

УДК 331.104.2

КАРЬЕРНОЕ РАЗВИТИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**Алехина Л.Л., Бурцева М.Н., Егорова Т.Н.***ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»,
Орел, e-mail: allar9372@mail.ru*

В статье рассматриваются основные элементы кадрового развития в современных условиях хозяйствования. Среди них элементы организационной структуры, развития трудового и личностного потенциала организации, а также информационно-аналитические элементы. Показаны приоритеты карьерного развития персонала как для организации, так и непосредственно для самого работника. Авторами представлена схема методики планирования деловой карьеры сотрудника, отдельно изложены основные этапы в процессе планирования деловой карьеры. В данной статье показаны важные и необходимые требования к планированию карьеры работников и обозначены существенные, по мнению авторов, мероприятия по совершенствованию карьерного развития работников в организации. В заключение выделены некоторые виды деловой карьеры и предложены некоторые правила по планированию и управлению карьерным развитием в организации.

Ключевые слова: кадровое развитие, трудовой потенциал, деловая карьера, планирование и управление карьерой, кадровая работа

CAREER DEVELOPMENT IN THE HR SYSTEM**Alekhina L.L., Burtseva M.N., Egorova T.N.***Oryol State University of Economy and Trade, Oryol, e-mail: allar9372@mail.ru*

The article discusses the main elements of personnel development in modern conditions of managing. Among them, elements of organizational structure, development of the labour and personality potential of the organization, as well as information and analytical elements. Shows the priorities of the career development staff for the organization and for the employee. The authors presented a scheme of methods of planning of business career of the employee, separately set out the main stages in the planning process for a business career. This article describes the important and necessary requirements to career planning of workers and marked a significant, according to the authors, measures to improve the career development of employees in the organization. In conclusion, highlights some of the types of business career and offered some guidance for the planning and management of career development in the organization.

Keywords: personnel development, employment potential, business career, planning and career management, human resources management

Обеспечение эффективного функционирования организаций требует экономически грамотного управления их деятельностью [1, с. 56]. При этом существенное значение приобретают вопросы управления персоналом в организации, поскольку персонал оказывает большое влияние на ее деятельность.

Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Каждое структурное подразделение представляет собой рабочую группу, члены которой взаимодействуют между собой. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятность, что он или она смогут повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Одной из важных и актуальных проблем кадровой работы в организациях является развитие персонала. Поскольку именно кадровое развитие в организации и вне ее способствует росту не только социально-экономической эффективности работы предприятий, но и повышает гибкость управления, оптимизирует делегирование полномочий, улучшает морально-психологический климат в коллективе и совершенствует организационную культуру в целом.

Кадровое развитие в организации выступает как система взаимосвязанных действий. А элементами данной системы, в свою очередь, являются формирование и разработка кадровой стратегии, планирование количественной и качественной потребности в персонале, организация процесса адаптации во всевозможных ее направлениях, организация профессионального обучения, переподготовка и повышение квалификации сотрудников, управление трудовой карьерой и служебно-профессиональным ростом, корректировка и реализация корпоративной культуры и т.п.

Комплексная система развития человеческих ресурсов организации охватывает значительный комплекс составляющих ее элементов, которые способствуют росту и развитию трудового потенциала организации с учетом стратегии ее развития и корпоративных целей. Основные элементы системы кадрового развития могут быть представлены следующим образом:

- элементы структуры организации (правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции и т.д.);

- элементы развития трудового потенциала организации (трудова́я карье́ра, замещение ключевых должностей, ротация кадров и т.д.);

- элементы развития личностного потенциала (обучение, переобучение, повышение квалификации и т.д.);

- информационно-аналитические элементы (конъюнктура рынка труда, мониторинг и анализ рынка образовательных услуг, диагностика спроса и предложения на обучение и повышение квалификации внутри организации, персонифицированная система данных о развитии трудовых ресурсов организации, результаты оценки и аттестации сотрудников и т.д.).

В рамках системы развития человеческих ресурсов остановимся на одном из значимых элементов развития трудового потенциала организации – формировании и реализации карьерного развития сотрудников. Карьера может иметь различные формы и виды. В любом случае трудовая карьера предполагает накопление личностно-профессионального и человеческого капитала, который осуществляется на протяжении всей трудовой жизни сотрудника. Развитие трудовой карьеры работника способствует его профессиональному росту и конкурентоспособности для достижения стратегических целей как организации, так и личных целей в трудовой деятельности персонала.

Особый интерес в процессе карьерного развития приобретают действия молодых специалистов. На начальных этапах карьеры, молодые специалисты пробивают путь по карьерной лестнице своими способностями к нестандартным решениям, умением и желанием достигнуть максимального результата. Познание карьерного роста молодого персонала демонстрирует, что сотрудники не знают о своих дальнейших перспективах на данном предприятии, а также в коллективе. Это подтверждает, что работа с персоналом некачественная, полное отсутствие планирования, мотивации и контроля карьеры на предприятии. Основываясь на этом можно сделать вывод

о том, что планирование деловой карьеры играет очень важную роль в управлении персоналом. Во всем есть свои плюсы, так и в планировании деловой карьеры имеются прерогативы как для сотрудников, так и для самого предприятия.

