

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

| Тема работы                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Деловая карьера и ее развитие в государственном профессиональном образовательном учреждении «Яшкинский техникум технологий и механизации» (пгт. Яшкино)</b> |

УДК \_005.966:377(571.17)\_\_\_

Студент

| Группа | ФИО                      | Подпись | Дата |
|--------|--------------------------|---------|------|
| Д-ЗИЗ2 | Русских Елена Васильевна |         |      |

Руководитель

| Должность        | ФИО                       | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|------------------|---------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент ОСГН ШБИП | Чмыхало Александр Юрьевич | к.ф.н., доцент            |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Должность      | ФИО            | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|----------------|----------------|---------------------------|---------|------|
| Зав. ОСГН ШБИП | Лукьянова Н.А. | д.ф.н.,<br>профессор      |         |      |

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

| Код<br>результата                   | Результат обучения<br>(выпускник должен быть готов)                                                                                                                                                                                             | Требования ФГОС,<br>критериев и/или<br>заинтересованных сторон                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Профессиональные компетенции</i> |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| P1                                  | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности                                                                                                                                                              | Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )                                                                                                                                                                                                                                                              |
| P2                                  | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности                                                                                                                                          | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16, 17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,3 9,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50 ,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,6 2,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73 ,74,75,76,77,78) |
| P3                                  | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности                                                                                                                                                            | Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| P4                                  | Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами) | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,6 3,64,65,73 )                                                                                                                                                                                         |
| P5                                  | Применять профессиональные знания в области социально-                                                                                                                                                                                          | Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации) | международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)                                          |
| Р6                               | Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)                                                                                                          | Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )                                   |
| Р 7                              | Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей                                                                                                                                                                 | Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )                                    |
| Р 8                              | Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей                                                                                                                                               | Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 ) |
| <i>Универсальные компетенции</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                  |
| Р 9                              | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности                                                                                                                                                                                                                         | Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )                              |
| Р 10                             | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию,                                                                                                                                                                                                                                                   | Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов                                                                                                           |

|     |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | презентовать результаты профессиональной деятельности                                                                                                                                      | <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )                                                                                         |
| P11 | Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации | Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68) |

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. ОСГН

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) И. Б. Ардашкин  
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа | ФИО                      |
|--------|--------------------------|
| Д-ЗИЗ2 | Русских Елена Васильевна |

Тема работы:

**Деловая карьера и ее развитие в государственном профессиональном образовательном  
учреждении «Яшкинский техникум технологий и механизации» (пгт. Яшкино)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организацией», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент».
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий.
4. Учебники.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p> | <p>1. Поставлены следующие задачи: раскрыть теоретические аспекты развития деловой карьеры; исследовать организацию системы управления карьерой в образовательном учреждении; охарактеризовать принципы, методы и критерии эффективности управления карьерой; провести анализ системы управления карьерой в организации;</p> <p>2. Цель – выявить особенности развития карьеры в образовательном учреждении;</p> <p>3. Выявить особенности построения карьеры педагогических работников.</p> |
| <p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>1. Теоретические аспекты деловой карьеры</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>2. Методологические аспекты формирования и развития системы управления карьерой</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>3. Управление деловой карьерой в государственном профессиональном образовательном учреждении «Яшкинский техникум технологии и механизации»</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                        |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p> | <p>20.01.2018г.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|

**Задание выдал руководитель:**

| Должность        | ФИО                       | Ученая степень, звание | Подпись | Дата         |
|------------------|---------------------------|------------------------|---------|--------------|
| Доцент ОСГН ШБИП | Чмыхало Александр Юрьевич | к.ф.н., доцент         |         | 20.01.2018г. |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО                      | Подпись | Дата         |
|--------|--------------------------|---------|--------------|
| Д-ЗИ32 | Русских Елена Васильевна |         | 20.01.2018г. |

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

| Срок сдачи студентом выполненной работы: |                                                                                            | 06.06.2018                         |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Дата контроля                            | Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)                                      | Максимальный балл раздела (модуля) |
| 20.02.2018                               | Составление библиографии, обзор литературы                                                 | 10                                 |
| 20.03.2018                               | Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования | 5                                  |
| 05.05.2018                               | Написание чернового варианта ВКР                                                           | 15                                 |
| 06.06.2018                               | Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов                        | 10                                 |
| Итого:                                   |                                                                                            | 40                                 |
| Схема оценивания                         |                                                                                            |                                    |
| 39 – 40                                  | – отлично                                                                                  |                                    |
| 35 – 38                                  | – очень хорошо                                                                             |                                    |
| 31 – 34                                  | – хорошо                                                                                   |                                    |
| 27 – 30                                  | – удовлетворительно                                                                        |                                    |
| 22 – 26                                  | – посредственно                                                                            |                                    |
| 17 – 21                                  | – условно неудовлетворительно                                                              |                                    |
| 0 – 16                                   | – безусловно неудовлетворительно                                                           |                                    |

Составил преподаватель:

| Должность        | ФИО                       | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|---------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент ОСГН ШБИП | Чмыхало Александр Юрьевич | к.ф.н., доцент         |         |      |

**СОГЛАСОВАНО:**

| Должность      |                | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|----------------|----------------|------------------------|---------|------|
| Зав. ОСГН ШБИП | Лукьянова Н.А. | Д.ф.н., профессор      |         |      |

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 81 страница, 2 рисунка, 7 таблиц, 2 диаграммы, 3 гистограммы, 25 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА, УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ, ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ, РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, КАРЬЕРОГРАММА.

Объектом исследования является система управления деловой карьерой в организации.

Цель работы – выявить особенности карьеры в образовательном учреждении современной России (на примере ГПОУ «ЯТТиМ»).

Теоретической и методологической базой служат труды современных российских и зарубежных ученых в области менеджмента, психологии и образования. В данной работе используются результаты исследований за прошедшие три года, но, не смотря на это, данные исследования актуальны и в настоящее время, поскольку в системе образования не произошло кардинальных сдвигов.

Методы исследования - анализ теоретических источников по теме, статистические методы исследования (сравнение, сопоставление).

Практическая значимость работы – особенности построения карьеры в образовательном учреждении могут быть интересны тем, кто только начинает или планирует связать свою судьбу с образовательной деятельностью.



## **ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Деловая карьера: динамическое явление, процесс профессионального роста, процесс самореализации человека своего трудового потенциала.

Управление карьерой: организация движения сотрудника по ступеням должностной и квалификационной иерархии.

Планирование карьеры: направление кадровой работы организации, ориентированное на определение стратегии развития и продвижения работников.

Карьерограмма: представление о пути, необходимом для достижения определенного уровня иерархии.

Развитие персонала: систематический процесс, ориентированный на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                                                                   | 11 |
| 1. Теоретико-методологические основы деловой карьеры.....                                                                                       | 14 |
| 1.1. Определение карьеры и ее виды.....                                                                                                         | 14 |
| 1.2. Структура и этапы карьеры.....                                                                                                             | 22 |
| 1.3. Роль формирования карьеры в эффективности организации.....                                                                                 | 29 |
| 2. Методологические аспекты формирования и развития системы управления карьерой.....                                                            | 33 |
| 2.1. Принципы и этапы управления карьерой.....                                                                                                  | 33 |
| 2.2. Организация управления карьерой персонала.....                                                                                             | 35 |
| 2.3. Специфика карьеры в образовательном учреждении.....                                                                                        | 37 |
| 3. Управление деловой карьерой в государственном профессиональном образовательном учреждении «Яшкинский техникум технологии и механизации»..... | 43 |
| 3.1. Общая характеристика организации.....                                                                                                      | 43 |
| 3.2. Анализ кадрового состава.....                                                                                                              | 45 |
| 3.3. Анализ системы управления деловой карьерой.....                                                                                            | 57 |
| Заключение.....                                                                                                                                 | 70 |
| Список использованной литературы.....                                                                                                           | 73 |
| Приложение А. Таблица 4. Методы управления карьерой.....                                                                                        | 76 |
| Приложение Б. Таблица 5. Методика «Якоря карьеры». Список вопросов.....                                                                         | 77 |
| Приложение В. Таблица 6. Ключ к методике «Якоря карьеры».....                                                                                   | 80 |
| Отчет о проверке на плагиат.....                                                                                                                | 81 |

## Введение

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что основным фактором, определяющим эффективность и конкурентоспособность организации, является кадровый потенциал организации. Персонал сегодня является самым значительным ресурсом любой организации, любого общества, требующий постоянного развития в рамках жесткой рыночной конкурентной среды. Следовательно, развитие карьеры персонала становится ключевым элементом управления современной организации.

Планируя свою карьеру, каждый человек опирается на свои социально-экономические условия и потребности. Для каждого человека важно знать перспективы своего карьерного роста и возможного повышения квалификации в организации, а также условия, необходимые для данного развития. Если этого нет, то у человека слабеет мотивация, отсутствует стремление к повышению квалификации, и человек начинает подыскивать более перспективную работу.

Во всех странах в развитии общества наиболее важную роль всегда играла педагогика, и в частности педагогические работники. Начиная с Древних времен, в общественном сознании постепенно формировались мысли о педагогической работе как специфическом виде профессиональной деятельности, о педагоге - как носителе духовности, культуры и социальной ответственности. Школы, техникумы, больницы и другие общественные учреждения, особенно в российской провинции, являлись теми организациями, из которых рекрутировалась основная часть провинциальной управленческой элиты, начиная со времен либеральных реформ Александра II.

На местную интеллигенцию смотрели и смотрят не только как на важный источник поддержки власти, но и как на источник рекрутирования кадров в структуры органов местного самоуправления и выше. Кроме того, как и в других организациях карьера - это не только путь, посредством которого

человек получает удовлетворение своим властным амбициям, корыстным интересам, но и путь, демонстрирующий успехи человека как специалиста в области своей профессиональной деятельности.

В современной России наблюдается разбалансированность рынка педагогического труда, спрос на педагогические кадры удовлетворяется недостаточно. Система образования не испытывает количественной нехватки преподавателей, но существуют трудности с удержанием молодых преподавателей и развитием уже работающих опытных специалистов. Кроме того, сфера образования это один из тех институтов, в деятельность которого вовлечено большое количество жителей нашей страны. Однако этот институт переживает в настоящий момент кризис. Многими отмечается падение качества образования, снижение профессионализма людей, работающих в этой сфере. Именно поэтому особенности построения карьеры в образовательном учреждении могут быть интересны тем, кто только начинает или планирует связать свою судьбу с образовательной деятельностью.

Проблемам управления карьерой в рамках управления персонала посвящены труды А. Я. Кибанова, Е. В. Маслова, С. В. Шекшни, Э. Шейна, В. В. Травина, которые при рассмотрении проблем управления персоналом в организации уделяют внимание вопросам управления карьерой менеджера. Управление карьерой рассматривается как звено процесса управления персоналом и не предполагает выделения системы управления взаимосвязанных элементов (методов, функций, целей, принципов).

В работах О. С. Виханского, В. А. Шахового особое внимание уделяется вопросам профессионального развития, оценке, аттестации персонала. В рамках данного подхода выделяется общий, а не индивидуальный субъект трудовой деятельности. Рассматривается функционально-стоимостной аспект отношений работника и организации.

Психологические аспекты управления карьерой персонала изучены в работах Е. А. Могилевкина, Е. Г. Молл. Однако, многие достижения

психологии в области познания закономерностей, движущих сил, факторов формирования карьеры не востребованы управленческой наукой и практикой.

Вопросы мотивации карьеры нашли отражение в трудах Д. М. Иванцевича и Э. Ное, но также многие достижения не востребованы в управленческой практике.

В работах В. В. Травина, В. А. Дятлова рассмотрены принципы управления карьерой персонала, но данные принципы рассмотрены фрагментарно, что не дает полного представления о целостности системы.

Объект исследования – система управления деловой карьерой в организации.

Предмет исследования – развитие деловой карьеры сотрудников, на примере педагогических работников образовательного учреждения.

Цель работы – выявить особенности карьеры в образовательном учреждении современной России (на примере ГПОУ «ЯТТиМ»).

Задачами работы являются:

- 1) раскрыть теоретические аспекты развития деловой карьеры;
- 2) исследовать организацию системы управления карьерой в образовательном учреждении;
- 3) охарактеризовать принципы, методы и критерии эффективности управления карьерой;
- 4) проанализировать систему управления карьерой в ГПОУ «ЯТТиМ».

Теоретической и методологической базой служат труды современных российских и зарубежных ученых в области менеджмента, психологии и образования. В данной работе используются результаты исследований за прошедшие три года, но, не смотря на это, данные исследования актуальны и в настоящее время, поскольку в системе образования не произошло кардинальных сдвигов.

Методы исследования - анализ теоретических источников по теме, статистические методы исследования (сравнение, сопоставление).

## 1. Теоретико-методологические основы деловой карьеры

### 1.1. Определение карьеры и ее виды

Карьера – это многоаспектное явление, научным исследованием которого занимается целый ряд дисциплин: социология, психология, экономика и т.д. В связи с этим существует множество подходов к определению ее сущности.

Одни исследователи дают предельно узкое и сжатое определение понятию карьера, как последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации. Так, по мнению Е. Комарова, *«карьера это совокупность должностей, которые занимал или занимает на данный момент времени работник (фактическая карьера) и (или) может занимать (плановая карьера)»* [цит. по кн. 1, С.13].

Другие исследователи существенно расширяют толкование этого понятия, рассматривая ее как продвижение человека по ступеням иерархии (административной, социальной и др.). К примеру, Д. Иванцевич и А. А. Лобанов используют этот термин к различным сторонам жизни, а не только к трудовой деятельности, считая при этом, что *«в широком смысле можно говорить о карьере политических, общественных и религиозных и т.п. деятелей, а также домохозяек, поскольку одновременно с прибавлением опыта и ответственности растут их возможности»* [цит. по кн. 1, С.13].

