

## ФОРМИРОВАНИЕ КАРЬЕРНОЙ СТРАТЕГИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные направления, цели, задачи формирования кадровой стратегии персонала промышленной организации. Подробно анализируются основные этапы процесса формирования этой стратегии: формулирование карьерной миссии; выявление карьерной позиции; анализ конкурентов; согласование карьерного потенциала работника и интересов компании; формулирование карьерной стратегии; выполнение стратегического плана.

При этом необходимо учитывать, что процесс стратегического планирования должен контролироваться и корректироваться высшим руководством.

**Ключевые слова:** карьерная стратегия персонала, карьерная миссия, карьерные цели, карьерный потенциал сотрудника.

© E. Kozlova, 2012

## FORMATION OF THE INDUSTRIAL ORGANIZATION'S STAFF CAREER STRATEGY

**Abstract.** The article reveals the main directions, the aims and the goals of the staff career strategy formation at an industrial organization. The article analyses in detail the main stages of the process mentioned: the formulation of a career mission; the revelation of a career position, the competitor analysis, the coordination between the employee's career potential and the company's interests; the career strategy formulation, the implementation of the strategic plan.

It should be borne in mind that the strategic planning process should be monitored and corrected by the senior management.

**Key words:** staff career strategy, career mission, career goals, employee's career potential.

Конкурентоспособность промышленной организации зависит от множества факторов, в том числе от стратегической ориентации на персонал. Если в основу управленческой стратегии промышленной организации поставлен человеческий фактор, то организация будет стремиться к реализации трех основных направлений в своей деятельности.

1. Повышать качество человеческих ресурсов за счет развития ключевых компетенций персонала (обучаемость, инновационность, гибкость, лидерский потенциал, корпоративный дух, умение работать в команде, качество трудовой жизни и т. п.), которые позволяют внедрять и использовать новые формы работы, повышать трудовую мотивацию, развивать коммуникационные навыки, способности командной работы и т. д.

Процесс развития ключевых компетенций будет включать в себя:

- установление целей и определение приоритетов развития персонала;

- формирование программ развития персонала на основе организации обязательного обучения, адаптации молодых специалистов, повышения квалификации сотрудников, подлежащих профессионально-квалификационному продвижению; подготовку руководителей, входящих в кадровый резерв; самообучение;
- контроль качества обучения и формирование базы знаний.

2. Совершенствовать организационную структуру и систему управления персоналом за счет внедрения новых форм организации рабочих процессов.

Изменение структуры управления предполагает введение новых функций для подразделений, работающих в рамках концепции развития персонала. В организацию работы структурных подразделений предприятия должны входить:

- применение системы оценки деловых и личностных качеств сотрудников, определение компетенций, использование специальных программных средств для выявления сотрудников, обладающих уникальным потенциалом;
- поиск путей совершенствования информационной и коммуникационной системы, новых технологий и процессов передачи знаний и информации в организации;
- совершенствование организационной структуры, направленное на обеспечение благоприятных внутрифирменных условий и стимулирование обмена опытом и знаниями между сотрудниками компании;
- анализ характеристик современных гибких информационных систем и возможности их адаптации к специфике данного предприятия;
- анализ создания банка инновационных технологий, уникальных методов и подходов в рамках функциональных областей организации в соответствии со спецификой деятельности компании;
- прогноз развития рынков продукции;
- выявление резервов производства;
- анализ эффективности альтернатив внедрения новых инновационных технологий.

3. Совершенствовать организационную культуру за счет развития предложенных ранее систем адаптации для новых сотрудников, улучшения психологического климата в коллективе, корректировки организационной культуры в соответствии с направлениями изменений.

Перечисленные выше направления можно реализовывать за счет внедрения эффективных форм развития персонала организации. Одна их актуальных форм – формирование карьерной стратегии сотрудника.

Суть карьерной стратегии состоит в организации карьеры таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование мотивационных механизмов и ослаблял действие сдерживающих факторов [3].

Стратегический план реализации карьеры как перспективная система взаимосвязанных действий содержит в себе задачи эффективного использования всех видов ресурсов, максимальную адаптацию к условиям деловой внешней среды и гибкость индивида. Весь процесс построения и реализации карьерной стратегии можно представить схематично (рис. 1).

Цель процесса стратегического планирования – добиться успешности в карьере с помощью полной и оптимальной реализации карьерных возможностей индивида, с одной стороны, и увеличить кадровый потенциал компании – с другой.

Первый этап формирования карьерной стратегии – формулирование положения карьерной миссии. Положение о миссии – это выражение видения индивидом содержания и смысла карьеры, ее основной цели.