Приоритеты для сотрудников – доступная степень удовлетворенности работой на предприятии, полное и четкое видение личных перспектив и возможность планировать другие аспекты своей жизни, высокая конкурентоспособность.

Приоритеты для предприятия – наличие качественных сотрудников, что позволит повысить на предприятии производительность труда и снизить текучесть; целенаправленные сотрудники для выдвижения на определенные должности.

Планирование деловой карьеры – направление кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития, продвижения молодых специалистов [3, с. 452].

Планировать деловую карьеру может не только сам работник, но и менеджер предприятия. Однако первоначальную роль играет личное планирование трудовой карьеры. Молодой сотрудник должен сам решать и определять свою деловую карьеру, а именно куда он хочет пойти работать и кем после этого стать в профессионально-трудовом плане. Для этого нужно стать надежным «диагностом» своей карьеры. В этом ему поможет методика планирования карьеры, которая часто используется в служебной практике персонала.

Первый этап планирования деловой карьеры – самооценка.

Самооценка – представление человека о важности своей личности, деятельности среди других людей, оценка собственных качеств, достоинств и недостатков. Так в планировании своей карьеры сотруднику необходимо провести анализ собственных навыков и возможностей. Для этого, прежде всего, нужно ответить на главный вопрос: «А кто же я?». Разобраться в этом вопросе поможет типология личностей Дж. Голланда, который считает, что каждый человек в определенной степени относится к одному из шести типов личности.

Проводя оценку особенностей личности, необходимо учесть, что человек коммуникабелен и имеет особенность приспособления к любым трудовым условиям, используя при этом личности двух или даже всех типов.

Второй этап планирования – определение параметров и мотивации развития деловой карьеры. Это определение вида деятельности, которым хочет заниматься человек в организации в процессе трудовой деятельности.



Схема методики планирования деловой карьеры

Таблица 1

Типология личностей по Дж. Голланду

Тип личности	Содержание деятельности
Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
Исследовательский	Ориентация на поиск
Артистичный	Ориентация на самопрезентацию
Социальный	Ориентация на взаимодействие в обществе с людьми
Предпринимательский	Ориентация влияния на людей
Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными

Третий этап планирования – определение целей служебного развития персонала. Существует два вида целей служебного развития:

– краткосрочные цели – охватывают ближайшие годы, месяцы;

– долгосрочные цели – рассматривают временной период 20–50 лет.

Четвертый этап – развитие плана служебного роста. Данный этап требует четкого плана, какие характеристики необходимо иметь, чтобы претендовать на ту или иную должность в случае замещения.

Пятый этап планирования – контроль.

Контроль – основная функция и неотъемлемая часть системы управления. На этом этапе необходимо хотя бы раз в год пересматривать поставленные цели и делать полный анализ достигнутых результатов.

Изучить себя – это малая часть процесса определения карьеры. Планировать карьеру значит определить цель развития путей карьеры, которые приведут к ее достижению. Путь представляет собой определенную последовательность занимаемых должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять главную, целевую должность, о которой мечтал, а также пройти различные курсы, стажировки, мастер-классы для повышения квалификации [4, с. 14].

Планирование карьеры бывает двух видов: стихийное и управляемое. Стихийное

планирование – планирование, которое основано на субъективных точках зрения руководителей. Например, помогая молодому сотруднику, руководитель предприятия видит в нем самого себя, только в начале карьеры, но мнение других работников совсем иное. Слабая черта карьерного роста заключается в том, что, заняв новую должность, молодой сотрудник продолжает работать, ориентируясь на личные амбиции, но совсем не обращает внимание на свое поведение с коллегами. В результате отношение коллектива к сотруднику совсем негативное. Происходит переоценка личности, его начинают недооценивать. Для работников навыки молодого сотрудника становятся менее актуальными, на первый план выходит умение выстраивать отношения с людьми и умение заинтересовать их [2, с. 123].

Контроль планирования заключается в том, чтобы с момента принятия нового сотрудника и до предполагаемого увольнения организовать планомерное продвижение работника по системе должностей. Сотрудник должен знать все свои перспективы на весь период работы.

Основные требования планирования карьеры: благоприятные условия; стимулы, которые способствуют индивидуальному развитию; все варианты развития карьеры;

меры ответственности руководителей за развитие подчиненных.

За рубежом применяется политика, которую называют *placemaking* (плэйсмэйкинг). Основная цель политики – подготовка места с минимальной нагрузкой для сотрудника, который отработал на своей должности и достиг определенных высот, в то время как есть более достойные претенденты на его позицию. Такое перемещение является очень выгодным для предприятия, несмотря на то, что приходится платить зарплату всем, кто принимает участие в данном процессе. Причина заключается в том что опыт, знания и связи, которые приобрел человек, занимающий самую высокую должность, не потеряны для предприятия, что могло бы произойти в случае ухода на пенсию. С другой стороны, более достойный кандидат на свободную позицию сможет принести значительный вклад на предприятие.