При этом под карьерой большинство исследователей понимают продвижение по служебной лестнице, в процессе которого происходит развитие профессиональных навыков, способностей, умений, повышаются квалификационные возможности специалиста. Происходит изменение социального статуса человека, расширяются его социальные связи, а также личное пространство [2, С. 123; 3, С. 4].

Сущностной составляющей понятия карьеры является движение вперед. В этом отношении карьера – процесс, определяемый как последовательность

состояний системы. Такое понимание карьеры ориентирует на соответствующий методологический подход к ее исследованию. В его основе лежит тенденция современной науки изучать события, а не вещи, процессы, а не состояния. Отсюда карьера понимается как активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни [4, С. 109].

В условиях постоянно ускоряющихся перемен работодатели вынуждены отказаться от традиционного контракта, согласно которому в обмен на лояльность к организации и готовность выполнять инструкции сотрудник получал гарантию стабильности и материального благополучия. Сегодня работодателю знания нужны гораздо больше, чем дисциплина, а умение учиться – больше, чем преданность. В результате появляется новый тип организационного контракта – коммерческое партнерство, когда стороны обязуются сотрудничать до тех пор, пока это выгодно каждой из них, причем с максимальной творческой отдачей со стороны сотрудника [1, С. 9].

В работах зарубежных авторов применяется максимально расширенное толкование термина «карьера», она рассматривается как жизненный путь человека, связанный с его работой, разбитый на определенные промежутки. Наиболее популярной из зарубежных теорий карьеры является теория Д. Сьюпера, где он представляет карьеру в виде «спектра жизненных ролей». По его мнению, карьера – это «последовательность и комбинация ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни» [цит. по кн. 1, С.13].

Как стиль жизни, включающий в себя последовательную смену профессиональной деятельности на протяжении всей жизни человека, рассматривает карьеру К. МакДениэлз [5, С. 11], т. е. карьера представляется нечто большим, чем профессия или работа.

Через процесс саморазвития субъекта в течение жизни, через интеграцию ролей, окружения и событий в жизни человека, рассматривают понятие карьеры Н. Джисберс и И. Мур [5, С. 12]. В свою очередь,

наращивание личностного и профессионального потенциала, а так же более качественное его использование, является одним из путей улучшения жизненной позиции человека. Построение и развитие карьеры дает человеку возможность реализовать свои способности, возможности и потребности.

Такой же смысл в определение карьеры вкладывает и К. А. Альбуханова-Славская [6, С.27] связывая ее с понятием жизненной позиции личности, под которой понимает выработанный личностью при данных определенных условиях способ своей общественной жизни, место в профессии, способ самовыражения. При этом жизненная позиция включает ценности, реализованные отношения личности, систему идеалов, способы реализации данного психологического содержания, а также характер влияния данных образований на дальнейшую жизнь человека. Профессиональная сторона жизни человека, согласно данной исследовательнице, происходит неотрывно от других ее сторон (личной, бытовой, семейной).

Изучение данных работ позволило обнаружить неоднозначность трактовок сущности, структуры, факторов и типологии карьеры. Данное обстоятельство свидетельствует не только о недостаточной разработке проблемы, но и о сложности понятия. Но, несмотря на это, мнение всех ученых едино в том, что необходимы дальнейшие исследования в этом направлении.

На основе анализа литературы по проблеме исследования было выявлено следующее:

- 1) имеют место разные подходы к определению данного понятия, причем карьера определяется и как явление, постоянно существующее в жизни любого общества, и как динамичный процесс с определенными этапами развития;

- 2) существуют три основных подхода к определению: это социологический, экономический и социально-психологический;

- 3) нет комплексного подхода, объясняющего социальный феномен карьеры.



Карьера – является процессом движения по пути овладения ценностями, благами, признанными в обществе или в организации [4, С. 109]. Такими ценностями или благами являются:

- уровни должностной иерархии;
- квалификация и разряды, накопление знаний и навыков;
- статус работника и социальное положение в коллективе;
- степень влияния в коллективе, доступ к власти;
- уровень дохода, материального вознаграждения, социальных льгот.

Исходя из всего вышесказанного, можно отметить, что карьера это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, авторитетных позиций, социального статуса, который выражается в его продвижении по уровням должностной, квалификационной иерархии, материальном вознаграждении и престиже. Это динамическое явление, процесс самореализации человека своего трудового потенциала [1, С.15]. В современном понимании, карьера – это не только успешность в данной профессиональной деятельности, но и успешность всей жизни.

Выделяют два вида деловой карьеры:

- карьера профессиональная;
- карьера внутриорганизационная.

Характеристикой профессиональной карьеры является прохождение конкретным работником различных стадий развития: от обучения – до ухода на пенсию. При этом конкретный работник может пройти стадии последовательно в различных организациях.

Внутриорганизационная карьера, по мнению А. Я. Кибанова, включает «стадии и особенности развития работника в рамках конкретной организации» [7]. Реализация внутриорганизационной карьеры происходит в трех основных направлениях:

- вертикальное (или квалификационно-должностное). Это подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности),

сопровождающееся повышением уровня оплаты труда. Часто вертикальная карьера отождествляется с собственно понятием «карьера», так как в данном случае карьерный рост является наиболее заметным и очевидным;

- горизонтальное (или профессиональное). Это изменение статуса работника на одном иерархическом уровне, сопровождающееся расширением полномочий, ответственности, увеличением уровня оплаты труда. Это профессиональный рост сотрудника как специалиста, повышение уровня мастерства, увеличение знаний и навыков (повышение в разрядах, научных степенях);

- центростремительное (или социальное). Данное направление развития карьеры предполагает движение к ядру – руководящим должностям. Движение к ядру выражается в приближении работника к руководству организации – приглашение на ранее недоступные встречи и совещания (формального и неформального характера), доверительные обращения, предоставление ему доступа к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства и прочее. Данная возможность предоставляется сотрудникам, имеющим обширные деловые связи, либо тесные личные контакты с руководством вне организации [8, С. 232]. Такой работник может в организации занимать рядовую должность, но, как правило, уровень оплаты его труда превышает установленное вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьеру типологизируют и классифицируют по различным основаниям. Практически у каждого исследователя карьеры имеется своя типология, но наиболее полная типологизация представлена Е. Молл. Ее классификация ориентирована на выявление особенностей карьерного роста и предоставление возможности прогнозирования карьеры. Автором выделяется восемь типов карьер подкрепленные примерами тенденции развития каждого типа.

Классификацию карьеры производят по четырем параметрам:

- скорость продвижения по уровням должностной иерархии;

- последовательность занимаемых должностей;
- проективная ориентация, подразумевающая три варианта: на вышестоящую должность, на сохранение занимаемой должности, на борьбу за удержание достигнутого положения;
- личностный смысл должностного продвижения. В основе реализации карьерных планов могут лежать разнообразные мотивы: власть, самореализация, самоутверждение, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе [9].

По содержанию, происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить следующую классификацию:

- властная карьера подразумевает формальный рост влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо неформальный рост авторитета работника в организации;
- квалификационная карьера предполагает профессиональный рост, движение по тарифной сетке той или иной профессии;
- статусная карьера подразумевает увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие организации;
- монетарная карьера – это повышение уровня вознаграждения, в частности уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых социальных льгот [4, С.111].

По характеристикам протекания процесса карьерного развития выделяют следующие типы процессов:

- линейный тип (планомерное и непрерывное развитие);
- нелинейный тип (движение осуществляется скачками или прорывами);
- спиральный тип;
- застой (стагнация), (отсутствие существенных изменений в карьере).

По степени непрерывности, устойчивости оправдано деление карьеры на устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную.

По возможности осуществления уместна следующая классификация карьер:

- потенциальная карьера – лично выстраиваемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей. Данный тип карьеры может влиять на поступки, поведение человека, может быть реализован полностью, частично или вовсе не реализован;

- реальная карьера – то, что человеку удалось реализовать [4, С. 111].

По времени осуществления выделяют:

- нормальная карьера (постепенное продвижение человека по уровням должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся профессиональным опытом). Предел данного развития обусловлен уровнем некомпетентности. Продолжительность карьеры в среднем равна продолжительности активной трудовой деятельности человека, что составляет приблизительно сорок лет;

- скоростная карьера (стремительное последовательное должностное продвижение по вертикали организационной структуры). По времени эта карьера в два-три раза меньше продолжительности нормальной карьеры. Это, как правило, карьеры одаренных, выдающихся личностей. Если для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет 3-5 лет, то при скоростной – от одного до трех лет [4, С. 112].

- «десантная» карьера (спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры). Необходимость и длительность пребывания на замещаемой должности обусловлена разными причинами: потребностью оказания практической помощи и укрепление руководства организации, необходимостью обозначить прохождение должностной позиции для конкретной личности и другие. Люди с такой карьерой всегда готовы занять любую должность и выполнить предписанные указания. Для представителей такой карьеры важен не сам процесс делания

чего-либо, а факт замещения должности, так как они отличаются не профессионализмом, а лишь умением присутствовать при должности;

- типичная карьера (последовательное изменение должностного статуса в организации).

По направленности происходящих изменений различают:

- развитие по восходящей. Каждая последующая стадия отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей жизнедеятельности;

- регрессивный тип карьерного процесса. Редкая карьера обходится без спадов. Характер спада отражается в форме нисходящего движения карьерного процесса. Такие спады происходят при несоответствии способностей и активности человека, требованиям его статуса, структурных реорганизациях в сфере деятельности, заболеваниях и проч. [4, С. 112].

Критерий общей направленности использован в типологии, предлагаемой Л. А. Кудринской. В качестве основания для типологизации автором предложено два критерия – форма и скорость продвижения [1, С. 19]. Исходя из формы карьеры выделяют:

- прямая карьера (без переходов) - профессиональное продвижение внутри одного и того же подразделения;

- «извилистая» карьера (с переходами) – профессиональное продвижение специалиста из подразделения в подразделение в рамках одной организации.

По критерию скорости данный автор выделяет быструю, среднюю и медленную карьеру.

Таким образом, исследование определения термина карьер, показывает, что карьера является сложным, многоаспектным, комплексным явлением.

Сложность данного понятия определяется обусловленностью ее множеством различных факторов, связанных с особенностями и уровнем развития общества, особенностями личности работника и среды, в которой

развивается его карьера (организация, профессиональная сфера). Сложность карьеры также отражается в многообразии ее видов, подходов к ее типологизации.

Комплексность подразумевает необходимость использования при ее исследовании различных подходов. С точки зрения процессного подхода карьера выступает как способ достижения целей и результатов в форме личностного самовыражения, с позиции статусного подхода – как достигнутый результат деятельности и социального статуса, с позиции ценностного подхода – как значимая деятельность личности в социуме, с позиции индивида – как индивидуальный трудовой путь человека, выраженный в профессиональном или должностном контексте.

Многоаспектность карьеры выражается в ее наполненности различными составляющими, это сложная комбинация различных направлений деятельности человека, таких как совершенствование профессионального и личностного развития, самопрезентация, формирование и укрепление необходимых социальных связей. Кроме того, развитие карьеры подразумевает обязательное участие организации в обеспечении условий для роста и реализации потенциала личности.

Исходя из всего вышесказанного, можно отметить, что карьера является динамическим явлением, процессом профессионального роста, процессом самореализации человека своего трудового потенциала.

## 1.2. Структура и этапы карьеры

Способ осуществления карьеры формирует стиль жизни, который выбирает для себя тот или иной человек. Данный стиль является далеко не случайным – он имеет под собой совершенно определенные психологические основания.

В структуре карьеры применяются различные периодизации. Так, жизненный путь подразделяется на фазы, такие как зачатие, рост, созревание, зрелость, старение, старость и смерть. Иногда периоды могут быть более крупными: старт, кульминация, финиш. Но, несмотря на это, все периоды жизненного пути связываются со стадиями социализации (дотрудовой, трудовой, послетрудовой).

Профессиональная деятельность человека подразделяется на периоды, фазы, стадии и ступени, и связана с развитием карьеры. Ш. Бюлер – основательница такой периодизации, выделяла пять фаз профессиональной деятельности. Похожую периодизацию применяют и отечественные специалисты. Одной из самых известных концепций, описывающей жизненный путь человека от рождения до смерти и хорошо объясняющей причины зигзагов этого пути, является концепция американского психолога Э. Эриксона. Исследователь полагал, что человек в процессе своего развития неизбежно проходит через ряд кризисов, которые при правильном их разрешении формируют его идентичность, т. е. способность быть самим собой.

Успешность карьеры, понимаемая как профессиональный и личностный рост, во многом зависит от успешности прохождения каждой из стадий, описанной Э. Эриксоном. Он разделяет жизненный путь на восемь стадий:

1) Стадия доверия – недоверия (от рождения до года). Если кризис этой стадии разрешается негативно, то во взрослом периоде жизни при конфликтах с другими людьми человек закрывается, уходит в себя и может стать психотиком.

Базовое недоверие к миру, идущее из детства, не очень хорошее качество личности для совершения успешной карьеры.

2) Стадия уверенности в себе, личностная автономия (от одного до трех лет). При условии обретения у ребенка чувства самоконтроля, происходит формирование положительной самооценки и чувства доброжелательности, что в свою очередь ведет к появлению личной автономии, самостоятельности и уверенности в себе. Если же данное чувство у ребенка не формируется, под

влиянием многократной критики родителей, то ребенок замыкается от унижений и упреков, следствием чего является перенос такого типа отношений на все авторитетные лица, человек становится не уверенным в себе.

