

## **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Аннотация:** В статье рассматривается сущность управления деловой карьерой работников как одного из факторов эффективного функционирования предприятия. Изучены цели карьеры, которые связывают управление карьерой с долгосрочными стратегиями работодателя. Определены основные тенденции развития карьеры персонала на промышленных предприятиях. В статье предложена система управления деловой карьерой на предприятиях.

**Ключевые слова:** деловая карьера, персонал, управление карьерой, продвижение персонала, карьерное пространство.

## **MAIN TRENDS IN PERSONNEL CAREER DEVELOPMENT**

**Abstract:** The essence of personnel business carrier management, as one of the factors of effective functioning of an enterprise, is being examined. Career goals which link career management with employer's long-term strategies are studied. The main trends of personnel career development at industrial enterprises are determined. The system of business carrier management at the enterprises is proposed.

**Keywords:** business career, personnel, career management, personnel advancement, career space

\* Статья поступила в редакцию 20 февраля 2012 г.

В настоящее время проблема карьеры является наиболее актуальной, что вызвано реформированием всех основных сфер общества, становлением рыночной экономики, повлекшими за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям. Отсутствие необходимого методического обеспечения выработки кадровой политики предприятия с учетом специфики белорусского рынка приводит к тому, что персонал предприятия не готов работать в постоянно меняющихся условиях. Поскольку те методы, которые применялись в условиях командно-административной экономики можно использовать лишь с адаптацией, вырисовывается необходимость выработки особого подхода в современных условиях к управлению карьерой персонала на промышленных предприятиях Республики Беларусь. Недостаточное внимание проблеме организации карьеры персонала предприятия, отсутствие необходимого методического подхода тормозит инновационные процессы, а, следовательно, и развитие производства.

Следует связать воедино карьеру и экономическое развитие предприятия. Главное преимущество такой взаимосвязи заключается в том, что, во-первых, люди с высоким уровнем образования и квалификации чаще других готовы соответствовать требованиям времени и рабочего

места, а потому они обладают более высокими адаптационными возможностями и более органично вписываются в рыночную систему. Во-вторых, полученные передовые знания и опыт немедленно реализуются на практике. Для этого необходима заинтересованность самих производственных структур в создании широкой сети как внутрипроизводственной, так и внепроизводственной систем образования и стимулирования карьерного развития персонала [2].

Управление карьерой направлено на достижение целей:

- обеспечения удовлетворения внутрифирменных потребностей в последовательном менеджменте;

- обеспечения персоналу последовательность обучения и приобретения опыта для достижения конкретным работником определенного уровня ответственности;

- предоставления работникам с определенным потенциалом возможности его успешной реализации – осуществить успешную карьеру с учетом стремлений, талантов, честолюбия.

Кроме того, управление карьерой персонала направлено на достижение ряда специфических целей:

- помочь персоналу идентифицировать навыки и качества, требуемые как для текущей, так и для будущей работы;

- выровнять и интегрировать стремления и ожидания персонала с целями и интересами организации;

- развивать новые пути карьеры и планы индивидов как в вертикальном, так и в горизонтальном направлениях;

- предоставить возможность персоналу развивать себя и свою карьеру.

Карьера выступает в роли своеобразного контекста трудовой жизни человека, структурируя его трудовой опыт последовательностью определенных ступеней, благодаря чему профессиональная жизнь видится не сплошной бессвязной массой действий и событий, а приобретает вид развития, упорядоченного этими ступенями [3]. В широком смысле карьера объединяет успехи человека на работе, этапы его развития как личности. Она является одной из форм реализации активности

личности, синтеза ее знаний, стечения обстоятельств, но, прежде всего, всякого движения этой личности, а не только продвижения в одном или даже нескольких направлениях [5].

С целью анализа основных направлений управления деловой карьерой на отечественных предприятиях было проведено исследование (объектом выступили руководители структурных подразделений и специалисты предприятий легкой промышленности Республики Беларусь, из них 73,9% – женщины; средний возраст – 39 лет; стаж работы на предприятии более 7 лет; 65,8% имеют высшее образование), которое выявило, что в легкой промышленности страны управление деловой карьерой осуществляется лишь двумя традиционными путями:

- проведение аттестации;

- формирование резерва руководящих кадров.

Аттестация проводится в соответствии с методическими рекомендациями, причем на предприятиях учитываются свои особенности (численность, половозрастной состав, квалификация и т.д.). При добросовестном и квалифицированном подходе аттестация персонала является хорошим элементом совершенствования системы управления предприятием в целом и, в частности, системы управления деловой карьерой. На основании результатов аттестации возможно, во-первых, оценить деловые качества руководителей и специалистов, сформировать резерв на выдвижение и, во-вторых, оценить эффективность управления персоналом на предприятии.