Карьерная миссия закладывает фундамент будущих мероприятий, в основе которых лежит соответствующая идеология. Она формируется на основе:

- анализа сильных и слабых сторон личности сотрудника;
- определения иерархии в системе ценностей личности и места карьеры в ней;
- постановки целей.

Анализ сильных и слабых сторон сотрудника, благоприятных возможностей и факторов угроз (или анализ внешней и внутренней среды) обычно считается исходным моментом стратегического планирования, так как обеспечивает базу для определения миссии и целей, а также способствует выработке стратегии карьерного процесса.

При стратегическом планировании карьеры ключевым фактором, способным кардинально повлиять на формирование карьерной миссии, наравне с анализом среды является наличие у человека четко сформированной идеологии. Под этим термином обычно понимается система идей и взглядов, в которых осознается и оценивается отношение людей к действительности и друг к другу [4]. В основе идеологии лежит система ценностей личности с ее индивидуальной иерархией и местом карьеры в ней. Поэтому, формулируя карьерную миссию, необходимо определить, какие ценности жизненно важны, какие являются менее значимыми, и какое место занимает в этой иерархии карьера.

Карьерная цель – это идеальный образ желательного, возможного и необходимого по замыслу субъекта состояния карьеры, представление о том, какие результаты должны быть достигнуты [1]. Формулирование целей в карьерном процессе, как и в любом другом виде деятельности, очень важно, так как это позволяет руководить карьерой, сравнивая ее нынешнее состояние с состоянием, обусловленным целью.

Карьерные цели целесообразно сопоставить с карьерными возможностями. Поэтому следующий этап стратегического планирования – определение карьерной позиции (или рассмотрение карьерных возможностей субъекта с точки зрения их значимости для предприятия). Другими словами, для определения карьерного положения и возможных перспектив роста необходимо проанализировать карьерный потенциал сотрудника и степень его востребованности в организации. Степень совпадения возможностей сотрудника с потребностями в них позволит обнаружить необходимые мотивы для построения карьеры.

Карьерный потенциал того или иного сотрудника состоит из определенных физических и личностных данных, знаний, умений и привычек, которые при стратегическом планировании карьеры необходимо сгруппировать и проанализировать.

Следующая задача планирования – идентификация и анализ рабочего места (реального или потенциального), то есть выявление должности или рабочего места, требования которых наиболее полно отвечают имеющемуся у данного конкретного индивида карьерному потенциалу.

Чтобы решить эту задачу, необходимо разбить имеющиеся должности (на которые реально или потенциально претендует сотрудник) на сегменты или группы, объединенные определенными общими характеристиками. Это может стать основой, позволяющей принимать решение о будущей направленности и росте карьеры. Под профилем рабочего места понимается описательная характеристика общих особенностей должностей, которые входят в тот или иной сегмент, а также требований, которые выдвигаются к работнику для успешной работы в данной сфере (в частности, к его общеобразовательной и профессиональной подготовке, физическим и психологическим качествам). Профиль рабочего места изучается по следующим основным направлениям:

- должностные требования;
- критерии отбора;
- причины найма;
- процесс принятия решения.

