

УДК 331.108.45

Д. В. Круглов

ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»,
Санкт-Петербург, e-mail: kdvspb@list.ru

Е. Н. Амельченко

ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»,
Санкт-Петербург, e-mail: knaygna@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ДОЛЖНОСТНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ключевые слова: кадры, управление, персонал, карьера, карьерное продвижение, управление карьерой, планирование, кадровый резерв.

Рассмотрен подход кадрового менеджмента, ориентированный на формирование комплексной оценки управления персоналом, основанной на системе мониторинга по группе критериев. Ключевым подходом руководства предприятия по развитию, найму и обучению перспективных работников является «выращивание кадров». «Личное развитие» предусматривает адаптацию сотрудника в конкретной должности. Формирование резерва кадров практикуется на большинстве промышленных предприятий. Оно осуществляется с целью выдвижения работников, обладающих высокой управленческой компетентностью необходимой, для замещения вакантной должности на предприятии. Создание кадрового резерва является неотъемлемой частью системы управления карьерой. В него должны входить сотрудники, имеющие высокие показатели трудовой деятельности, и положительные рекомендации от высшего менеджмента организации.

D. V. Kruglov

Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics,
Saint-Petersburg, e-mail: kdvspb@list.ru

E. N. Amelchenko

Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics,
Saint-Petersburg, e-mail: knaygna@yandex.ru

MANAGEMENT OF CAREER AND PROFESSIONAL AND OFFICIAL PROMOTION OF MANAGEMENT STAFF IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Keywords: personnel, management, personnel, career, career advancement, career management, planning, talent pool.

The approach of personnel management, focused on the formation of a comprehensive assessment of personnel management, based on a monitoring system according to a group of criteria, is considered. The key approach of the company's management for the development, recruitment and training of promising employees is «cultivation of personnel». «Personal development» provides for the adaptation of an employee in a specific position. The formation of a reserve of personnel is practiced at most industrial enterprises. It is carried out in order to promote employees with high managerial competence necessary to fill a vacant position in the enterprise. The creation of a personnel reserve is an integral part of the career management system. It should include employees with high performance indicators and positive recommendations from the top management of the organization.

Введение

В настоящее время, в теории управления персоналом используется подход ориентированный на формирование комплексной оценки управления кадрами основанной на мониторинге системы менеджмента.

В этой связи, изменяются подходы к обеспечению карьерного роста управленцев.

Цель исследования на основе комплексного исследования условий развития системы управления карьерой, выработать предложения по формированию резерва кадров

Материалы и методы исследования

Методологической основой послужили работы отечественных и зарубежных ученых в области продвижения управленческих кадров [1, 2, 4, 5]. В исследовании применяются методы структурно-логического, исторического и сравнительного анализа. Темпы трансформации ценностных ориентаций общества в целом и персонала в частности, опережают скорость изменений в технологии управления кадрами. Это создает разрыв между представлениями о развитии карьеры и побудительными причинами карьерного продвижения. Эти аспекты определяют необходимость проведения дальнейших исследований в данной области.

Результаты исследования и их обсуждение

Выбор карьеры

Построение карьеры работника рассматривается в рамках развития системы управления персоналом. Так, по мнению исследователя Масловой В.М., развитие персонала является необходимым звеном достижения цели организации [3].

На выбор карьеры обычно влияют внешние факторы. Они могут оказывать воздействие в рамках системы управления персоналом. Основным подходом высшего менеджмента по развитию, обучению, найму перспективных сотрудников является «выращивание кадров». В такой ситуации карьера управленца, определяется степенью чувствительности к оказываемому воздействию на сотрудника. «Личное развитие» предполагает адаптацию сотрудника к конкретной должности и конкретной организации. Также в рамках организации, у сотрудника развиваются компетенции, знания и опыт.

Под дефиницией «карьера» понимается рост авторитета работника, повышение его профессионального статуса и продвижение по квалификационной лестнице. Индивид может планировать свое будущее исходя из личных возможностей и потребностей. Управление карьерой работника можно трактовать как воздействие на процессы распределения, перераспределения, формирования и использования капитала человека. В большинстве отечественных предприятий процесс развития карьеры идет непрерывно. Этап становления карьеры работника стартует с момента трудоустройства. В процессе собеседования с сотрудником отдела персо-

нала обсуждаются возможности карьерного роста, мотивы и размер заработной платы.