Для определения места аттестации в системе факторов, влияющих на возможность карьерного продвижения, использовался методический прием социологического опроса, результаты которого представлены в таблице 1.

Для большинства сотрудников аттестация является лишь проверкой знаний и это имеет свое объяснение, т.к. одной из задач аттестации как раз и является объективная оценка результатов деятельности работников. С другой стороны, это частично связано с тем, что результаты аттестации лишь незначительно влияют на дальнейшее карьерное продвижение сотрудников. Однако то, что практически

Таблица 1 – Значение аттестации для руководителей и специалистов, (% респондентов)

Предприятие	Проверка знаний	Возможность обратить на себя внимание руководства	Возможность дальнейшего карьерного продвижения
Руководители	54,6	13,2	32,2
Специалисты	58,4	17,2	24,4

Примечание: результаты социологического исследования, проведенного автором.

все аттестуемые получают оценку «соответствует занимаемой должности» усложняет задачу поиска перспективных руководителей. Отношение к аттестации зависит, прежде всего, от направления использования ее результатов. В рамках исследования проблемы управления деловой карьерой особый интерес вызывает такой вариант ответа, как: «Возможность дальнейшего карьерного продвижения». Положительно ответили на этот вопрос 32,2% руководителей и 24,4% специалистов. Это объясняется тем, что результаты аттестации зачастую не учитываются при должностном продвижении.

Цели и задачи аттестации, перечисленные в методических рекомендациях, являются целями и задачами предприятия (кадровой службы), но никак не самих аттестуемых. На наш взгляд, основными задачами аттестации для работников являются:

- карьерное продвижение;
- мотивация дальнейшего профессионального роста.

Объективная оценка результатов деятельности работников интересует предприятие лишь с точки зрения констатации факта: соответствует работник занимаемой должности или нет. Для самих же аттестуемых такой оценки мало, им необходимо дальнейшее должностное продвижение и профессиональное развитие на основе результатов аттестации. Работник не видит никакого стимула в том, что по результатам аттестации признано, что он соответствует занимаемой должности, т.к. данная оценка лишь изредка является основанием для карьерного продвижения. По результатам аттестации работника могут зачислить в резерв, но опять таки для него это не является стимулом, т.к. нахождение в резерве на большинстве предприятий носит формальный характер.

В отношении второго направления управления деловой карьерой – формирования резерва руководящих кадров – можно сказать, что, согласно исследованию, на все ключевые должности есть кандидаты и в резерве на одну должность, как правило, находится как минимум 2 человека. Очевидно, что когда в резерве на должность находится лишь один человек, это не создает конкурентного соревнования, которое в дальнейшем способствовало бы выбору лучшего кандидата для занятия вакантной должности; однако это упрощает работу кадровой службы (не надо проводить работу с несколькими резервистами, а лишь с одним), уменьшает конфликтность (почему

на должность назначили именно этого кандидата, а не другого). Зачастую формирование резерва кадров на руководящие должности носит формальный характер. Так, на некоторых предприятиях сотрудники находятся в резерве по 15–20 лет, это объясняется «слабой» работой кадровой службы с резервистами, неразвитостью карьерного пространства и, зачастую, сложным финансовым положением предприятия.

Однако управление деловой карьерой отнюдь не ограничивается работой предприятия с персоналом (формированием резерва, проведением аттестации); многое в этом сложном процессе зависит от самого сотрудника, от его стремления к повышению своего профессионализма, карьерного роста, работы по индивидуальному планированию карьеры. На индивидуальное управление деловой карьерой откладывают отпечаток цели собственного развития, деловое и личное планирование. Индивидуальное управление карьерой носит личностный характер, т.к. работник сам определяет основные направления своего карьерного развития. Так, согласно проведенному опросу на предприятиях легкой промышленности, мужчины уделяют большее внимание своей карьере, чем женщины, для которых главное – это семья. Но это совсем не означает, что женщины не интересуются своей карьерой и не планируют ее, однако в коллективе, где большинство мужчин, карьерная конкуренция выше, т.к. 62,4% опрошенных мужчин на вопрос: «Чем Вы руководствовались при выборе работы?» ответили «надеждой сделать карьеру». Такой же ответ дало лишь 23,7% опрошенных женщин, а 62,3% из них ответили: «так сложились обстоятельства» (женщины в возрасте 36–60 лет). Большинство женщин в возрасте 20–35 лет при выборе работы руководствовались надеждой сделать карьеру.