3) Стадия – инициатива-вина (от трех до шести лет). На данной стадии развивается Эдипов комплекс, который проявляется в стремлении ребенка на бессознательном уровне занять место с родителями противоположного пола. У ребенка появляется желание скорейшего взросления, впервые встает вопрос «делания карьеры». Положительным моментом данной стадии в развитии чувства идентичности, является высвобождение детской творческой инициативы и убеждение в том, что «Я есть то, чем, я могу вообразить, я стану» [4, С. 133].

4) Четвертая стадия. Трудолюбие – комплекс неполноценности (от шести до одиннадцати лет). При условии отсутствия компетентной помощи ребенку во время кризиса, у него появляется ощущение собственной безнадежности и неумелости, что влечет за собой избегание сложных ситуаций в будущем и неумение постоять за себя. Без чувства смелости и риска невозможна успешная карьера.

5) Пятая стадия. Личностное самоопределение – конформизм (от 11 лет до 20 лет). Происходит активный поиск подростком точек приложения своих сил и возможностей, что является необходимым для определения вида деятельности в построении своей будущей карьеры.

6) Шестая стадия. Интимность и общительность – психологическая изоляция (от 20 лет до 40 лет). Начальный этап развития карьеры характеризуется подготовкой «тылов» - обретением семьи, друзей, социальных профессиональных связей, без которых карьера не имеет смысла (часто). Возрастной период 35 – 40 лет характеризуется как «кризис середины жизни», у человека появляется желание что-то менять в жизни, часто происходит смена профессии, семьи, места жительства [4, С. 134].



7) Седьмая стадия. Забота о воспитании подрастающего поколения погружение в себя и стагнация. Средняя взрослость (период от 40 до 60 лет).

Данная стадия характеризуется потребностью человека в передаче своего жизненного опыта молодому поколению, если эта потребность не реализована, то человек чувствует себя несчастным.

8) Восьмая стадия. Удовлетворенность жизнью – безысходность и отчаяние. Период после 60 лет – поздняя взрослость.

Данная стадия характеризуется такой отличительной чертой, как появление мудрости, спокойствия перед лицом смерти.

Таким образом, следствием концепции Э. Эриксона является, что успешная карьера обусловлена отношением родителей к детям в первые месяцы и годы жизни [4, С. 134].

Профессиональную деятельность, разделяя на фазы и стадии, основываются на определенные характеристики человека, свойственные возрастной периодизации. Так, для первой стадии, стадии юношеских карьерных планов, характерно формирование образа будущего жизненного пути, профессии и карьеры. Данная стадия характеризуется неустойчивостью и изменчивостью карьерных планов, существенным влиянием семейного окружения, происходит идеализация выбранной специальности, при этом человек обладает слабой дифференциацией средств для профессионализации. Также присутствует игнорирование условий и средств достижения конечных результатов.

Вторую стадию связывают со вступлением в профессиональную деятельность. На данном этапе происходит коррекция карьерных планов юношеского периода, высокая активность в достижении поставленных целей, но при этом человек обладает низким уровнем ответственности за свои действия. Вторая стадия сопровождается неудачами, ошибками начального периода становления карьеры, которые способны вызвать негативные реакции на карьерные планы.

Характеристиками третьей стадии является стабилизация карьерных планов и средств их реализации. Планы приобретают более реалистичный и целенаправленный характер, происходит адекватная оценка своего личностного потенциала, социального статуса, общих перспектив развития карьеры (по времени, качеству, ресурсам и затратам). Личность ориентируется в системе формальных и неформальных отношений, способствующих или препятствующих развитию карьеры.

Следующая стадия – стадия профессионализации карьерных планов. Происходит окончательная профессионализация карьерных планов – карьера приобретает конкретные очертания. Происходит согласование личных потребностей и социально-правовых, нравственных требований профессиональной деятельности.

Данная стадия, в случае несформированности карьерных перспектив, опасна кризисом получившим название «синдром сорокалетних». Это состояние сопровождается сомнениями по поводу правильности выбора профессии, что в свою очередь негативно сказывается на состоянии здоровья, провоцируя депрессию, стресс, потерю интереса к развитию. В этот период могут обостриться отношения в семье и на работе.

На пятой стадии происходит переоценка ценностей – дается оценка достижений в реализации планов карьеры, достоинств и недостатков избранного пути. При благоприятной оценке, этот этап является эффективным периодом реализации карьеры.

Специфика шестой стадии связана с завершением трудовой деятельности и выходом на пенсию. Этот период характеризуется достижением специалиста наивысшего уровня профессионализма.

Более полную характеристику стадиям жизненного пути человека дает Е. А. Климов. Он выделяет такие стадии пути профессионала как оптант (выбор профессии), адепт (освоение профессии), адаптант (адаптация к работе),

интернал (освоение профессиональных функций), мастер (опытный работник), авторитет (мастер + общественное признание), наставник (имеет учеников).

В качестве оснований выделения стадийности карьеры психологи рассматривают и социальную ситуацию с уровнем реализации ведущей деятельности.

Рассматривая периодизацию карьеры конкретного работника, можно выделить, что в процессе своей трудовой жизни он проходит различные стадии развития, целью которых выступает: обучение, вхождение в должность, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, и, наконец, подготовка к выполнению новых задач после ухода на пенсию.

Предварительный этап в карьере человека включает в себя период обучения в профессиональных учебных заведениях. За это время он может сменить несколько различных работ в поисках подходящего для себя вида деятельности. Как только учитель находит приемлемый для себя вид деятельности, начинается процесс самоутверждения себя в профессии.

Этап становления длится примерно 5 лет, в возрасте от 22-27 лет. В это время человек осваивает профессию, приобретает необходимые умения и навыки. У него зарождается потребность в установлении независимости, что ассоциируется с положением и хорошей оплатой труда. В этот период формируются карьерные мотивы. Завершение становления может быть хорошим моментом для начала планирования карьеры.

Этап продвижения обычно длится от 27-45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, накапливается практический опыт. Растет потребность в самоутверждении и независимости, достижении высокого статуса. Этот возраст наиболее продуктивный для построения планов относительно карьеры и выдвижения работника на руководящие должности.

Этап сохранения характеризуется деятельностью по закреплению достигнутых результатов. Продолжается он с 45 до 55 - 60 лет. В этот период

наступает пик совершенствования квалификации, происходит ее повышение в результате специального обучения. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом.

Этап завершения профессиональной карьеры для некоторых работников начинается в 53-54 года и продолжается до 65-70 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. Самоуважение к себе и людям своего круга достигает наивысшей точки. Человек стремится найти новые источники приложения своих сил, наиболее соответствующие своему возрасту и состоянию здоровья, а также новые дополнительные источники дохода (репетиторство, работа по совместительству и др.), которые могли бы обеспечить его материальное благополучие после ухода на пенсию. Эти потребности целесообразно использовать, планируя перспективы деятельности в отношении работников пенсионного возраста. План карьеры для людей пенсионного возраста не составляется, их карьера в учреждении считается завершенной.

Для любого человека характерны определенная личностная концепция, таланты, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не сможет поступиться, осуществляя выбор карьеры. Прошлый жизненный опыт формирует у него определенную систему ценностных ориентации, социальных установок по отношению к карьере и работе вообще, поэтому в профессиональном плане субъект деятельности рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных ориентации, социальных установок, интересов и тому подобных социально обусловленных побуждений к деятельности.

Таким образом, рассмотрев периодизацию карьеры, можно сделать вывод, что определение карьерных целей, планов, формирования образа будущей карьеры начинается раньше начала профессиональной деятельности, которое задает старт карьерному продвижению.

### 1.3. Роль формирования карьеры в эффективности организации

В настоящее время без постоянного развития организации невозможно ее эффективное функционирование. В современных условиях постоянно ускоряющегося научно-технического прогресса, когда постоянно растут изменяющиеся потребности, организациям необходимо непрерывно модернизировать продукцию, делать ее наиболее конкурентоспособной, что, безусловно, возможно лишь при соответствующем обновлении производственного потенциала организации и ее персонала.

В связи с этим необходимо четко понимать сущность категории «развитие». В философии это понятие рассматривается как «теоретический конструкт», описывающий и отражающий определенную группу процессов изменения. «Это определенные качественные изменения объектов, появление новых форм бытия, изменения в системах объектов и совокупности их внешних и внутренних связей». При этом сущность изменений, обозначаемая понятием «развитие», связана с приобретением объектом, системой новых качеств, свойств, с сохранением ранее существовавших свойств и функций, и образованием в системе новых связей, позволяющих рассматривать новое состояние объекта, системы, как более эффективное, приближающее к цели развития [10, С. 7].

Процесс развития предполагает наличие трех обязательных свойств. Этими свойствами являются необратимость, направленность и закономерность изменения материальных и идеальных объектов. Обратимость (цикличность) процессов, без позитивных изменений, приводит к застою и гибели любой системы. Без конкретной направленности изменений невозможно их качественное изменение. Отсутствие закономерностей изменения приводит к непредсказуемости результатов формирования объекта [11, С. 126].

Таким образом, развитие это процесс количественных изменений и качественных преобразований.

Современная организация должна постоянно адаптироваться к непрерывно меняющимся требованиям рынка и внешним условиям производства, совершенствуя технологический процесс, организационную структуру, культуру организации, ее стиль и т.д. При этом изменения организации могут носить как радикальный характер, так и умеренный, а в определенных случаях приводить и к коренной ее реорганизации. И всегда эти изменения касаются соответствующих изменений персонала, носящих планомерный, целенаправленный, обоснованный характер, проводимый по программе комплексного организационного развития предприятия [11, С. 126].

На основании исследований российских и зарубежных специалистов в сфере развития персонала сделаны выводы о том, что на профессиональное развитие персонала влияют внешние и внутренние организационные факторы. Факторы внешней среды относятся к категориям нерегулируемых или слабoreгулируемых факторов, поскольку они не зависят от управленческих решений внутри организации. Факторы внутренней среды это регулируемые факторы, которые характеризуют эффективность организации производства, качество процесса управления персоналом, степень использования ресурсов [12, С. 115].

Профессиональное развитие неотделимо от личностного, т. к. в основе любого развития лежит принцип саморазвития, определяющий способность личности превращать собственную жизнедеятельность в предмет практического преобразования, приводящего к высшей форме жизнедеятельности личности – творческой самореализации.

Управление карьерой начинается с момента, когда закладывается должностная структура организации, т. е. на этапе организационно-кадрового проектирования и планирования персонала. Эффективность работы организации зависит от персонала, следовательно, организация заинтересована

в управлении карьерой и развитии персонала, поскольку это способствует преемственности профессионального опыта и корпоративной культуры, постоянному замещению ключевых должностей, высокой адаптивности и маневренности в условиях жесткой конкуренции, удовлетворенности персонала работой в организации, которая влияет на производительность и качество труда, наращиванию кадрового потенциала и росту организации во внешней среде.

Цель системы управления карьерой заключается в совокупности желаемых результатов деятельности, которые рассматриваются в социальном и экономическом аспекте. Со стороны сотрудника целью управления карьерой является развитие профессиональных способностей, получение работы и должности, соответствующей интересам и потребностям. Со стороны организации – цель заключается в формировании и рациональном применении трудового потенциала каждого работника [1, С.93].

Управляя карьерой сотрудников, организация решает следующие задачи:

1. объективно оценивается карьерный потенциал работников;
2. формируется карьерное пространство организации, технологизация карьерных процессов;
3. реализация карьерных устремлений работника.

Цели карьеры со стороны работников подвержены изменениям, данное обстоятельство зависит от возраста, роста квалификации, опыта, изменения статуса. Степень удовлетворенности последовательностью отношений в карьере рассматривается как эффективность карьеры, признаками которой являются результативность, карьерные отношения, адаптивность и тождественность.

Любая карьера имеет свои движущие мотивы, так Веснин В. Р. в своих работах выделяет мотивы, отталкиваясь от которых люди предпринимают определенные шаги для того чтобы достичь конкретных целей. Такими

мотивами выступают автономия, функциональная и управленческая компетентность, безопасность и стабильность, предпринимательская креативность, потребность в первенстве, стиль жизни, материальное благосостояние. Мотивы, как и цели подвержены изменениям [6, С.226-229].

Карьера имеет прямое отношение к организационной эффективности, поэтому организация заинтересована в результативной карьере сотрудников. Управление карьерой в организации способствует снижению уровня текучести кадров, раскрытию потенциала сотрудников, повышению результативности труда и т. д.

При управлении карьерой происходит усиление субъективной составляющей личности, что находит свое отражение в формировании основных направлений управления персоналом, основанных на принципах эффективного использования личностного потенциала человека. Карьера выступает неким защитным механизмом от застоя в трудовой деятельности, способствует накоплению ресурсов для творчества и созидания, побуждает каждого члена общества к развитию и накоплению внутренней силы, определению новых возможностей развития.

В современных условиях во многих организациях система управления карьерой находит свое развитие. Наиболее эффективной и получившей наибольшее распространение является система партнерства по планированию и развитию карьеры. Данная система направлена на создание предпосылок для сотрудничества работника, работодателя и отдела человеческих ресурсов. Взаимодействие заключается в том, что работник сам планирует развитие собственной карьеры, руководитель выступает в роли наставника, а отдел человеческих ресурсов контролирует процесс развития карьеры и направляет его в нужное русло (координирует) [13, С.135].



## 2. Методологические аспекты формирования и развития системы управления карьерой

### 2.1. Принципы и этапы управления карьерой

Процесс управления карьерой – это двусторонний процесс, объектом которого является повышение ценности человеческого капитала. В ситуации, когда субъектом управления выступает работник, речь идет об управлении личной карьерой, если субъект – работодатель, то речь идет о деловой карьере [14, С. 230].

Карьера со стороны организации как было рассмотрено выше, это цепочка должностей, следовательно, управление карьерой в этом случае включает в себя следующие этапы:

1. оценка профессиональных и личностных качеств персонала;
2. аналитическая оценка вариантов карьеры;
3. подборка альтернативы карьеры, создание системы обучения, согласно компетентностного подхода.