Типы карьерного роста

В теории управления человеческими ресурсами выделяют следующие типы карьерного роста, которые могут быть применены к управленческим кадрам отечественных промышленных предприятий. Во-первых, это профессиональная карьера. Ее особенность заключается в продвижении кадров по уровню развития знаний, мотивации, умений и опыта. Профессиональную карьеру можно рассматривать как с точки зрения профессиональной компетентности в рамках одной профессии, так и с точки зрения видов деятельности, выходящих за рамки выбранной сферы. В условиях цифровой трансформации и практик развития управленческого персонала промышленных предприятий, приоритетным является такой тип как транспрофессионализация (выходящий за рамки ранее выбранной сферы).

Во-вторых, это должностная карьера. Ее особенность заключается в продвижении работника по должностной структуре аппарата управления. С точки зрения общей теории менеджмента, управление рассматривается как набор инвариантных функций управления [4]. В этой связи сущность управления карьерой можно трактовать как систему организации, мотивации, контроля и планирования, а также продвижение кадров промышленного предприятия в управленческой деятельности. Такая дефиниция соответствует позиции исследователя Кибанова А. Я. Он констатирует, что управление карьерой это процесс связанный с мотивацией, контролем, организацией и планированием исходя из целей предприятия, а также социально-экономический условий и возможностей организации [5]. Мы придерживаемся той же позиции, что субъектами управления карьерой управленческого персонала промышленного предприятия выступают работник с работодателем и специалистами отдела кадров или органа управления промышленностью.

Планирование карьеры

В составе системы управления карьерой необходимо выделить такой блок как планирование. В рамках этой функции фиксируются такие ресурсы как материальные, временные и психологические. Все они крайне

необходимы для достижения поставленных карьерных целей. Необходимо подчеркнуть, что в различных отраслях науки планирование карьеры рассматривается с разных точек зрения. Исследователь из США Сьюпер Д., который занимался проблемами психологии развития, разработал методы оценки промышленной и организационной психологии. Он в своей работе констатировал, что к достижению карьерного успеха ведут события связанные с профессиональными ролями [6]. Если рассматривать карьеру через «призму» психологии, то это индивидуальная последовательность изменяемых жизненных целей и процесс их достижения сопровождаемый выполнением профессиональных ролей [7]. Ученый Шекшня С.В. в своем исследовании отмечает, что планирование карьеры заключается в постановке личных целей своего профессионального развития, а также путей их достижения [8]. В план развития карьеры включены как рост в профессиональном плане сотрудников коллектива, так и повышение эффективности трудовой деятельности. Некоторые ученые отмечают, что процесс планирования карьеры невозможен без формирования кадровых стратегий. Если рассматривать планирование, как подсистему управления персоналом, то оно состоит из формирования методов для достижения высот в карьере. В концепциях управления персоналом сказано, что планирование может быть как организационным, так и индивидуальным. В рамках индивидуального планирования, для работника составляется план карьеры, который должен соответствовать личным потребностям человека. Если касаться организационного планирования, то предприятие разрабатывает направления, по которым будет осуществляться развитие внутри организации. В процессе организационного планирования карьеры необходимо учитывать и индивидуальные особенности индивида и возможности предприятия. Вполне очевидным становится то, что для каждого работника необходимо проводить анализ его способностей и возможностей, что в дальнейшем будет способствовать грамотному построению индивидуальной карьерной стратегии.

В контексте управления персоналом необходимо рассмотреть такое понятие как планирование деловой карьеры. По нашему мнению, это действия работника, которые происходят в процессе приема на рабо-

ту и дальнейшей трудовой деятельности. В процессе последующей работы сотрудник перемещается внутри организации как «горизонтально, так и «вертикально», что способствует движению по карьерной лестнице.

