## Развитие профессиональной карьеры сотрудников российских организаций

2016

# Введение

Актуальность темы дипломной работы. Современное динамичное общество является главным катализатором в изменении управления карьеры в бизнес - организациях. Особое внимание к этим изменениям обусловлено общественной значимостью управленческих процессов, построению индивидуальной карьеры и в стремлении людей достичь высших ступеней в должностной иерархии в своей организации, тем самым, расширить свое влияние и добиться престижного социального статуса среди других людей. Актуальность и практический аспект данной проблемы связанны с расширением научных знаний о построении карьеры, выявлением психологических особенностей личности при выборе профессиональной карьеры и мотивационные потребности при продвижении сотрудника в организации.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Несмотря на огромную базу исследований по данной тематике, изучение управления и планирования карьерного роста, как организационного, так индивидуального, нуждаются в постоянном совершенствовании. Основные научные базы исследования, по управлению, продвижению и мотивации персонала, которые были сформулированы и изучены, начиная с XX века в разных странах устарели, а модернизация бизнес процессов, обусловленная появлением и расширением информатизации общества, требует рассмотрения новых подходов в формировании профессиональной карьеры каждого сотрудника. Актуальность темы дипломной работы связана со значительным распространением исследуемого явления и заключается в необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию работы в рассматриваемой области. карьера персонал мотивация профессиональный

Степень разработанности исследуемой темы Карьерный рост сотрудников в организации был в центре внимания многих выдающихся ученных. Среди них такие социологи как А. Маслоу в работе «Мотивация и личность»говорит об иерархии потребностей человека, на которой основана мотивация для каждого сотрудника в организации. С А. Шапиро углубленно изучает профессиональный выбор и рост человека в фирме, акцентируя внимание на психологических факторах формирование у человека представления о карьере и дальнейшее ее развитие, в своем труде «Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации».

В работе «Управление карьерой менеджера», представленной Е. Г. Молл, охарактеризовано поступательное становление карьеры профессионала. Начиная свое развитие с обучения в школе, и заканчивая описанием личностных предпосылок для формирования профессиональной карьеры. Помимо этого, в работе описана мотивация персонала, стартовые условия карьеры и управление ей в современном мире.

Подходы к определению профессиональной карьеры рассматривали Абрамов Р. Н., Мансуров В. А., Иванова Е. Ю., Колесникова Е. М., Яницкий О. Н., Киселева Е. В., Могилевкин Е. А., Богдан Н. Н.

Социологический и психологический аспект исследуемой проблемы изучали такие ученые как Е. Г. Молл, А. Кутко, Е. Ледяев, С. А. Шапиро, Д. Маклелланд.

В рамках управления и развития профессиональной карьеры стоит отметить таких авторов как Черкасская Г. В., Ершова Ж. А., Кибанов А. Я., Иванцевич Дж., Мордовин С. К., Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г., Шейн Э.

Объектом в дипломной работе является карьера сотрудников в организации.

Предметом исследования является развитие профессиональной карьеры сотрудников в российских организациях.

Целью дипломной работы является выявление особенностей развития карьеры сотрудников компании «Сбербанк РФ», выявление актуальных проблем, возникающих при продвижении персонала в данной организации и предоставление рекомендации по усовершенствованию системы профессионального продвижения персонала.

Задачи исследования в связи с поставленной целью являются:

- уточнить содержание понятия профессиональной карьеры;

- раскрыть основные стадии планирования и развития профессиональной карьеры сотрудников;

- определить основные формы мотивационного роста;

- рассмотреть систему служебно - профессионального продвижения персонала;

- раскрыть факторы, оказывающие влияние на развитие профессиональной карьеры;

- проанализировать и выявить особенности управления карьерой на примере компании «Сбербанка РФ»

Гипотеза дипломной работы заключается в предположении, что если выделить основные особенности и факторы, влияющие на развитие и управление профессиональной карьерой, то можно предложить некоторые способы для развития системы профессионально - служебного продвижения в организации.

Методы исследования дипломной работы Методологической основой исследования стали научные труды отечественных ученых в области управления карьерой сотрудников. В качестве методов исследования применялись системный анализ и синтез исследуемых явлений, вторичный анализ данных по формированию особенностей компании «ОАО Сбербанк РФ». Вторичный анализ исследований, проведенный ВЦИОМ в 2009, 2012 годах, моделирование и типологизация при обработке данных исследования, онлайн - анкетирования 2014 года по теме «Поколение Y в Сбербанке». Анализ научной литературы, монографий, пособий и материалов периодических изданий. Метод сравнения при разработке вторичного анализа исследуемой проблемы. Метод дедукции и индукции, который мы применили, рассматривая основные классификации и подходы к понятию и развитию профессиональной карьеры. Метод логического обобщения, что проанализировать состав, сделать определенные выводы и определить противоречия и спорные вопросы, возникающие при изучении тематики, а так же дескриптивный статистический анализ данных, при создании графического отображения критериев динамики факторов, влияющих на развитие профессиональной карьеры компании «ОАО Сбербанк РФ».

Научная новизна и практическая значимость исследуемой проблемы заключается в разработке рекомендаций по усовершенствованию системы профессионального развития карьеры сотрудников российских организаций.

Информационной базой исследования является годовые отчеты «ОАО Сбербанк РФ» за 2014 и 2015 год. Вторичный анализ статистических данных исследований ВЦИОМ (Всероссийский центр исследования общественного мнения), исследование, проведенного Сбербанком в 2014 году, в рамках изучения поколения Y.

Структура работы Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы (92 наименований). Объем работы 82 страниц.

# Глава I. Теоретико - методологические основы исследования профессиональной карьеры в организации

.1 Понятие «карьеры» в научном дискурсе

Необходимым для исследования является положение о том, что «карьера» является важной составляющей социальной мобильности личности. По теории П. Сорокина именно карьеру можно отнести к нисходящей или восходящей социальной мобильности индивида. Следовательно, карьера служит механизмом продвижения человека по статусному положению в социальной системе. Карьера подвергается междисциплинарным изучениям. В сфере психологии, социологии, экономики, менеджмента, карьера, рассматривается как индивидуальные достижения личности, которые непосредственно связанные с такими факторами, как мотивационная составляющая, уровень профессиональной подготовки, темперамент личности и т. д.

Изначально, термин «карьера» происходит от латинского слова сarrus , что можно было сопоставить с телегой или повозкой, одновременно с этим слово «карьера» появилось и в других языках. Итальянский, французский, английский язык трактует «карьеру», как жизненный путь, успешное продвижение, работа жизни. Так мы можем увидеть, что в любом месте «карьера» воспринималась как некий фактор, сопровождающий нашу жизнь. Так, в России понятие «карьера» было известно еще в XIX веке. Так в толковом словаре В. И. Даля за 1862 год «карьера» трактовалась как «путь, ход, поприще жизни, службы, успехов и достижения чего».

В США научное изучение и развитие исследований в области карьеры началось еще в 1970 - х годах, когда стали активно появляться литературные издания, посвященные данной проблематике. Наша задача рассмотреть феномен карьеры в социологическом аспекте.

В психологическом анализе феномену «карьера», и такому процессу как карьерный рост, посвящены многие исследования. Ученный Д. Холл, изучающий карьеру менеджера, дал трактовку «карьере» как постепенному продвижение личности в деловой организационной иерархии, так же систему выполняемых работ человек в течение всей его жизни. С позиции американского психолога Д. Сьюпера, который является создателем теории профессионального развития, «карьера» определяется, как совокупность и взаимодействие ролей, которые человек выполняет всю свою жизнь.

Дж. Льюис Холланд, один из американских психологов, который впервые выявил соответствие типов личности типам профессиональной деятельности, на почве этого была образованна новая теория - « личная теория карьеры», Ее можно интерпретировать, как сумму размышлений, убеждений, навыков, представлений о том, которые влияют на выбор работы человека.

В социологии и в сфере организации и менеджмента исследования, связанные с карьерой разнообразны. В отличие от психологической парадигмы, где «карьера» связана напрямую с личностью индивида, как и с ее координацией в жизненном пространстве, социологический подход исследует карьеру в связке личность - социальная система. Индивид как часть или элемент социальной структуры. Карьера определяется как социальные действия человека, связанные с социальными процессами.

С социокультурной позиции рассмотрение карьеры в советский период воспринималось крайне негативно, особенно понятие «карьеризм». А. Я. Кибанов, доктор экономических наук, рассматривают карьеру через профессиональный рост личности в какой - то определенной области. К его определению карьеры можно отнести развитие навыков, образование, изменение мотивационных потребностей, выбор жизненной пути в профессиональной рабочей деятельности и достижения определенных результатов и ожиданий: славы, вознаграждения, профессионального признания коллег, высокой должности.

С. А. Шапиро в монографии «Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации»выделяет трудовую карьеру. В его понимании трудовая карьера - это стратегическая деятельность, планируемая на долгосрочный период жизни человека.

Известный социолог М. Вебер выражает свой взгляд на карьеру в работе «Политика как призвание и профессия».Исследование Вебера рассматривают карьерный рост через призму политических процессов. Как нам известно, что Вебер говорит о власти, как о бюрократическом аппарате, который имеет свою иерархию должностей и поставленных целей, четко выполняемых функций и профессионализме политической власти. Также он выделяет, что карьера человека зависит только от рациональности и эффективности выполнения поставленных задач. Карьера «политика» не что иное, как чувство власти и господства над людьми, их сознанием, даже на незначительных должностях.

П. Сорокин несколько иначе смотрел на карьеру и карьерный рост в целом, уделяя внимание профессиональной мобильности. Исходя из его теории, карьерный рост осуществляется через социальную мобильность, то есть перемещение индивида из одной социальной группы в другую, находящуюся на том же уровне, выше или ниже. Существует нисходящая социальная мобильность и восходящая, горизонтальная и вертикальная. Следуя данной теории, карьерный рост можно сопоставить вертикальной социальной мобильности, то есть перемещение индивида в социальную группу, находящуюся на ступень выше. Это может быть повышение в должности,присвоение человеку новых обязанностей и полномочий. Такие исследования очень важны в сфере трудовой карьеры.

Взгляды Яна Щепаньского на карьеру объединяют в себе два подхода, где карьера социологический термин, относящийся к бюрократии и социальной мобильности. Бюрократия - это определенная рационализированная и деперсонализированная система управления и руководства, обеспечивающая максимальную четкость и эффективность деятельности институтов, администрации, предприятий или других целевых групп.Карьера в этом случае построена на служебной зависимости, на нее влияет уровень профессионализма рабочего персонала и качества его выполняемой работы.

Социальную мобильность и карьеру он связывает с индивидуальной мобильностью и выводит понятие «личная карьера», то есть планомерное преодоление стадий или ступеней в иерархичной системе организации. Он связывает это явление с получением новой должности, которая предполагает увеличение социального статуса и дохода, получением определенной власти и способами воздействия и управления.

Долгоруков А. М. рассматривает управление человеческой деятельности, при этом, уделяя внимания концепции личности - лидера в своей теории. Он ставит индивида между ситуацией реальной или желаемой. То есть процесс карьерного роста для него - это переход из одной стадии в другую, где повышается степень собственного совершенства.

Е. Г. Молл в теории менеджмента и организации дала определение карьеры как «целенаправленное развитие личности, находящееся в соответствии ее продвижению в организации»

Альтернативный взгляд на содержание карьеры представлен О. В. Устиновой, Р. С. Утешевым. Это преемственность занятий, должностей, видов деятельности и ролей, притом, что карьера в таком случае характеризуется индивидуальным течением и имеет субъективное восприятие.

Термин «карьера» является настолько междисциплинарным и многоаспектным, что его рассматривает не только такая наука как социология или психология, изучением карьеры и карьерного роста, проведением исследований в данной области занимаются такие науки как экономика, история, политология и т. д. Анализ терминов четко говорит нам о сущности самого феномена «карьера». «Карьера» в первую очередь связанна с личностью и ее психологическими потребностями, социальной структурой, ее ролями и ожиданиями. А. М, Долгоруков и многие другие социологи утверждают, что личность - существо социальное, так и карьера связанна, прежде всего, с социальными ожиданиями, которые навязывает нам общество. Поэтому именно социологический подход, в рассмотрении карьеры, является, наиболее эффективен.

Как мы можем увидеть, в принципе, понятие карьера и ее обоснования во многих подходам идентичен, отличаются только инструменты, через которые рассматривается данный процесс.

В социологии карьеру можно рассмотреть через социальный статус, через систему мотивации, как это сделали А. Маслоу и Д. Макллеланд, социальную мобильность, которую изучал П. Сорокин, власть и управление.

Таким образом, мы видим, что, во-первых «карьера» является продуктом интеграции сферы приложения труда и индивида. Во-вторых, она представляет собой результат самореализации сотрудника организации, связанный с достижением перспективного уровня в социуме. В-третьих, карьера выступает в качестве социальной технологии по решению индивидуальных личностных проблем сотрудника и организационных проблем предприятия. Карьера предстает как рефлексия эволюции собственных оценок того, чем индивид занимается.

Организационный компонент позволяет трактовать карьеру как особую последовательность занимаемых должностей с характерными для них социальными статусами, величиной вознаграждения и складывается из совокупности возможных направлений продвижения работника в социальном и внутриорганизационном пространстве.

Социальный компонент профессионального развития представляет карьеру индивида через призму ее восприятия различными социальными группами, опять же, в процессе продвижения специалиста по уровням управленческой, профессиональной и социальной иерархии.