Карьера со стороны сотрудника – осознанный выбор направления и продвижения в профессии, по аналогии с содержанием процесса управления включает в себя такие составляющие:

1. определение своих сильных сторон и внутренних ресурсов;
2. рассмотрение альтернатив профессионального роста, оценка и их коррекция;
3. выбор варианта карьеры, создание плана по реализации заданной цели.

Таким образом, управление карьерой основывается на соблюдении следующих принципов:

1. наличие четких требований к работнику для продвижения (стаж работы, уровень образования, повышение квалификации, качества работника);
2. наличие четкого направления карьеры;

3. соблюдение последовательности, планомерности, информированности работника;
4. объективная оценка результатов деятельности, выявление перспективных работников и включение их в резерв [15, С.80].

В работе И. Б. Дураковой принципы управления карьерой дополняются следующими параметрами:

- равенство возможностей, т. е. единые условия и критерии для всех работников (отсутствие протекции);
- материальная и моральная заинтересованность, что предполагает сопровождение прямым и косвенным стимулированием работника;
- максимальный срок пребывания в должности [14, С.230].

Управление карьерой в организации представляет собой организацию движения сотрудника по ступеням должностной и квалификационной иерархии, и строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального роста.

Объект управления карьерой представляет собой совокупность определенных характеристик индивида и реально существующих возможностей их использования в достижении поставленных целей.

Субъектами управления карьерой являются, во-первых, сам человек, как основной способ формирования и реализации жизненных целей, во-вторых, организация, как способ формирования и оценки потенциала отдельного работника.

Структура карьеры как система включает в себя следующие характеристики:

1. пространство перемещений, которое зависит от организационной структуры предприятия, штатного расписания и формы карьеры;
2. причины перемещений, т.е. возможности заполнения вакансий;
3. направления перемещений;

4. профиль перемещений, это осознанное решение, определяемое как особый вид карьеры;
5. скорость перемещения, определяемая временем пребывания сотрудника на занимаемой должности и зависящая от барьеров на уровнях иерархии;
6. уровень активности организации, зависящий от правового регулирования, динамики развития и размеров предприятия.

Таким образом, эффективное построение системы управления карьерой возможно при единстве подсистем самоуправления карьерой и управления карьерой в организации.

## 2.2. Организация управления карьерой персонала

Управление карьерой в организации является продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом, которое начинается с первоначального этапа найма работника. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации работников способствует реализации планов по построению карьеры. Рассматривая управление карьерой как систему, выделяют следующие элементы, входящие в ее состав: личностное и организационное управление карьерой; планирование карьеры; разработка карьерограммы отдельного сотрудника [13, С.134].

Процесс планирования карьеры заключается в необходимой организации планомерного вертикального и горизонтального продвижения работника по должностной лестнице. Сотрудникам необходимо знать как перспективы продвижения, так и показатели для продвижения по службе. Таким образом, планирование карьеры является направлением кадровой работы организации, ориентированным на определение стратегии развития и

продвижения работников. Планирование карьеры рассматривается как сравнительный процесс потенциальных и реальных возможностей, способностей и целей отдельного человека и организации, находящий свое выражение в программе профессионального и должностного роста сотрудников. Планирование карьеры направлено на решение таких задач как: организация реальной связи между возможностями работника и его стремлениями к повышению профессионализма, самоутверждению, к изменению социального статуса, развитие организационной и социальной структур организации. Управление карьерой в организации находится в связи с деловой оценкой персонала, с повышением квалификации и переподготовкой сотрудников, с социальным планированием, с программой внутриорганизационного движения кадров [15, С.80].

Объективными качествами продвижения по службе, кроме личностных качеств работника, являются:

- точка карьеры – наиболее высшая должность, существующая в организации;
- длина карьеры — характеризующаяся количеством должностей до достижения высшей точки;
- степень уровня позиции, определяемая как отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на данном уровне иерархии, на котором находится человек в данный момент своей карьеры;
- степень потенциальной мобильности, определяемая отношением количеством вакансий на высшем уровне иерархии к числу сотрудников, занятых на уровне продвигаемого работника.

Основу процесса планирования карьеры составляет карьерограмма. В карьерограмме содержится представление о пути, необходимом для достижения определенного уровня иерархии. Отражаются необходимые знания и навыки для эффективной работы на данном уровне.

Планирование карьеры рассматривается на основе формирования кадрового резерва, как составной части развития персонала [16, С.145], но в отличие от планов развития отражают только профессиональную деятельность в организации. Разработка планов карьеры проводится на основе анализа работы, поскольку это является сильным мотивирующим фактором.

Планирование карьеры является долгосрочной программой продвижения сотрудника и непременно связано с мотивацией продвижения по карьерному пути. Результатом эффективного процесса планирования выступает удовлетворенность трудом сотрудников, видение перспектив развития и целенаправленное повышение квалификации. Связывая трудовую жизнь с организацией, сотрудники становятся более лояльными к ней и заинтересованными в производительном и качественном труде. Процесс планирования карьеры является стимулом к развитию в человеке всех потенциальных возможностей и способностей, приобщает его к работе организации [6, С.232].

### 2.3. Специфика карьеры в образовательном учреждении

В развитии деловой карьеры (в плане возможностей роста) преподавателя наблюдается сложности, определяемые тем, что в ней присутствуют элементы творческой деятельности и государственной службы одновременно. Поэтому, успешная карьера педагога определяется, с одной стороны, как признание (аспект творческой деятельности), с другой – как иерархия на лестнице разрядов (аспект государственной деятельности). Таким образом, можно выделить два направления для оценки уровня квалификации педагогов – через особые формы признания внутри профессионального

сообщества и через формализованные аттестационные процедуры, которые характеризуют успешность в профессиональной деятельности.

Первое направление ориентировано на построение внутренней иерархии профессионального сообщества, разработку инструментов оценок профессиональной компетентности специалистов и институтов признания (конкурсы, профессиональные конференции, перспективные проекты). Второе направление ориентировано на реализацию стандартов педагогической деятельности, разработку механизма допуска к педагогической деятельности.

Но проблема заключается в том, что эти направления наложены друг на друга, то есть и вопросы аттестации (как допуск к деятельности), и вопросы квалификации (как определение уровней) решаются одними и теми же средствами и структурами. По мнению исследователей, описание стандартов деятельности явно завышены, поскольку они основаны на идеале, а в реальности в деятельность включаются практически все, кто имеет желание работать в системе образования.

Традиционно считается, что профессия учителя предоставляет мало возможностей для карьерного роста, поскольку существует малое количество уровней и позиций, которые могут обеспечивать становление профессионала, также невелика возможность административного и материального роста.

На протяжении последнего десятилетия российские государственные учреждения подвергаются серьезным реформам, которые затрагивают все аспекты их деятельности. Эти реформы направлены на модернизацию и повышение эффективности организаций, в частности на оптимизацию процесса управления. Но, несмотря на это, подходы к управлению человеческими ресурсами в бюджетных учреждениях остаются во многом консервативными и зачастую предполагают применение устаревших методов, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым обществом к современным организациям.

Образовательные учреждения выступают ярким примером этого. Деятельность бюджетных организаций осуществляется за счет государственного бюджета и сталкивается с большим количеством трудностей, связанных с выполнением государственных требований и отсутствием свобод в принятии решений. Данные трудности отражаются на внутреннем менеджменте образовательных организаций, и в частности на развитии карьеры сотрудников.

Несмотря на различные нововведения в образовательных учреждениях, система образования по-прежнему сталкивается с большим количеством острых проблем, среди которых низкие темпы обновления педагогического состава и его компетенций. Характеризуя сферу российского образования можно отметить сложности с составом и количеством персонала, а также предложением на рынке труда в целом. Среди российских учителей ярко выражен возрастной и гендерный дисбаланс: в образовательных учреждениях преимущественно работают женщины, доля педагогов-мужчин составляет незначительное количество; растет доля учителей пенсионного возраста, молодые специалисты неохотно идут работать в систему образования.

С введением федеральных государственных образовательных стандартов образовательные учреждения столкнулись еще с одной проблемой, такой как неготовность сотрудников к подобным изменениям (вследствие нехватки у преподавателей необходимых навыков и их возрастного состава). Таким образом, можно сделать вывод, что ключевые проблемы образовательного учреждения связаны с кадрами (гендерным и возрастным составом, недостатком профессиональных компетенций).

В образовательных учреждениях развит механизм стандартизации навыков и знаний. Принимая во внимание то, что управление карьерой начинается с принятия на работу, можно отметить, что при приеме на работу сотрудников в образовательное учреждение особое внимание уделяется образованию соискателя, его профессиональным навыкам. На данный момент процесс аттестации сотрудников, квалификационные требования регулируются

в соответствии с единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, а также приказом Минобрнауки России «Об утверждении порядка проведения аттестации педагогических работников организации, осуществляющих образовательную деятельность». Аттестация – как важнейшее направление в работе с педагогическим коллективом служит для определения соответствия сотрудника занимаемой должности, принятия решения по кадровым перемещениям, развития персонала и оплаты труда. Несмотря на то, что существует множество способов оценки и аттестации персонала (интервьюирование, деловая игра, экспертные оценки и т. д.), формы и методы оценки сотрудников устарели, а процедура аттестации сегодня носит лишь формальный характер, проходит без должного качества.

Для успешной деятельности у педагога должна быть развита мотивационная компетентность, которая заключается в потенциальной готовности решать поставленные задачи со знанием дела. Мотивационный компонент профессиональной успешности включает устойчивую профессиональную направленность, социальную смелость, потребность в достижении успеха, потребность в самовыражении, потребность в инновационной деятельности, потребность в самоутверждении и потребность в самоактуализации.

Особенностью мотивационного потенциала педагогов является возможность удовлетворения высших человеческих потребностей, таких как духовные и социальные. В отличие от коммерческих организаций, у педагогических работников почти нет мотивации к продвижению по карьерной лестнице. В образовательных учреждениях такие возможности практически полностью отсутствуют. Для педагога можно выделить следующие ступени карьеры: молодой специалист – высококвалифицированный педагог – заместитель руководителя – директор. Но рассматривая карьеру педагога, необходимо отметить ограниченность количества руководящих должностей в образовательных организациях, минимальную длину вертикальной карьеры, а



также низкий показатель потенциальной мобильности. Педагогическая карьера развивается горизонтально и связана с повышением профессионализма.

Следовательно, карьерный рост для педагога предполагает внутреннее развитие, расширение знаний и навыков, приобретение новых компетенций для перехода на следующую ступень профессионализма. М. В. Александрова [4], в своем исследовании, приходит к выводу, что карьера педагога – осознанное отношение к собственному движению по ступеням профессионализации, которое характеризует повышение статуса педагога в социально-образовательной среде

Рассматривая карьеру педагога, можно отметить некоторые противоречия в самой педагогической деятельности. Процесс развития карьеры преподавателя сопряжен с непрерывным преодолением множества проблем, обусловленных падением престижа педагогического труда из-за его материального неблагополучия. К ряду таких противоречий относятся такие как: динамика профессиональных задач и внутренняя готовность педагога к их осуществлению, личностная потребность к творческой самореализации и возможность ее удовлетворения, потребность общества в расширении образовательных услуг и сокращением рабочего времени преподавателей.

Для современного педагога, в целях эффективного выполнения своих функций, необходимо обладать не только суммой общих и специальных знаний, навыков и умений, но и комплексом определенных качеств личности, которые обеспечивают плодотворную работу в команде. Такая ситуация, по мнению В. Н. Софьиной, определяет проблемы формирования профессиональной компетентности специалистов.

Безусловно, что компетентность это многоуровневое образование с компонентами когнитивного, экспрессивного и интерактивного характера. Профессиональная компетентность формируется и проявляется в процессе решения различных задач при наличии педагогической зрелости специалиста.

В карьере педагога значительную роль имеет уровень развития зрелости. Так, под профессиональной зрелостью понимается автономность и умение соотнести информацию со своими особенностями, умение планировать свою профессиональную жизнь. Педагог должен ощущать свою независимость от внешней среды.

В силу особенностей педагогической деятельности, направленной на обучение и воспитание, которые являются «не осязаемыми» категориями, основу мотивации к труду составляют нематериальные поощрения, имеющие значительное влияние для педагога. Установлено, что в иерархии мотивов довольно весомое место занимает достижение безопасности, то есть желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска. Наименее выражены такие мотивы как самостоятельность, состязательность, потребность во власти.

### 3. Управление деловой карьерой в государственном профессиональном образовательном учреждении «Яшкинский техникум технологии и механизации»

#### 3.1. Общая характеристика организации

Государственное профессиональное образовательное учреждение «Яшкинский техникум технологий и механизации» (далее ГПОУ «ЯТТиМ»), находящееся по адресу Кемеровская область, Яшкинский район, пгт. Яшкино, ул. Комарова, 24, в своей деятельности руководствуется основной целью - подготовка квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена, а также удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования.

Предметом деятельности учреждения является реализация основных профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования и проведение государственной итоговой аттестации.

Основными задачами ГПОУ ЯТТиМ являются:

- удовлетворение потребностей личности посредством получения среднего профессионального образования;
- удовлетворение потребностей общества в специалистах с средним профессиональным образованием;
- формирование у обучающихся гражданской позиции и трудолюбия, развития ответственности, самостоятельности и творческой активности;
- сохранение и приумножение нравственных и культурных ценностей общества.

Техникум является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении обособленное имущество, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета в органах федерального казначейства, для учета операций по исполнению расходов федерального и других бюджетов, а также средств, полученных от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности.

