

## УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ СОТРУДНИКОВ

*Демеугалиева А.А.,  
магистрант, Академия государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан*

Карьера и профессиональная реализация занимают важную роль в жизни каждого человека. Достижение успехов в профессиональной деятельности позволяет удовлетворить потребности человека в уважении и самоуважении, в признании и самоактуализации. В связи с этим, устремление каждого сотрудника к карьерному росту – это закономерное явление. Однако продвижение по службе не должно восприниматься работниками как результат хорошего отношения со стороны руководства, а должен быть процессом, на который сотрудник может повлиять результатами своей деятельности. В связи с этим, карьерное продвижение сотрудников должен быть эффективно и прозрачно управляемым процессом в каждой организации.

Совокупность конкретных действий, направленных для планирования и организации служебного роста сотрудников называется управлением карьерой [1].

Управление карьерой осуществляется с целью обеспечить преемственность управления организацией, поддержать работников в реализации их потенциала и построения успешной карьеры, организовать обучение и создать условия для получения практического опыта, приводящего до желаемого карьерного развития.

Основные задачи, которые решаются управлением карьерой в организации:

- Обеспечение стабильного контингента кадров организации;
- Своевременное заполнение вакансий квалифицированными работниками;
- Эффективное использование человеческого капитала сотрудников;
- Организация условий для получения сотрудниками работы в соответствии с их интересами и запросами [2].

Типовой подход к управлению карьерой сотрудников предполагает наличия стандартных моделей карьерного продвижения в пределах организации, базовых требований к сотруднику, уровню его образования, к профессиональной и квалификационной подготовке, описания условий по замещению вышестоящих должностей, переходу на другую должность в данной организации и видов материального и нематериального поощрения.

Организации, занимающиеся управлением карьерой сотрудников имеют возможность целенаправленно управлять их профессиональным развитием, в зависимости от карьерных целей сотрудников и возможностей организации, составляют планы обучения, могут повышать их удовлетворённость и формировать резерв кадров.

При планировании карьеры и составлении планов развития карьеры сотрудников, является возможным определить наиболее заинтересованных в профессиональном развитии, мотивированных сотрудников и подготовить их для карьерного продвижения на занятие руководящих должностей.

---

---

В свою очередь сотрудники при наличии возможности планировать карьеру в организации, становятся мотивированными и лояльными, и связывают свою дальнейшую профессиональную деятельность с данной организацией [3]. Однако планирование карьеры не гарантирует продвижение по службе и не создаёт дополнительные вакансии.

Управление развитием карьеры работников состоит из следующих мероприятий:

1. Оценить профессиональные и личностные компетенций сотрудников;
2. Проанализировать возможные варианты развития карьеры, включающие горизонтальные и вертикальные перемещения;
3. Выбрать приемлемый вариант карьерного развития;
4. Выбрать программу обучения с целью развития профессиональных компетенций сотрудников необходимых на нынешней и/или перспективной должности [4].

Карьерное развитие – это продолжительный процесс состоящий из нескольких ключевых элементов (возможно повторяющихся):

Повышение квалификации. Прохождение курсов по переподготовке и стажировок в системе непрерывного образования;

Включение в резерв кадров с целью должностного продвижения, подразумевает обязательную подготовку по разработанному индивидуальному плану;

3. Назначение на вышестоящую должность по итогам подготовки в резерве кадров или по заключению комиссии (конкурсная, аттестационная) или по решению руководителя организации;

4. Внутриорганизационная ротация сотрудника для развития кругозора с изменением должностных обязанностей и сохранением заработной платы [5].

Планирование карьеры как организационный процесс требует контроля и проведения периодической оценки эффективности этого процесса по следующим показателям с участием сотрудника, руководителя, службы управления персоналом:

Проверка и оценка реализации плана;

Оценка качества плана;

Эффективность поддержки выполнения плана со стороны непосредственного руководителя, службы управления персоналом и руководства организации [3].

Развитие карьеры человека принято разделять на шесть этапов:

1. Предварительный (до 25 лет): включает период получения школьного и высшего образования, человеком осуществляется поиск работы, способной удовлетворить потребности и соответствующий его возможностям. Начало этапа самоутверждения.

2. Становление (с 25 до 30 лет): происходит освоение профессии, этап приобретения навыков и формирования квалификаций сотрудника, потребность иметь доходы превышающие прожиточный минимум. Самоутверждение за счет профессиональной и личной реализации.

3. Продвижение (с 30 до 45 лет): на этом этапе происходит рост квалификации, накопление практического опыта и навыков, карьерное продвижение. Самоутверждение за счёт повышения статуса.

4. Сохранение (с 45 до 60 лет): осуществляются действия по сохранению достигнутого результата. Возможно получение повышения по должности. При этом на этом этапе достигается наивысший уровень квалификации путём активного применения в деятельности и обучения. Также, сотрудник может быть заинтересован в передаче знания молодым коллегам.