Таким образом, выявляется несоответствие между карьерными притязаниями работников и теми карьерными возможностями, которые существуют на предприятии. С целью устранения такого несоответствия видится целесообразным планирование карьеры начинать с прогнозирования перспективных потребностей предприятия в персонале и разработки мероприятий, призванных обеспечить эту потребность. Оно включает индивидуальное планирование карьеры, составления схем замещения ключевых должностей, создания программ раннего выявления управляющих с высоким потенциалом к продвижению и может осуществляться с помощью схем пе-

ремещения сотрудников в соответствии со структурой должностей [4].

Одной из основных целей управления деловой карьерой является совмещение интересов предприятия и сотрудников в отношении карьеры. Личные потребности и потребности

организации могут совмещаться разными способами (рис. 1): можно использовать формальное консультирование в специализированных центрах и неформальное консультирование непосредственным руководителем или менеджером по персоналу.

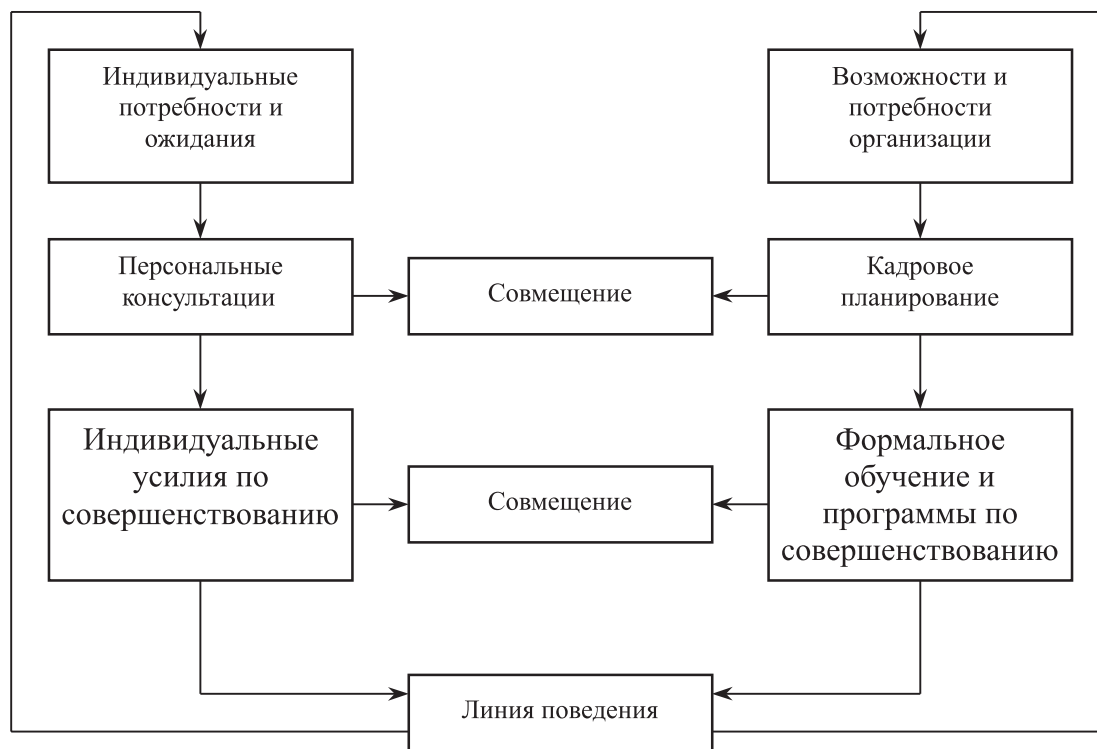


Рисунок 1 – Процесс согласования карьеры

Следовательно, возникают две задачи: построения оптимальных для организации карьер сотрудников и создания предложений карьерного роста, привлекательных для сотрудников, необходимых организации. Последнее означает, что дальновидный сотрудник может, не довольствуясь перспективами своего роста в организации, принять решение о смене работы. Иными словами, оптимальные с точки зрения организации карьеры сотрудников должны быть согласованы с предпочтениями последних.

В процессе индивидуального планирования карьеры работники оценивают свои возможности, анализируют свои сильные и слабые стороны, разрабатывают цели и планы действий, которые будут развивать их карьеры в желаемом направлении [1]. Если работник не планирует свою карьеру, он часто не готов воспользоваться возможностями, которые ему предоставляются в части должностного и профессионального роста. Процесс индивидуального планирования карьеры начинается с самооценки персональной значимости, потребностей и ожиданий, с анализа своих сильных и слабых сторон. Затем собирается и анализируется информация относительно возможностей карьеры как внутри

организации (непосредственный руководитель и служба управления персоналом), так и за ее пределами (члены семьи, друзья, реклама и пр.). В результате анализа фактов, собранных на первых двух стадиях, устанавливаются цели карьеры в виде будущих должностей и предпринимаются усилия по достижению этих целей внутри установленных временных рамок.