Техникум осуществляет предпринимательскую деятельность, которая регламентирована Уставом ГПОУ «ЯТТиМ». Предпринимательская деятельность, согласно Уставу, заключается в следующем:

- а) предоставление платного обучения на договорной основе;
- б) предоставление услуг по выполнению учебно-методических работ;
- в) реализация различных видов услуг и производственной продукции, полученной в результате учебно-производственной деятельности;
- г) предоставление услуг по проведению экспертизы проектов (в сфере науки, в области культуры и образования);
- д) бытовые услуги населению (такие как парикмахерские, швейные, ремонт оборудования, электромонтажные, газосварочные работы, и т.п.)
- е) сдача в аренду основных фондов и имущества;
- ж) оказание информационно-консультационных услуг.

Финансирование техникума осуществляется из Федерального бюджета и из внебюджетных источников. Формирование внебюджетных средств происходит за счет поступающей платы за образовательные услуги, а также за счет предпринимательской деятельности техникума.

Средства из бюджета и внебюджетных источников расходуются на обеспечение образовательного процесса, согласно утвержденным на финансовый год сметам доходов и расходов. ГПОУ «ЯТТиМ» осуществляет все виды оперативного учета, отчетности и контроля, установленные законодательством РФ для бюджетных учреждений.

Кемеровская область, как субъект РФ, выступает собственником имущества и учредителем данного учреждения.

Отношения между техникумом и учредителем регламентируются действующим законодательством РФ, а также заключаемым между ними договором.

Организационно-правовая форма: государственное учреждение, тип - бюджетное учреждение.

Управление учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, Федеральными законами РФ «Об образовании», законом Кемеровской области, Приказом министерства образования и науки, законодательными и нормативными правовыми актами РФ и Кемеровской области, приказами департамента образования и науки Кемеровской области, Уставом техникума и строится на сочетании принципов единоначалия и коллегиальности.

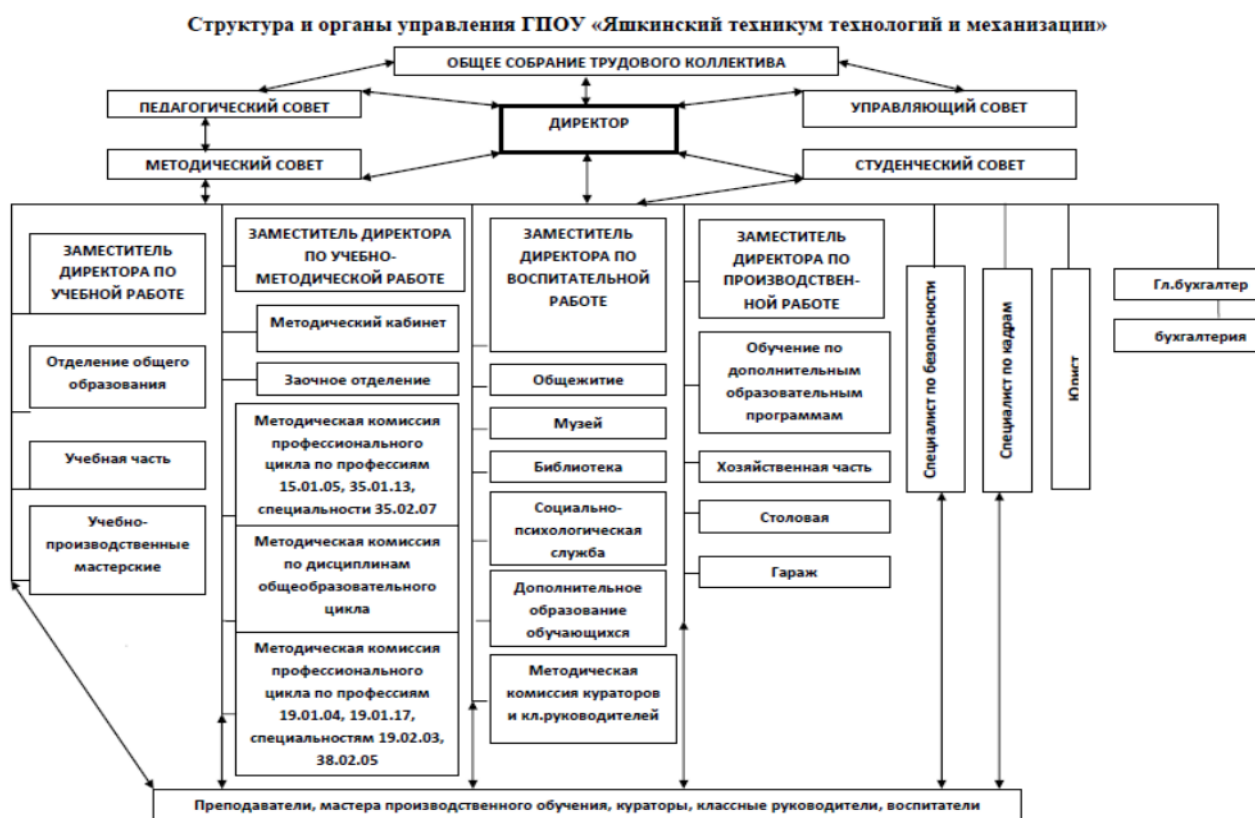
### 3.2. Анализ кадрового состава

На сегодняшний день организационная структура Учреждения построена по линейно-функциональному принципу (Рисунок 1. Организационная структура ГПОУ «Яшкинский техникум технологии и механизации»).

Данная структура в полной мере объединяет в себе линейные подразделения, которые выполняют основной объем деятельности со службами, реализующими непосредственно функции управления.

В основе данной структуры лежит соблюдение единоначалия, линейное построение структурных подразделений и распределение между ними функций управления. Решению задач рационального взаимодействия техникума с внешней и внутренней средой способствует именно функциональное разделение управленческой деятельности.

Рисунок 1 - Организационная структура ГПОУ «Яшкинский техникум технологии и механизации»



Высшим органом управления учреждения является общее собрание (конференция) работников и обучающихся учреждения, в состав которого входят все категории работников и представитель Студенческого совета. К компетенции общего собрания относится определение приоритетных направлений деятельности учреждения; утверждение годовых отчетов и финансового плана; обсуждение проектов локальных актов, трудовых вопросов, избрание членов Управляющего совета.

Управляющий совет является коллегиальным органом управления, в состав которого входят родители (законные представители) студентов, работники учреждения, обучающиеся и представители общественности.

Управляющий совет формируется путем тайного голосования общего собрания учреждения и не обладает властными полномочиями – решения совета носят рекомендательный характер.

Педагогический совет учреждения является постоянно действующим руководящим органом, председателем которого является директор учреждения. К компетенции педагогического совета относится реализация образовательного процесса, которая регламентирована Положением о Педагогическом совете.

Методический совет, являясь коллегиальным совещательным органом, вырабатывает основные направления методической работы (организационной, научной, учебной), координирует взаимодействие администрации учреждения и структурных подразделений. В состав методического совета входят председатель (заместитель директора по учебно-методической работе), секретарь, члены методических комиссий учреждения.

В компетенции методического совета входит организация консультирования сотрудников по проблемам совершенствования профессионального мастерства, разработка мероприятий по обобщению и распространению педагогического опыта педагогических работников, организация работы по профессиональному становлению начинающих преподавателей, содействие развитию личностно ориентированной педагогической деятельности, обеспечение условий для самообразования, самосовершенствования и самореализации личности педагога, разработка предложений по повышению квалификации преподавателей и т.д. Направления деятельности методического совета регламентированы Положением о Методическом совете.

Студенческий совет является коллегиальным органом учреждения и создается в целях обеспечения реализации прав студентов на участие в управлении воспитательно-образовательным процессом учреждения.

Организационную структуру отражает ее структурная схема, которая графически отображает все процессы и действия организации,

взаимоотношения и взаимодействия структурных подразделений (Рисунок 1. Организационная структура ГПОУ «Яшкинский техникум технологии и механизации»).

Единоличным исполнительным органом ГПОУ «ЯТТиМ» является Директор Учреждения. В подчинении директора находятся: заместитель директора по учебной работе, заместитель директора по учебно-методической работе, заместитель директора по воспитательной работе, заместитель директора по учебно-производственной работе, заместитель директора по безопасности жизнедеятельности, главный бухгалтер, специалист по кадрам, юрист. Координация деятельности осуществляется посредством проведения периодических совещаний руководителей подразделений.

Коммуникация структуры Учреждения традиционная. Приказ директора для заместителей в письменной или устной форме, перерабатывается заместителем и передаётся вниз по ступеням. В обратном направлении предусмотрены отчеты, как в письменной, так и в устной форме. Выполнение коммуникационных процессов постоянно и проходит полностью с условием чётких рамок указаний или отчётов.

В целях обеспечения эффективности производства значительное место занимает структура персонала организации. Структура и численность персонала зависят от типа образовательного учреждения, содержания образования, организации учебного процесса и контингента учащихся. В России принято классифицировать персонал образовательного учреждения по следующим категориям:

- педагогический;
- административно-хозяйственный;
- учебно-вспомогательный;
- обслуживающий персонал.



Для определения процентного соотношения сотрудников в данных категориях будем исходить из общего количества персонала. Категории и процентное соотношение персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1. Общий анализ структуры персонала

| Категория                     | Кол-во, чел. |        |        | Удельный вес, % |        |        |
|-------------------------------|--------------|--------|--------|-----------------|--------|--------|
|                               | 2014г.       | 2015г. | 2016г. | 2014г.          | 2015г. | 2016г. |
| Педагогический                | 44           | 33     | 28     | 40              | 32     | 28     |
| Административно-хозяйственный | 14           | 14     | 13     | 13              | 14     | 13     |
| Учебно-вспомогательный        | 14           | 19     | 10     | 13              | 19     | 10     |
| Обслуживающий персонал        | 37           | 36     | 49     | 34              | 35     | 49     |
| Всего                         | 109          | 102    | 100    | 100             | 100    | 100    |

Примечание: численный состав персонала соответствует штатному расписанию сотрудников по основному месту работы. Источник – штатное расписание ГПОУ ЯТТиМ.

К педагогическому персоналу относят учителя, воспитателя, педагога-психолога, социального педагога, преподавателя, руководителя физического воспитания, мастера производственного обучения, музыкального руководителя.

К административно-управленческому персоналу относят директора, главного бухгалтера, заместителя директора по учебной работе, заместителя директора по учебно-методической работе, заместителя директора по воспитательной работе, заместителя директора по производственной работе, специалиста по безопасности, специалиста по кадрам, юриста, заведующего столовой, заведующего общежитием.

По данным общего анализа структуры персонала (Таблица 1. Общий анализ структуры персонала) можно сделать вывод, что 28 % персонала ГПОУ «ЯТТиМ» составляет педагогический персонал, на долю административно-хозяйственного персонала приходится 13%, и 10% - на учебно-вспомогательный персонал.

Педагогический состав по отношению к 2015 году снизился на 5 человек, что связано с уменьшением на 2,5% количества обучающихся по программам профессиональной подготовки для выпускников коррекционных школ VIII вида. Количество обслуживающего персонала увеличилось за этот же период на 13 человек.

Текущность кадров за отчетный период рассчитываем по формуле:

$$K_T = \frac{K_y}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \times 100\% \quad (1)$$

где

$K_T$  – коэффициент текучести,

$K_y$  – количество уволенных сотрудников,

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность.

Все показатели берем за год. Для того чтобы узнать среднесписочную численность сотрудников за год, берем показатели численности персонала в организации на первое число каждого месяца и рассчитываем по следующей формуле:

$$\text{Ч}_{\text{ср}} = \frac{\frac{\text{Ч}_1 + \text{Ч}_2}{2} + \frac{\text{Ч}_2 + \text{Ч}_3}{2} + \dots + \frac{\text{Ч}_{12} + \text{Ч}_{1n}}{2}}{12}, \quad (2)$$

где

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность,

$\text{Ч}_1, \text{Ч}_2, \dots, \text{Ч}_{12}$  – численность персонала на первое число каждого месяца

$\text{Ч}_{1n}$  – численность сотрудников на 1 января года, следующего за отчетным

Среднесписочная численность сотрудников административного и педагогического состава рассчитывается по формуле (2) и составляет –

$$\begin{aligned}
\text{Ч}_{\text{ср}} &= \frac{\frac{47+47}{2} + \frac{47+47}{2} + \frac{47+47}{2} + \frac{47+47}{2} + \frac{47+47}{2} + \frac{47+47}{2} + \frac{47+47}{2}}{12} \\
&+ \frac{\frac{47+47}{2} + \frac{47+47}{2} + \frac{47+47}{2} + \frac{47+41}{2}}{12} = \frac{470+44}{12} = \frac{514}{12} \\
&= 43 \text{ человека}
\end{aligned}$$

Таким образом, текучесть кадров за отчетный период рассчитываем по формуле (1) и она равна –

$$K_{\text{т}} = \frac{6}{43} \times 100 \% = 0,13 \%$$

Следовательно, поскольку коэффициент текучести кадров находится в пределах нормы (норма в пределах 0 – 2%), мы можем сделать вывод о том, что кадровую и управленческую политику организации можно считать эффективной.

Для анализа возрастной структуры персонала разделим всех сотрудников на возрастные группы (Таблица 2. Возрастной состав персонала).

Таблица 2. Возрастной состав персонала

| Категория        | Кол-во,<br>чел. | Возраст, лет |       |       |       |          |                    |
|------------------|-----------------|--------------|-------|-------|-------|----------|--------------------|
|                  |                 | до 20        | 20-30 | 30-40 | 40-55 | свыше 55 | средний<br>возраст |
| Административный | 13              | -            | -     | -     | 9     | 4        | 53,5               |
| Педагогический   | 28              | -            | 1     | 15    | 8     | 4        | 42,3               |
| Всего, чел.      | 41              | -            | 1     | 15    | 17    | 8        | -                  |
| Удельный вес, %  | 100             | -            | 2,4   | 36,6  | 41,5  | 19,5     | -                  |

Примечание: Источник данных таблицы – личные дела сотрудников ГПОУ ЯТТиМ.