Определив значение термина карьеры, стоит выделить рассматриваемый нами вид. Общий феномен «деловая карьера» включает в себя несколько типов карьер, которые отличаются по основным признакам деятельности. Е. В. Киселева заостряет внимание на основных десяти типах деловой карьеры. К ним относятся: специализированная, неспециализированная, межорганизационная, внутриорганизационная, властная, квалификационная, статусная, монетарная и последний тип, должностная и профессиональная.

Все выше перечисленные типы карьеры предполагают продвижение сотрудника в организации, то есть карьерный рост. Особое внимание следует уделить должностной и профессиональной карьере. Это одна из наиболее известных классификаций. Должностная карьера предполагает движение сотрудника по карьерной лестнице путем смены должностных статусов в организации.

Профессиональная карьера говорит о развитии и усовершенствовании должностных компетенций, навыков, знаний, умений. Следовательно, существенное различие в данных двух типах, что профессиональная карьера предполагает собой усовершенствование как одной выбранной профессии, так и специализации в совершенно другой области, должностной рост опирается на социальную роль человека.

Подводя итоги, можно сказать, что данный параграф освещает понятие карьеры и карьерного роста с научно - теоретической стороны. В нем представлены разносторонние взгляды ученых на феномен «карьера», приводится пример трактовки термина в различных дисциплинах, а также представлены и рассмотрены виды карьеры. Особое внимание уделено профессиональной карьере, на которой основана проблематика исследования.

# .2 Планирование и развитие карьеры персонала

Определив значение термина карьера и карьерный рост необходимо сказать о том, как человек определяет пути и методы для достижения своих профессиональных целей. В современном мире добивается успеха та организация, где каждый работник профессионально развит и знает свое место, для этого необходимо горизонтальное и вертикальное перемещение в должностном поле. Для обозначения горизонтального и вертикального перемещения даны термины «должностной рост» и «ротация».

«Должностной рост - это замещение должностей более высокого уровня».

«Ротация - это перемещение работника «по горизонтали» на должности того же уровня. Смена содержания деятельности».

Человеку необходимо знать, как оценивается его работа, как он может себя совершенствовать и постоянно повышать свой социальный статус. Если мы говорим о самостоятельном планировании карьерного роста, где сотрудник инициативен, активен и имеет высокие профессиональные навыки, в этом случае карьерный рост не гарантирован, так как не все структуры стараются развивать профессиональный потенциал каждого работника. Второй вид планирования осуществляется руководством свыше, если сотрудник является ценным кадром для компании, привносит большой вклад, то его повышают в должности. Как правило, такой подход к планированию карьерного роста осуществляется в частных или негосударственных корпорациях. С. А. Шапиро выделил термин планирования карьеры, в его трактовке - это «одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижение специалистов».

Е. В. Киселева в работе «Планирование и развитие карьеры» говорит о планирование карьеры, как о «постановке карьерных целей и определение способ их реализации». Несомненно, планирование деловой карьеры зависит от карьерных целей, которые поставил перед собой сотрудник и должен достичь результата за долгосрочный период своей деятельности. У каждого человека цели разнообразные. Они зависят от психологических и социальных особенностей личности, от занимаемой должности и социального статуса. Е. А. Могилевкин, в монографии «Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг», определяет возможные цели карьеры. К ним относится занятие тем видом деятельности, которая соответствует личностному самоощущению, тем самым, принося, моральное удовлетворение сотруднику. Нахождение на той должности, которая позволяет развиваться и расти вверх. Расположение на той должности, которая позволяет управлять другим персоналом. Иметь ту работу, которая хорошо оплачивается; занимать тот пост, который в глазах других выглядит наиболее успешным; работа, связанная с воспитанием детей и ведением домашнего хозяйства.

Для того, что бы сформировать цель карьеры, необходимы принципы, по которым планирование цель даст максимально эффективный результат.

Одним из общих требований формирования целей является ясное видение этой цели. Если отсутствует конкретика цели, то это сильно затормаживает карьерное развитие сотрудника. Немало важный фактор играет такое требование, как достижимость цели. Сотруднику необходимо четко видеть результат своей работы и что ожидает его после того как цель будет достигнута. Так же главным пунктом является постановка срока выполнения цели, так же как и мотивация для ее достижения, либо со стороны организации, либо работник должен мотивировать себя сам. Ответственность и реалистичность поставленной цели, так же являются основными требованиями, так как сотруднику необходимо не переоценить своих способности или недооценить, а так же осознавать, что все поставленные цели он должен будет выполнять без помощи посторонних. Сотрудник сам ответственен за полученный результат.

После формулировки собственных целей персонал переходит в сопоставление своих целей с целями своей организации. В планировании карьеры деловой и профессиональной важным является тот факт, что планирование исходит от разных субъектов управленческой деятельностью. Такими субъектами являются сам сотрудник, система кадровой службы и непосредственное начальство. Соответственно задачами сотрудника является анализ и рассмотрение своего потенциала и профессиональных навыков, постановка целей. Ориентировка данных целей и сопоставление их с целями организации, рассмотрение возможности карьерного продвижения и самостоятельное планирование исходя из полученных им данных.

Задачей кадрового управления является информирование сотрудников о возможности карьерного продвижения, обучение персонала планированию карьерного роста, оценка личных и профессиональных навыков сотрудников и консультирование по этим вопросам, составление карьерограмм и планов стажировок и обучения персонала. Здесь необходимо сказать, что карьерограмма представляет собой графическую модель, где происходит сопоставление целей, потенциала и возможностей работника с миссией организации, в рамках планирования карьерного роста. В окончательном итоге это приводит к составлению графика профессионального и должностного роста.

Еще одним из субъектов планирования карьеры является руководитель. Задача руководства состоит в кооперации задач сотрудников и кадровой службы. Он должен правильно направлять планирование персонала, и корректировать, участвовать в разработке планов системы кадрового отдела.

Ранее говорилось о том, что для планирования карьеры необходима постановка целей. Рассмотрим более подробно самостоятельное планирование карьеры сотрудником. Помимо целей, сотруднику необходимо четко выделить факторы, которые влияют на его карьерный рост. С.А. Шапиро приводит в пример поиск связей или поиск инициативного работодателя, которого интересует профессиональное развитие персонала. Еще один главным компонентом самостоятельного планирования является составление личного плана, рассмотрим его более подробно.

Личный план - это самоанализ, который делится на три раздела. К первому разделу относится пункт - оценка жизненной ситуации: рабочее положение, физическое состояние сотрудника, психологические факторы, материальная обеспеченность, семейное положение, отношение с окружающими людьми, социальный статус. Второй раздел составляют поставленные личные цели карьеры, срок исполнения и ожидания результата, факторы, препятствующие достижению карьерных целей; третий пункт включает в себя частные задачи, которые входят в основные цели.

Кроме самостоятельного планирования карьеры существует индивидуальный план карьеры, который составляет организация.

«Индивидуальный план карьеры - это документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионального развития и должностного перемещения сотрудника в организации».Планы карьерного роста в организациях должен составляться для каждого сотрудника, однако их составляют либо для специалистов ключевых должностей, либо для молодых сотрудников.

План ориентируется на неразрывное должностное продвижение, и обычно планирование бывает долгосрочным, на период от 5 лет и больше, среднесрочным, такие планы разрабатываются предприятием в промежутках от 3 до 5 лет, и краткосрочное планирование осуществляется на протяжении 1 - 2 лет. Сам план включает в себя следующие сведения:

1) Анкетные данные, такие как ФИО сотрудника, занимаемую должность, возраст, пол, образование и т.д.;

2) Данные последней аттестационной комиссии;

3) Оценка личностных качеств;

4) Сроки выполнения плана, период в несколько лет;

5) И другие данные, которые представляют интерес.

Индивидуальный план развития карьеры составляется благодаря кооперации сотрудников и кадровой службы организации, без разрешения работника, такой план не будет эффективен. Однако, составление планов карьерного роста предполагает очень сложную процедуру, которая включает в себя не только постоянные корректировки данных, но и обучение планированию персонала.

Для того что бы составить правильное индивидуальное планирование, следует учитывать основные компетенции сотрудника, составить его профиль компетенций.

И. Б. Васильев трактует компетенцию, как «способность работника квалифицированно выполнять определенные виды работ в рамках конкретной профессии, добиваться высоких результатов труда на основе имеющихся у него профессиональных знаний, умений, навыков».Такое определение было дано в статье М. П. Манаенкова «Компетенция и компетентность: проблемы профессиональной подготовки», где термин рассматривался в рамках гуманистического подхода к образованию.

Е. В. Киселева в определении понятия «компетенции» ссылается на С. В. Ивановой, которые определи компетенцию в качестве «индивидуально - личностных характеристик, знаний, умений, навыков, моделей поведения сотрудника, его ценности и мотиваторы».

Итак, формируются три группы компетенций. Первую группу составляют исходные компетенции или компетенции, которые присутствуют у сотрудников на данный момент. Во вторую категорию входя компетенции, которые соответствуют требованиям фирмы, ее корпоративной культуры, ценностям и нормам. Такие компетенции называются корпоративными, применяются ко всем руководителям организации, к их числу можно отнести планирование, инициативность, способность принимать решения.

В третью группу входят те компетенции, которые необходимы для определенной должности или профессии. Примером таких профессиональных компетенций являются специальные знания, умение их применять, способность быстро достигать поставленных целей и результатов.

По всем материалам и данным составляется индивидуальный профиль сотрудника, но важным элементом для определения планирования карьерного роста является учет психологических факторов личности сотрудника.

Многие ученные в сфере психологии, социологии, экономике, в направлениях менеджмента и управления трудовыми ресурсами особую роль в планировании и карьерном росте персонала уделяют психологическим и типологическим характеристикам личности. С. А. Шапиро, Е. В. Киселева, А. Маслоу, Э. Мэйо, З. Фрейд и другие ученные относили к таким характеристикам темперамент, тип личности и поведение в зависимости от конкретного типа личности.

С. А. Шапиро в своих трудах более подробно рассматривал темперамент человека. Он утверждал, что темперамент во многом определяет характер человека. Зная тип темперамента можно организовать трудовую деятельность и выделить определенные положительные факты для индивидуальной нервной системы человека. Всем известная классификация И. П. Павлова выделяет четыре типа темперамента, для которых нужен индивидуальный подход.

Холерик - для данного человека присуща высокая эмоциональность, быстрый темп жизни, для такого человека в плане профессии подходят должности связанные с большим напряжением, быстротой реакции и т. д.

Сангвилик отличается быстрой приспосабливаемостью к новым условиям и окружающей среде. Таким личностям свойственна карьера в управленческой сфере, где требуется быстрое переключение внимания с одних задач на другие.

Флегматики сильно замедленны и скованны, обладают стрессоуйстойчивой нервной системой. Они плохо адаптированы к смене новой обстановки и, соответственно, к смене целей и задач, такой тип темперамента свойствен больше творческим людям и людям задействованным в сферах IT технологий.

Последний тип - меланхолик, люди, которые обладают неустойчивой нервной системой, сильно раздражительны и чувствительны. В основном к ним относят творческих личностей. Но не один из типов темперамента не встречаются в чистом виде, обычно человек это совокупность, по крайней мере, двух типов темпераментов.

Особое внимание уделяется типам личности. Дж. Голланд говорит о доминирующих ориентациях сотрудника, в соответствии с которыми, человека можно отнести к определенному типу. Он выделяет 6 типов личности: реалистический (воздействие на механизмы и инструменты деятельности), исследовательский (вид деятельности, нацеленный на поиск информации), артистический (деятельность связанна с эмоциями), социальный (кооперация с людьми), предпринимательский (воздействие и власть над подчиненными), конвециональный (манипуляция полученными данными).

Человеку свойственно заниматься и развиваться в той деятельности, к которому наиболее приспособлен его тип личности. Такие личностные модели рассматривали и другие ученые К. Бриггс, И. Майрес - Бриггс, К. Юнг, О. Крегер, Дж. М. Тьюсон и др.

Немало важно сказать о том, что выбор типа карьеры зависит от карьерных ориентаций персонала. Наиболее популярные классификации карьерных ориентаций предложены Б. Дерром и Э. Шейном. Большей популярностью пользуется типология Э. Шейна или « 8 якорей Шейна». Под общим понятием «якорь» Э. Шейн использовал карьерные ориентации человека.

Первым из якорей является профессиональная компетенция, как мы раньше говорили, что это данного рода компетентность определяется навыками, умениями и знаниями сотрудника в определенной профессиональной сфере. Эта самая большая группа карьерных ориентаций.

Менеджмент, второй якорь, который предполагает многофункционального человека, то есть сотрудника, который будет иметь многоплановую специфику работу. Таким людям свойственна коммуникабельность и они привыкли работать в коллективе.

Якорь - автономность, предполагает человека - индивидуалиста. Такого типа работник совершенно независим и предпочитает делать все работ по своему, не подчиняясь формальным правилам организации. Людям с такой ориентацией не свойственно стремление к карьерному росту в организации.

Стабильность как карьерная ориентация означает то, что человек нацелен своей работе на защиту со стороны организации. Однако, выделяются два вида стабильности. В первом случае стабильность проявляется в привязанности человека к компании, и в любых случаях переезда, соглашается территориально перемещаться. В том случае, если организация оказывает полную заботу и берет на себя ответственность за сотрудников. Во втором случае человек привязан не к компании, а к месту своего проживания. Именно поэтому он может отказать от продвижения по службе, не желая менять свой дом.