Следующая функция, которую мы рассмотрим – это организация карьеры. С ее помощью обеспечивается реализация карьерной стратегии кадров промышленных предприятий. В содержание данной функции входит:

- работа с молодыми кадрами обладающими высокими управленческими компетенциями;
- работа в резервом кадров;
- ротации управленческих кадров как внутри предприятия и между организациями;
- деловая оценка потенциала работников;
- подготовка и реализация индивидуальных программ профессионального развития управленческих кадров.

В системе управления карьерой также необходимо рассмотреть функцию мотивации. Она направлена на мотивацию осознанной реализации карьерной стратегии на промышленном предприятии. Также эта функция предназначена для создания условий способствующий успешному проектированию персональной карьерной стратегии.

Функция контроля, рассматриваемая в рамках управления персоналом заключается в оценке результативности принятых мер.

Кадровый резерв

Карьера – это движение индивида, направленное на повышение личного профессионализма. В процессе управления деловой карьерой, наступает период, когда работодатель предлагает работнику роль резервиста на предприятии. Работник уже обладает определенными компетенциями и стремится к дальнейшему профессиональному развитию.

Резерв кадров можно трактовать, как группу людей необходимых предприятию, для повышения конкурентных преимуществ организации. Эти индивиды должны обладать необходимыми управленческими способностями и отвечать требованиям организации [8]. Работники предприятия, которые имеют достаточный уровень компетенций управленца могут таким образом продвигаться по карьерной лестнице. В дальнейшем происходит формирование группы, которая предварительно подверглась оценке и востребована на новой должности. Фор-

мированием резерва кадров практикуется на большинстве промышленных предприятий. Оно осуществляется с целью выдвижения работников обладающих высокой управленческой компетентностью необходимой для замещения вакантной должности на предприятии.

В этой связи, нам следует рассмотреть взаимосвязь кадрового резерва компании и управления карьерой. Ранее, было отмечено, что управление карьерой осуществляется комплексно с нескольких направлений со стороны отдела кадров, высшего менеджмента и самого сотрудника. Работник, в процессе обсуждения с руководителем своего продвижения по карьерной лестнице высказывает мнение о том, какую вакансию планирует занять в будущем. Если компетенции соответствуют выбранной позиции, то он может быть зачислен в кадровый резерв. Окончательное решение принимается по результатам прохождения тестирования «Ассесмент центр». В дальнейшем составляется индивидуальный план развития работника. Также, для каждого структурного подразделения предприятия разрабатываются «карьерные маршруты». В них более детально освещается перемещение работника по должностям. Руководствуясь этими документами высший менеджмент может построить траекторию личного развития сотрудника. Таким образом, взвешенная оценка руководства способствует принятию правильного решения по зачислению работников в состав резервистов.

Для этого разработаны методы тестирования такие как, Ассесмент центр и Девелопмент центр. С помощью данных тестов можно выявить потенциал работника, стратегии его поведения и степень сформированности умений и навыков. По результатам психологических тестов можно предотвратить конфликты на рабочем месте и решить вопросы связанные с мотивацией персонала. Технологии Ассесмент центр помогают руководителю проверить действия кандидата к конкретной ситуации. По результатам Девелопмент центра появляется возможность для руководителя дать рекомендации для дальнейшего развития кандидату определенных качеств.

Когда процесс оценки качеств будет завершен, необходимо приступить к разработке системы управления карьерой. Положительными чертами данной системы могут

стать и дальнейшие перспективы сотрудника, и возможность рабочей ротации. Также она помогает работнику в кратчайшие сроки адаптироваться на рабочем месте и закрепить свои позиции на предприятии.

Индивидуальный план развития карьеры

Индивидуальные планы развития карьеры для сотрудников уже разрабатываются на предприятиях. Человеческие ресурсы являются основными достоянием компании. В процессе разработки индивидуального карьерного плана учитываются и интересы самого сотрудника и возможности предприятия. Вполне очевидно, что карьерные траектории должны разрабатываться не для всех работников, а только для перспективных. К ним нужно относиться с особым вниманием. Еще одним немаловажным моментом является то, что план карьеры следует разработать до момента принятия работника на соответствующую должность [9]. Сотрудник должен четко представлять какой карьерный рост его может ждать к примеру, через 5 лет. Еще одним очень важным фактором является то, что работники должны видеть примеры уже реализованных карьерных траекторий. Персонал должен быть проинформирован, что карьерный рост – это реальная практика на предприятии. Следует также показать и доказать работникам, что переход в резервисты связан не с завершением карьеры, а с возможностями вырасти в профессиональном плане.