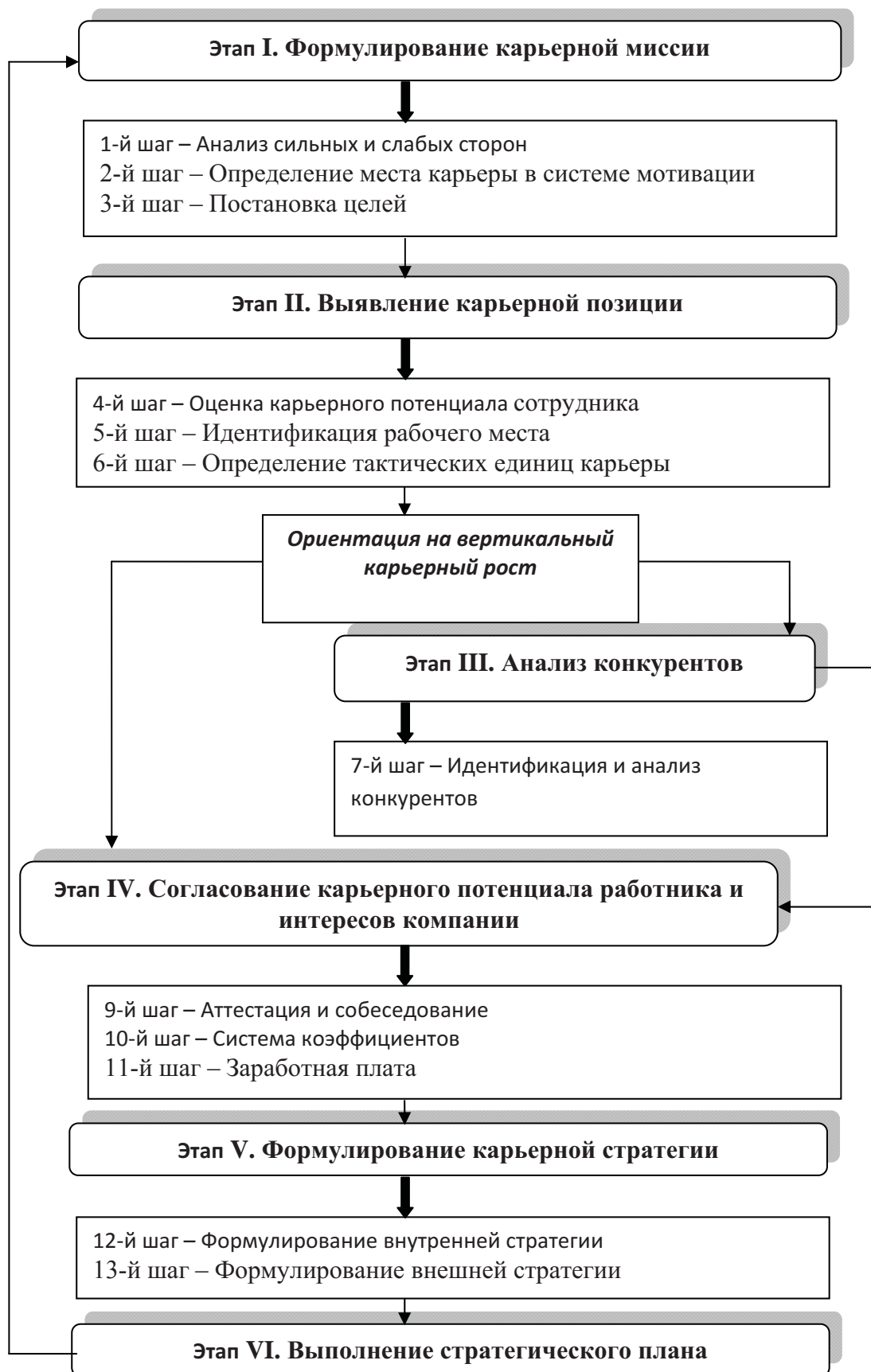


Рис. 1. Алгоритм формирования карьерной стратегии сотрудника

Следующая задача стратегического планирования карьеры состоит в определении соответствия между профилем рабочего места и карьерным потенциалом сотрудника.

Последний этап – выполнение стратегического плана.

Цель каждой карьерной стратегии – выбор тех тактических решений, которые будут оказывать содействие развитию карьеры. Наилучшая стратегия окажется напрасной, если не будет подкрепления тактикой, которая воплотит эту стратегию в жизнь.

Таким образом, сформулировав стратегический план и разработав тактические шаги, необходимо его периодически анализировать и вносить необходимые корректировки на основании изменений в конкурентной среде предприятия.

Суть всего процесса стратегического плана состоит в переосмыслении карьеры. Его цель – взглянуть на карьеру в перспективе, т. е. как на процесс, а не в ретроспективе – как на результат.

Организация управления карьерой сотрудника в организации должна состоять в построении системы консультирования по вопросам карьеры, коррекции карьерных перемещений в соответствии с интересами компании.

Кроме того, при построении системы управления карьерой необходимо подготовить условия для реализации организационной структуры, а именно распределить задачи, права и ответственность в системе управления карьерой, в т. ч. их горизонтальную и вертикальную увязку посредством должностных связей и систему информационного обеспечения.

В заключение следует отметить, что стратегическое планирование – это необходимое, но не достаточное условие успешного развития карьеры работников компании. Для того чтобы этот процесс был плодотворным и карьерные стремления сотрудников отвечали интересам организации, он должен контролироваться и корректироваться высшим руководством.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. *Бойдаченко И.П.* Планирование карьеры руководителей и специалистов как фактор роста эффективности деятельности организации (на примере структурных подразделений ОАО «Газпром»): Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2005. – 30 с.
2. *Варламова Е.Н.* Инвестиции в будущее компании: планируем карьеру сотрудников // *Кадровое дело.* – 2008. – № 12. – С. 31–42.
3. *Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В.* Управление деловой карьерой. – М.: Академия, 2007. – 252 с.
4. *Иванова С.В.* Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.
5. *Мангутов И.С.* Карьерный менеджмент. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. – 230 с.