Люди, относящиеся к якорю - служение, ориентированы на помощь людям, и, как правило, транспортабельны.

Вызов, предполагают собой карьерную ориентацию, основанную на постоянной конкуренции, стремлении быть лучше оппонента, прикладывая к этому все свои усилия.

Интеграция стилей жизни направленно на то, что бы в процессе работы, уделять внимания и семье и саморазвитию. Человек с такой ориентацией никогда не выберет что - то одно. И последний якорь предоставляемый нам Э. Шейном - предпринимательство. Бизнес - человек, не обязательно творческий, который нацелен работать на свои идеи, а не на других людей.

Как уже было сказано, что от планирования карьеры непосредственно зависит карьерный рост сотрудника, так как сотрудник является субъектом своей карьеры. Так же как и планирование, развитие карьеры рассматривается на двух уровнях.

Индивидуальный уровень предполагает то, что свое развитие и модель развития карьеры человек составляет и определяет для себя сам. Развитие карьеры на уровне организации, предполагает уже формирование карьерного пространства всей организации.

Если рассматривать индивидуальное развитие карьеры, то каждый сотрудник строит для себя личную модель, по которой он хотел бы развиваться. На основе исследования более 1000 карьер управленческих лиц, отечественный ученный - исследователь А. П. Егоршин в работе «Управление персоналом» выделил 4 индивидуальных моделей развития карьеры сотрудника: змея, перепутье, лестница, трамплин.

Модель «змеи» предполагает «горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время».Модель рассчитана на период от 1 до 2 лет. Большую популярность данная модель получила в Японии за ее преимущество: сотрудник познает различные функции в управлении, его интересующие. Это помогает продвижению и постоянной смене кадров, раскрытие социопсихологического климата в коллективе и т. д.

Вторая модель называется «перепутье», которая предполагает, что по окончанию определенного промежутка времени, сотрудник или руководитель, проходят итоговую аттестацию. В случае, если у данного сотрудника имеются соответствующие знания, навыки, умения, компетенции, хорошее отношение с коллективом, его рекомендуют к зачислению на должность выше стоящую.

«Лестница» часто встречаемая индивидуальная модель, которая ориентирована на организационную иерархию. Каждая занимаемая должность фиксируется на основе определенного периода, в основном, срок составляет 5 лет. После этого человек повышая свою квалификацию, продвигает на ступень вперед.

Последняя модель «трамплин», обусловлена длительным подъемом по служебной лестнице. Трамплин, как скачок подразумевает, что человек долго пытается удержаться на месте, до его ухода на пенсию.

Все 4 типа модели предполагают развитие карьеры на индивидуальном уровне. Развитие карьеры на уровне организационном опирается на карьерное пространство, то есть условия связанные с деятельностью компании, ее структурой, культурой, условиями труда, с определенными требованиями в компании, ее нормативно - правовыми актами, структурой персонала по социальному или демографическому признаку, наличие вакансий и особенностью рабочих мест.

Помимо карьерного пространства, выделяется такой термин, как « карьерная среда». «Карьерная среда - это достаточные условия для развития карьеры».Среда ориентирована на создание определенных условий для карьерного роста сотрудников. Помимо кадровой политики в нее входят также системы обучение и квалификации персонала, отбор и подбор кандидатов, подготовка руководителей к занимаемым должностям, стимулирование и мотивирование всех сотрудников организации.

Существуют определенные направления развития организационной среды и пространства. Главным фактором являются управленческие решение о развитии карьеры сотрудника. Которые должны быть четки и оптимальны, учитывая все компетенции и навыки сотрудников. Для того, что бы четко организовать продвижение, необходимы специальные системы служебно - профессионального развития. Они включают в себя совокупность методов и средств, которые применяют в организации для развития карьеры персонала. К ним можно отнести подбор и оценку кадров, создание различных программ по адаптации новых специалистов, подготовку руководителей и подчиненных, экзамены и принятие на работу. К этим же направлениям можно отнести и систему непрерывного образования. Она обусловлена несколькими факторами, и прежде всего тем, что современный мир постоянно трансформируется. Исходя из этого, ошибочно утверждать, что профессиональное образование человек получает до начала карьеры. Каждая организация в рамках адаптации сотрудников, должна индивидуально обеспечивать непрерывное получение знаний по специальности для каждого человека.

В рамках карьерной среды выделяют такое понятие как кадровый резерв, то есть планомерный отбор специалистов и руководителей, которые проходят подготовку для замещения должностей. Для этой цели так же организуется и молодежный резерв, который включает в себя уже молодых обучаемых специалистов. Осуществляются такие направление как ротация кадров, то есть горизонтальное развитие сотрудника, уделяется внимание удобному рабочему графику, индивидуальному плану карьеры и поддержка сотрудников в определенных периодах своим сотрудникам.

Главное для организации быть конкурентноспособной, а соответственно, создавать такие условия для карьерного роста, которые не только заинтересовали, но и мотивировали бы сотрудника повышать уровень профессиональной компетенции, производительности труда, совершенствоваться и развивать в целях организации.

Подробно рассмотрев планирование и развитие карьеры, мы можем выделить то, что планирование карьеры может быть как организационное и индивидуальное. Под организационным планированием понимается планирование карьеры сотрудника непосредственно высшим руководством и органами, созданными для работы с кадровым составом. Индивидуальное планирование карьеры исходит от самого работника, включая такие факторы как личные мотивы сотрудника, его профессиональную ориентацию, психологические особенности личности, навыки и компетенции. А так же, выделены и проанализированы модели построения и развития карьеры.

# .3 Мотивация карьерного роста

Для того, что бы персонал организации соответствовал требованиям компании, существует целая система профессионального развития персонала в организации, которая имеет свои цели, задачи, функции и методы. Целью данной системы является подведение уровня квалификации персонала под требования определенной организации, удовлетворение потребностей индивида и личности.

Профессиональное развитие персонала - это процесс, который направлен на получение компетенций и умений в определенной сфере посредством обучения, целью которого является раскрыть профессиональный потенциал. Плутина Ю. А. пишет о том, что профессиональный потенциал «является совокупной способностью физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности, его способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи». Она так же выделала виды профессионального потенциала, который составляют собой структуру.

Задача данной главы рассмотреть организацию и процесс профессионального развития персонала. Для организации профессионального развития требуются определенные мотивы или условия для того, что бы человек осознавал то, что ему необходимо, профессиональное обучение и развитие. К организации профессионального развития относится мотивация. Мотивация, понятие, которое заострило на себе внимание многих современных социологов. Многочисленные исследования направленны на изучение мотивов деятельности человека в профессиональной среде. От правильной мотивации сотрудника зависит не только эффективное производство, но и реализация человека как личности в организации.

Требуются доработки в исследовании базисных потребностей человека, таких как, потребность в еде, продолжении рода, а более того, А. Маслоу сам утверждал, что до сих пор, для ученных представляет трудность изучение потребностей личности в самоактуализации, он назвал их потребностями когнитивного ряда.

Известно, что правильное мотивирование человека зависит от знания последовательности его действий. Для осуществления какого - либо действия, нужен не один, а целая связка мотивов, которые будут побуждать человека к совершению действия. Возникновение новых мотивом напрямую зависит от общей степени удовлетворенности или неудовлетворенности человека, однако, с психологической точки зрения, человек никогда не может быть полностью удовлетворен, он либо удовлетворен частично, либо абсолютно не удовлетворен. То есть, мотивация, о которой подразумевает А. Маслоу, составляет процесс, в котором человек должен удовлетворить свои потребности, где средствами удовлетворения будут являться наши желания.

Однако, исходя из самой теории мотивации А. Маслоу и анализируя его пирамиду, представляющую нам уровни потребности человека, мы можем увидеть, что потребность к профессиональному развитию относится к потребности самовыражения, которая находится на высшей ступени человеческих потребностей.

Американский психолог Д. Макллеланд выделяет три уровня потребности. Изначально, в его понимании мотивация - личностные или вторичные потребности личности, которые непосредственно влияют на человеческое поведение. Автор выделил три уровня мотивации: потребность во власти, потребность в успехе и потребность в причастии. Профессиональное развитие личности в организации относится ко второй категории потребности, однако каждый человек реализовывает ее по уровню своих возможностей

С. А. Шапиро предлагает трактовать определение трудовой мотивации как «процесс удовлетворения работником своих потребностей и ожиданий в выбранной им работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, одновременно с этим, это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работника».

По - мнению А. С. Шапиро мотивация предназначена не только для рабочего персонала, а необходима также и для руководителей. Центром всей мотивации автор выделяет мотив. Мотив является реакцией побуждения человека для достижения определенных намеченных целей. За мотив отвечает вероятность исполнения потребностей, или насколько трудно - достижима цель индивида.

Многие из создателей теории мотивации, определили классификации мотивов личности. Так, например, А. Маслоу обозначил низшие мотивы, мотивы среднего уровня и высшие мотивы, данная классификация, неразрывно связанна с классификацией потребностей пирамиды Маслоу.

Еще одну классификацию выделили А. С. Шапиро. Он разделяет мотивы биологические и мотивы социальные, которые побуждают человека к трудовой деятельности. К биологическим мотивам, как и к мотивам низшего уровня, относятся все физиологические потребности. Человек выполняет трудовую деятельность, основываясь на потребности в пище и самозащите. Еще одно направление мотивов - социальные, те мотивы, которые реализуют человека как личности, нацелены на самосовершенствование, саморазвитие, получение социального статуса и авторитета.

В работе «Управление трудовой работой как механизм развития персонала организации»он выделяет:

- коллективизм;

- личностное самовыражение (самоутверждение);

мотив самостоятельности;

мотив надежности;

мотив справедливости;

мотив состязательности

Итак, следует кратко разобраться в каждом из типов мотивов. Первый мотив - коллективизм выражается в необходимости индивида объединяться в рабочие группы или коллективы. Внимание многих социологов всегда было заострено на поведение человека в рабочем коллективе, как с психологической точки зрения, так и с социологической. Большинство представителей данного направления можно увидеть в школе человеческих отношений, в которую входили Э. Мэйо, М. Фоллет, А. МАслоу.

Еще один из мотивов личное самовыражение, как утверждает автор, характерно для большинства людей молодого или зрелого возраста. Мотив самостоятельности и надежности, те мотивы, которые прямо противоположны друг другу. В одном случае, человек предпочитает развитие карьеры выше собственных удобств, готов к постоянным командировкам и ненормированному рабочему графику, во втором случае, человек умеренно рискует своей стабильностью, предпочитая регламентированную деятельность.

Мотив состязательности, основывается на самой известной теории Ч. Дарвина, конкурентности и состязательности между индивидами за лучшие трудовые блага. Это можно представить на примере конкуренции за место заместителя директора или участие в конкурсе лучший сотрудник года. Последний мотив, мотив справедливости, предполагает собой конфликт, сравнение полученной премии коллеги по работе, не справедливость в профессиональной деятельности приводит к межличностным и внутригрупповым конфликтам.

На основе разных видов потребностей существует и разные типы мотивации. Многие работники нацелены только на получение заработной платы и другие материальные ценности, у других важным фактором является общественная значимость труда, у третьего типа эти два фактора находятся в симбиозе. Также выделяется материалистическая, социальная и метамотивация. Уровень мотивации сотрудников имеет огромную важность в организации профессионального развития. Разные виды карьеры удовлетворяют различные потребности человека, это обосновывает огромную значимость проработки мотивационной сферы. Изначально правильно мотивированные работники достигают лучших успехов и продвижения по карьерной лестнице. Следует еще раз вспомнить, что такое карьерный рост. В понимании М. Армстронга, создателя карты карьеры - это знание и умение людей, для того чтобы выполнять работу на более высоких уровнях и должностях, под высокой степенью ответственности или же вносить большой вклад в дело организации.

В основном все современные системы мотивации нацелены на совершенствование творческих и индивидуальных способностей личности, на инициативу сотрудников, согласование интересов организации, с интересами групп и персонала.

В социологии и экономике принято разделять два понятия «Стимул» и «мотив», то есть стимулирование и мотивирование рабочего персонала. В экономической статье Баженова С. В. Стимул определяется, как «внешняя побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении какого - либо действия кем - либо». В большинстве случаев стимулированием является материальное поощрение сотрудников, выражается в премиях, авансах, надбавках. Здесь прослеживается различия между данными понятиями. Если вернуться еще раз к термину мотивация, в любой его трактовке, мы видим, что мотивации предшествует мотив, личностная потребность, соответственно мотивирование человека это внутреннее побуждение к деятельности, которое влияет только на желания человека. Стимулирование связанно с внешними факторами, основным источником такого стимулирования является заработная плата, либо вознаграждение человека за труд, основной способ его существования и основная цель трудовой деятельности. Мотивирование и стимулирование работника непосредственно влияют и на карьерный рост сотрудника. Следовательно, необходимо рассмотреть какие теории предшествуют современной системе мотивации и на чем основаны сами методы мотивирования и стимулирования сотрудников.