Весь состав работников, которых включили в кадровый резерв может ознакомиться со своей карьерным планом. В разделах этого документа перечисляются компетенции, необходимые для замещения искомой вакансии. Иногда, в процессе обучения, сотрудники понимают, что переоценили свои возможности. В такой ситуации, они по личному заявлению выбывают из состава кадрового резерва. Руководитель компании, в процессе работы должен уделять время развитию лидерских качеств у сотрудников и привлекать их к реальным проектам. Прохождение программы развития кадров не является основанием, для перемещения сотрудника на другую должность. Она всего лишь дает возможность быть включенными в состав кадрового резерва. Безусловно, любой адекватный человек, ждет изменений в своей карьере. Процесс внутри организации должен оцениваться как с точки зрения управления

карьерой, так и с точки зрения положительного развития предприятия. Оценку можно производить по нескольким параметрам: деловая атмосфера в компании, соотношение сотрудников, прибывших «со стороны» к работникам из числа «своих», назначенных на высокие руководящие должности и т.д.

По завершении программы обучения резервистов, были отмечены следующие положительные сдвиги в плане управления карьерой: повышение мотивации, сокращение времени закрытия вакансий, снижение текучести кадров. В данной ситуации безусловно возможен риск увольнения работника до момента его продвижения по должности. К сотрудникам, которых назначают на новые должности следует прикреплять наставников на 2 или 3 месяца.

Управление карьерой – ключевая составляющая всего процесса управления персоналом на промышленном предприятии; Обученные и квалифицированные работники – это залог успеха компании в будущем. От кадров зависит, насколько эффективно исполь-

зуются средства производства. По нашему мнению, результатом обучения работников из состава кадрового резерва могут стать положительные сдвиги в плане управления карьерой: повышение мотивации, сокращение времени закрытия вакансий, снижение текучести кадров. В данной ситуации безусловно возможен риск увольнения работника до момента его продвижения по должности. К сотрудникам, которых назначают на новые должности следует прикреплять наставников из числа опытных работников.

Заключение

На предприятиях, в которых развитие талантов базируется на стаже работы в компании, важным инструментом является система управления карьерой. В этой связи, создание кадрового резерва является неотъемлемой частью системы управления карьерой. В него должны входить сотрудники, имеющие высокие показатели трудовой деятельности, и положительные рекомендации от высшего менеджмента организации.

Библиографический список

1. Горчакова Л.Н. Понятие «Карьера» в научно-практической литературе // Молодой ученый. 2010. Т. 2, № 1-2 (13). С. 263-266. URL: <https://moluch.ru/archive/13/1029/> (дата обращения: 15.02.2023).
2. Устинова О.В., Пивоварова И.В. Карьера менеджеров как социально-профессиональной группы // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2. С. 651.
3. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании // Дельта науки. 2015. № 2. С. 10.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2023. 695 с.
6. Поваренков Ю.П. Проблемы психологии профессионального становления личности. Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2012. 237 с.
7. Заводчиков Д.П., Кормильцева М.В. Психология карьеры: учеб. пособие для проф.-пед. работников (Гриф УМО). Екатеринбург: Издательство РГППУ, 2012. 155 с.
8. Туманов Э.В., Каспаров И.В., Булганина С.В. и др. Управление карьерой в условиях внедрения профессиональных стандартов и цифровизации экономики: экономические и правовые аспекты // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 11 (часть 1). С. 168-173.
9. Морозова Г.А., Авдонькина В.В. Эффективное управление развитием персонала и команд в условиях цифровой бизнес-модели экономики организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8 (часть 1). С. 91-97.