Для более успешного планирования карьеры следует составлять план роста, который определяется как план индивидуальной работы сотрудника, предусматривающий достижение личной цели в своей сфере деятельности.

Процесс планирования карьеры индивидов позволяет осознать возможности, ограничения, альтернативы и последовательность продвижения, проявить готовность к деятельности, обучению и развитию имеющегося опыта, определить направление, течение и ход карьерных целей.

Исследование выявило, что преобладает ситуационная карьера, а вот системная карьера в контексте современного менеджмента персонала и на основе квалифицированных разработок карьерных технологий в реальной действительности предприятий отсутствует. Этот вид карьеры требует развития не только образования, учебы,

знаний, навыков, но и теории карьерной стратегии, карьерного процесса, а также его условий. Таким образом, видится целесообразной разработка системы управления деловой карьерой на предприятиях легкой промышленности.

Такая система управления деловой карьерой должна быть направлена на решение следующих задач:

- полное обеспечение потребности предприятия в квалифицированном персонале;
- достижение оптимальной расстановки сотрудников;
- создание реальной перспективы должностного продвижения работников, раскрытие и эффективное использование их потенциала;
- подготовка стратегического резерва на ключевые должности;
- грамотное планомерное развитие профессиональной карьеры работников предприятия, которое включает в себя следующие стадии: выбор профессионального пути, планирование карьерных этапов, рост профессиональных навыков, отбор на руководящие должности, продвижение по должностной лестнице.

Система управления деловой карьерой руководителей и специалистов на предприятиях легкой промышленности должна представлять собой взаимосвязь элементов внешней среды, оказывающих воздействие на систему управления деловой карьерой, и конечных результатов деятельности данной системы, получаемых в процессе эффективного использования принципов и механизмов, осуществляющих систему связей и отношений между объектом и субъектом управления данной системы.

Система управления деловой карьерой руководителей и специалистов предприятий легкой промышленности предполагает взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой.

Субъектами управления (управляющей подсистемой) в данной системе выступают: на макроуровне – государственные органы управления промышленностью; на мезоуровне – органы управления предприятиями легкой промышленности; на микроуровне – управленческий пер-

сонал предприятий легкой промышленности. Механизмы реализации системы управления деловой карьерой предлагаются на трех уровнях: механизмы государственного регулирования; механизмы регулирования внутри предприятия; механизмы саморегулирования. В качестве объекта управления (управляемой подсистемы) выступает деловая карьера руководителей и специалистов предприятий легкой промышленности, имеющая также несколько этапов: выбор профессионального пути, планирование карьерных этапов на предприятии легкой промышленности, рост профессиональных навыков, отбор на руководящие должности, продвижение по карьерной лестнице.

Таким образом, взаимодействие элементов предлагаемой системы позволит повысить качество управления деловой карьерой руководителей и специалистов на предприятиях легкой промышленности, что даст возможность поднять эффективность функционирования предприятия и существенно сократить временной интервал развития деловой карьеры руководителей и специалистов.

Таким образом, управление деловой карьерой обеспечивает взаимосвязь целей организации и сотрудника, учет и увязку их потребностей; изучение и оценку потенциала их продвижения; определение его критериев; ознакомление сотрудников с реальными перспективами их роста и условиями, которые позволяют достичь желаемого и избежать при этом «карьерных тупиков». В целом планирование карьеры должно быть связано с мотивацией продвижения по карьерной лестнице и является долгосрочной программой перемещения по горизонтали и вертикали. В результате у сотрудников повышается удовлетворенность трудом, появляется видение перспектив, возможность планировать другие аспекты собственной жизни, целенаправленно повышать квалификацию и готовиться к будущей работе. Сотрудник, связывая жизнь с предприятием, становится более лояльным по отношению к нему, заинтересованным в производительном и качественном труде, что, соответственно, позволяет предприятию получать большую прибыль.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: Деловая карьера / Н.П. Беляцкий. – Минск: Выш. школа, 2001. – 302 с.
2. Резник, С.Д. Персональный менеджмент / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко; под общ. ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 621 с.
3. Служебная карьера: учеб.-метод. пособие / А.С. Гусева, В.А. Ильин, В.В. Лытов [и др.]; под общ. ред. Е.В. Охотского. – М.: Экономика, 1998. – 345 с.
4. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов АНХ при Правительстве РФ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2008. – 271 с.
5. Управление персоналом / под. ред Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 553 с.