Известный немецкий ученный К. Шольц разделил мотивационные теории на три группы: содержательные, процессуальные и теории, основанные на отношении человека к трудовой деятельности, на образе человека. Содержательные теории формируются на принципе того, что потребность существует как основной фактор, побуждающий человека к деятельности. Процессуальные теории несколько отличаются от содержательных тем, что не ставят потребность в основу своего изучения. Последователи процессуальных теорий выделяют личностные ожидание, выбор типа поведения и результаты, связанные с этими ожиданиями.

Теории, основанные на отношении человека к труду, неразрывно связанны с образом человека, в котором проявляются качества личности работника и возможные результаты от его деятельности.

К содержательной теории принято относить А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, К. Алдерфера и т. д., рассмотрим основную мотивационную «теорию потребностей» А. Маслоу.

Сам Маслоу утверждал, что его теория потребностей интегрирует в себе множество подходов. В своей работе «Мотивация и личность», А. Маслоу, говорит, что разработка данной теории включила в себя мысли Джеймса и Дью, Э. Фромма, З. Фрейда, М. Вертхаймера, К. Юнга, К. Гольдшштейна и др. Плюрализм такого количества ученных, относящихся к различным сферам научных знаний, говорит о действительно эффективной и значимой созданной теории. Она образованна на ландшафте нейрофизиологии, психологии, биологии и социологии.

С. А. Шапиро выделяет отличительную особенность теории А. Маслоу, так как она основана не на экспериментах, либо других эмпирических методах, а использовал метод анализа биографических данных знаменитых личностей. Сама теория была создана в 1970 - х годах, точнее встречается в литературных немецких изданиях, она получила широкое распространение.

Теория потребностей А. Маслоу заключается в том, что ученный выделил 5 групп человеческих потребностей, обозначив их как базовые потребности личности. Все потребности по Маслоу выстраиваются в строгую иерархию, где основу составляют первичные потребности.

Первичные или базовые потребности делятся на физиологические, которые стоят на самой низшей ступени иерархии потребности, однако, в зависимости от того будет ли выполнены первичные потребности, зависит и выполнение потребностей высшей ступени, так же базовые потребности предусматривают и удовлетворение других потребностей. К физиологическим потребностям или физиологическим позывам А. Маслоу органические чувства человека, чувство голода, материнский инстинкт, потребность в жилище, во сне, в дыхании и другие, которые основаны на физиологии человека и зачастую схожи с животными инстинктами.

Следующая категория потребностей - потребность человека «в безопасности, в защите, в стабильности, в зависимости, в свободе от страха, тревоги и хаоса, потребность в структуре, порядке, законах, ограничениях, другие потребности». Эти позывы приходят после того, как удовлетворены физиологические, но физиологически потребности могут совпадать и с данной категорией.

Автор приводит наглядный пример голодного человека, для которого еда станет не только удовлетворением его физиологической нужды, но и в обеспечении комфортной обстановки. Можно сказать, что иногда потребность в безопасности преуменьшает даже любые физиологические потребности даже в еде или во сне. А. Маслоу приводит в пример детей и воздействие их семейной среды на обеспечение такого позыва. Еще одним примером служили пациенты немецкого нейрофизиолога К. Гольдштейна. Военные люди с черепно - мозговыми травмами или нейротики, для которых потребность в безопасности наиболее актуальна. Безопасность для них является стабильностью, в их привычном понимании и узком круге восприятия жизненных процессов.

Однако, в современном мире, человек полностью удовлетворен условиям его безопасности. Он работает в теплом, комфортно - освещенном офисе, в основном без условий угрожающих его здоровью, без хищников и постоянной борьбы за выживание. При гражданских и иных видах войны это удовлетворение этой потребности падает на минимум.

После потребности в безопасности идет другой блок потребностей, который называют вторичные потребности, или потребности, которые исходят от человека как от представителя вида Homo Sapiens, а от социального существа, человека, как личность. Вторичный блок, открывает группа потребностей, которая располагается на следующей ступени иерархичной пирамиды А. Маслоу - социальные потребности или «потребность в принадлежности и любви».

Это выражается в том, что после удовлетворения физиологии человек все равно начинает задумываться о дружбе, о единстве с кем - то. Человек существо социальное и ему чуждо одиночество, для того, что бы не остаться одному возникает потребность в общении, в сплочении групп, которые имеют общие цели или то, чему они противостоят, к примеру военная служба. Солдат противостоит общему внешнему врагу государства, иначе говоря, как выражается А. Маслоу, солдаты становятся кровными братьями, имея эту групповую сплоченность. Эта основная потребность индивида, социальная потребность, не удовлетворение которой приводит к серьезным патологиям. На основе патологий возникает такое явление, как дезатаптация. Шпак Л. Л. Доктор социологических наук в своей статье «Социальная дезадаптация: признаки, механизмы, уровни» выделяет трактовку социальной дезадаптации Н. Е. Яценко, что это «частичная или полная утрата человеком способности приспосабливаться к условиям социальной среды».

Из данной потребности исходит еще одна потребность в признании. По мимо любви, человек хочет, что бы его кто- то признал. Либо потребность, связанная с достижением чего - то, либо в получении славы, признания других, престижа. Карьерный рост сотрудника неразрывно связан с этой потребностью. Получив новую должность, он получает и новый социальный статус, новую роль, престиж и уважение людей, авторитет как руководителя или уполномоченного лица.

Следующей, значимой потребности, отведено пятое место в иерархии Маслоу. Потребность в самоактуализации, либо самовыражении человека. Важно не только удовлетворение природных инстинктов, а открытие своего внутреннего потенциала, который важен так же и для работы и карьерного развития. Успешная карьера зависит от того, насколько точно человек выявит свою потребность в той или иной деятельности, в чем он сможет себя выразить и достичь успеха. Такой потребности предшествует необходимость свободно выражаться и мыслить, заниматься творчеством и испытывать себя в новых различных сферах деятельности.

Последние две ступени потребностей меньше изучены, однако А. Маслоу не оставил их без внимания. Первая потребность в познании и понимании, а вторая эстетическая потребность. Потребность в познании и понимании сформирована исторически, и время приводит огромное количество примеров людей, для которых познание стояло выше потребностей в безопасности, таким являлся Галилео Галилей. А потребность в красоте, относится к наименее изученной тематике, однако, психологическое рассмотрение данного желания говорит о том, что состояние человека улучшается, когда она видит что - то красивое, что может его мотивировать к деятельности. Вся теория А. Маслоу состоит из пирамиды, где ученый выделяет 7 групп потребностей, однако многие учебные пособия учитывают только 5 из них. Однако, данная теория, как основа, применяется и в современных методах, и технологиях мотивирования персонала.

Следующая группа мотивационных теорий - процессуальная. Исследованием их положений занимались В. Врум, Дж. Адамс со своей теорией справедливости, Портер - Лоулер и др. Рассмотрим самую распространенную теорию ожидания В. Врума.

Впервые эта концепция появилась в 1964 году. В. Врум выделил два основных понятия в теории ожидания, это само ожидание, то есть «вера в вероятность того, что за определенным действием последует конкретный результат»и валентность, Врум подразумевает под этим термином значимость ожидаемому или конкретному результату своих действий и поведений. Врум создал систему или последовательность элементов, составляющих теорию ожидания.

«Усилие - исполнение - результат», где усилия человека это как следствие мотивации, исполнение это совокупность усилий, на которые влияют внешние и внутренние факторы среды и личная составляющая личности. От всех вышеперечисленных элементов зависит завершающий компонент структуры - это результат. Такая теория достаточно сложна в практике, но с обратной стороны ясно, что от ожидания результатов и зависит формирование поведения сотрудника, зависит размер и способ вознаграждения человека. Данная теория позволяет нам применить многое к мотивированию людей в организации.

И последней группой мотивационных теорий, являются теории, основанные на отношении человека к труду. Последователями считаются Д. Макгрегор, У. Тейлор, У. Оучи и отчасти Э. Майо, как представитель школы человеческого отношения. Рассмотрим теорию «X» и «Y» Д. Макгрегора.

Впервые концепция была опубликована в 1964 году в работе самого автора «Человеческая сторона предприятия». В. Маршев смог наиболее кратко описать теорию, в его положениях указанно, что теорию X можно назвать традиционной, управление и контроль со стороны лидера. Где руководитель корпорации формирует положения относительно своих подчиненных: любой человек найдет любую возможность отклониться от работы; при таком подходе нужен контроль, который позволит принуждать людей к труду; только 10 % людей берут на себя ответственность управлением другими, остальные 90% предпочитают, что бы ими управляли и не желают брать на себя ответственность. Соответственно вывод заключается в том, что управление и контроль в организации должны в основном осуществляться благодаря авторитету руководителя. Теория Y направленна на «интеграцию групповых и индивидуальных целей», то есть в

прямом смысле направленна на создание условий для осуществления целей личности. Здесь происходит функция взаимодополнения, личность удовлетворяет не только свои потребности, но и нужду организации, тем самым обеспечивая обоим дальнейшее продвижение.

Исходя из этого Баженов С. В. В статье «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»Предлагает схему или цикл мотивационного процесса. Он состоит из стадии зарождения человеческой потребности, далее человек ищет наиболее оптимальные пути удовлетворения возникшей потребности.

Следующая стадия состоит из поиска средств, для этого удовлетворения, либо какие действия следует совершать, чтобы обеспечить выполнение потребности. Четвертая стадия заключается в исполнении действий и как следствие получение вознаграждения за сделанный труд. Цикл завершается на удовлетворении возникшей потребности.

Важнейшим фактором управлением мотивационного процесса является стимулирование. Выше, мы уже уделяли внимание этому понятию, теперь следует рассмотреть процесс стимулирования труда изнутри. Термин стимулирование труда предполагает «комплекс мер, дополняющих мотивационную политику и являющимся средством удовлетворения определенных потребностей человека (работника), подразумевающий, прежде всего, материальное (денежное) вознаграждение».

Стимулированием сотрудником занимается руководство организации, чем больше подходит стимулирование для определенного работника, тем выше уровень его мотивации. Стимулирование так же зависит от краткосрочных и долгосрочных целей организации, и поэтому руководству для эффективной организации производительности труда и создание качественной мотивационной политики необходимо знать свой персонал.

Как мотивация влияет на карьерный рост сотрудников? Основными видами мотивации персонала можно выделить оценку труда сотрудника, которая проявляется в повышении его квалификации, аттестация рабочего персонала, продвижение по должности или службе; материальное поощрение или стимулирование и моральное вознаграждения в виде похвалы, грамот или общего одобрения коллектива.

По своей сути карьера является фактором мотивационного процесса, то есть повышение в должности и рост профессионального развития побуждает и мотивирует человека к трудовой деятельности. Как рассматривал С. А. Шапиро для человека определение своего Я или в другой интерпретации - Кем я хочу быть? Чем заниматься? уже является потребностью не только социальной в достижении определенного статуса, но и потребностью в самореализации себя путем карьерного продвижения, самовыражении свои способностей и скрытого таланта. В сфере карьерных достижений, такой пункт, как мотивация, занимает, лидирующую роль, наряду с психологическими и другими факторами карьерного роста. Мотивирование персонала с помощью карьерного продвижения способствует преобразованию персонала среднего и высшего звена, что говорит о постоянном развитии структуры и организации. В сфере организации профессионального развития персонала правильная мотивация сотрудников так же приводит к процветанию и высокой прибыли предприятия.

Заключительной частью первой главы является параграф, посвященный мотивации персонала. В нем рассмотрены представления о различных видах потребностей персонала. Представлена цепочка образования потребностей личности, исходя из ее мотивов на ту или иную деятельность. Рассмотрены группы мотивационных теорий, а так же обосновывается разграничение между понятиями «стимулирование» и «мотивирование». Освещаются способы мотивации должностного роста в организации.

# Глава 2. Управление профессиональной карьерой сотрудников организации

.1 Система служебного продвижения персонала в организации

Для формирования карьеры сотрудника в организации необходима четкая система профессионально - служебного продвижения. Под данной системой А. Я. Кибанов понимал различного рода перемещения сотрудника по должностям, которые развивают не только организацию в целом, но и личность. Для интерпретации данного термина используют наиболее распространенное понятие «карьера».

Для реализации системы должностного продвижения персонала существует отдел кадров, который непосредственно осуществляет кадровую политику. Кадровая политика - это деятельность органов власти, их руководителей, работников кадровых подразделений по реализации кадровой стратегии, направленная на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие кадров, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед государственными органами.

Основные направления, которые присуще кадровой политике, заключаются в следующем:

) учет новейших технологий, создание рабочих мест;

2)разработка программ на основе прогнозирования развития и совершенствования системы образования в профессиональных ВУЗах и введением новых технологий в продвижении сотрудников;

)выработка различных мотивационных программ, повышающих заинтересованность сотрудников в труде и степень удовлетворенности работой;

4) создание систем подбора и отбора кадров;

5) совершенствование социальных программ и программ занятости.

Кадровый отдел, непосредственно, отвечает за реализацию многих функций и создание кадровой политики, тем самым гарантируя каждому сотруднику прямое обращение к вышестоящему руководству и возможность продвигать по карьерной лестнице. Понятие «кадры» можно трактовать как совокупность лиц, которые в качестве основной своей профессии или специальности выполняют обязанности, поставленные организацией, и получающих за это вознаграждение, в виде заработной платы или премий. Основной целью отдела кадров является правильный и точный подбор сотрудников, которые по всем требованиям подходят для работы в конкретной организации с ее установками и требованиями. Работа кадров, следовательно, включает в себя несколько компонентов:

1) подбор кадров;

2) отбор кадров;

) расстановка кадров;

) профессиональное обеспечение;

) профессиональное продвижение сотрудника.