Как следует из таблицы 2, средний возраст административного состава составляет 53,5 лет. Наблюдается тенденция старения коллектива. Число работающих пенсионеров составляет 19,5%. Основное количество

сотрудников педагогического состава находится в возрасте от 30 до 40 лет, их доля составляет 36,6 %, на возрастную категорию от 40-55 лет приходится 41,5%.

Рассмотрев персонал по полу и по продолжительности трудового стажа (Таблица 3. Структура персонала по гендерному признаку и продолжительности трудового стажа), можно сделать вывод, что в ГПОУ «ЯТТиМ» преимущественно работают женщины, причем их количество преобладает во всех категориях персонала. Это объясняется тем, что преподавательской деятельности предпочтение отдают женщины, их доля в педагогическом составе составляет 89,3%. Люди со стажем работы в данной организации от 5 лет и больше составляют 78,1%, от 2-5 лет – 17%, до 2 лет – 4,9%.

Таблица 3. Структура персонала по гендерному признаку и продолжительности трудового стажа

| Производственный<br>стаж, лет | Педагогический |      | Административно-<br>хозяйственный |      | Всего,<br>чел. | Удельный<br>вес, % |
|-------------------------------|----------------|------|-----------------------------------|------|----------------|--------------------|
|                               | муж.           | жен. | муж.                              | жен. |                |                    |
| До 2                          | 1              | 1    | -                                 | -    | 2              | 4,9                |
| От 2 - 5                      | -              | 6    | 1                                 | -    | 7              | 17                 |
| От 5 - 10                     | 2              | -    | -                                 | 8    | 10             | 24,4               |
| Более 10                      | -              | 18   | 1                                 | 3    | 22             | 53,7               |
| Всего, чел.                   | 3              | 25   | 2                                 | 11   | 41             | -                  |
| Доля, %                       | 10,7           | 89,3 | 15,4                              | 84,6 | -              | 100                |

Примечание: Источник данных таблицы – личные дела сотрудников ГПОУ ЯТТиМ.

Для качественного анализа персонала была проанализирована профессионально-квалификационная структура персонала по уровню образования, данные которой наглядно представлены на диаграмме 1 (Диаграмма 1. Образовательный ценз педагогических работников в 2014 – 2015

гг.) и на диаграмме 2 (Диаграмма 2. Образовательный ценз педагогических работников в 2015 – 2016 гг.).

Диаграмма 1. Образовательный ценз педагогических работников в 2014 – 2015 гг. (в %)

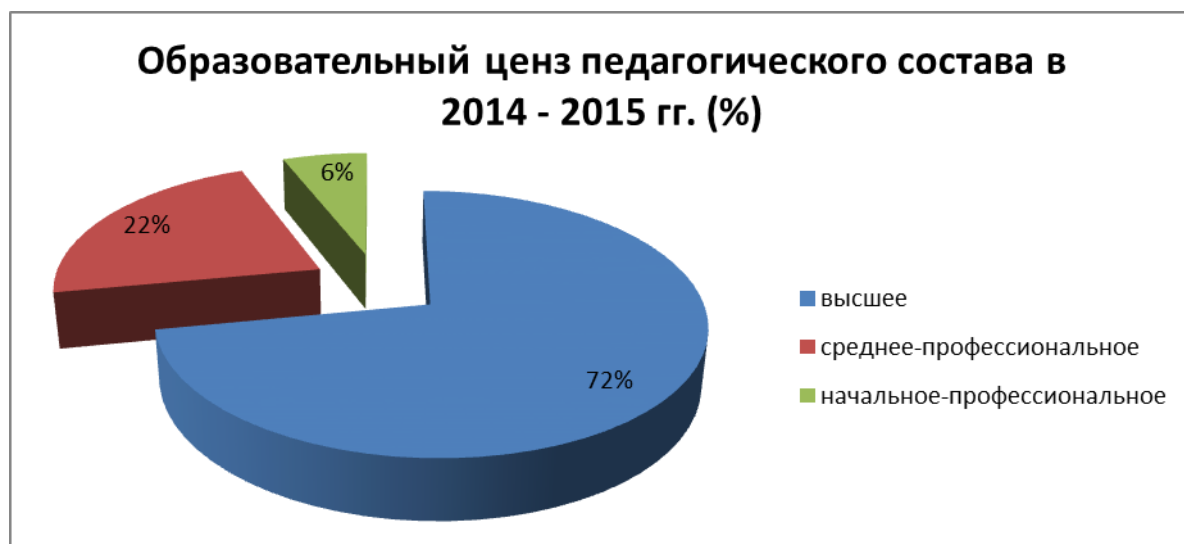


Диаграмма 2. Образовательный ценз педагогических работников в 2015 – 2016 гг. (в %)



Таким образом, мы видим, что из 28 инженерно-педагогических работников высшее образование имеют 23 педагога (17 преподавателей и 6 мастеров производственного обучения), 1 преподаватель и 2 мастера

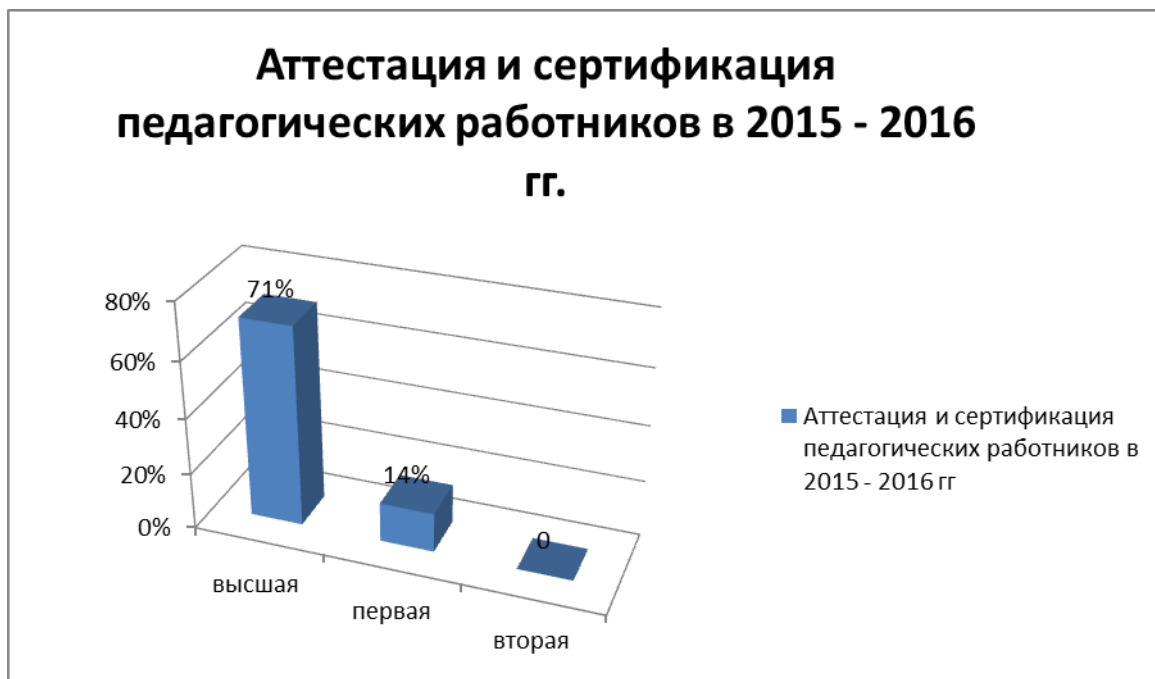
производственного обучения обучаются в высших учебных заведениях, 2 преподавателя прошли переподготовку.

Рассматривая квалификационную структуру педагогических работников, мы видим, что в течение отчетного периода 7 (25%) педагогов прошли аттестацию на первую и высшую категорию. Таким образом, 20 педагогов или 85% имеют первую и высшую квалификационные категории (Гистограмма 1. Аттестация и сертификация педагогических работников в 2014 – 2015 гг., Гистограмма 2. Аттестация и сертификация педагогических работников в 2015 – 2016 гг.).

Гистограмма 1. Аттестация и сертификация педагогических работников в 2014 – 2015 гг.



Гистограмма 2. Аттестация и сертификация педагогических работников в 2015 – 2016 гг.



Таким образом, доля сертифицированных преподавателей и мастеров производственного обучения составила 67%, доля административных педагогических работников имеющих сертификаты – 80%.

#### **Выводы:**

Проанализировав структуру персонала организации можно сделать следующие выводы:

Все руководители организации имеют высшее образование, это специалисты, средний возраст которых составляет 53,5 лет. Наблюдается тенденция старения коллектива. Число работающих пенсионеров составляет 19,5%. Основное количество сотрудников педагогического состава находится в возрасте от 30 до 40 лет, их доля составляет 36,6 %, на возрастную категорию от 40-55 лет приходится 41,5%.

Люди данного возраста гарантируют стабильность в работе, и высокий профессиональный опыт. Руководящие должности составляют 13% от общей доли персонала организации, 28 % персонала ГПОУ «ЯТТиМ» составляет педагогический персонал, 10% - учебно-вспомогательный персонал.

Педагогический состав по отношению к 2015 году снизился на 5 человек, что связано с уменьшением на 2,5% количества обучающихся по программам профессиональной подготовки для выпускников коррекционных школ VIII вида.

Коэффициент текучести кадров находится в пределах нормы (среднелинейного персонала – норма в пределах 20%), мы можем сделать вывод о том, что кадровую и управленческую политику организации можно считать эффективной.

В ГПОУ «ЯТТиМ» преимущественно работают женщины, причем их количество преобладает во всех категориях персонала. Это объясняется тем, что преподавательской деятельности предпочтение отдают женщины, их доля в педагогическом составе составляет 89,3%. Люди со стажем работы в данной организации от 5 лет и больше составляют 78,1%, от 2-5 лет – 17%, до 2 лет – 4,9%, что говорит об эффективности и высоком качестве работы организации. Данный показатель, безусловно, является положительной характеристикой персонала организации.

Из 28 инженерно-педагогических работников высшее образование имеют 23 педагога (17 преподавателей и 6 мастеров производственного обучения), 1 преподаватель и 2 мастера производственного обучения обучаются в ВУЗах, 2 преподавателя прошли переподготовку.

Рассматривая квалификационную структуру педагогических работников, мы видим, что в течение отчетного периода 7 (25%) педагогов прошли аттестацию на первую и высшую категорию. Таким образом, 20 педагогов или 71,4 % имеют первую и высшую квалификационные категории.



### 3.3. Анализ системы управления деловой карьерой

Функциональные обязанности педагогических работников включают преподавание нескольких дисциплин, руководство проектной деятельностью, индивидуальную и групповую воспитательную работу, а также внеурочные занятия и консультирование студентов (Рисунок 2. Педагогические функции в современном образовательном учреждении). Таким образом, каждый педагог выступает в роли учителя-предметника и наставника-воспитателя.

Для решения различных внутриорганизационных проблем учреждения создаются различные временные проблемные советы, творческие группы, комитеты и т.д., функциями которых является выработка стратегии организации, планирование образовательной деятельности, организации повышения квалификации сотрудников, поддержке молодых специалистов. Совершенно очевидным является тот факт, что в условиях реализации современных образовательных технологий, возрастает дифференциация педагогов по уровню их педагогических способностей и профессиональной квалификации.

Рисунок 2. Педагогические функции в современном образовательном учреждении



Процесс управления карьерой – это двусторонний процесс, объектом которого является повышение ценности человеческого капитала. В ситуации, когда субъектом управления выступает работник, речь идет об управлении личной карьерой, если субъект – работодатель, то речь идет о деловой карьере.

Планируя карьерный рост педагогов, выявляют их индивидуальные возможности, склонности, удовлетворение потребности в развитии, которое само по себе не гарантирует продвижение по службе, но способствует профессиональному развитию, повышает их значимость и самооценку.

Установление соответствия индивидуальных карьерных планов педагогов с задачами развития образовательного учреждения и является процессом управления карьерой. В случае достижения соответствия педагог становится активным участником процесса развития [17].

Для управления карьерой педагогов используются административные, экономические, психологические, социологические, педагогические методы (Таблица А. 4. Методы управления карьерой).

Эффективному управлению карьерой педагогов в учреждениях профессионального образования препятствуют следующие факторы:

- 1) отсутствие целенаправленной политики в развитии педагогов, стратегическом и тактическом планировании управления их карьерным ростом;
- 2) отсутствие системы информационного обеспечения управления карьерой, включая данные внутренних и внешних маркетинговых исследований;
- 3) недостаточное финансирование повышения квалификации педагогов; упущения в работе по привлечению социальных партнеров к материальному поощрению педагогов;
- 4) недостаточное использование методов активного обучения педагогов, особенно молодых;
- 5) непродуманность политики в пропаганде и использовании потенциала педагогов за пределами своего образовательного учреждения (трансляция

опыта, разработок, учебных пособий, методик, технологий, участие в конкурсах и др.) [17].

Перечисленные факторы тормозят развитие учреждения профессионального образования, замедляют профессиональный рост педагогов, приводят к их творческому и интеллектуальному «износу».

В настоящее время вместо традиционной модели карьеры, под которой понимается линейное, последовательное продвижение от низших к высшим должностям организационной иерархии, в литературе делается акцент на развитие поливариативной карьеры, включающей возможные пики спады, временный возврат на предыдущий уровень, смену вида деятельности. Согласно концепции поливариативной карьеры, работнику необходимо обладание не определенными знаниями и умениями, а метаумениями, то есть способностью к быстрой адаптации к постоянно меняющимся условиям организационной среды и к эффективному самообучению.