5. Завершение (с 60 до 65 лет): подготовка ухода на пенсию, и поиск достойных кандидатов для обучения и замещения предполагаемой вакансии.

6. Пенсионный: этап завершения карьеры в данной организации.

Появляются новые возможности для самовыражения которые ранее были недоступны [6].

Также, на сегодняшний день имеется новый взгляд на возможность построения карьеры в современном мире. Научно-технический прогресс способствовал изменению восприятия современного мира как VUCA-мира.

Концепция VUCA-мира повлияла на образовательные и карьерные технологии.

Традиционная образовательная модель является однопиковой, когда человек до 25 лет получает одно высшее образование. В соответствии с концепцией life-long learning, однопиковая модель сменяется на трёхпиковую, в которой получение дополнительного образования приходится на так называемые второй и третий трудоспособный возраст, в возрасте от 30 до 55 лет и от 55 лет и старше соответственно.

Трёхпиковая модель обучения способствует смене восьми видов деятельности на протяжении одной трудовой жизни, а не смене организаций и позиций как традиционно было принято ранее.

Ключевая характеристика работника в VUCA-мире – это «профессиональный заппинг». «Профессиональным заппингом» (заппинг – англ. «zapping», практика переключения каналов телевизора на пульте) описывают процесс постоянного поиска и перехода на новые знания, быструю смену и развитие новых компетенций, непрерывное профессиональное развитие и личностный рост.

Наиболее востребованные компетенции VUCA-мира: быстрое обучение, легкая адаптация к новому и синтез идей.

«Заппинг подход» значительно повлиял на карьерные стратегии сотрудников. В первую очередь это связано с тем, что период актуальности и востребованности одной компетенции значительно сокращается и в настоящее время не превышает пяти лет.

Данная тенденция требует от работодателей пересмотреть принципы управления карьерой сотрудников, обучения и развития сотрудников, разрабатывать новые методы и формы обучения сотрудников с применением цифровых инструментов.

В таком быстро меняющемся мире, с целью согласовать жизненные и карьерные цели сотрудника рекомендуется разработать индивидуальный план развития (ИПР) со сроком на один год. ИПР – это документ, в котором описываются цели развития и действия по их достижению. При этом ИПР рекомендуется составлять для развития не более двух областей.

Ответственность за составление и исполнение ИПР возложена на самого сотрудника. Однако, HR-специалисту необходимо оказать содействие в выявлении компетенций для развития, и выстроить взаимосвязь влияния развития этих компетенций на профессиональный и карьерный рост сотрудника.

В ИПР действия по достижению выбранных целей должны быть по 3 категориям:

1	2	3
TELL	SHOW	DO
Знания	Обучение, основанное на опыте других	Применение на практике
Действия по получению теоретических знаний из разных источников	Обучение посредством наставничества, менторских и коучинговых сессий, а также через «shadowing» – осознан-	Использование компетенций на практике и трансформация их в сильную сторону.

	ное наблюдение за сотрудниками, проявляющих целевую компетенцию и анализ возможности перенять для собственного развития	
--	---	--

Таблица 1. Категории действий по достижению целей, составлено автором на основании источника [7].

Успешная реализация программы развития карьеры требует участия сотрудника, службы HR и руководителя организации [7].

Управление карьерой трудоемкий процесс, в целом наличие, которого не является гарантией обязательного воплощения профессиональных и карьерных амбиций всех работников организации. Однако при его отсутствии в организации возникают ряд проблем, таких как, повышенная текучесть персонала, низкая удовлетворенность кадров и низкая способность организации эффективно замещать вакансии.

#### Список литературы:

1. Петрова, Т. А. Управление должностной карьерой государственных служащих. Вестник Югорского государственного университета, 2007. – №(2 (7)), – С.85-89.
2. Каштанова Е. В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала. Вестник университета, 2015. – №(11), – С.235-241.
3. Бисакаева М. А., Янгальшева, Г. Х. Современные тенденции планирования карьеры. Проблемы современной экономики (Новосибирск), 2010. – №(1-2), – С.113-118.
4. Слепцова Е. В., Головкин А. В. Особенности построения карьеры в организациях государственной службы. Экономика и бизнес: теория и практика, 2018. – № (12-2), – С.82-85. doi: 10.24411/2411-0450-2018-10264
5. Плакса Ю. В. Основные аспекты эффективного карьерного развития. Сервис в России и за рубежом, 2019. – №13 (2 (84)), – С.201-212. doi: 10.24411/1995-042X-2019-10219
6. Ярушева С. А. Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом. Общество, экономика, управление, 2018. – №(1), – С.78-84.
7. Лустина Т. Н. Современные подходы к построению карьеры в VUCA-мире. Сервис в России и за рубежом, 2019. – №13 (4 (86)), – С. 169-177.