Наряду с этим А. Я. Кибанов на основе японского менеджмента создал схему служебно - профессионального продвижения персонала, которое разделял на несколько этапов. К первому этапу он отнес подбор, оценку и расстановку кадров; второй этап включает в себя само поступление на работу сотрудником; третий этап состоит из квалификационного экзамена; четвертый этап составляется из программ адаптации персонала в рамках организации, либо проведения каких - либо дополнительных испытаний; в пятом этапе происходит уже само зачисление на постоянную работу, собственно, туда входит стажировка и наставничество, повышение квалификации и систематическая оценка; после предыдущих этапов человек достигает шестого, который состоит в том, что сотрудник, обладающий определенной квалификацией, может профессионально расти в организации, в конечном итоге выбирая вертикальное, либо горизонтальное перемещение.

Теперь, следует рассмотреть данные этапы более подробно: подбор, оценка и расстановка кадров. При подборе кадров, в основном, учитывается общая профессиональная подготовка кандидата, то есть уровень соответствия его базовых знаний для выбранной специальности. Отбор кадров происходит уже по более ужесточенным требованиям. Специалист проверяет кандидатов и происходит отбор в пользу тех, кто больше степени подходит к характеру указанной деятельности. Здесь присутствуют уже образовательный, возрастной, социально - психологический ценз и медицинские показатели.

Для наглядного примера, можно взять несколько направлений деятельности в органах внутренних дел. Оперативно - розыскная деятельность, в этом случае для кандидата на данную должность предъявляются почти, что запредельные требования. В качестве медицинских критериев, « оперативник», должен иметь I ую степень здоровья, это самый высокий медицинский показатель, для выполнения тяжелых физических нагрузок. Для дальнейшей службы, что бы с этим сотрудником было как можно меньше проблем по обеспечению его выздоровления. К данной направленности так же предъявляются хорошие физические показатели, так например, существуют различные нормативы для определенных группировок спецподразделений МВД, к ним относятся и отжимания, бег 100 метровка, кросс на 5 и больше километров, тест Купера для подтверждения выносливости претендента. Важно учитывать и факт обязательного наличия высшего профессионального образования с оперативной розыскной направленностью.

Сотрудники, обеспечивающие информационную безопасность, имеют гораздо меньше требований к физической и медицинской подготовке. Категория их здоровья несколько снижена, однако, все равно требует определенных показателей, но, как и в любом другом направлении, обязательно должен присутствовать факт высшего профессионального образования, либо среднего профессионального образования, если кандидат претендует на посты рядового и младшего начальствующего состава.

После учета этих критериев каждый сотрудник направляется в ЦПД (Центр Психологической Диагностики), где психологи отбирают кандидатов по социально - психологическим признакам, например стрессоустойчивостью, кооперацией, высокой приспосабливаемостью, коммуникабельностью и т. д.

Возрастной ценз, предъявляемый кандидату в организациях, обуславливается Трудовым Кодексом ст. 63. Заключать договор можно только с лицами старше 16 лет, то есть с теми людьми, кто закончил обучение в школе, основной возраст, характеризующийся началом трудовой деятельности - 18 лет, в особых условиях с 14 лет.

После выявления определенных характеристик личности, его социально - психологической, иногда физической, интеллектуальной и медицинской готовность, кандидат идет на дальнейшее рассмотрение в отдел кадров, то есть, если человек подходит по всем критериям, которые необходимы для его должности, то он переходит сразу ко второму этапу - зачислению в штат. После зачисления, сотруднику, по схеме А. Я. Кибанов, необходимо сдать квалификационный экзамен на подходящую должность. С помощью такого экзамена можно определить профессиональные навыки сотрудника, его направленность, набор компетенций. Во многих фирмах вместо экзамена проводя квалификационные собеседования. При том условии, при котором человек согласен со всеми требованиями, выдвигаемыми организацией и ставит самостоятельно цели. В таком случае работодатель, благодаря этому собеседованию, устанавливает не только уровень знаний и правильность постановки целей сотрудника, а так же он сопоставляет эти цели, с целями фирмы, определяет оборудование для работы человека, потому что даже незначительные неудобства могут вызвать потерю мотивации у сотрудников.

Программы адаптации персонала в рамках организации. Многим руководителям фирмы, рекомендовано планировать карьеру сотрудников на период от 2 до 10 лет. Это связанно с тем, что человек способен адаптироваться к новой должности, приблизительно от двух лет до 5. Этому способствует много факторов, таких как, личностные установки, профессиональные компетенции работника, организация деятельности фирмы и т. д. Из этого следует отметить сам термин адаптация - это «приспособление организма, личности, их систем к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям в целом».

Существуют различные виды адаптации в организации, к ним относят социальную, производственную, профессиональную, экономическую, психофизиологическую адаптации. На основе этого разрабатывается индивидуальная программа адаптации для каждого сотрудника. Существуют так же еще одна классификация индивидуальной адаптации:

. Общая. Происходит введение в деятельность организации. В ее рамках сотруднику необходимо дать общее представление об организации, рассказать историю и провести введение в традиции фирмы. Так же необходимо осведомить сотрудника о процедурах и кадровой политики организации, то есть о системе найма, увольнения, повышения квалификации и т. д. Зачастую, основной вопрос у наемного работника связан с заработной платой, поэтому работодатель обязан предоставить, полный отчет о сроках выплаты и размере денежного вознаграждения сотрудника. Туда же входят социальные льготы, бытовые условия, правила и нормы организации.

В основном данную информацию можно донести до сотрудников благодаря различным тренингам, инструктажам, беседой, непосредственно, с наставником работника, определением стандартов предприятий, размещении информации на веб - сайте и т. д. Нормативные сроки для проведения общей программы адаптации составляет от 1 недели до 1 месяца календарных дней.

) Специализированная. Данная форма состоит из объяснения целей и направления подразделения, куда направляют сотрудника, помимо этого указывается взаимоотношения с другими подразделениями. Указываются должностные обязанности сотрудника, обсуждается график и работа во внеурочное время, рассматриваются бытовые условия подразделения и т. д.

После этих процедур, в течение месяца, сотрудник уже не нуждается в наставничестве и проходит испытательный срок, становится полноправным членом фирмы, заключается трудовой договор и числится в штате. На протяжении трудовой деятельности, сотрудник проходит ежегодные аттестации и собеседования для того, что бы выяснить потребность в повышении образовательных навыков, повышении квалификации или продвижения по должности. Н. Ф. Пушкарев в своей работе «Деловая карьера сотрудников организации»рассмотрел систему аттестации и собеседований (САС) на примере крупнейшей американской компании IMB, которая занимается производством программного обеспечения и консалтингом. В своем анализе он говорит о том, что трудовая деятельность работника оценивается по шкале от 1 до 5, высшей оценкой является цифра 1, получив ее, сотрудник должен быть немедленно повышен в должности и в заработной плате. Цифра 2 и 3 по шкале говорит о неудовлетворительных результатах, предел, когда сотрудник может сдать аттестацию, ограничивается двумя разами, после этого человек может быть уволен из IMB.

С помощью данной системы происходит справедливая оценка труда, работник точно знает чего он стоит. Его заработная плата зависит от того, насколько он проявил себя в течение предыдущего года. Однако, данная система требует огромных затрат и усилий, как со стороны подчиненного, так и со стороны руководителя.

Последний этап состоит в том, что уже сформированный сотрудник имеет право на профессионально - квалификационное продвижение в должностях. В этом случае, он может выбрать либо горизонтальное, либо вертикальное продвижение. Горизонтальное продвижение заключается в том, что сотрудник планирует перемещение по должностям касаемо своей специальности, которые находятся на том же уровне, что и имеющаяся должность, просто развивать свою компетентность в рамках трудовой деятельности специалиста. Вертикальное перемещение отождествляется с перемещением человека на должность, находящуюся на уровень выше предыдущей, конечным итогом становится карьера руководителя.

Подводя итог такой системе, можно сказать, что она предполагает, что после окончания профессионального ВУЗа кандидат на должность должен пройти испытательный срок, показав свою компетентность по отношению к полученному образованию. Далее, предполагается прохождения курса ориентации, направленного на адаптацию работника в трудовой среде, которая заканчивается испытательным сроком. После этого, человек зачисляется на должность и уже в течение 8 - 10 лет проходит курс по повышению квалификации, проверки знаний и направление в командировки. По А. Я. Кибанову, уже к 36 годам кадр ценен для компании и определяется его будущая карьера относительно руководителя или служащего.

В рамках профессионально - служебного продвижения А. Я. Кибанов разработал еще одну схему продвижения линейных руководителей, которая так же рассматривает 5 основных этапов:

) Проводится работа со студентами старших курсов профессиональных Вузов или проходящих практику. Организация по своим критериям, вместе с руководителями и сотрудниками отдела кадров и управления, проводит отбор лучших студентов, которые, по их мнению, имеют потенциал на руководящую должность. Те, кто успешно завершил практику, дается рекомендационный лист для будущего поступления на работу.

2 )После этого этапа, в течение двух лет, проводится работа с молодыми специалистами. В рамках этой деятельности проводятся тренинги и обучения, после происходит первый отбор в кадровый резерв руководящих постов.

3 )Работа с начальным составом занимает, приблизительно, около 2 -3 лет. Здесь проводится повышение квалификации, обучение сотрудников дублировать или замещать руководствующий состав в их отсутствие. После этого, проводится тестирование, анализ деятельности и вторичный отбор, по истечении которого выдвигаются кандидаты на зачисление руководителей среднего звена, то есть вертикальное перемещение. Те работники, которые не прошли аттестацию, остаются на прежних местах, и могут рассчитывать на горизонтальное перемещение по должностям.

4) Подготовка руководителей среднего звена требует индивидуального подхода, поэтому каждому сотруднику приставляют наставника из руководства высшего звена. Соответственно, руководитель и отдел управления персоналом, учитывая личные качества кандидата, составляют индивидуальный план продвижения сотрудника. Один раз в год проводится тестирование сотрудника на то, как он может контролировать коллектив, управлять им, профессионально решать сложные задачи, поставленные перед ним. После успешного завершения тестирования и обработки, анализ данных сотрудник выдвигается на дальнейшее продвижение по карьерной лестнице.

5) На последнем этапе отбирают руководителей высшего звена, преимущественно на конкурсной основе. Отбор проводится другими руководителями высшего звена, специалистами в области управления персоналом, либо независимыми экспертами.

Так мы видим, что продвижение сотрудника это многолетнее дело, во многих случаях организация сама выращивает свои кадры, для того, что бы они замещали руководящие посты, создают кадровый резерв. В основном в организациях с большой текучестью кадров в пределах руководителей и должностей среднего звена происходит быстрый карьерный рост, в организациях связанных со служебной деятельностью или с государственным аппаратом специфичное для данной сферы карьерное продвижение, зависящее от стажа и выслуги лет. Наряду с созданием специальных систем служебно - профессионального продвижения, существуют так же факторы, которые влияют на развитие карьеры в организации. И главная задача для компании - обеспечить развитие этим факторам, что бы повысить кадровый потенциал.

В изученном параграфе рассматривается служебно - профессиональное развитие карьерного роста. Посредником, который выполняет функции по продвижению персонала, является отдел кадров. В тексте раскрыта его основная задача и направления. Детализирована схема служебного продвижения, разработанная А. Я. Кибановым.

# 2.2 Факторы, влияющие на развитие карьеры сотрудников

В условиях, которые складываются в стране: с уровнем усовершенствования технологического развития и прогресса общества, сотрудникам любой организации необходимо повышать качество трудовой деятельности. Служебная (профессиональная) карьера персонала прямо зависит от многих факторов, которые следует учитывать руководящим лицам, для повышения значимости трудовой деятельности в рамках политики организации.

Е. Г. Молл выделяла несколько факторов для успешности развития карьеры, с одной стороны это ситуационные, институационные, которые образуют два вида организационных и социальных условий. В этом плане развитие карьеры сотрудников зависит от самой системы и задач организации, масштабов, ее спецификой деятельности, времени существования. В такой подход Е. Г. Молл включает еще ряд факторов, например, коммуникационная составляющая данной структуры, технологии, руководитель и, соответственно, его требования к сотрудникам. После ситуационных факторов идут индивидуальные факторы развития карьеры, которые являются центральными факторами. Они включают в себя все личностные особенности, знания, характер и тип темперамента.

С. А. Шапиро, который так же занимался изучением трудовой карьеры, выделял факторы, влияющие на успех развития карьерой, к ним относятся: темперамент, психологический тип личности, наличие лидерских качеств, межличностные отношения и мотивация, как сотрудников, так и руководителей.

Е. Е. Доника в своей работе «Управление служебной карьерой руководителей органов внутренних дел: социально - организационно правовые аспекты»выделяет внутренние и внешние факторы. К внешним или объективным факторам, относятся положения, связанные со средой функционирования органов внутренних дел, к числу можно отнести социально - экономические факторы, политическая система сраны, территориальное расположение участков местных ОВД, а также учитывается социально - демографические характеристики присуще сотрудникам полиции. Внутренние факторы включают в себя личностные качества, профессионализм, компетентность, как руководителя, так и подчиненных. Мотивирование и стимулирование сотрудников, степень удовлетворенности сотрудниками условиями и работой в выбранной ими специальности, кадровый потенциал структуры органов внутренних дел.