Карьерный рост сотрудников определяется не только личными субъективными качествами, но и объективными:

- высшая точка карьеры – высокий пост, существующий на любом предприятии;
- длина карьеры – количество позиций от начальной до конечной;
- показатель уровня позиции – отношение числа лиц, которые заняты на иерархическом уровне, к числу лиц, которые находятся на том же уровне, что и индивидуум в определенный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности – отношение числа рабочих мест на последующем иерархическом уровне к числу лиц, которые заняты на том же уровне, что и индивидуум.

Менеджер по персоналу, сотрудник и руководитель могут заниматься планированием карьеры на предприятии. Существуют основные мероприятия по планированию карьеры (табл. 2).

Управление карьерой следует начинать уже при приеме на работу. На собеседованиях задают вопросы, в которых уже изложены требования организации-работодателя. Кандидату же необходимо задавать вопросы, которые отвечают его целям, формируют соответствующие требования. Для этого нужно воспользоваться следующими правилами:

- не тратить время на работу с безынициативным, бесперспективным начальником, следует быть нужным оперативному руководителю;
- расширять свои знания;
- познакомиться с людьми, которые в дальнейшем могут повлиять на карьеру;
- составлять план на всю неделю, в котором необходимо оставлять время и место для любимых занятий;
- не пренебрегать помощью организации в трудоустройстве, но и в поисках новой работы надеяться только на себя.

Итак, можно выделить следующие виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная [3, с. 442].

Профессиональная карьера – карьера, которая характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит стадии развития: обучение, работа, профессиональный рост, уход на пенсию. Данные стадии сотрудник может пройти в различных организациях.

Внутриорганизационная карьера – карьера, которая охватывает последовательную смену стадий развития сотрудника лишь в одной организации [3, с. 443]. В этой карьере существует три направления:

- вертикальное (карьера способствует подъему на самую высокую ступень структурной иерархии);
- горизонтальное (перемещение в другую область деятельности, либо исполнение

Таблица 2

Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования карьеры	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	– выбор профессии; – выбор предприятия и должности; – оценка дальнейших перспектив; – реализация роста.
Топ-менеджер	– прием на работу; – назначение на рабочее место; – отбор в резерв; – дополнительная подготовка; – продвижение; – новый цикл планирования.
Непосредственный руководитель	– оценка результатов труда; – оценка мотивации; – предложения по стимулированию; – предложения по росту.

служебной роли на ступени, которая не имеет формального закрепления в организационной структуре);

– центростремительное (движение к ядру, руководству предприятия) [5, с. 243].

Таким образом, сложившиеся на сегодняшний день социально-экономические отношения обусловили разнообразные изменения в организации работы с кадрами. Кадровая политика должна включать в себя двустороннюю связь сотрудников с руководителями, потому что при планировании деловой карьеры необходимо учитывать все аспекты, которые касаются трудового процесса. Повышение роли личности на основе экономических стимулов может позволить вести прогнозирование потребности и развитие персонала, управление кадровым отделом от приема на работу до окончания карьеры и обеспечить социальные гарантии по потере трудоспособности или же по старости.

Заключение

Эффективность управления персоналом напрямую зависит от выбранной стратегии развития организации и развития ее человеческих ресурсов, причем как в рамках самой организации, так и вне ее. В процессе карьерного развития следует придерживаться не только краткосрочной, но и долгосрочной ориентации. Сотрудники должны находить для себя

приемлемые формы и виды деловой карьеры, и тогда будет совершенствоваться кадровая работа в организации, повышающая ее имидж на рынке труда.

Список литературы

1. Алехина Л.Л. Ситуационный менеджмент: подходы и решения / Л.Л. Алехина, А.А. Алехина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – № 3 (29). – С. 56–61.
2. Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / Е.В. Каштанова, А.Я. Кибанов. – М.: Проспект. – 2014. – С. 150.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
4. Павлова И. Кто успешнее в карьере: мужчины или женщины? // Meridian. – 2015. – № 10. – С. 21.
5. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пос. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – С. 368.

References

1. Alehina L.L. Situacionnyj menedzhment: podhody i reshenija / L.L. Alehina, A.A. Alehina // Vestnik OrelGIET. 2014. no. 3 (29). pp. 56–61.
2. Kashtanova E.V. Upravlenie delovoj kareroj, sluzhebno-professionalnym prodvizhenie i kadrovym rezervom / E.V. Kashtanova, A.Ya. Kibanov. M.: Prospekt. 2014. pp. 150.
3. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizacii: uchebnik / pod red. A.Ya. Kibanova. M.: INFRA-M, 2014. 695 p.
4. Pavlova I. Kto uspeshnee v karere: muzhchiny ili zhenzhiny? // Meridian. 2015. no. 10. pp. 21.
5. Fedorova N.V. Upravlenie personalom organizacii: ucheb. pos. / N.V. Fedorova, O.Yu. Minchenkova. M.: KNORUS, 2011. pp. 368.