Основываясь на логике карьерного роста, индивидуальные стратегии могут быть направлены на повышение статуса, смены или совмещения основных видов деятельности и должностей. В большинстве стран мира признают то, что «работа учителем не предлагает конкретных возможностей карьерного продвижения, потому что образовательные институты не имеют иерархий различных преподавательских позиций, основанных на оплате или иных способах признания». Возможности для карьерного развития реальны только в рамках повышения квалификации или перехода к преподаванию на более высоком уровне системы образования.

Под профессиональным развитием можно рассматривать и расширение спектра решаемых задач, и профессиональную карьеру, и признание в профессиональном сообществе. Таким образом, индивидуальные стратегии профессионального развития могут быть рассмотрены в трех базовых логиках: как стратегии адаптации, профессионального развития и карьерного роста, что характерно для большинства стран.

Управление карьерой в организации является продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом, которое начинается с первоначального этапа найма работника.

Этап найма работников начинается с процедуры подбора персонала. Этот этап включен в процесс найма сотрудников, поскольку именно от качества подбора зависит и качество кадрового состава. Подбор персонала осуществляется специалистом по кадрам, на основании заявок от руководителей подразделений.

Сотрудники службы по персоналу выбирают внешние источники привлечения кадров – это объявление в местных СМИ, а также обращение в службу занятости населения. Далее проводится отбор и оценка соискателей на вакантные места.

Первичный отбор проводится специалистом по кадрам, заключительный – осуществляется руководителем подразделения. При оценке персонала оцениваются личностные и профессиональные качества кандидатов на вакантные места путем анализа биографических данных (анкета, резюме, характеристики), изучении документов об образовании, уровне квалификации, о трудовой деятельности и проведения собеседования (интервью).

После успешно пройденного процесса отбора руководитель подразделения направляет соискателя к специалисту по кадрам с подписанным заявлением о приеме на работу, где кандидат получает направление и перечень документов, необходимых для трудоустройства. Кандидат предоставляет необходимые документы в отдел кадров, где его трудоустраивают и направляют к руководителю подразделения для начала трудовой деятельности.

Так, в логике адаптации, индивидуальные стратегии направлены на вхождение нового (или молодого) педагога в систему отношений и деятельности конкретного учебного заведения. Для молодого специалиста, проходящего период адаптации, важна психологическая и информационная поддержка со стороны администрации и органов управления.

В целях профессиональной адаптации начинающих специалистов в техникуме действует школа молодого мастера, задачами которой является содействие повышения квалификации и профессиональному росту молодых специалистов, пропаганда педагогического опыта, оказание практической помощи в адаптации новых сотрудников в учреждении, в вопросах совершенствования теоретических знаний и повышения педагогического мастерства, а также выявление ведущих потребностей специалистов в учебном процессе и содействие их разрешению. Деятельность Школы молодого мастера регламентирована Приказом №38/1 от 04.02.2016 г. и изложена в Положении о школе молодого мастера.

В процессе адаптации проводятся мероприятия, направленные на смягчение стресса, связанного со вступлением в должность, с вхождением в новую конкретную организацию, а также разрабатывается план развития молодого специалиста.

На сегодняшний день, по данным исследований [18], «венцом» карьеры учителя считают получение высшей категории. Вопросы карьеры респондентами (в основном) рассматриваются через признание заслуг (около 30 %) и расширение функционала (около 25 %). Рост по карьерной лестнице оценен весьма низко (от 7 до 15 %). Таким образом, у работников образования реальности, описывающей «карьеру в образовании», не существует.

Чтобы карьера в образовании оказалась успешной, современному педагогу недостаточно уметь хорошо преподавать свой предмет – ему необходимо осваивать новые позиции и типы работ, выходящие за рамки класса, и пытаться совмещать разные формы профессиональной активности. Это и исследования, и разработки, и менеджмент, и индивидуальное сопровождение, и работа с детьми, имеющими особые потребности, и с одаренными детьми, и менторство (т.е. работа с другими учителями).

Освоение второй, третьей (а иногда и четвертой) специальности дает современному учителю шанс повысить свою конкурентоспособность, работать многопланово и в различных организациях, соответствовать вызовам времени.

Выше уже говорилось, что, по результатам отечественных и международных исследований, качество учителей в России снижается. Наряду с этим доля учителей, имеющих высокие разряды, неуклонно растет. В стране более половины работающих учителей имеют высшую и первую квалификационные категории. Ключевая причина такого положения дел, с нашей точки зрения, – кризис оснований и инструментов оценки учителя, которые в итоге задают уровень профессионализма внутри сообщества, определяющий, в свою очередь, действительный социальный статус профессионала [18].

Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний педагогических работников в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения современных методов обучения.

Повышение квалификации осуществляется с отрывом от работы, с частичным отрывом от работы, без отрыва от работы, а также с использованием дистанционных технологий обучения. В ГПОУ «ЯТТиМ» для подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических работников предусмотрены следующие формы:

- в высших учебных заведениях, в институтах и центрах повышения квалификации и переподготовки кадров по краткосрочным программам повышения квалификации (от 72 до 100 часов), долгосрочным программам (от 100 до 500 часов), а также по программам профессиональной переподготовки (свыше 500 часов);

- педагогическая стажировка;
- производственная стажировка;

- командировки в ведущие научно-исследовательские и образовательные учреждения, в том числе для участия в семинарах, школах и конференциях;
- повышение квалификации внутри техникума.

Внутри техникума также предусмотрены разнообразные формы повышения квалификации по содержанию, целям и контингенту слушателей, это:

- школа молодого мастера;
- методическая комиссия, ориентированная на подготовку всех педагогов техникума, изучение новых образовательных технологий, знакомство с достижениями педагогической науки (российской и зарубежной);
- практико-ориентированные семинары по внедрению педагогических инноваций;
- педагогические чтения (проводятся в виде лекций, семинаров, дискуссий, «круглых столов», научно-практических конференций и пр.) с обязательным приглашением специалистов по тематике чтений;
- тематические заседания методических комиссий;
- система взаимопосещений занятий, как форма обмена опытом среди преподавателей;
- самообразование, как форма повышения квалификации преподавателей, заинтересованных в совершенствовании своих профессионально значимых качествах.

Таким образом, мы видим, что система развития персонала предусматривает многообразные формы его развития.

Для оценки персонала на соответствие занимаемой должности в техникуме предусмотрено проведение аттестации, требования, и порядок которых регламентирован Положением о порядке аттестации педагогических работников, аттестуемых с целью подтверждения соответствия занимаемой должности, утвержденным приказом №38 от 04.02.2016 г.

Основными задачами аттестации являются стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их культуры, профессионального и личностного роста; повышение эффективности и качества педагогической деятельности; выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников, а также учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава организации.

Проведение аттестации основано на принципах коллегиальности, гласности, открытости, которые в свою очередь обеспечивают объективное отношение к педагогическим работникам, исключают дискриминацию при проведении аттестации.

Аттестация проводится один раз в пять лет на основе оценки профессиональной деятельности педагогических работников аттестационной комиссией, формируемой в техникуме.

По результатам аттестации, путем открытого голосования в отсутствие аттестуемого педагогического работника, аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности;
- не соответствует занимаемой должности.

Результаты аттестации сообщаются работнику после принятия решения, которые впоследствии заносятся в протокол и подписываются всеми членами аттестационной комиссии, далее для хранения передаются специалисту по кадрам.

Аттестационные комиссии организаций дают рекомендации работодателю о возможности назначения на соответствующие должности педагогических работников лиц, не имеющих специальной подготовки или стажа работы, установленных в разделе «Требования к квалификации» раздела



«Квалификационные характеристики должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих и (или) профессиональными стандартами, но обладающих достаточным практическим опытом и компетентностью, выполняющих качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности.

На направление и характер развития карьеры оказывают влияние разнообразные факторы, среди которых выделяют самовосприятие человека, мотивы и желания. Мотивы и желания могут не всегда быть осознаны человеком, но действовать как направляющие силы или «якоря».

Так, на способность успешного решения карьерных задач, влияют личностные ценности человека. Успешность или не успешность организации зависит от того, какое внимание в ней уделяется вопросу карьеры своих работников. Как используются в техникуме нацеленные на профессиональную реализацию учителя и их личные качества: напористость, чувство причастности к профессии, преданность организации, обладание развитой карьерной интуицией. Создаются ли в учреждении условия для их профессионального роста и развития, продвижения по служебной лестнице.

Для определения карьерных ориентаций нами было проведено исследование по методике изучения мотивации карьеры Эдгара Шейна «Якоря карьеры».

Методика представляет собой опросник, направленный на диагностику составляющей профессиональной деятельности (Таблица Б.5 Методика «Якоря карьеры». Список вопросов). Опросник содержит восемь диагностических шкал измерения карьерных ориентаций – «якорей карьеры». Полученное по шкале значение свидетельствует о выраженности соответствующей карьерной ориентации.

Обобщенный результат (Таблица В.6 Ключ к методике «Якоря карьеры») – среднее значение суммы баллов, полученных испытуемым по всем

карьерным ориентациям, – может говорить о выраженности фактора профессиональной мотивации, о «напряженности» направленности на деятельность.

В исследование приняло участие 28 педагогов. Распределение данных карьерных ориентации педагогического состава представлены в таблице 7.

Таблица 7. Сводные данные карьерных ориентации педагогических работников

| Карьерные ориентации               | Количество чел. | Удельный вес, % |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|
| 1. Профессиональная компетентность | 10              | 35,7            |
| 2. Менеджмент                      | 3               | 10,7            |
| 3. Автономия                       | 1               | 3,6             |
| 4. Стабильность работы             | 5               | 17,8            |
| 5. Стабильность места жительства   | 1               | 3,6             |
| 6. Служение                        | 8               | 28,6            |
| 7. Вызов                           | -               | -               |
| 8. Интеграция стилей жизни         | -               | -               |
| 9. Предпринимательство             | -               | -               |

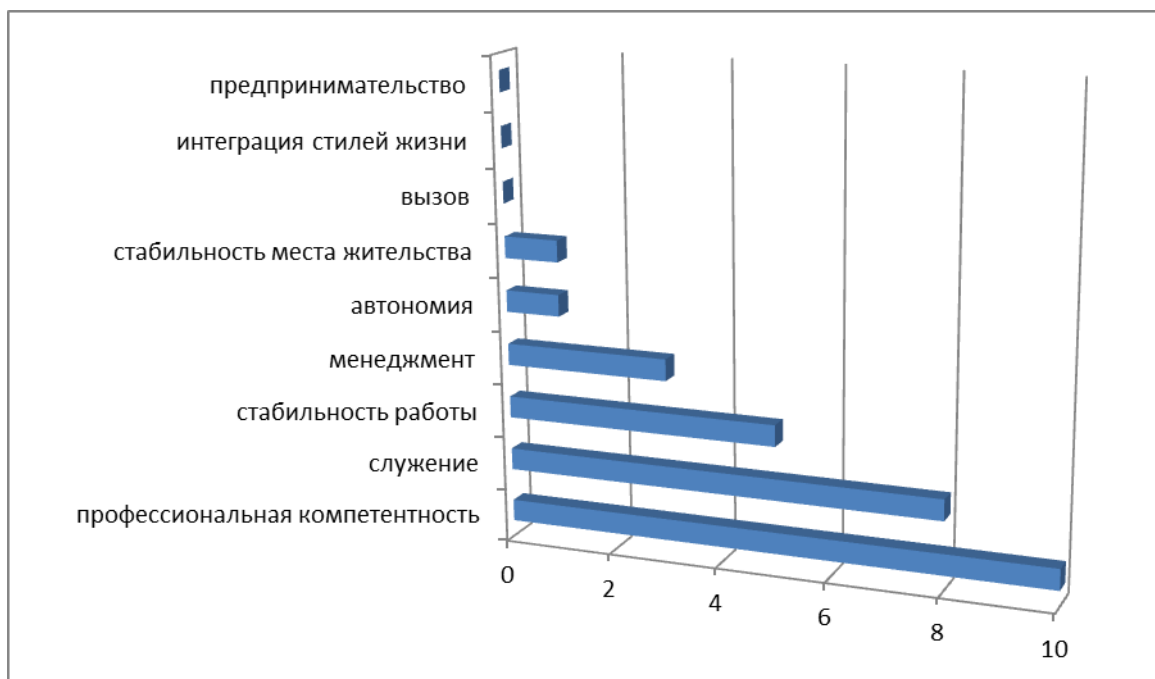
Примечание: Источник – анализ анкетных данных по методике «Якоря карьеры».

Наглядно распределение данных изображено на гистограмме 3. По результатам исследования (Таблица 7. Сводные данные карьерных ориентации педагогических работников) было выявлено, что наиболее ярко выраженные карьерные ориентации у педагогов это профессиональная компетентность (35,7%) и служение (28,6%).

Проявление карьерной ориентации «профессиональная компетентность» свидетельствует о наличии способностей и талантов в определенной области (научные исследования и т.д.) Люди с такой установкой предрасположены к мастерству своего дела, они испытывают удовлетворение тогда, когда

достигают успеха в профессиональной сфере, для них необходимо признание своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем его мастерству, такие сотрудники теряют интерес к работе без совершенствования своих способностей.

Гистограмма 3. Распределение ориентаций педагогических работников по методике «Якоря карьеры»



Основными ценностями служения выступают: «работа с людьми», «служение человечеству», «желание сделать мир лучше».

Наличие карьерной ориентации «стабильность работы» (17,8%) свидетельствует о том, что этим людям необходима безопасность в работе, защита и возможность прогнозирования в работе, для них необходима постоянная работа с минимальной вероятностью увольнения. Работа отождествляется с карьерой, очень важно наличие социальных гарантий, которые может предложить работодатель. Такие люди ответственность за управление карьерой перекладывают на нанимателя.