Главным образом, факторы, влияющие на развитие карьеры, бывают внутренними и внешними. Человек, который рассчитывает на продвижение, как на волю случая, всегда будет занимать низкие должности в своей организации. Изначально, внутренние факторы развития приобретаются еще в ВУЗах, молодыми специалистами. Это обуславливается активным участием в мероприятиях института, научной и исследовательской деятельности, во всем, что закладывает факторы, которые окажут влияние на будущую трудовую деятельность личности.

В исследованиях Дж. Эплина приведены несколько основных факторов, которые влияют на успешность развития карьеры в организации. Он поделили их на три основных фактора: индивидуальные, внешние и непредсказуемые. К внутренним факторам можно отнести личные способности и качества, сюда включены такие составляющие, как образовательный уровень кандидата, человек должен хорошо и ясно знать направление своей деятельности и разбираться в новшествах бизнеса. Интеллектуальный уровень предполагает аналитические способности сотрудника. Еще одним главным элементом является адаптация личности, когда человек может приспособиться к коллективу и иметь способность реагировать на различные ситуации, связанные с работой.

В этой категории, можно рассмотреть наличность лидерских качеств, которые как фактор влияют на карьерный рост. По большей части такой фактор относится к линейным руководителям фирмы. Еще в древности лидерские качества выражались во власти, подчинении над людьми, такие роли исполняли вожди племен, шаманы, старейшины, советы, военные коллегии и т.д., своего рода, такой фактор поддерживает общество, и не дает ему пасть в анархию. Лидерство оказывает такое воздействие не только на государства или социальную жизнь, а в наше время является важной составляющей любой организации. Руководство над подчиненными можно осуществлять путем страха и насилия, а можно, как раз, управлять людьми, мотивируя их на успешную трудовую деятельность

Лидерские качества могут проявляться неоднозначно. Существует также два лидера, которые не зависимы или те, которые зависимы от чужой воли.

Однако, этот аспект тоже относительный, так любой лидер, зависит даже от общественного мнения, но вторая категория зависимых лидеров выполняет рутинную работу, которая не вызывает стремление к развитию в организации. Зачастую, такой тип лидерства встречается в государственных организация.

Итак, «лидерство - это способность оказывать влияние на отдельных личностей или на целые группы людей, направляя их усилия для достижения целей организации».Лидерство многоаспектное социальное явление, его следует рассматривать в рамках организационной структуры. С. А. Шапиро ссылается на О. С. Виханского и А. И. Наумова, которые определяют организационное лидерство, как « тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей».

Лидерство важнейший аспект управления, а способность к лидерству является важной чертой для успешного продвижения в профессиональной карьере. Если взять менеджера в любой организации. То он, несомненно, должен стремиться к тому, что бы стать руководителем свей фирмы. Так как он выполняет много функций: организатор и стратег, аналитик, кадровик, управленец Менеджер обязан иметь лидерские качества, а следовательно, можно утверждать, что менеджмент - это и есть лидерство и поэтому, многие руководители должны понимать, что сотни людей работают на них, ожидая, что посредством руководителя могут достичь личных целей. Это и есть мотивирующий фактор и правильное управление такими факторами, поможет развить устойчивую организацию.

Следующий фактор, который можно отнести к внутренним, состоит из положительной оценки сотрудника к самому себе. Самооценка включает не надменность личности по отношению к своим подчиненным и коллегам, а чувство уверенности в своих способностях в отношении трудовой деятельности и полное доверие к своим товарищам. Последний, третий элемент состоит из психологических факторов. Построение карьеры зависит во многом от типа темперамента, как писал С. А. Шапиро «Человеческий темперамент выступает в качестве общей основы многих личностных характеристик человека и самого характера. Люди одного темперамента могут быть добрыми и жестокими, ленивыми и трудолюбивыми, аккуратными и неряшливыми. Темперамент лишь задает динамику психического реагирования на определенные события и явления».Так же личностные факторы опираются на психологическую теорию типов личности Карла Юнга, в которой он указал на два основных типа человека: экстраверт и интроверт. Так же Дж. Эплин выделяет внутреннюю мотивацию, как фактор развития карьеры.

У каждого человека мотив в профессиональной деятельности различный. Многие мотивированны, именно, достижением высокого положения на предприятии, некоторые имеют внутренний мотив к профессиональному росту, освоению новых знаний и навыков. Другие люди ставят в основу своей мотивации создание дружного коллектива.

В первой главе мы разбирали мотивы и их классификацию по С. А. Шапиро, но так же она выделил классификацию типов мотивации рабочего персонала.

«Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей».Основу типологизации мотивации, следует отнести то, что сотрудники имеют ориентацию на общественную значимость труда и само содержание трудовой деятельности; другая ориентация, отведена заработной плате сотрудника и другие материальные ценности, что можно отнести к стимулированию; последняя ориентация - это баланс, между материальными ценностями и профессиональным развитием.

Следующие типы мотивации, основаны на характеристике мотивационного типа человека. Так С. А. Шапиро, выделяет 5 типов людей с различными мотивациями. Первый тип называется «инструменталист», то есть человек, с такими мотивами имеет желание работать, только за получение денежных вознаграждений, причем, немедленно. Проявляет безразличие к собственности, руководству, другим поощрениям. В эту категорию входят люди, занимающиеся частным делом или бизнесом.

К типу «профессионал» относятся те, кто действительно ориентирован на профессиональный рост, на совершенствование личностных и деловых качеств, на получение знаний и навыков. К такой категории людей в основном относятся люди творческие, которые работают ради самого творчества. Это и музыканты, и художники, ученные, хотя многие из них нацелены не только на успех в своем деле, но и на признание их труда окружающими.

Тип «патриот» ориентирован не на себя, а на общие человеческие ценности. Такие люди ставят в основу своей цели гуманизм и добро для общества. Ярким примером может служить профессиональное воспитание работников Советского союза, члены коммунистической партии. К ним относятся учителя, преподаватели в Вузах и колледжах, врачи, военные. Те люди, которые делают для других многое, вне зависимости от того, что им дает государство, в основном это не большое материальное вознаграждение.

Помимо этих типов, существует - «хозяин». В отличии от «патриота» такой тип ориентирован только на достижение собственных целей и приумножения собственного богатства. К категории «хозяина» относится класс предпринимателей, которые рискуют для выигрыша, хотя и приносят реальную пользу в обществе, создавая новую продукцию, основывая конкуренцию и новые рабочие места.

Последний тип мотивации - «люмпен». Человек не желающий брать ответственность, не любящий распределения, неудовлетворение распределением благ и поэтому требует уравнения в получение заработной платы. К категории такой людей, по мнению С. А. Шапиро, относятся, в большинстве случаев «неудачники». Люди, которым не повезло занять хорошее место в обществе. Он ставит пример пенсионеров из бывшего СССР, которые до сих пор не могут смириться с общественными изменениями или те, кто в советские времена имели привилегии. А сейчас их лишены, к примеру, военные, ушедшие в отставку в младших чинах или люди, которые до сих пор находятся под влиянием коммунистических идей, безработные.

Для Шапиро, наиболее удачливые типы - это «профессионал», «хозяин» или «патриот». Однако, если темперамент у человека является врожденной составляющей, то мотивация достигаемый элемент. Ее можно развить в процессе деятельности, однако у лиц зрелого возраста это достаточно тяжело.

Баженов С. В. В работе «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»подвел итог мотивации карьерных достижений и выделил несколько правил, которым нужно следовать руководству и организации для правильного формирования мотивации и стимулирования сотрудников:

1) Лидеру следует определить цель и роль каждого подчиненного в конкретном решении или задаче;

2) Формировать на короткий или долгий срок планы мотивации и стимулирования, опираясь на внутренние и внешние факторы мотивации;

3) Сделать акцент на корпоративной культуре организации, которая должна выработать четкую мотивационную программу;

4) Возможность карьерного роста для персонала;

5) Уважительное отношение руководства к своим подчиненным, умение лидеров поддерживать хорошую атмосферу в коллективе.

Другая категория факторов, включает в себя внешние составляющие или более точно, факторы, которые влияют на достижение карьерных целей. К ним относится: личный стиль руководства и профессиональные достижения. Личный стиль руководства выражается в способности работником выполнять поставленные задачи, то есть, когда работник берет на себя ответственность за выполнение задач, ставит конкретные цели, достигает в них результатов, вознаграждает достижения. Так же личный стиль руководства проявляется в межличностных отношениях между коллективом, где начальник оказывает должную заботу в карьере персонала, проявляет поддержку и т. д.

Д. МакГрегор в теории «X» и «Y» выделил три типа руководства, основываясь на поведенческой характеристике руководителя, в большинстве случаев это можно отнести и к личному стилю руководства каждого сотрудника организации. Первый тип, которому МакГрегор дал описание был «автократичный». Автократия предполагает собой, навязывание решений руководства подчиненным и их централизация. Автократии присущи свои минусы, в основном она существует там, где сотрудники не желают работать, избегают ответственности и власть проявляется только благодаря подчинению и угрозы наказания. Другой полюс руководства составляет «демократический» стиль управления. Лидер старается избежать, того, что он навязывает подчиненным свое решение или мнение, а так же, включает всех членов организации принимать решения по выполнению задач фирмы. В таких организациях сотрудники воспринимают трудовую деятельность, как естественный процесс, они способны себя контролировать и принимать ответственность, ориентированы на творческие решения. Именно такой стиль эффективен, учитывая современную рыночную экономику.

Профессиональные достижения, в первую очередь такие достижения направленны на выполнение общих целей компании, а также когда руководителем выполняется все основные обязанности. Он способен задействовать все человеческие ресурсы, поддерживать конкуренцию среди персонала и правильно оказывать влияние на дело компании. Следующий и последний фактор развития карьеры - «непредсказуемый». Этими факторами можно назвать совокупность стечении обстоятельств в пользу сотрудника. То есть это такие случаи, когда человек может проявить себя хорошо перед своим начальством или просто ему сопутствует удача.

Н. Ф. Пушкарев, А. В. Бульенов, А. А. Шишликов в работе «Деловая карьера сотрудников организации»вводя такое понятие, как «плато карьеры». В их понимании это застой в продвижении карьеры сотрудника. Когда человек достигает определенной должности и не получает больше повышения. ВО многом авторы связывают это понятие с карьерой руководителя и говорят, что на «плато» влияют как внешние факторы, когда фирма не желает увеличивать руководствующий состав или хочет оставить его без изменений, и внутренние факторы, когда у личности уже нет стремления и мотивации совершать карьерный рост.

Наряду со многими ученными Е. Молл выделяет похожую типизацию факторов, которые обеспечивают продвижения по службе. Эти типологии относительно похожи, так как в их основе лежат психологические и факторы внешнего воздействия. По Е. Г. Молл факторы делятся на четыре составляющие: индвидиные, личностные, индивидуальные, факторы внешней среды. Первые три факторы обуславливаются историей жизни человека, его возрастную категорию. Так же профессиональное продвижение во многом зависит от пола сотрудника, на это влияют не только требования организации, а то, что у мужчин и женщин существуют различия в установке карьерных целей. Как и С. А., Шапиро, Е. Молл в книге «Управление карьерой менеджера»указывает, что и умение контактировать с людьми, общительность, степень адаптации сотрудника, тоже влияют на карьерный рост. Торможение или замедление карьерного роста связанно с внешними факторами, социальной и организационной средой. Хорошее отношение с руководством может способствовать быстрому продвижению, однако наличие неформальных связей может и препятствовать должностному продвижению и расширению влияния сотрудника.

Анализируя типологии факторов и степень влияние их на карьеру сотрудника, можно сказать, что в основном карьера зависит от психологических особенностей и внутренних мотивов человека, который подбирает себе работу. Трудовая деятельность в первую очередь будет успешной тогда, когда человек осознанно сформировал свой выбор. Однако создание условий для того, что бы персонал развивался необходимая и основная функция для любой современной организации не зависимо от того государственная она или частная. Однако, несмотря на различные интерпретации факторов для успешности карьерного или профессионально - служебного роста, существует огромный пробел в исследовании трудовой карьеры, и многие составляющие еще не изучены. Опираясь на данный параграф, следующий этап будет состоять из анализа карьерного роста в двух известный российских организациях. На основе этого анализа мы увидим влияние факторов и управление карьерой персонала на практике.

Анализируя данный параграф, мы делаем вывод, что на развитие карьеры влияют множество факторов. В тексте приведены различные классификации факторов. Выделяют внешние, внешние и не предсказуемые факторы. К индивидуальным относят личные качества личности, мотивация. К внешним, все, что связано со стилем руководства. Непредсказуемые факторы, включают в себя стечение обстоятельств. Также в параграфе рассмотрено понятие «плато карьеры».

# 2.3 Особенности управления развитием карьеры сотрудников в организации на примере ОАО «Сбербанк РФ»

Сбербанк - крупнейшая банковская компания в России. Коммерческий банк, которому принадлежат 52% акций, контролируемый Центральным банком России. Возникновение организации приходится на 12 ноября 1841 год, когда Николаем I был подписан указ о создании в Российской империи сберегательных мест «для доставления через то средств к сбережению верным и выгодным способом». Изначально, Сбербанк представлял собой два учреждения с 20 сотрудниками, которые находились в Москве и в Санкт - Петербурге, затем, сформировалась целая система банков. В СССР, Сбербанк назывался системой Государственных трудовых сберегательных касс. В наше время Сбербанк России превратился в международную корпорацию, современный универсальный банк, которым пользуется практический каждый гражданин РФ, Система сбербанк насчитывает около 14 территориальных банков, 16,5 тысяч отделений, которые располагаются в 83 субъектах Российской Федерации. Сбербанк имеет дочерние банки за рубежом в таких странах, как Европа и в ее северной и центральной части, в Турции, США и Великобритании. На данный момент крупнейший банк имеет огромную численность персонала. Она достигает 325 тысяч сотрудников на период 2016 года, однако эта численность заметно падает, такие же тенденции наблюдались и в 2015 году. По годовому отчету сбербанка за 2015 год фактическая численность персонала снизилась до 271 231 тысячи сотрудников, эти цифры поставлены в сравнение с 2014 годом, где видно сокращение на 4 492 человек.

Преимущество данной компании состоит в том, что она идеально подходит для молодых и начинающих специалистов, не имеющих опыта в банковской сфере. Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) в 2009 году 20 - 21 июня был проведен всероссийский инициативный опрос на тему «какие компании - работодатели наиболее привлекательны для россиян». Выборку составили 1600 человек с разных населенных пунктов, в которые входили 42 области, края и республики Российской Федерации. По результатам данного опроса было выявлено, что такая компания, как Сбербанк России удерживает лидерскую позицию в области работы - мечты у граждан страны. Около 304 (19%) респондентов желают работать в данной компании, по таким показателям, Сбербанк России замыкает тройку лидеров. Первое место в опросе заняла компания ОАО Газпром. Желающих работать в такой структуре достигает 528 (33%) человек. Второе место принадлежит компании «Роснефть», 368 (23%) респондентов изъявило желание стать сотрудниками этой организации.

Данные по исследованию за 2009 год ВЦИОМ сопоставил с данными исследования, которое было проведено уже в 2012 году. Тема исследования была идентична: «работа - мечты: самые привлекательные компании России». Опрос респондентов пришелся на 15 - 16 сентября, а опубликован 3 декабря 2012 года. Выборка составила 1600 человек в 138 населенных пунктах, в 46 областях, краях и республиках России. Динамика компаний возросла, по прежнему, первые места заняли компании «Газпром» и «Роснефть», тройку лидеров замыкает «Сбербанк России».

В сравнении с кризисным периодом 2009 года респонденты стало легче оценивать потенциальных работодателей. Именно в этой динамике выросла привлекательность работодателей компании Сбербанка. За 3 года количество респондентов, которые предпочли бы работать в Сбербанке, выросло с 304 (19%) по 400 (25%). Отсюда следует вывод, что компания Сбербанк правильно обозначает стратегии и выполняет задачи, поставленные фирмой, а так же корректирует в правильном направлении стратегию по развитию персонала. Улучает условия труда и рейтинг популярности фирмы. Сравнительные характеристики опроса и динамика развития рейтинга работодателей представлена в виде графика, данные указаны в процентном соотношении.

Учитывая факт повышения привлекательности фирмы, стоит обратить внимание на особенности карьеры сотрудников Сбербанка. Во многом организационная структура данной компании схожа с другими коммерческими предприятиями. В ней есть совет директоров, прямые линейные руководители, подчиненные и стажеры. Однако, в компании Сбербанка есть и свои отличительные особенности управлением карьеры персоналом. Стоит выделить такую отличительную черту, что главным для компании является вовлеченность персонала в трудовую деятельность. Для того, что бы расставлять приоритеты в работе с персоналом, организация ежегодно проводит опросы для получения обратной связи.

В период 2014 года индекс вовлеченности сотрудников возрос до 68,9 пунктов. Это обусловлено тем, что возросла степень удовлетворенности сотрудников имиджем и стилем руководства компании, системой мотивации и льгот, повышением заработной платы. Данные отчета за 2015 год превысил средний уровень для финансовых компаний и достиг 75 пунктов. На данные период времени факторами, которые повлияли на увеличение индекса вовлеченности персонала, оказались качества руководства и коммуникаций, профессионализм начальства, уровень принятия решений и отношение к сотрудникам, создание условий для эффективного взаимодействия.

Огромное внимание уделяется подбору и адаптации персонала. По данным отчета Сбербанка России за 2015 год «на работу в Сбербанк было принято 54 554 новых специалистов и руководителей». Однако, численность персонала по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 4 492 человека и составила 271 231 сотрудников. Каждому сотруднику оказывается обязательная помощь в коллективе, производят качественный и быстрый ввод в новую должность. В 2014 году были проведены кадровые комиссии, через которые были оценены около 11 200 сотрудников Сбербанка. В 2015 году эта цифра достигла 18 500 человек, при условии разработки проекта наставничества и менторинга. Особое внимание уделяется системе наставничества, в 2014 году около 7 тысяч руководителей обучены инструментам наставничества. В 2015 году можно увидеть тенденцию к росту наставничества в компании сбербанк от 7 тысяч до 12 тысяч руководителей были обучены в этой системе.

Также в отчете указанно, что практику в компании прошло более 13 700 студентов, состоялось 2000 лекций, которые проводили опытные сотрудники Сбербанка в ВУЗАХ страны. Это говорит еще об одной характерной особенности компании. Сбербанк пытается вырастить для себя кадры, ориентируя современную молодежь на работу в сфере финансов и кредитов. Для более качественного отбора кандидатов, а так же для планирования их карьерного роста Сбербанк России проводит исследование молодежи.

Корпоративный университет Сбербанка совместно с Департаментом кадровой политики Сбербанка и консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers в 2014 году провели исследования, темой которого была «Поколение Y в Сбербанке». В исследование были использованы качественные и количественные методы. Инструментарием для работы было онлайн - анкетирование, выборка составила 20 000 тысяч молодых сотрудников из 9 территориальных банков в России, Дочернего банка в Казахстане и Denizbank. В рамках 22 фокус - групп, реализованных в 11 городах, приняли участие более 400 сотрудников Группы Сбербанка.

Поколение Y или миллениалы, составляют люди, которые родились и воспитывались в период с 1988 - 1999 года. Людям этого поколения присущи следующие черты: желание быть первыми; постоянное присутствие в их жизни интернет технологий; стремление путешествовать; желание гордиться компанией, в которой они работают. Поколение Y отличается от других поколений именно, тем, что в их жизни постоянно и везде присутствуют и сопровождает интернет. Качества, которые характеризуют данных людей, как потенциальных работников обусловлены в желании видеть перспективу в выбранной ими сфере деятельности. Они стремятся быть членом команды, ожидают гибкости от работы, любят учиться, самоуверенны, хотят иметь выбор и ценят разнообразие. Минусы, которые видят представители Сбербанка в представителях поколения Y это в нежелании работать по принципу «так надо», в негибкости, в том, что они сфокусированы на обучении в ущерб своей работе, имеют слишком завышенные ожидания и требования к работодателю и ориентированы на материальное вознаграждение.

Мы можем увидеть, что большинство людей, при устройстве на работу предпочитают возможности быстрого карьерного роста и возможность обучения и профессионального развития.

По результатам, сотрудники Сбербанк сделали вывод, что им необходимо сфокусировать внимания на 4 составляющих:

1) Построение и продвижение бренда работодателя;

2) Обучение и развитие персонала;

3) Введение гибких систем управления;

4) Трансформация социального пространства работодателя.

Как мы видим, особенность данного исследования, нацелена именно на то, что бы понять своих сотрудников, для того, что бы правильно спланировать и управлять карьерой персонала компании. Для помощи в данном направлении, компания Сбербанк создала «НR - цикл», то есть годовой цикл для постановки целей оценки результативности и потенциала, планирования карьеры, развития и продвижения сотрудников.

Оценка результативности персонала проводится ежеквартально, в декабре объявляют результаты трудовой деятельности. На 2015 год к оценке результативности было предложено ввести оценку соответствия ценностям компании Сбербанк. В годовом отчете за 2015 год 100% сотрудников прошли оценку результативности. Такая схема оценки работы существует и у руководителей Сбербанка. Для проведения данного контроля существует кадровая комиссия, которая выявляет лучших руководителей. Ориентируясь на их результаты, составляется индивидуальная программа планирования их карьеры и помещение в кадровый резерв для будущего замещения вышестоящей должности. «В 2015 году кадровые комиссии прошли 20 тыс. руководителей - 63% их общего числа». Уже в 2016 году было охвачено 100% управленцев.

В сфере обучения и развития своего персонала, в кадровой политике Сбербанка, можно выделить еще одну особенность, такую как, наличие и развитие Корпоративного университета. По итогам годового отчета «обучено 550 647 специалистов, разработано 254 централизованных программы обучения для специалистов». Результаты отчета за 2014 год говорят о тенденции развития профессиональных навыков у специалистов и руководителей. Численность сотрудников, прошедших обучение в период 2014 по 2015 год увеличилась с 251,3 по 550,6 сотрудников. В этом же году были разработаны и введены около 94 новых программ обучения персонала, 18 из них «кроссфункциональные, то есть применимые к нескольким функциональным блокам». Программы обучения в основном направленны на формирование базовых стандартов у сотрудников Сбербанка, совершенствование навыков работы с клиентами, по стандартам, принятыми фирмой.

Обучение руководствующего состава основано на развитии управленческих компетенций и навыком. Формируются лидерские качества, развитие личностных характеристик и обучение эффективному управлению кадрами организации.

Такие особенности позволяют делать успехи в служебно - профессиональном продвижении. Однако, наряду с активным планированием карьеры, действует и четко разработанная схема мотивации персонала, которые включают в себя социальный пакет, корпоративные льготы и привилегии.

В 2014 году была введена усовершенствующая программа ДМС (добровольное медицинское страхование). «Предусмотрено предоставление полного пакета ДМС, в том числе амбулаторно - поликлиничское лечение всем сотрудникам со стажем работы более года». Так же формируется активная программа страховой защиты от несчастных случаев и тяжелых болезней.

«В 2015 году сотрудники Банка получили возможность по льготным ценам пройти санаторно-курортное оздоровление в черноморском комплексе МРИЯ. По централизованным программам поддержки многодетных семей и поощрения территориальных банков - победителей и призеров смотра-конкурса бесплатные семейные санаторно-курортные путевки получили более 3 тыс. сотрудников». Данные условия позволяют сотруднику не только профессионально расти в рабочей среде, но и чувствовать заботу и поддержку со стороны руководства фирмы. Стартовая и основная площадка для молодых сотрудников в Сбербанке является позиция консультанта, который, непосредственно, работает с людьми, помогает им в элементарных операциях с банковской системой. Профессионально - служебное продвижение в Сбербанк имеет несколько этапов.

К первому этапу относится собеседование, при устройстве на работу. Оно включает в себя анкетирование, презентацию и видеокейсы, как командных, так и индивидуальных. После успешного прохождения собеседования и зачисления сотрудника в штат, около недели, происходит адаптация сотрудника на новом месте. В рамках адаптации каждому консультанту предоставляется профессиональный наставник, который вводит человека в курс всей работы. Систему профессионально - служебного повышения оговаривают с сотрудником на собеседовании. Для того, что бы выйти из позиции консультанта нужно «стабильно выполнять план продаж на 100%». При повышении человека в должности, сотрудник проходит обучение в учебном центре, затем продолжает обучение на рабочем месте, с наставником, в лице руководителя филиала. В Сбербанке существует, так называемая «прозрачная карьерная лестница», которая позволяет планировать профессиональное и карьерное развитие. Быстро перескочить из должности консультанта, в должность менеджера по продажам, а потом попасть в кадровый резерв и стать руководителем одного из филиалов.

Исходя из этого, можно выделить несколько характерных особенностей для планирования и управления карьерой персонала в ОАО «Сбербанк России»:

1) Прежде всего, Сбербанк, имеет хорошую систему оценки персонала, которая наиболее четко позволяет выявить успешных сотрудников для составления индивидуального плана карьеры;

2) Создание приятных и профессиональных условий для работы в коллективе. Руководители следят за адаптацией персонала, посредством, ввода в компанию системы наставничества.

3) Сильная система обучения персонала. Создание корпоративного института и вовлеченность молодых сотрудников.

4) Быстрое профессионально - служебное продвижение со стартовой позиции на позицию линейного руководителя.

О системе мотивации и заработной плате персонала в годовых отчетах Сбербанка ни сказано ничего, это говорит, скорее всего, о недостатках именно в данных направлениях. На сегодняшний день рейтинг Сбербанка сильно возрос, люди нуждаются в помощи многих молодых и профессиональных сотрудников. Сбербанк, обеспечивает должное обучение и развитие персонала как специалистов своего дела. Компания создала атмосферу для воспитания новых специалистов и имеет много современных и характерных особенностей для банковской системы, основанной еще при царской России.

Анализируя данный текст, можно сделать несколько выводов, о управлении и развитии карьеры в компании «ОАО Сбербанк РФ». Сбербанк, несомненно, является лидером финансовых организаций в России. Для него характерна четкая система обучения, развития, адаптации и квалификации персонала. Быстрый карьерный рост это еще один положительный аспект, в сфере карьерного продвижения сотрудников. Изучая, данные отчета, и проведя вторичный анализ, можно сказать об особенностях и недостатков данной организации. Особенности включают в себя развитую систему оценки персонала, создание благоприятного профессионального климата на рабочем месте, строе профессионально - служебное продвижение и распространение новых мер по обучению и переобучению сотрудников. Явным недостатком служит отсутствие информации о заработной плате и способах мотивации рабочего персонала.