Наличие карьерной ориентации «менеджмент» свидетельствует о том, что для 10,7% педагогов первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для них – управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

Наименее значимыми карьерными ориентациями для педагогов являются автономия (3,6%) и стабильность места жительства (3,6%), это говорит о готовности к регламентированной деятельности и готовности к командировкам в процессе развития карьеры.

Данные показатели говорят о необходимости управления карьерным развитием педагогов в учреждении. Поскольку карьерное развитие педагогов предполагает в большей степени горизонтальный рост, углубление знаний и навыков, расширение функциональных возможностей, наиболее эффективными карьерными ориентациями для них являются стремление к развитию профессиональной компетентности, передача знаний молодому поколению. Если эти ориентации не выражены или выражены слабо, их развитию

необходимо уделить особое значение, иначе управление карьерой не будет эффективным.

На разных этапах развития карьеры преобладают разные карьерные ориентации, следовательно, управление карьерой на каждом этапе развития должно обладать своей спецификой. Так, на этапе становления карьеры (соответствует стадии адаптант, стаж работы от 0 – 3 лет), молодые специалисты в полной мере ориентированы на развитие профессионализма и ценность общественной пользы для них не является первостепенной. Таким образом, при работе с данной группой педагогов необходимо учитывать эту особенность и особое внимание уделять повышению сознательности молодых педагогов, углублению понимания ими сущности профессии, ее основной формирующей функции. Значимыми для этого этапа профессионального становления и остро переживаемыми являются сложности вхождения в реальную профессиональную группу в конкретном учреждении.

Этот возраст профессионального становления заключается в освоении места, базовых технологий, получении первых признаний, подтверждений, в зависимости от особенностей человека занимает от полугода до двух лет.

На этапе продвижения карьеры, когда внутренние ценностные ориентации не разделяются самими работниками, для них становится наиболее важным стабильность и защищенность, при этом отсутствует стремление к углублению знаний и социальному росту, необходимо уделять внимание совместному выявлению проблем эмоционального выгорания, анализировать причины, приведшие к данному кризису и искать выходы из сложившейся ситуации. Данная группа педагогов нуждается в поддержке коллектива, переоценке значимости своей карьеры, анализе перспектив ее развития.

На этапе сохранения карьеры для педагога необходимо приносить пользу обществу в стремлении повышать свой профессионализм и задачей руководителя является предоставление возможностей для данной группы

сотрудников в научно-методической работе, участие в семинарах и конференциях с целью передачи опыта молодому поколению.

## Заключение

Показателем объективного успеха в карьере в нашем обществе считается должностной статус, поскольку это влечет и повышение социального статуса, и заработной платы. Составляющими социального статуса являются экономический, социально-профессиональный и властный статусы.

Оплата труда педагога в российском обществе существенно отстает от уровня заработных плат в других отраслях экономики и значительно ниже, чем в ведущих странах Европы. Уровень средней заработной платы работников образования ГПОУ «ЯТТиМ» в 2017 году составил 26 тысяч 700 рублей (очень усредненные данные), в то время как средняя заработная плата в добывающей промышленности по официальным данным на 2016 год составил 71 тысячу рублей, в топливной энергетике – 80 тысяч 900 рублей.

Критериями социально-профессионального статуса педагога выступают уровень образования и квалификации. Присвоение квалификационной категории по результатам аттестации выступает важным (формальным) показателем развития деловой карьеры педагога. Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний педагогических работников в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения современных методов обучения. Так, в ГПОУ «ЯТТиМ», 82,1 процент учителей имеют высшее образование, 71,4 процента – первую и высшую квалификационную категории, но при этом отмечается дефицит высококвалифицированных специалистов. Данный факт

свидетельствует, что система оценки не всегда объективна, поскольку часто играют роль такие факторы, как стаж, формальное прохождение курсов повышения квалификации, наличие дружеских отношений с коллегами и руководством оценивающим результаты педагогической деятельности и принимающим решение о присвоении квалификационного разряда.

Властный статус складывается под воздействием противоречий о статусе и роли педагога со стороны общества. Преподавание как профессия представляется более низким по статусу, чем другие профессии, которые требуют получения высшего образования и квалификации соответствующего уровня. С одной стороны педагогу доверяется очень важная общественно значимая функция - формировать человека нового поколения, а с другой стороны - его не высокий статус в обществе.

Критерием эффективности карьеры также является карьерная мобильность. Для педагога в ГПОУ «ЯТТиМ» можно выделить следующие ступени карьеры: молодой специалист – высококвалифицированный педагог – заместитель руководителя – директор. Но рассматривая карьеру педагога, необходимо отметить ограниченность количества руководящих должностей в образовательной организации, минимальную длину вертикальной карьеры, а также низкий показатель потенциальной мобильности. Педагогическая карьера развивается горизонтально и связана с повышением профессионализма.

Особенностью карьеры педагога с точки зрения достижений может считаться увеличение человеческого капитала, как совокупность знаний, умений, профессиональных навыков человека. Еще одной особенностью развития карьеры педагога является мотивационная компетентность, которая заключается в потенциальной готовности решать поставленные задачи со знанием дела. Мотивационный компонент профессиональной успешности включает устойчивую профессиональную направленность, социальную смелость, потребность в достижении успеха, потребность в самовыражении,

потребность в инновационной деятельности, потребность в самоутверждении и потребность в самоактуализации.

Таким образом, карьерный рост педагога в современном образовательном учреждении, выражается именно в повышении тарифных разрядов, которые присваиваются по факту прохождения подготовки; присвоении почетных званий, отражающих не только конкурентоспособность человека в профессиональной сфере, но и выполнение определенных формально установленных требований. И именно это является, с одной стороны, ключевым отличием, а с другой стороны и недостатком современной карьеры в сфере образования, на примере ГПОУ «ЯТТиМ», особенно применительно к сфере средне-специального образования (техникумы, технические колледжи).



## Список использованной литературы

1. Богдан Н. Н. Управление карьерой: учебное пособие / Н. Н. Богдан. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2009. – 144 с.
2. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание». – 1996. – 312 с.
3. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект. – 2012. – 64 с.
4. Александрова М. В. Становление карьеры педагога в территориальной образовательной системе: монография / М. В. Александрова. – Великий Новгород, 2007. – 238 с.
5. Ковалевская Е. В. Карьерное самоопределение на начальном этапе: структурно-содержательная характеристика и формирование. Монография. – М.: Мир науки. – 2015. – 126 с.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 2001. – 496 с.
7. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2011. – 312 с.
8. Захаров М. И. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / М. И. Захаров. – М.: ПРИОР. – 2015. – 467 с.
9. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера / Е. Г. Молл. – СПб. – 1995. – 198 с.
10. Шляпникова О. А. Профессиональное развитие личности: учебное пособие / О. А. Шляпникова. – Ярославль: ЯрГУ. – 2012. – 132 с.

11. Резникова О. С., Черемисина С. Г., Данилина Е. И. Управление персоналом: учебное пособие / О. С. Резникова, С. Г. Черемисина, Е. И. Данилина. – Симферополь, ДИАЙПИ, 2017. – 248 с.
12. Заводчиков Д. П., Зеер Э. Ф., Реньш М. А., Лебедева Е. В. Развитие личности в системе непрерывного профессионального образования: коллективная монография / под ред. Э. Ф. Зеера, Д. П. Заводчикова. – Екатеринбург. – 2013. – 197 с.
13. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. Учебнопрактическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2008. – 344 с.
14. Дуракова И. Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2009. – 546 с.
15. Кафидов В. В. Управление персоналом: учебное пособие / В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
16. Кузнецова Н. В. Подбор и расстановка кадров / Н. В. Кузнецова. – Изд-во Дальневосточного университета: Владивосток, 2005. – 305 с.
17. Безюлева А. Г. Модель управления карьерным ростом педагогов / А. Г. Безюлева. – Профессиональное образование. – 2005. - №3. – С.14-15
18. Кирилл Митрофанов Профессионализация профессионала: как растить учителя / Видеть, Предвидеть, Действовать №4(60) 2012 образовательная политика
19. Александрова М. В. Теоретико-методологическое обоснование закономерностей становления профессиональной карьеры педагога / Вестник Новгородского Государственного Университета / №39. – 2006. – С. 75-77
20. Гавриков А. Л. Педагогическое образование в классическом университете / А.Л. Гавриков, М.Н. Певзнер, Р.М. Шерайзина и др. – Великий Новгород. – 2001. – 36 с.

21. Киселева, Т.В. Профессиональное становление педагога в инновационной образовательной среде общеобразовательной школы: - дисс. канд. пед. наук / Т.В. Киселева. – СПб., 2002. – 217 с.
22. Аверкин В. Н. Административное управление территориальной образовательной системой: монография / В. Н. Аверкин. – Великий Новгород: НРЦРО, 1999. – 194 с.
23. Дуракова И. Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2009.
24. Кафидов В. В. Управление персоналом: учебное пособие / В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
25. Кузнецова Н. В. Подбор и расстановка кадров / Н. В. Кузнецова. – Изд-во Дальневосточного университета: Владивосток, 2005. – 305 с.

Приложение А. Таблица 4. Методы управления карьерой.

| Способы управления карьерным ростом | Методы воздействия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Административные                    | Законы, указы, постановления, стандарты, положения, утверждаемые государственными органами.<br>Инструкции, организационные схемы.<br>Приказы, распоряжения, используемые в процессе оперативного управления.<br>Подбор, оценка, расстановка и обучение педагогов.<br>Обоснованные кадровые решения.                                                                                       |
| Экономические                       | Материальное стимулирование.<br>Мотивация трудовой деятельности.<br>Дифференцированная оплата труда.<br>Экономические санкции.<br>Поощрение.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Социологические                     | Использование социального механизма управления (система взаимоотношения в коллективе, социальные потребности).<br>Использование неформальных факторов, интересов личности, коллектива.                                                                                                                                                                                                    |
| Психологические                     | Ориентация на конкретную личность, строгая персонифицированность.<br>Обращение к внутреннему миру педагога, его опыту, интеллекту.<br>Развитие внутреннего потенциала педагога.<br>Планирование на диагностической основе целей индивидуального развития.<br>Выявление критериев эффективности деятельности педагогов.                                                                    |
| Педагогические                      | Изучение профессиональных возможностей педагогов.<br>Оценка их компетентности.<br>Выявление затруднений в работе.<br>Оказание содействия в освоении предметной, дидактической и методической базы профессии.<br>Организация школ передового опыта, молодых педагогов.<br>Анализ коммуникативной культуры педагогов, результативности внеурочных предметных и организационных мероприятий. |

Приложение Б. Таблица 5. Методика «Якоря карьеры». Список вопросов

| Вопрос                                                                                                                                       | Кол-во баллов |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                                                                                                                              | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Насколько важным является для Вас каждое из предлагаемых утверждений?<br>(1 балл — «совершенно не важно», 10 баллов — «исключительно важно») |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Строить карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы                                                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на всех уровнях                                                                        |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью                                                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим                                                                            |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми                                                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены                                                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.                                                                   |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Продолжить работу в области своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Быть первым руководителем в организации                                                                                                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями                                                              |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Работать в организации, которая обеспечит стабильность на длительный период времени                                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше                                                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Соревноваться с другими и побеждать                                                                                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Строить карьеру, которая позволит мне не менять мой образ жизни                                                                              |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Создать новое коммерческое предприятие                                                                                                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Посвятить всю свою жизнь избранной профессии                                                                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Занять высокую руководящую должность                                                                                                         |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе времени выполнения, характере занятий и т. д.                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением                                                                     |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Продолжение. Таблица 5. Методика «Якоря карьеры». Список вопросов

|                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Насколько вы согласны с каждым из следующих утверждений?<br>(1 балл — «совершенно не согласен», 10 баллов — «полностью согласен»)            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Единственная действительная цель моей карьеры — находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание своей семье и своей карьере                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое дело                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии                                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу людям                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Соревнование и выигрыш — это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Окончание. Таблица 5. Методика «Якоря карьеры». Список вопросов

| Вопрос                                                                                   | Кол-во баллов |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                                                                          | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Выбирать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес                              |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками                                |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Спасибо! Проверьте, на все ли вопросы вы ответили в бланке для ответов.                  |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Приложение В. Таблица 6. Ключ к методике «Якоря карьеры»

| Ориентация                         | Номер утверждения |    |    |    |    | Количество утверждений |
|------------------------------------|-------------------|----|----|----|----|------------------------|
| 1. Профессиональная компетентность | 1                 | 9  | 17 | 25 | 33 | 5                      |
| 2. Менеджмент                      | 2                 | 10 | 18 | 26 | 34 | 5                      |
| 3. Автономия (независимость)       | 3                 | 11 | 19 | 27 | 35 | 5                      |
| 4. Стабильность работы             | 4                 | 12 | -  | -  | 36 | 3                      |
| Стабильность места жительства      | -                 | -  | 20 | 28 | 41 | 3                      |
| 5. Служение                        | 5                 | 13 | 21 | 29 | 37 | 5                      |
| 6. Вызов                           | 6                 | 14 | 22 | 30 | 38 | 5                      |
| 7. Интеграция стилей жизни         | 7                 | 15 | 23 | 31 | 39 | 5                      |
| 8. Предпринимательство             | 8                 | 16 | 24 | 32 | 40 | 5                      |



## ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР «Деловая карьера и ее развитие в государственном профессиональном образовательном учреждении «Яшкинский техникум технологий и механизации» (пгт. Яшкино)».

Объем оригинальности – 70

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 30

Студент

| Группа | ФИО                      | Подпись | Дата |
|--------|--------------------------|---------|------|
| Д-3ИЗ2 | Русских Елена Васильевна |         |      |

Руководитель

| Должность        | ФИО                       | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|---------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент ОСГН ШБИП | Чмыхало Александр Юрьевич | к.ф.н., доцент         |         |      |