# Заключение

Рассматриваемая нами проблема состояла в изучении развития профессиональной карьеры сотрудников в российских организациях. Карьерный рост важный элемент в системе современного развивающегося общества. Он отражает социальный статус и материальное положение человека. Исследуемая проблема является предметом изучения многих наук, но система современного управления кадрами и организацией имеет как преимущества, так и недостатки в правильном планировании и обеспечении профессионально - служебного продвижения сотрудников.

Наша задача состояла в том, что бы рассмотреть теоретические аспекты управления карьерой, провести анализ планирования и развития карьерного роста на примере конкретной организации, выявить особенности служебного продвижения и разработать некоторые рекомендации по усовершенствованию изучаемой проблемы.

В результате проведенной работы мы раскрыли понятие карьеры, профессиональной карьеры и должностного роста. Привели основные трактовки феномена карьеры в междисциплинарном дискурсе. Рассмотрели и проанализировали главные этапы в формирование индивидуального и организационного планирования карьеры, и выявили, по каким моделям и ориентациям происходит профессионально - должностное продвижение сотрудников. На основе анализа теорий мотивации персонала мы вывели, что мотивация и стимулирование сотрудников является главным пунктом в формировании индивидуального плана карьеры.

Помимо мотивации, ориентации и компетенций сотрудников, в работе указано, что для эффективного развития карьеры необходима структурированная система профессионально - служебного продвижения кадров, которая включает в себя несколько этапов по адаптации, подбору, отбору, оценки и квалификации персонала. Карьерный рост так же зависит от четко поставленной цели самой организации и от эффективного принятия решения руководства в сфере управления персоналом. Анализ научной литературы показал, что для развития карьеры мало ответственного руководителя и престижной организации. Линейное руководство и отдел кадров должны учитывать все факторы, влияющие на служебное продвижение сотрудников, от них зависит производительность и удовлетворенность сотрудников своей занимаемой должности.

Для подтверждения теоретической части работы мы рассмотрели систему управления развитием карьеры и карьерного роста на примере «ОАО Сбербанк РФ». Главными выводами служит наличие сравнения статистических данных компании в промежутке с 2015 по 2015 год. В результате, были сформулированы особенности развития карьеры в данной организации. Компания «Сбербанк» имеет крепкую базу для формирования хороших сотрудников. Не исключая тот, факт, что она входит в тройку лидеров лучших работодателей в России, управлением карьерой персонала совершенствуется и имеет положительные сдвиги, превышая средний уровень среди всех финансовых компаний в области труда и занятости.

На основе проведенного нами вторичного анализа данных по годовым отчетам компании мы подтвердили гипотезу о том, что детальное изучение факторов влияющих на развитие карьеры, выявление особенностей на примере конкретной компании, поможет нам сформулировать правильные рекомендации по усовершенствованию профессионально - служебного продвижения кадров.

Подытожив работу, проведенную по изучению развития профессиональной карьеры сотрудников организации, с целью усовершенствования работы разработан ряд рекомендаций и предложений:

- Компании Сбербанк следует уделить внимание усовершенствованию имиджа компании, для привлечения молодых и активных сотрудников;

- В связи с отсутствием подробной информации о мотивации сотрудника, организации необходимо качественно описать в годовых отчетах систему мотивации персонала. Также рассмотреть пункты и разделы, описывающие данную систему мотивации, занятость и заработную плату персонала;

- Создание института для подготовки молодых специалистов и линейных руководителей, в целях повышения компетенции и профессиональных навыков будущего персонала и руководства;

- Необходимой, на наш взгляд составляющей является проведение ежемесячного анкетирования на тему «удовлетворенность работниками условиями труда», что бы сопоставить реальную ситуацию компании с уровнем ожидания каждого из сотрудников;

- И последним пунктом является расширение системы мотивации, поощрения и стимулирования персонала, включить в нее поездки за границу, призы за лучшую годовую работу.

# Список литературы

1. .Апон М. Е. Профессиональная карьера как инструмент повышения качества человеческих ресурсов // Проблемы качества человеческих ресурсов системы государственной службы на современном этапе. Материалы межрегионального научно - практического семинара (под ред. Проф. А. С. Горшкова) СПБ.: Изд - во СЗАГС, 2009

2. .Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами. - 10 - е изде (пер. с англ.); под ред. С. К. Мордовика. - СПБ.: Питер, 2010. - 842 С.

3. .Ахметова Г. З., Иванов И. В., Мачаева Т. А. Современные проблемы управления и развития персонала// Общество и цивилизация в XXI веке: тенденции перспективы. 2014. №8(12). - 152 - 155 С.

4. .Базаров Т. Ю., Еремина Б. А. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ, 2010.

5. .Борисов Ф. Б. Социология управления: ученик. - М.: Изд. «Академия», 2012. - 212 - 218 С. (Дата обращения 22.11. 2016)

. .Бурдье П. Социальное пространство и символическая власть // П. Бурдье. Социология социального пространства. - СПБ., 2005. С. 64 - 68

7. .Вебер М. Основные социологические понятия // М. Вебер Избранные произведения (пер. с нем. Сост. Под Общ. Ред. Ю. Н. Давыдова). - М.: Прогресс, 1990. - 602 - 642 С.

. .Власюк Г. В. Ресурсы социальной организации. - М: Изд - во АГВ, 2010.

. .Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография. - М.: ИНФРА - М, 2011. 352 С.

10. .Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. - мл. Организации: поведение, структура, процессы / (пер. с англ. - 8- е изд - е). - М.: ИНФРА - М, 2000. 662 С.

11. .Глазунов Н. И. Система государственного управления. М.: ЮНИТИ - ДАНА , 2002. С. 479

12. .Гутгару Р. Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятиями // Менеджмент в России и за рубежом. № 5. 2007. 17 - 20 С.

13. .Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. - СПБ.: Питер, 2013 - 192 С.

. .Дискурсова М. Ю., Маслова С. Ю. Управление профессиональной карьерой как способ повышения эффективной деятельности организации // Экономика управления, финансы: Материалы II международ. Науч. Конф. - г. Пермь, декабрь 2012 г.). - Пермь: Меркурий, 2012.

15. .Егоршин А. П. Управление персоналом. - изд. 7 - е. - М.: Новгород, НИМБ, 2010.

. .Ершова Ж А., Сергеева Н. В. Современные технологии системы управления персоналом в бизнес - структура: монография. - М.: «МИРБИС» (ин-т), 2014. - 312 С.

. .Зайцев Г.Г., Черкасская Г. В., Егоршин А. П. Управление деловой карьерой. - Н. - Новгород: НИМБ, 2007. 120 С.

18. .Зайцева Ю. А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: управление развитием персонала - М.: ЭКЗАМЕН, 2001. - 208 С.

19. .Зрилова Н. А., Сергеева Н. В. Современные технологии системы управления персоналом в бизнес - структурах: монография. - М.:«МИРБИС» (ин-т), 2014 - 312 С.

. .Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: «Дело», 1993. - 304 С.

. .Истомина О. А. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал - менеджмента. - М.: Андреевский издат. Дом, 2011. -251 С.

. .Каштанов А. Э., Каштанов Э. А. Корпоративная культура и PR. 2003.

. .Каштанов А.Э., Зинченко Г. П., Каштанов Э. А. Корпоративная культура: теория и практики. Монография. - М.: Альфа - Пресс, 2005.

. .Кибанов А. Я. Система управления персоналом: учебно - практическое пособие. - М.: Проспект, 2012. - 300 С.

25. .Кибанов А. Я. Служба управления персоналом. М.: КНОРУС, 2010.

26. .Кибанов А. Я., Каштанов Е. В. Управление деловой карьерой, служебно - профессиональные продвижения и кадровые резервы - М.: Проспект, 2014.

. .Кондратьев Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. - М.: ИЦРИОР: НИЦ ИНФРА - М.,2012. 396 С.

28. .Кравченко С. А. Карьера / карьеризм // С. А. Кравченко, Социологический русско - английский словарь - М.: ООО «Изд - во Астрель», 2004. - 157 -158 С.

. .Крутцева М. Н. Управление адаптацией персонала. Вологода: Легия, 2010. - 128 С.

30. Культура управления персоналом: коллектив. Монография / Габидуллина Г. И др.; под. Общ. Ред. Т. Д. Дубовичкой. - Мин - во образования и науки РФ, «башкирский гос. Ун - т», - Стерлитамак, 2013. - 167 С.

. .Курицын А. Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. - М.: Экономика, 2008. - 289 С.

. .Лайкер Д., Хосеус М. Корпоративная культура TOYOTA / Уроки для других компаний (сокращ. Пер. с англ.). - М.: Альпина. Паблишерз, 2011. - 354 С.

. .М - во образования и науки Рос. Федерации, Урал. Федерал. Ун - т. - Екатеренбург: ИЗД - во Урал. Ун -та, 2015. - 172 С.

34. .Макклелланд Д. Мотивация человека. - СПБ.: Питер, 2007. - 672 С.

. .Маргенсон Ч. Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой / Пер. с англ. - Днепропетровск. Баланс Бизнес Букс, 2004. - 208 С.

36. .Маслоу А. Мотивация и личность: пер. с англ. - СПБ.: Питер, 2008.

. .Матура М. Н. Организация обучения персонала компании. - М.: ЗАО«Бизнес - школа Интел - Синтез», 2009. - 192 С.

. .Могилевкин Е. А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг: Монография. - СПБ.: Речь, 2007. - 265 - 267 С.

. .Молл Е. Г Управление карьерой менеджера. - СПБ.: Питер, 2012 - 351 С.

. .Монди Уэйн Р., Ноу Р. М., Премо О. Р. Управление персоналом / под ред. Андреевой, С. В. Кошелевой. - СПБ.: Изд. Дом «Нева», 2004. - 408 С.

. .Моргунова Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: «Дело», 2005. - 654 С.

. .Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика. - СПБ.: Питер, 2003.

. .Оксамитная С. М. Карьера трудовая / Социологический словарь справочник (под общей ред. В. И. Воловича). - К.: Политиздат Украины, 1990. - С. 322 - 324.

44. .Папонова Н. Е. Построение системы оценки персонала: практическое пособие. - М.: Изд - во «Финпресс», 2009. - 160 С.

. .Питерс Т., Уотерипн Р. - монография: в поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. - М.: Альпина Паблшиер, 2011. - 528 С.

46. .Плотницкая М. Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Гуманитар. Науки. - 2013. №1(21). 52 - 62 С.

47. .Плутина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия. 2013. № 43

48. .Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под ред. Ю. Г. Оделва. - М.: Информ. Знание, 2012. - 484 С.

49. .Пригожин А. И. Управленческие идеи: Как для этого должна измениться ваша организация? - М.: ЛЕНАНД, 2015. - 480 С.

. .Пушкарев Н. Ф., Бульенов А. В., Шишликов А.А.. Деловая карьера сотрудников организации/ Под ред. Д. э. н., проф. Н. Ф. Пушкарева. - М.: АП «Наука», 2003 - 150 С.

. .Седых А. Б. Психология труда. Вклад Джона Льюиса Холланда в психологию профессии и карьеры. Ж. - Человек. Сообщество. Управление №9, - 2009, 54 - 67 с.

52. .Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом - уч. Прак. Пособие. - М.: Альфа - Пресс, 2008. - 496 С.

53. .Стаут Л. У. Управление персоналом: Настольная Книга менеджера. - М.: «Из - во Добрая книга», 2011 - 536 С.

. .Теория организаций: учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. Ульяновск: УлГГУ, 2011 - 110 С.

55. .Травин В. В., Матура М. П., Курбатова М. Б. Развитие управленческого потенциала: учебно - практич. Пособие. - М.: Изд - во «Дело» АНХ, 2010 - 128 С.

. .Тромпенаарс Фонс, Хэмиден - Тернер Чарльз. 4 типа корпоративной культуры; пер. с англ. Е. П. Самсонов. - Минск: Попурри, 2012. - 528 С.

57. .Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство - М.: Республика, 1992.

. .Филиппов Ф. Р. Карьера // Энциклопедический социологический словарь // под ред. Акад. РАН Осипова Г. В. - М.: Из - во ИСПИРАН, 1995. - С. 262 - 263

. .Херцберг Ф., Монсер Б., Сиждерман Б. Мотивация к работе. - М.: Вершина, 2007. - 240 С.

. .Шапиро С. А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала. Монография. - М.: РХТУ им. Менделеева, 2012. - 195 С.

. .Шейн Эдгар. Организационная культура и лидерство. - СПБ.: Питер, 2002.- 336 С.

62. .Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО «Бизнес - школа» «Интел - Синтез», 2008.

. .Щекин Г. В. Теория и практика упр. Персоналом. - М.: Академия, 2010. - 280 С.

64. .Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / Социол. Исследования. 2010. №4. - 47 - 55 С.

65. .Эмерсон Г. Двенадцать институтов производительности: пер. с англ. / науч. Ред. В. С. Кардаш. - 2 - е изд. - М.: Экономика, 1992. - 216 С.

. .Якокка Ли. Карьера менеджера / пер. с англ.; общ. Ред. С. Ю. Медведева. - М.: Прогресс, 1991.

. .Яхонтова Е. С. Soft Management, или управление отношениями в компании. - М.: ЗАО «Из - во Экономика», 2010. - 470 С.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |