Санкт-Петербургский Государственный Университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению Управление персоналом

Разработка системы управления деловой карьерой персонала

Выполнил:

Бакалавриант 4 курса, УП-4 группы

Гейс Анастасия Эдуардовна / \_\_\_\_\_\_ /

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Жигалов Вячеслав Михайлович / \_\_\_\_\_\_ /

Санкт-Петербург

2017

Содержание

[Введение 3](#_Toc482583297)

[Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ 6](#_Toc482583298)

[1.1 Система управления деловой карьерой: понятие и ее основные элементы 6](#_Toc482583299)

[1.2 Процесс управления карьерой: сравнительный анализ моделей 18](#_Toc482583300)

[Глава 2 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ 25](#_Toc482583301)

[2.1 Анализ современных условий управления деловой карьерой 25](#_Toc482583302)

[2.2 Исследование опыта планирования карьеры сотрудников на примере ведущих компаний мира 36](#_Toc482583303)

[Глава 3 Управление деловой карьерой в АО «Климов» 43](#_Toc482583304)

[3.1 Анализ системы управления деловой карьерой в АО «Климов» 43](#_Toc482583305)

[3.2 Рекомендации по улучшению системы управления деловой карьерой персонала в компании и их экономическая оценка 55](#_Toc482583306)

[Заключение 63](#_Toc482583307)

[Список использованных источников 66](#_Toc482583308)

[Приложение 1 70](#_Toc482583309)

# Введение

Деловая карьера – один из важнейших параметров позиционирования компании на рынке труда. Наличие эффективно функционирующей системы управления карьерой влияет на приток в организацию высококвалифицированных кадров, развитие и использование их возможностей и потенциала, т.е. на результативность организации. Для удержания лидерских позиций на рынке труда компании нужно формировать и развивать ключевые элементы системы управления деловой карьерой, основанные на принципах системного подхода. Особенно стоит отметить важность качественного и эффективного управления карьерой в современных условиях экономического спада: заинтересованного в профессиональном развитии работника можно удержать в организации благодаря выбору эффективной стратегии управления карьерой по отношению к нему в сочетании с результативными технологиями управления карьерой.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления деловой карьерой в АО «Климов» на основе ее комплексного анализа.

Объектом исследования является АО «Климов».

Предметом исследования является формирование и развитие системы управления деловой карьерой персонала.

В рамках выпускной квалификационной работы были поставлены следующие задачи:

* определение понятия «управление деловой карьерой» и систематизация основных элементов системы управления карьерой
* определение понятия «процесс управления карьерой», сравнительный анализ различных моделей процесса управления карьерой
* формулирование принципов управления карьерой на основе анализа современных социально-экономических условий
* выявление особенностей планирования карьеры сотрудников на примере ведущих компаний мира
* анализ системы управления деловой карьерой персонала в АО «Климов» и выявление основных проблем системы управления деловой карьерой в компании
* формирование предложений по улучшению системы управления деловой карьерой в АО «Климов» и их экономическая оценка

Научной основой работы явились труды А.Я.Кибанова «Управление персоналом организации» и М. Армстронга «Практика управления человеческими ресурсами»», в частности, их определение понятия «управление деловой карьерой» и ее основных элементов, кроме этого работа Е.В.Киселевой «Планирование и развитие карьеры: учебное пособие», в которой затрагивается тема планирования деловой карьеры на уровне организации и работника, различные электронные ресурсы с информацией о текущей ситуации на рынке труда и перспективных профессиях, и многие другие источники. Информационными источниками для анализа системы управления карьерой АО «Климов» послужили следующие документы: Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности», Положение «Обучение и развитие персонала в АО «Климов», «Интегрированные кадровые технологии подготовки и развития персонала промышленного предприятия авиационной отрасли», Положение «О формировании кадрового резерва на ключевые должности АО «Климов».

Во время написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: сравнительный анализ подходов и концепций, статистический метод, методы построения и анализа систем управления, методы оценки результативности.

Реализация указанных цели и задач определила структуру работы. Работа состоит из 3 глав, введения, заключения, списка литературы и приложения. Первая глава посвящена определению понятия «управление деловой карьерой» и систематизации основных элементов системы управления карьерой, а также сравнительному анализу различных моделей процесса управления деловой карьерой. Во второй главе рассматриваются современные внешние условия, их влияние на принципы карьерного планирования, а также анализируется опыт планирования карьеры на примере ведущих компаний мира. В третьей главе осуществляется комплексный анализ системы управления деловой карьерой персонала АО «Климов» и выявляются основные проблемы системы управления карьерой, а также формируются предложения по улучшению системы управления деловой карьерой с их экономической оценкой.

Основные теоретические и практические результаты, достигнутые автором в ходе исследования**:**

1.Предложен подход к системе управления деловой карьерой и определены ее ключевые элементы.

2. Проведен анализ современного состояния и проблем рынка труда в России, а также опыт зарубежных компаний, что позволило выработать принципы карьерного планирования в кризис и рекомендации для организаций по улучшению системы управления карьерой.

3. На основе анализа системы управления деловой карьерой в АО «Климов» предложены рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой с обоснованием их экономической целесообразности.

Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Система управления деловой карьерой: понятие и ее основные элементы

Для анализа подходов к управлению деловой карьерой нужно определить понятие и его характерные особенности. В научных работах выделяют несколько аспектов **понятия «управление деловой карьерой».**

А.И.Турчинов определяет управление карьерой как «комплексную технологию воздействия руководителей и кадровых служб на целенаправленное развитие способностей работников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала как в интересах сотрудников, так и в интересах организации»[[1]](#footnote-1). При этом подчеркивается, что в этой кадровой технологии выражена квинтэссенция управления персоналом в организации.

А.Я.Кибанов под управлением карьерой понимает «комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации»[[2]](#footnote-2).

Из данных этими авторами определений можно сделать вывод, что ответственность за управление деловой карьерой лежит в первую очередь на организации, т.к. с ее стороны должно быть оказано управленческое воздействие на работника с целью планирования развития его карьеры и осуществления дальнейших карьерных мероприятий. Стоит отметить, что в вышеприведенных определениях заложен лишь организационный подход к управлению карьерой сотрудников. Помимо этого в исследованиях Е.В.Киселевой управление карьерой рассматривается еще с позиции работника: сам работник управляет своей деловой карьерой, что заключается в анализе динамики рынка труда и профессиональном самоопределении, специализированном обучении, выборе предпочтительной отрасли/компании, планировании своей карьеры в рамках организации и т.д. [[3]](#footnote-3)

Согласно Е.В.Каштановой и А.Я.Кибанову, **управление карьерой** имеет **три общие цели[[4]](#footnote-4)** (с точки зрения организации):

1. Гарантировать, что потребности организации в преемственности управления удовлетворяются.

2. Обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, который позволит им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь.

3. Дать имеющим потенциал работникам рекомендации и оказать поддержку, если они хотят реализовать свой потенциал и сделать успешную карьеру с помощью организации своих талантов и стремлений.

В организационных целях управления карьерой заложены элементы индивидуальных целей (целей работника): реализация потенциала и успех в карьере.

Огромное влияние на успешное развитие карьеры работника оказывают **факторы мотивации карьеры** (рис 1.1), которые следует учитывать организации при планировании его карьеры: если в глазах работника карьера прозрачна и справедлива, руководство оказывает поддержку в развитии его карьеры на основе учета его интересов, тем самым повышая не только удовлетворенность сотрудника карьерным продвижением, но и мотивацию на профессиональную самореализацию и продвижение в стенах данной организации.

Факторы мотивации карьеры

Справедливость в карьере

Заинтересованность руководства

Полная осведомленность

Удовлетворенность карьерой

Интересы сотрудников

Рисунок 1.1 Факторы мотивации карьеры

*Источник*: Каштанова Е.В., Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие/под ред. А.Я.Кибанова. - М.: Проспект, 2014. – С.20.

**Эффективное управление деловой карьерой** положительно влияет на **результаты деятельности организации** (рис.1.2): заботясь о развитии карьеры своих работников, обеспечивая их квалификационный рост и удовлетворенность рабочим местом, организация не только сокращает свои затраты на обучение и набор кадров, но и повышает объемы, качество работ и услуг. Описанные причинно-следственные связи в конечном счете способствуют росту доходов компании.

Совершенствование управления деловой карьерой

Рост квалификационного уровня работников

Повышение стабильности кадров

Рост объемов работ и услуг

Сокращение расходов на обучение работников

Повышение качества работ и услуг

Увеличение доходов организации

Сокращение затрат на набор кадров

Рост удовлетворенности работников рабочим местом

Рисунок 1.2 Схема влияния совершенствования управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организаций

*Источник*: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С.442.

Наличие эффективно функционирующей системы управления карьерой влияет на результативность организации, без которой не может осуществляться процесс управления карьерой.

Для качественного и эффективного управления карьерой нужно формировать и развивать ключевые элементы системы управления деловой карьерой, основанные на принципах системного подхода. Поэтому для начала уделим немного внимания системному подходу в целом, а затем перейдем к рассмотрению современных подходов к трактовке «системы управления карьерой».

**Системный подход** - подход, при котором «любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая вход (ресурсы), выход (цель), связь с внешней средой, обратную связь»[[5]](#footnote-5).

Согласно А.В.Игнатьевой и М.М.Максимцову, основные принципы системного подхода следующие:

1.Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

2.Иерархичность строения, т.е. наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня - элементам высшего уровня. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой.

3.Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

4.Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Из принципов системного подхода можно сделать вывод, что система управления карьерой состоит из определенных подсистем (элементов), без которых невозможно ее функционирование.

Рассмотрев общие принципы системного подхода, следует ознакомиться с существующими подходами к системе управления деловой карьерой (УДК) и выявить степень их соответствия вышеприведенным принципам системного подхода.

С точки зрения А.И.Турчинова, система управления карьерой персонала представляет собой «совокупность субъектов управления персоналом, их функций, полномочий и ответственности, совокупность принципов, правовых норм и механизма управления, которые необходимы для целенаправленного воздействия на объект управления»[[6]](#footnote-6). Как видим, определение соответствует общим принципам системного подхода, но нужно определить специфику УДК.

Как считает В.В.Кафидов, система управления карьерой включает «подсистемы исполнителей (работников), работ (рабочих мест, должностей), информационного обеспечения»[[7]](#footnote-7). В данном случае трактовка также соответствует принципам системного подхода, но недостаточна для формирования целостного представления о системе УДК.

К сожалению, понятие «система управления карьерой» на сегодняшний день недостаточно полно раскрыто, а также в изученных источниках практически не выделяются его структурные элементы с позиции системного подхода либо выделяются, но подробно каждый элемент не исследуется (как в вышеприведенных трактовках).

Следовательно, непроработанность данной трактовки требует формирования определенного подхода к структуре системы управления карьерой.

Руководствуясь основополагающими принципами системного подхода, выявим ключевые подсистемы системы управления карьерой: **система управления карьерой** включает в себя подсистемы карьерной среды и карьерного пространства (см.рис.1.3).

Система управления карьерой как управляемая система испытывает влияние внешней среды и управляющей системы, при этом сама может оказывать воздействие на внешнюю среду.

**1. Под управляющей системой** будем понимать подразделения организации, которые будут оказывать влияние на формирование и реализацию системы УДК в целях осуществления карьерного развития работником.

Ключевыми элементами управляющей системы, на взгляд автора, являются бизнес-стратегия и стратегия УЧР, т.к. стратегия и политика УДК должна вырабатываться исходя из стратегии УЧР, быть согласованной с бизнес-стратегией.

*Взаимосвязь с другими элементами системы:* управляющая система влияет на систему УДК, однако также подвержена воздействию внешней среды.

-специфика

деятельности организации;

-организационная структура;

-социально-демографическая структура;

-профессионально-квалификационная структура персонала

-наличие вакансий

-условия труда

**карьерное пространство**

Стратегия и политика УДК

Технологии УДК

Планирование карьеры

Кадровый резерв

Кадровые технологии

**Карьерная среда**

**Система управления карьерой как управляемая система**

-общеконъюнктурная

ситуация

-рынок труда

-правовые нормы

-технология

**внешняя среда**

-бизнес-стратегия

-стратегия УЧР

**управляющая система**

Рисунок 1.3 Система управления деловой карьерой (УДК) и ее основные элементы

*Разработано автором с использованием источников*: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2009.-С.388; Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие.- Вологда, 2010.-С.25.

**2.Внешняя среда** и ее основные факторы должны учитываться при создании системы УДК.

При разработке системы УДК или ее корректировке, что особенно характерно в условиях постоянно меняющейся среды, необходимо учитывать факторы внешнего воздействия. Основными факторами внешней среды являются: общеконъюнктурная ситуация, рынок труда, правовые нормы, технология.

Рассмотрим, как отдельные факторы внешней среды влияют на систему УДК. Например, если появляются новые, более совершенные технологии производства продукции, автоматизации бизнес-процессов, то компании нужно пересматривать свою технологию производства, покупать новое оборудование, компьютерные программы. Соответственно, меняются и требования к работникам: возрастает потребность в гибких сотрудниках, которые быстро адаптируются к новым условиям и осваивают новые задачи. К факторам внешней среды, непосредственно влияющим на организацию, можно отнести также совершенствование методов и технологий управления персоналом, которые принципиально меняют работу службы управления персоналом.

Воздействие правовых норм на УДК можно проиллюстрировать следующим образом: законодательство может издавать определенные законодательные акты в сфере работы с персоналом или в них могут вноситься изменения уполномоченными органами. Например, организация должна придерживаться основных положений Трудового кодекса: на основании каких причин можно отказать в приеме на работу, в каких случаях можно уволить сотрудников, как выплачивать заработную плату, правила ведения и хранения трудовых книжек и т.д. Внесение поправок в Конституцию РФ, Трудовой кодекс, коллективные договоры следует учитывать службе управления персоналом при работе с сотрудниками.

Воздействие экономической ситуации и рынка труда будет рассмотрено далее в работе.

*Взаимосвязь с другими элементами системы:* внешняя среда взаимовлияема с управляющей системой и системой УДК.

**3. Система управления карьерой как управляемая система** состоит из двух взаимовлияющих подсистем: карьерной среды и карьерного пространства.

Под карьерной средой будем понимать достаточные условия для развития профессиональной карьеры, т.е. целенаправленно созданные организацией условия для профессионального роста сотрудников.[[8]](#footnote-8) В отличие от карьерной среды, **карьерное пространство** - необходимые условия для развития профессиональной карьеры.[[9]](#footnote-9) Основными составляющими карьерного пространства являются: специфика деятельности организации; организационная структура; социально-демографическая и профессионально-квалификационная структура персонала; мобильность персонала, наличие вакансий; условия и режим труда и т.д.

Отличие карьерной среды и карьерного пространства в том, что первое - достаточные условия, второе - необходимые. Без карьерного пространства организация не будет существовать, при этом без карьерной среды организация может функционировать, так как наличие технологий управления карьерой не является обязательным фактором ее развития. Однако наличие карьерной среды с усовершенствованными технологиями УДК является ключевым преимуществом компании на рынке труда.

Каким способом карьерное пространство может воздействовать на карьерную среду, предопределять выбор определенных технологий УДК? Например, если в компании благоприятная карьерная среда, но узкое карьерное пространство (не более 2-3 уровней иерархии при относительно небольшой численности), то неизбежно возникнут трудности с служебно-профессиональным продвижением. А это означает, что в этом случае организация не может внедрять программы продвижения работников по карьерной лестнице, выбор технологий УДК будет ограничен, например, программами ротации.

Каким способом карьерная среда может воздействовать на карьерное пространство? Например, в компании создается технология управления талантами, когда организация осуществляет поиск талантливых кандидатов на внутреннем и внешнем рынке труда, при трудоустройстве которых изменяется социально-демографическая и профессионально-квалификационная структура персонала.

**3.1. Р**ассмотрим основные элементы **карьерной среды** и выявим, как они между собой связаны.

**1)** По мнению автора, **стратегию управления деловой карьерой** можно рассматривать как совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на развитие деловой карьеры персонала для реализации бизнес-стратегии, а также совокупность основных подходов работника к принятию решений относительно его профессиональной самоактуализации. Важнейшими элементами стратегии управления деловой карьерой являются стратегическая цель и способы достижения этой цели. Стратегической целью в УДК для организации является привлечение, удержание, развитие наиболее квалифицированных работников, для работника – самореализация посредством обретения профессиональных компетенций. Способы достижения вышеприведенных стратегических целей также различны для обоих субъектов: организация должна создать условия карьеры, позволяющие работнику построить свою профессиональную карьеру в организации, а работнику необходимо осуществлять свои карьерные планы, что может выражаться, например, в развитии конкурентных преимуществ на рынке труда или же внутри компании среди кандидатов на вакантные должности (т.е. нужно опираться на свои сильные стороны, как профессиональные, так и личностные, а слабые стороны свести к минимуму).

**Политика УДК** обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов осуществления развития деловой карьеры, но не занимается детальным анализом содержания, спецификой проведения практической работы с персоналом; «определяет набор конкретных правил и ограничений во взаимодействии сотрудников в организации относительно управления карьеры»[[10]](#footnote-10).

Прежде чем обосновать целесообразность использования конкретных методов развития карьеры, формируется отношение компании к вопросам, касающимся УДК работников на основе целей УДК[[11]](#footnote-11):

* Будет ли организация создавать или выращивать талантливых людей (политика продвижения работников).
* Будет ли она сознательно нанимать или покупать человеческие ресурсы на стороне (вливание в организацию «свежей крови»).
* Будет ли она вынуждена покупать таланты со стороны из-за будущего дефицита руководителей, который обнаружен в прогнозах спроса и предложения.
* Будет ли компания заниматься долгосрочным или краткосрочным планированием карьеры работников
* Кого компания будет растить: узких специалистов или универсалов
* Как обращается с менеджерами, столкнувшимися с «карьерным плато» (достижение карьерного уровня, не позволяющего дальнейшее продвижение вверх по карьерной лестнице) и др.

Согласно многоуровнемому подходу к УЧР организации, политика УДК должна вытекать из стратегии УДК, предопределяя выбор определенных технологий УДК.[[12]](#footnote-12) Основные отличия стратегии УДК от политики УДК состоят в том, что стратегия УДК включает постановку цели и путей ее реализации, а политика УДК приводит обоснование необходимости осуществления тех или иных методов развития карьеры.

Существуют определенные стандарты, согласно которым соответствующим образом понимаются политика и стратегия. Например, региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного роста[[13]](#footnote-13), составленный Агентством стратегических инициатив, устанавливает определенные требования к разработке организацией стратегии и политики в соответствии со спецификой региона.

Итак, анализ политики УДК и стратегии УДК должен предшествовать процессу формирования или корректировки технологий УДК для повышения эффективности системы УДК.

**2)Кадровые технологии** включают в себя «совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших результатов трудовой деятельности»[[14]](#footnote-14). К кадровым технологиям относятся:

1.непосредственно технологии УДК: планирование карьеры, кадровый резерв

2.прочие кадровые технологии: планирование потребности в кадрах, набор и отбор, оценка, адаптация и мотивация персонала, организация обучения, вознаграждение.

*Взаимосвязь с другими элементами системы:* данные технологии взаимовлияемы, что следует учитывать при выборе или корректировке технологий УДК. Например, технологии обучения оказывают влияние на реализацию технологии кадрового резерва, т.к. от эффективности обучения зависит качество подготовки кандидатов на вакантные позиции. В свою очередь, создавая кадровый резерв, можно внести коррективы и в сами технологии обучения, адаптировав их под потребности развития карьеры.

**3)** В свою очередь, **технология УДК** - совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших результатов трудовой деятельности от реализации системы управления карьерой.

Наличие эффективно выстроенной системы УЧР со всеми взаимосвязанными кадровыми технологиями является предиктором эффективного достижения карьерных целей, поэтому организация должна уделять должное внимание выбору технологий УЧР, их внедрению и реализации.

Следует также заметить, что организации очень отличаются по тому, какие непосредственно технологии УДКони используют. Одни хотят интегрировать разнообразные технологии, другие сосредотачиваются на одном или двух видах. Выбор той или иной технологии УДК обусловлен стратегией и политикой УДК, внешней средой, т.е. элементами рассмотренной системы. Один из подходов к типологии представлен в Приложении 1.

В приведенной типологии технологии УДК классифицируются в зависимости от целей, поиска кандидатов (внутри или вне компании), фокуса внимания (должность или человек), масштаба охвата работников (все должности, ключевые, руководящие, таланты и др.), оцениваемых элементов при принятии решения о зачислении кандидата в программу (результаты деятельности, потенциал) и от того, каким образом осуществляется оценка (ежегодная оценка деятельности, ассесмент-центр), а также в чем заключается фокус в развитии (soft skills: навыки коммуникации, работы в команде, лидерские компетенции; hard skills: технические навыки).

Объединим данные технологии в две группы в целях упорядочивания элементов в систему. За основу новой типологии возьмем следующий критерий: развитие карьеры для работника происходит по естественной траектории развития (прозрачная схема развития карьеры на разных должностях с учетов интересов, возможностей работника и организации) или же организация заинтересована в замещении определенных должностей/подготовке резерва для будущих потребностей бизнеса/поиске талантов. Изобразим схематически, как будет выглядеть данная типология технологий УДК (рис.1.4).

Технологии УДК

Кадровый резерв

Планирование карьеры

Программы целевой подготовки (программы замещения)/

Replacement Planning

Программы преемственности/

Succession Planning

Кадровый резерв(в узком смысле)/ HiPo

Управление талантами/ Talent Management

Рисунок 1.4 Технологии УДК

*Составлено по*: Никулина Л. Программы развития карьеры: пиар-ход или реальная помощь бизнесу? Журнал "Справочник по управлению персоналом", 2011,№4// URL: http://talent-lab.ru/article/13 (Дата обращения: 06.11.2016).

Подробнее рассмотрим выделенные технологии УДК.

**4)****Технология «планирование карьеры»**:

* предполагает создание прозрачной схемы развития карьеры на разных должностях («карьерное дерево»)
* масштаб: все должности/ большинство должностей организации
* в фокусе внимания: должность
* при принятии решения о зачислении кандидата в программу оцениваются результаты деятельности
* нацеленность на развитие hard skills

Однако стоит поспорить с тем, что при планировании карьеры развиваются лишь hard skills и оцениваются только результаты деятельности.[[15]](#footnote-15) Это может быть характерно для неключевых должностей в определенных компаниях, хотя современные требования среды предполагают более комплексный подход к оценке работника и развитию его навыков.

Согласно Т.Ю.Базарову и Б.Л.Еремину, планирование карьеры рассматривается как «процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста»[[16]](#footnote-16).

Кроме того, планирование карьеры является одним из основных этапов процесса управления деловой карьерой, а технологии планирования карьеры - элементы системы УДК. Более подробно процесс планирования карьеры будет рассмотрен далее в работе.

**5)** Под **технологией «кадровый резерв»** в широком смыслебудем понимать процессы отбора и подготовки сотрудников для замещения определенных должностей, а также процессы формирования и подготовки стратегического резерва с учетом будущих потребностей бизнеса (включая выявление и развитие талантов).

Итак, кадровый резерв, в отличие от планирования карьеры, нацелен на обеспечение защищенности ключевых для организации должностей и на потребности бизнеса в долгосрочной перспективе. Планирование карьеры, в свою очередь, показывает работнику его путь возможного продвижения в рамках организации.

При этом данные технологии тесно взаимосвязаны и они могут реализовываться вместе, используя преимущества каждой из них и представляя работнику больше возможностей для его профессионального продвижения и развития. Также элементы рассмотренных технологий УДК могут пересекаться, видоизменяться в зависимости от того, какой смысл организация вложила в выбранную технологию УДК, т.к. на сегодняшний день нет общепризнанного понимания того, что такое «планирование карьеры», «кадровый резерв» т.д.[[17]](#footnote-17)

Таким образом, управление деловой карьерой – сложное понятие, которое характеризуется различными целями, задачами, ожидаемыми результатами как для работника, так и для организации в целом. Управление деловой карьерой реализуется посредством системы управления деловой карьерой, эффективное построение которой – один из факторов конкурентоспособности компании. Поэтому организация должна быть заинтересована в создании такой системы УДК, которая бы позволяла работнику достигать профессионального мастерства путем обретения необходимых компетенций в процессе карьерного продвижения. Было выявлено, что подход к созданию системы УДК должен быть комплексным, что говорит о необходимости учета факторов внутренней и внешней среды. Сама система УДК рассматривалась через призму ее основных элементов, среди которых больший интерес в целях исследования привлекают следующие: стратегия и политика УДК, технологии УДК. Следует заметить, что данные элементы, помимо того, что сами взаимосвязаны, испытывают влияние как внутренней среды в виде прочих кадровых технологий, карьерного пространства и управляющей системы, так и внешней среды. Однако при принятии решения о формировании системы УДК организация должна знать не только об ее основных элементах и факторах влияния, а также об особенностях процесса УДК и его этапах в целом: этот тезис предопределил целесообразность следующего параграфа.

1.2 Процесс управления карьерой: сравнительный анализ моделей

Под процессом управления карьерой будем понимать совокупность мероприятий по карьерному продвижению, которые протекают в определенной последовательности и взаимосвязи. Рассмотрим несколько подходов различных авторов к представлению «процесса управления карьерой».

Согласно модели УДК С.Шекшня (рис.1.5), деятельность по управлению деловой карьерой должна начинаться с поступления сотрудников в организацию. Затем следует этап ориентации в организации, после успешного прохождения которого сотрудники проходят обучение планированию карьеры: осваивание определенных технологий, необходимых для развития их карьеры. Следующий этап - непосредственно работа в должности, когда сотрудник может проявить свои деловые качества, т.е. показать то, на что он способен в организации, а также он может уточнить свои карьерные цели исходя из возможностей, предоставляемых организацией: какие есть открытые вакансии сейчас и в перспективе,

Рисунок 1.5 Модель процесса УДК

Новый сотрудник

Ориентация в организации

Работа в должности

Обучение планированию карьеры

Подготовка плана развития карьеры

Аттестация/обсуждение с руководителем

Вакансия

-интерес

-результаты

-квалификация

нет

-обучение

-информация о вакансиях

-консультации

*Источник*: Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – С. 175.

занимается ли организация обучением и т.д. Здесь важно предоставить работнику полную информацию о работе в компании посредством его консультирования. После того, как сотрудник в полной мере проявит себя в работе, составляется официальный индивидуальный план развития карьеры как документ, отражающий взаимные обязательства сотрудника и организации. Индивидуальный план развития (ИПР) карьеры может включать прохождение стажировок, тренингов, различных видов обучения и других мероприятий по управлению деловой карьерой, необходимых для дальнейшего развития работника в профессиональной сфере. Оценить эффективность карьерного развития возможно с помощью прохождения сотрудником процедуры деловой оценки. Если есть открытая вакансия, которая соответствует интересам и компетентности работника, то организация принимает административное решение в виде карьерного продвижения работника.

С одной стороны, модель процесса УДК С.Шекшня достаточно структурирована и наглядна для работника, с другой стороны, у нее есть существенный недостаток: планирование карьеры ограничивается новой должностью, хотя на самом деле карьерное планирование может целенаправленно происходить в рамках должности: например, рост профессионального мастерства.

М. Армстронг предлагает во многом похожую модель процесса управления деловой карьерой в организации (рис. 1.6), но он акцентирует большее внимание на выработке политики УДК и на важности прогнозирования трудовых ресурсов для осуществления управления карьерой персонала. Также можно отметить, что в первой модели представлены, скорее, этапы продвижения работника по этапам развития карьеры и управление этим процессом, а вторая модель больше связана с формированием элементов системы, рассмотренных в первом параграфе*.*

Политика управления карьерой, согласно модели М.Армстронга, предполагает ответы на ряд вопросов. Прежде всего, организация должна решить, будет ли она «создавать или покупать» талантливых людей: должна ли она выращивать своих собственные таланты (политика продвижения внутри организации) или опираться на набор сотрудников извне (чтобы «прилить свежую кровь» в организацию»)[[18]](#footnote-18). Следующий вопрос заключается в том, на какие требования к специалистам следует ориентироваться: связаны ли они с сегодняшней ситуацией или будущими потребностями. М. Армстронг говорит о том, что в настоящее время практически нет работодателей, которые будут заниматься долгосрочным планированием карьеры своих сотрудников, т.к. внешняя среда неустойчива и меняется с течением времени. Однако при выработке политики УДК важно также определиться, каким категориям сотрудников следует уделять внимание. Например, может существовать политика в отношении менеджеров, достигших карьерного плато: стимулирование ухода в другие организации, создание возможностей для дальнейшего развития и др.

Аудит талантов – это исследование талантов сотрудников в соответствии с прогнозами спроса и предложения и оценками показателей труда и потенциала. Под талантами понимаются потенциальные способности сотрудников. Как отмечает М.Армстронг, аудит талантов – основа для дальнейшего планирования деловой карьеры сотрудников и их преемственности.

Цель оценки показателей труда и потенциала состоит в том, чтобы потребности в обучении и развитии были выявлены, руководство было информировано о направлении

Политика управления карьерой

Прогнозирование спроса/предложения

Аудит талантов

Оценка показателей труда и потенциала

Планирование преемственности

Планирование карьеры

Процессы и программы развития

Рисунок 1.6 Модель процесса УДК

*Источник*: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2009. –С.388.

развития карьеры отдельного сотрудника, а также выявлены те работники, которые обладают потенциалом для карьерного продвижения.

Прогнозирование спроса и предложения разрабатывают, опираясь на методы планирования человеческих ресурсов и техники моделирования.

Планирование преемственности позволяет ответить на ряд фундаментальных вопросов:

1. Есть ли достаточное количество потенциальных преемников – подходящих сотрудников, которые способны играть ключевые роли в долгосрочной перспективе?

2. Достаточно ли они хороши для этого?

3. Обладают ли они навыками и свойствами, которые будут необходимы в будущем?

Для осуществления планирование карьеры использует всю информацию, полученную на этапе аудита талантов путем оценки показателей труда и потенциала и прогнозирования спроса/предложения. Как отмечает М.Армстронг, процессы планирования преемственности и планирования карьеры реализуются посредством соответствующих программ развития: консультирование по вопросам развития карьеры, программы повышения квалификации и т.д.

Итак, видение процесса УДК Армстронгом носит более системный характер по сравнению с предыдущей моделью: выделяются ключевые элементы системы управления карьерой, показаны причинно-следственные связи процесса управления деловой карьерой, т.е. данный подход ориентирован в большей степени на организацию.

Ю. Г. Одегов предлагает следующую модель процесса управления деловой карьерой персонала (рис. 1.7).

Выполнение принятых решений и реализация планов карьеры персонала организации

Модель потребностей в профессиональном опыте организации и возможностей ее реализации

Разработка и принятие решения о карьерной стратегии организации

Анализ профессионального опыта персонала

Анализ потребностей организационной структуры в профессиональном опыте персонала

Рисунок 1.7 Модель процесса УДК

*Источник*: Одегов Ю. Г. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРНО ЛОГИЧЕСКИХ СХЕМАХ: Учебник. 2 е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Альфа Пресс», 2008.-С.700.

Согласно подходу Ю.Г.Одегова, процесс УДК должен начинаться с разработки организацией карьерной стратегии по отношении к работнику на основе выявленных потребностей в профессиональном опыте организации (например, потребностей в определенных специалистах, должностях) и возможностей реализации стратегии, а также учета интересов и профессиональных стремлений работника. Если сотрудник успешно прошел процедуру деловой оценки и организация заинтересована в его профессиональном продвижении, что показал анализ потребностей организационной структуры в профессиональном опыте персонала, а также может предоставить ему возможности для профессионального развития, то составляется ИПР работника и принимаются дальнейшие меры по его реализации.

Как видим, модель УДК Одегова рассматривалась с позиции организации: акцент на выработке карьерной стратегии и связи с другими процессами.

Таким образом, рассмотрев различные подходы к процессу управления деловой карьерой в организации, можно выявить их отличительные черты. Модель процесса управления деловой карьерой С.Шекшня, по мнению автора, более наглядна и понятна для работника: показаны все этапы управления карьерой с момента прихода на работу до появления вакансии, а также демонстрируются всевозможные исходы того или иного события (например, в случае появления вакансии, соответствующей интересам и уровню профессиональной подготовки работника, он получает новую должность; в случае отсутствия вакантной позиции сотрудник возвращается на этап работы в должности и снова будет проходить через все карьерные этапы до появления вакансии, соответствующей его стремлениям). Если обратиться к рассмотрению модели процесса управления карьерой М.Армстронга, то можно заметить, что его видение процесса УДК носит более системный характер: выделяются ключевые элементы системы управления карьерой, показаны причинно-следственные связи процесса управления деловой карьерой. Стоит отметить, что подход Армстронга к управлению карьерой ориентирован на организацию, т.к. он учитывает в большей степени организационные потребности и интересы, акцентируя внимание на выработке политики управления карьерой и прогнозировании спроса/предложения. Что же касается модели процесса УДК Одегова, то она тоже разрабатывалась для организации, а не для работника. Согласно его видению, на первый план должна выводиться карьерная стратегия, для эффективной разработки которой стоит учитывать потребности организационной структуры в кадрах и социально-экономические возможности организации, а также интересы и потребности работников, прошедших процедуру деловой оценки. В целях дальнейшего исследования будем придерживаться модели процесса управления деловой карьерой, предложенной Армстронгом, когда будем говорить о формировании системы управления карьерой организацией; модель С.Шекшня целесообразно будет использовать, если пойдет речь о разработке карьерной стратегии работником.

В заключении 1 главы хотелось бы отметить, что управление деловой карьерой имеет определенные цели, задачи, результаты как для организации, так и для работника. Для эффективного управления карьерой персонала организация должна позаботиться о создании такой системы УДК и ее составных элементов, которые бы позволяли работникам достигать карьерных успехов и быть удовлетворенными своим профессиональным развитием. Было выявлено, что при принятии решения о формировании системы УДК следует обоснованно подходить к выбору стратегии и политики УДК, а также технологий УДК: недостаточное понимание особенностей технологий УДК может привести к выбору технологии УДК, не соответствующей карьерному пространству организации, или могут быть разные ожидания от программ у HR-специалистов и руководителей организации. Чтобы не было разочарования от внедрения и реализации технологий УДК, следует еще на этапе разработки иметь полное понимание целей, задач и ожидаемых результатов технологий УДК, учитывать выбранную стратегию и политику управления карьерой в соответствии с факторами внешней и внутренней среды. Однако для оптимального функционирования системы УДК целесообразно представлять также сам процесс управления карьерой в организации через последовательность его основных этапов. Особенности внешней среды, как уже отмечалось, накладывают определенный отпечаток на подход к управлению карьерой персонала как с точки зрения организации, так и работника, т.е. требуют пересмотра стратегии УДК и самих технологий УДК. Анализу современных условий и их влиянию на управление деловой карьерой будет посвящена следующая глава.

Глава 2 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

2.1 Анализ современных условий управления деловой карьерой

Управление деловой карьерой существенно отличается в условиях роста, стабильности экономики по сравнению с периодом кризиса: работники и компании вынуждены пересматривать свою стратегию управления карьерой для того, чтобы соответствовать условиям среды и оставаться конкурентоспособными. Рассмотрим основные тенденции рынка труда в России в условиях кризиса и их влияние на управление карьерой:

**1.Рост безработицы на рынке труда**

По данным ФСГС[[19]](#footnote-19) в России c 2014 года и по сегодняшний день наблюдается рост безработицы ввиду сокращений персонала: уровень безработицы в 2015 году (в среднем за год) составлял 5,6 %, что выше на 8% того же показателя предыдущего года. По прогнозам экспертов, по итогам 2016 года уровень безработицы не должен превысить показатель 2015 года и останется на уровне 5,6 %.[[20]](#footnote-20) Однако фактический уровень безработицы в 2016 году составил 5,4 %, что свидетельствует о постепенной стабилизации экономической ситуации.[[21]](#footnote-21)

**2. Разрыв между вакансиями, заявленными работодателями на бирже труда, и безработными: спрос превышает предложение.**

По данным Минтруда, численность безработных, зарегистрированных в органах службы занятости, составляет на начало октября 2016 около 854 тыс. человек, при этом количество вакансий, заявленных работодателями на биржах труда, достигает 1,4 млн. единиц.[[22]](#footnote-22) Следовательно, безработных не устраивают официальные вакансии, возможно, по причине того, что предлагают, как правило, работу низкоквалифицированного труда с невысокой оплатой труда.

**3. Появление «маятниковых мигрантов», которые ездят на заработки в территориальные округа и города, где более высокая зарплата.**

Среди регионов с самым высоким показателем безработицы оказались (2015 год)[[23]](#footnote-23): Северо-Кавказский федеральный округ (11,1 %), Сибирский федеральный округ (7,7 %), Крымский федеральный округ (7,4 %). Наиболее благоприятная обстановка в следующих регионах: Центральный федеральный округ (3,5 %), среди которого самый низкий показатель в Москве - 1,8 %; Северо-Западный федеральный округ (4,7 %), среди которого самый низкий показатель в Санкт-Петербурге - 2,1 %; Приволжский федеральных округ (4,8 %), среди которого самый низкий показатель в Самарской области - 3,4 %. Следовательно, территориальное расположение компании также оказывает влияние на работника: чем в более крупных городах, экономически развитых и политически стабильных федеральных округах расположена организация, тем у сотрудника ниже риски попасть под сокращение; также многие работники часто делают свой выбор в пользу работы в другом, более перспективном, с точки зрения оплаты труда, регионе.

**4. Сокращение расходов на персонал**

Экономический кризис, возникший в 2014 году и существующий на сегодняшний день, коснулся в той или иной степени большинства отраслей экономики, ослабление рубля приводит к необходимости пересмотра организациями своих расходов, так как удорожание комплектующих элементов (материалы, оборудование и т.д.) сказывается на экономических показателях фирмы. В том числе, в условиях кризиса пересматриваются и расходы на персонал, т.е. HR-бюджет.

Согласно опросу 1000 представителей предприятий, проведенного исследовательским центром портала Superjob, большинству компаний, ведущих HR-бюджет, в 2016 году удалось сохранить или увеличить его размер.[[24]](#footnote-24) 21% российских компаний планировали увеличить расходы на персонал в 2016 году. В 39% организаций HR-бюджет должен был остаться на уровне 2015 года, в 40% — сократиться.

Стоит отметить, что планируют уменьшение HR-бюджета чаще всего банки: об этом решении заявили две трети организаций финансового сектора. Однако строительные и транспортные организации нацелены на увеличение HR-бюджета на 30 %.

**5.Изменения в динамике вакансий и резюме**

Согласно исследовательскому порталу Superjob, уровень конкуренции с 3,7 резюме на вакансию в январе 2015 повысился до 4,7 в декабре.[[25]](#footnote-25)Это говорит о том, что конкуренция среди соискателей на внешнем рынке труда в условиях спада экономической конъюнктуры имеет тенденцию к увеличению, т.е. предложение превышает спрос. Как отмечалось ранее, для бирж труда характерна противоположная ситуация. Следовательно, вакансии, представленные в альтернативных источниках поиска, наиболее предпочтительны для соискателей.

**6. Изменения в структуре спроса**

Рисунок 2.1 Структура спроса на персонал в 2015 году

*Источник*: Исследовательский центр портала Superjob.ru. Итоги года на рынке труда, декабрь 2015 //URL: https://www.superjob.ru/research/articles/111936/itogi-goda-na-rynke-truda-ot-superjob-aktivnye-pobedyat-trevozhnyh/(Дата обращения: 17.11.2016).

В ходе исследования конъюнктуры рынка труда, проведенного исследовательским центром портала Superjob, было обнаружено, что пользуются спросом на рынке труда в 2015 году специалисты сферы продаж (31% от всех вакансий), рабочие (12%) и работники производственной сферы (10%) (рис.2.1).

*Ожидается сохранение роста спроса на персонал в таких сферах, как:*

* ИТ (программисты, разработчики, аналитики).
* Высокотехнологичная фармацевтика (микробиологи, химики, медицинские представители с профильным образованием).
* Отдельные виды производств (инженеры в легкой промышленности, ракетно-космической, химической отраслях). В то же время на некоторых инженерных позициях продолжится снижение спроса, например, в машиностроении, на полиграфических, ювелирных производствах.
* Сельское хозяйство (особенно в категории «растениеводство»).
* Продажи (особенно - менеджеры по поддержке лояльности клиентов).

*По прогнозу экспертов, в зоне риска снижения спроса находятся:*

* маркетологи, менеджеры по развитию;
* розничный персонал в ритейле (особенно в сегменте Lux);
* штатные менеджеры по подбору персонала (возможен рост востребованности удаленных рекрутеров на проектные работы);
* работники туристической отрасли;
* работники розницы в банковском секторе.

Из этого следует, что безработным стоит сменить вид профессиональной деятельности на тот, который наиболее востребован в отрасли (для сферы продаж - продавец, для сферы промышленности - токарь, для сферы рабочего персонала – грузчик и т.д.), а работникам, еще не столкнувшимся с сокращением, но находящимся в зоне риска, стоит задуматься над возможностью выбора более востребованной профессии или развития соответствующих компетенций на основе прогнозного анализа динамики рынка труда.

**7.Изменения в структуре предложения**

Наибольшая активность соискателей была выявлена в сферах продаж (17 %),

административной работы (9 %), транспорта и логистики (рис. 2.2.). Как видим, у работников свои собственные предпочтения относительно сферы деятельности, отличные от потребностей работодателей. Например, рабочий персонал как одна из востребованных профессий на рынке труда (12 %) оценена ниже соискателями: лишь 4 % заинтересованы в рабочей профессии.

Рисунок 2.2 Структура предложения персонала в 2015 году

Источник: Исследовательский центр портала Superjob.ru. Итоги года на рынке труда, декабрь 2015 //URL: https://www.superjob.ru/research/articles/111936/itogi-goda-na-rynke-truda-ot-superjob-aktivnye-pobedyat-trevozhnyh/(Дата обращения: 17.11.2016).

**8. Переоценка рыночной заработной платы**

Согласно статистике, компании увеличивают оплату труда наиболее ценных, редких сотрудников, в то же время зарплата не изменяется для работников массовых позиций или же даже может снижаться за счет переменной части (бонусы, премии).

Организации осознают значимость ФОТ для удержания лучших специалистов: рост именно этой статьи HR-бюджета происходил в 2016 году. Уменьшить ФОТ решились 17% компаний, тогда как на сокращение других статей HR-бюджета пошло от 25% до 31% работодателей.[[26]](#footnote-26)

**9. Уровень заработных плат часто не отвечает ожиданиям потенциальных сотрудников**

По мнению экспертов, применение компанией стратегии оптимизации издержек приводит к тому, что высококвалифицированные сотрудники вынуждены мириться с более низкой оплатой труда по сравнению с предшественником.

Безработица также способствует снижению зарплатных ожиданий соискателей. Например, банковский и финансовый секторы, отмеченные банкротствами и сокращениями персонала, отправили на внешний рынок труда высококлассных специалистов.[[27]](#footnote-27) Изначально ожидания этих специалистов относительно зарплаты высоки, но со временем их требования понижаются. При этом впоследствии они конкурируют за одни и те же рабочие места с вчерашними выпускниками и менее опытными специалистами.

**10.В кризис работодатели прибегают к определенным стратегиям оптимизации**

Рассмотрим наиболее популярные пути оптимизации в кризис по результатам опроса HR-специалистов, директоров по персоналу и руководителей из 310 московских и региональных российских компаний из различных отраслей, численностью от 10 и свыше 1000 сотрудников, проведённого КА Юнити в марте-апреле 2016 года (рис.2.3).

Работодатели для сокращения своих издержек чаще всего применяют следующие меры: увольнение неэффективных работников (62 %), добавление нагрузки без прибавки к оплате (61 %) и сокращение бонусов персоналу (31 %). По сравнению с кризисом 2008 года применение стратегии увольнения неэффективных сотрудников возросло почти в два раза; еще больший рост у таких стратегий, как: добавления нагрузки без прибавки к зарплате, понижение в должности по итогам оценки и перевод отдельных процессов на аутсорсинг. Следовательно, с течением времени изменился подход организаций к оптимизации издержек: повысилась масштабность применения стратегий оптимизации для максимального обеспечения эффективности бизнес-процессов.

Рисунок 2.3 Популярные стратегии оптимизации в кризис

Источник: 5 must-have компетенций идеального кандидата на трудоустройство в этом году. Журнал «Компетенции», 2016// URL: http://hr-media.ru/5-must-have-kompetencij-idealnogo-kandidata-na-trudoustrojstvo-v-etom-godu/ (Дата обращения: 17.11.2016).

**11. Сокращение персонала как один из наиболее распространенных способов выживания компании в условиях кризиса**

Как показывает статистика, в компаниях различных секторов бизнеса прошли сокращения персонала как результат осуществления пассивной стратегии функционирования организации в условиях экономической нестабильности.

Уже в 2014 году года многие компании начали сокращать персонал, и в 2016-м эта тенденция не утратила силы. О сокращении примерно 4000 человек до конца 2016 года сообщили 35 петербургских работодателей, среди них много банков, сообщила замдиректора Центра занятости населения Петербурга Елена Соколовская.[[28]](#footnote-28) По ее словам, о сокращении 155 человек сообщил Сбербанк, 224 – «ВТБ 24», о таких намерениях оповестили и банки, оставшиеся без лицензий. Как правило, банки проводят оптимизацию тех сотрудников, которые получают выше рынка и менее загружены. Кроме того, из-за отзыва лицензий в 2016 г. работы лишились около 2500 банковских сотрудников.

Из-за спада бизнеса в условиях волатильности на рынке HP Inc. в ближайшие три года собирается сократить от 3000 до 4000 рабочих мест, а Twitter намерен сократить 8% сотрудников[[29]](#footnote-29).

С 2013 г. российский рынок легковых автомобилей сократился вдвое. Теперь предприятие решает проблему избыточной рабочей силы. В 2015 г. количество сотрудников на «АвтоВАЗе» снизилось на 15% до 44 000 человек.[[30]](#footnote-30)

**12. Новый подход к оптимизации численности сотрудников на примере «АвтоВАЗа»**

Стоит отметить, что ранее «АвтоВАЗ» использовал другие методы оптимизации численности – от сокращений до программ увольнения по соглашению сторон, когда людям выплачивали несколько средних зарплат. Однако в 2016 году «АвтоВАЗ» выработал новый подход к оптимизации численности сотрудников:

1)Доплата к пенсии работникам предпенсионного возраста в течение пяти лет в случае их добровольного увольнения;

2)Сокращенная четырехдневная рабочая неделя;

3)Помощь работникам с трудоустройством;

4)Переобучение на более высококвалифицированные специальности;

5)Программа выплат разовых пособий от 60 000 руб. тем увольняющимся сотрудникам, которые хотят открыть свой малый бизнес, и 300 000, если они проходят конкурс на открытие своего проекта большего масштаба;

6)Перемещение сотрудников из подразделений, где есть излишек рабочей силы, в другие, где людей, напротив, не хватает.

7)Создание рабочих мест у поставщиков или в других сферах.

Как видим, с одной стороны, новые меры «АвтоВАЗа» обеспечат определенные социальные гарантии увольняющимся работникам, что не реализовывалось в первоначальном подходе, основанном на сокращении и увольнении по соглашению сторон, с другой стороны, таким способом также достигнут цели оптимизации персонала. Опыт «АвтоВАЗа» будет ценен компаниям, заинтересованным в оптимизации издержек и желающим повысить бренд работодателя за счет программ материальной помощи и социальной поддержки персонала.

**13. Возраст влияет на поиск работы**

В условиях кризиса соискатели определенного возраста испытывают трудности с поиском работы. Так, опросив 3 тыс. россиян разных возрастов, исследовательский центр портала Superjob выяснил, что с минимальными трудностями в поиске работы сталкиваются россияне в возрасте 30–32 лет, с максимальными – соискатели в возрасте 51–53 лет и старше.[[31]](#footnote-31)

Аналитики Superjob отмечают, что поиск работы в предпенсионном возрасте приводит к стрессу, круг самих вакансий значительно сужается, что является, возможно, следствием реализации кадровой политики организации по отношению к сотрудникам предпенсионного возраста или же стратегии оптимизации издержек, а также может быть обусловлено и высокими ожиданиями самих соискателей. Как показал опрос, проблемы с трудоустройством коснулись также молодежь в возрасте до 23 лет: они менее опытны по сравнению с более зрелыми соискателями, поэтому некоторые работодатели отдают предпочтение более зрелым и уже зарекомендовавшим себя специалистам.

**14. Ужесточаются требования к профессиональным, а также личностным качествам персонала**

В условиях нестабильности экономики компании нацелены на полную отдачу от реализации бизнес-процессов посредством работников, обеспечивающих решение этих задач. По мнению ведущего специалиста по подбору персонала кадрового агентства Юнити Ольга Сапожниковой, в годы экономической стабильности работодатели могли нанять кандидата, который соответствовал ожиданиям на 60-70%, в условиях кризиса стремятся обеспечить 90%-ое совпадение компетенций, личных качеств и опыта персонала ожиданиям организации. [[32]](#footnote-32)

**15.** **5 must-have компетенций идеального кандидата**

Компании сформировали определенный набор компетенций, который они хотели бы видеть в идеальном соискателе. Рассмотрим, какие компетенции наиболее важны для организаций в период кризиса.

*1)Проактивность, высокая эффективность*

Как отмечалось ранее, популярность применения организациями стратегии сокращения персонала возросла, что обуславливает необходимость развития соискателями как на внешнем, так и внутреннем рынке труда этих качеств.

По словам экспертов Юнити, способность кандидатов работать на пределе возможностей высоко оценивается работодателями.

Некоторые работодатели придерживаются стратегии непрямого снижения зарплат, при которой умение работать на результат с максимальной отдачей востребовано у работников всех уровней: данная тенденция коснулась и строительную отрасль. По словам Ларисы Самуйловой, HR-директора ФСК «Лидер», все сотрудники корпорации в середине 2015 года были переведены на единую систему KPI, благодаря которой самостоятельно могут оценить результаты своей работы.[[33]](#footnote-33)

*2)Способность быстро переключаться, running change*

Ранее было выявлено, что добавление нагрузки без прибавки к зарплате - одна из наиболее популярных мер оптимизации затрат. Эта тенденция вынуждает работников уметь выполнять больший объем работы, привычный им по наполнению, а также развивать в себе навыки работы в смежных областях: ведь функциональные обязанности уволенных или находящихся в декрете сотрудников перераспределяются на оставшийся персонал. Следует также заметить, что навык running change крайне необходим в постоянно изменяющихся условиях внешней среды, когда содержание самих задач трансформируется.

*3) Готовность работать на перспективу*

Работодатели хотят видеть в работниках, особенно в линейных руководителях и топ-менеджерах, готовность работать на перспективу, т.к. от этой компетенции зависит будущее компании, ее успех на рынке.

*4) Гибкое отношение к форме трудоустройства*

Сотрудники с гибким отношением к форме трудоустройства востребованы в кризис: это подтверждают применяемые организацией стратегии оптимизации, рассмотренные ранее: привлечение временных сотрудников (20%) и перевод отдельных процессов на аутсорсинг (17%). В связи с выявленным ростом спроса на альтернативное официальному трудоустройство, многие соискатели вынуждены переквалифицироваться во фрилансеров. Отмечается, что многие российские интернет-биржи («МогуЗа», YouDo, Qlean и др.) отметили существенный рост числа исполнителей и оборота в последние отчётные периоды.[[34]](#footnote-34)

5) Лояльность

В условиях кризиса ценятся сотрудники, которые будут привержены компании даже в сложный экономический период. Работники должны понимать, что сокращение окладов, бонусов, рабочей недели – это вынужденные меры, к которым организация прибегает, чтобы снизить свои издержки и занять более устойчивое положение на рынке. Сотрудники, которые смогут проявить лояльность по отношению к компании, в будущем, когда экономическая ситуация стабилизируется, получат поддержку со стороны организации: их могут повысить в должности, премировать и т.д.

Несомненно, способность работодателя правильно сформировать требования к персоналу с учетом анализа ситуации на рынке и суметь разглядеть эти качества в соискателях – все это позволяет осуществлять подбор персонала более эффективно (уменьшается время подбора персонала, снижается вероятность кадровых ошибок). Поэтому работодателям необходимо пересмотреть набор критичных требований к соискателям и быть проактивными: высококвалифицированный сотрудник долго не задерживается на внешнем рынке труда, следовательно, действовать нужно оперативно. А самим соискателям или работникам следует развивать в себе эти качества, чтобы повысить шанс трудоустройства в перспективную компанию, снизить риски попасть под сокращение и стать высококвалифицированными специалистами.

**16.В условиях кризиса работники менее склонны к смене работы**

В последние два года все больше респондентов, которые не рассматривают возможность смены работы. По сравнению с 2015 годом их доля увеличилась на 5 п.п. (до 41%), а по сравнению с 2014 годом «стабильных» респондентов стало больше на 13 п.п. Доля тех, кто уже находится в поиске, сократилась до 25%.[[35]](#footnote-35) Это говорит о том, что в условиях повышенной экономической неопределенности люди все меньше хотят рисковать и менять работу.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что в связи с существующей тенденцией роста безработицы, являющейся следствием осуществления стратегии оптимизации персонала, развитие профессиональной карьеры работника находится под угрозой (организация минимизирует расходы на персонал, включая расходы на создание системы ротации, служебно-профессионального продвижения, кадрового резерва, на обучение работников и т.д.). В таких условиях у многих людей, даже трудоустроенных на рынке труда, возросла потребность в альтернативных источниках доходов (вклады в банках, доля в капитале организаций и др.) и уменьшились зарплатные притязания. Работники теперь не столь требовательны к условиям труда, продолжительности рабочего времени, социальному пакету, т.е. они менее склонны к смене места работы. Но для того чтобы быть конкурентоспособными на рынке труда, работникам и соискателям необходимо менять принципы планирования карьеры, в том числе подход к разработке стратегии управления карьерой.

Для соискателя лучшая стратегия – превращение из пассивного соискателя в активного профессионала: важно определить свои позицию на рынке труда (сильные, слабые стороны); нужно обладать навыками грамотного составления резюме, чтобы повысить конверсию своего резюме; рассматривать возможности переезда в другой город, где больше перспектив для карьерного роста и профессионального развития; адекватно оценивать свои ожидания относительно оплаты труда; осуществлять выбор будущего места работы исходя из привлекательности отрасли/сферы деятельности; развивать свои профессиональные и личностные компетенции, чтобы соответствовать образу идеального кандидата в глазах работодателя; повышать образовательный уровень, что может заключаться, например, в получении второго высшего образования, освоении иностранного языка.

Работникам также следует повышать свой уровень профессионального мастерства; осваивать новые направления деятельности, т.е. идти по линии транспрофессионализации; развивать must-have компетенции, чтобы быть конкурентоспособными среди соискателей на вакантные позиции.

Работодатели в условиях кризиса также вынуждены менять стратегию управления карьерой. Им следует действовать более избирательно: привлекать и удерживать лучших специалистов, а увольнять неэффективных. К сокращению расходов на персонал нужно подходить осознанно: экономия на мероприятиях по управлению карьерой может снизить мотивацию сотрудников, их результативность, что еще хуже – можно лишиться уникальных специалистов, сделавших выбор в пользу организации, которая заботится о профессиональном развитии персонала. Необходимо вырабатывать различные стратегии оптимизации в кризис (увольнение неэффективных работников, добавление нагрузки без прибавки к зарплате, сокращение окладов и бонусов, привлечение временных работников, перевод на неполный рабочий день и другие), при этом подход к разработке стратегии должен учитывать и интересы работников: помощь с трудоустройством, переобучение на более высококвалифицированные специальности, а также при выборе стратегии организацией важно помнить о предпочтительности для работника альтернативных вариантов сокращению. Хотя в связи с кризисом многие профессии находятся в зоне риска (менеджеры по развитию, маркетологи, работники туристической отрасли и другие), есть сферы занятости, где по-прежнему не хватает специалистов, где будут совсем другие карьерные стратегии, где компаниям все еще необходимо заботиться о конкурентоспособности на рынке труда в борьбе за квалифицированные кадры (например, специалисты в сфере информационных технологий, высокотехнологичной фармацевтики, сельского хозяйства).

Таким образом, принципы планирования карьеры необходимо изменять как компаниям, так и работникам в условиях экономической нестабильности. Однако прежде чем менять принципы планирования, важно определиться с тем, как само планирование карьеры необходимо осуществлять: для этого в следующем параграфе проанализируем опыт ведущих компаний мира и предложим рекомендации российским компаниям.

2.2 Исследование опыта планирования карьеры сотрудников на примере ведущих компаний мира

В предыдущих разделах работы было выявлено, что планирование карьеры - один из важнейших этапов процесса управления карьерой, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, а технологии планирования карьеры - элементы системы УДК.

Организация, принявшая решение о создании системы управления карьерой, может столкнуться с трудностями, связанными с совершенствованием планирования карьеры своих сотрудников, чтобы максимально полно обеспечить потребности организации в квалифицированных кадрах и дать возможность работникам раскрыть свой потенциал, тем самым повысив стоимость человеческого капитала организации.

Система планирования карьеры может быть, конечно, создана собственными силами или с привлечением сторонних экспертов, однако анализ опыта является неотъемлемым методом создания системы планирования карьеры, позволяющим выявить особенности планирования карьеры сотрудников в крупных компаниях и применяемые ими технологии

В данном параграфе рассмотрим опыт планирования карьеры сотрудников ведущими компаниями мира, впоследствии чего дадим рекомендации российским компаниям.

Обоснованием выбора компаний для анализа опыта являются показатели лидерства на рынке, сотрудники - ключевой фактор успеха, привлекательность работодателя на рынке труда.

В компании **Apple** ответственность за развитие карьеры лежит на самом работнике. В компании уже несколько лет существует концепция «хозяин своей карьеры» (“own their career”), созданная во время работы вице-президента HR Кевина Салливана.[[36]](#footnote-36) Apple не предпринимает никаких усилий по поддержке карьерного продвижения сотрудников, объясняя это следующими причинами: у работников могут возникнуть ожидания относительно карьеры, которые компания не всегда сможет осуществить; таким образом ослабляется уверенность специалиста в своих способностях, снижается сотрудничество между ведомствами и эффективность обучения; автоматическое продвижение работника в рамках одного функционального направления снижает уровень разнообразия мышления в группе. Apple считает, что работники имеют право на непрерывное продвижение, но должны этого добиться сами, без содействия организации: сотрудники активно ищут информацию в других подразделения компании. В свою очередь это способствует налаживания сотрудничества между самими подразделениями, что укрепляет креативную и инновационную среду организации.

Идеологию карьерного развития Apple можно подвергнуть критике: все-таки для работы над индивидуальными карьерными планами нужна должность специалиста по карьерному развитию, который бы помогал работнику в осознании карьерных целей и проинформировал его о возможных путях развития. Вводить или не вводить отдельную должность специалиста по карьерному развитию зависит от размера компании: если в компании численность сотрудников меньше 200, то специально выделенный работник отдела персонала, занимающийся планированием карьеры сотрудников, не требуется.[[37]](#footnote-37) В этом случае вводить новую должность будет нерентабельно. Саму работу можно поручить одному из подчиненных Директора по персоналу.

Компания **BOSCH** предлагает сотрудникам три вида карьерного роста: вертикальный (карьера руководителя), в смежных областях (карьера проектного менеджера) и узкопрофессиональный (карьера суперспециалиста).[[38]](#footnote-38) Индивидуальное планирование карьеры осуществляется после прохождения сотрудниками оценочного интервью. Помимо карьерного плана для многих позиций существуют планы по замещению на несколько лет вперед: для руководителя – на 8 лет, для специалиста – на 3 года. Сотрудники, ведущие проектную деятельность, могут попасть в резерв, если успешно себя проявят во время выполнения проектов и их работу высоко оценит руководитель проекта.. Таким образом они получают шанс участвовать в более сложных проектах или становятся руководителями проектов до момента их завершения.

Преимуществом такой системы управления карьерой является то, что здесь представлены различные виды карьеры, т.е. у сотрудника есть возможность выбора наиболее предпочтительного пути карьерного развития: административная карьера, развитие в рамках профессии или же в смежных областях. Также организация занимается составление ИПР, планов по замещению, т.е. в данном случае компания полностью заинтересована в карьерном продвижении работника.

В компании **ВымпелКом** реализуется проект «Кадровый резерв», основополагающий принцип которого - развитие талантов.[[39]](#footnote-39) Ответственность за реализацию проекта возложена на два подразделения HR-блока: Служба подбора и удержания персонала и Билайн Университет. Проект состоит из двух стадий, соответственно функциям:

1. Выявление ключевых позиций, которые нужно занять лучшими сотрудниками, а также отбор компетентных сотрудников (резервистов).

2.Составление индивидуального плана развития карьеры для сотрудников, успешно прошедших отбор.

В ИПР включены разноплановые развивающие программы, нацеленные на развитие определенных компетенций. Отмечается, что для развития профессиональных компетенций необходимо как минимум 1,5 года. Одновременно целесообразно развивать не более двух компетенций, поэтому сначала определяют первичные зоны роста, впоследствии чего направляют работников на обучение.

Итак, компания ВымпелКом заинтересована в развитии карьеры лучших сотрудников, но также и учитывает потребности организации в ключевых должностях, что и обуславливает запуск проекта «Кадровый резерв».

**Procter&Gamble** придерживается политики “built from within”, то есть построение организации изнутри.[[40]](#footnote-40) Это означает, что компания заинтересована в привлечении выпускников или молодых специалистов с небольшим опытом (до 3 лет), предлагая им стартовые позиции менеджеров или специалистов. Свыше 90% сотрудников Procter&Gamble начинают работать в компании с самых нижних ступеней карьерной лестницы и дальше развиваются внутри организации.[[41]](#footnote-41) Отмечается, что в связи с ростом бизнеса возникает потребность и в опытных специалистах. Например, в Procter&Gamble есть направление, отвечающее за продажи, которое называется Customer Business Development, где карьера развивается стремительнее, чем во многих других подразделениях компании.[[42]](#footnote-42) Из основной цели лидирующей компании Procter&Gamble, заключающейся в росте продаж, вытекает необходимость построения долгосрочных взаимоотношений с заказчиками, поэтому карьерной мотивации менеджеров отдела развития бизнеса заказчиков уделяется большое внимание. По мнению представителя Customer Business Development Алексея Дитятьева, личностные и профессиональные качества являются крайне важными для построения карьеры в отделе.

Из технологий УДК, применяемых Procter&Gamble, можно отметить управление талантами, т.е. в первую очередь для организации важен потенциал и сильные личностные компетенции, а не профессиональный опыт.

Ментор в области развития карьеры сотрудника является одним из основных субъектов системы управления карьерой, при этом сам сотрудник может выбирать ментора исходя из своих предпочтений (как правило, это непосредственный руководитель или другой более опытный сотрудник организации).

Среди основных технологий планирования карьеры можно выделить ротацию. Отмечается, что нацеленность работника на вертикальный рост обуславливает прохождение им географических ротаций или горизонтальных перемещений (между направлениями). Также это возможность для развития профессиональных компетенций.

Как видим, политика УДК компании Procter&Gamble в основном направлена на выращивание своих собственных специалистов, так как в них компания видит свое конкурентное преимущество. Также выделяется взаимосвязь между приоритетностью направления бизнеса и карьерным продвижением: компания заинтересована в росте объемов продаж высокорентабельного отдела, сотрудники которого имеют больше возможностей для стремительного продвижения по карьерной лестнице. Отличительными характеристиками системы УДК являются: применение технологии управления талантами, карьерного менторства и ротации.

Ознакомившись с подходом ведущих компаний к планированию карьеры, составим сравнительную таблицу по функционированию в компаниях ключевых элементов системы УДК (см.табл.2.1)

Таблица-2.1 Элементы системы УДК в ведущих компаниях мира

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название компании | Политика УДК | Технологии УДК |
| **Apple** | Идеология «хозяин своей карьеры»: ответственность работника за развитие своей карьеры | * Технология планирования карьеры не предусматривает содействия организации работнику. |
| **Bosch** | Выращивание узких специалистов и универсальных работников | * Технология «планирование карьеры» включает в себя составление ИПР работников, планов по замещению. * Технология «кадровый резерв» предназначена для замещения ключевых должностей. |
| **ВымпелКом** | Развитие талантов |
| **Procter&Gamble** | * Выращивание своих собственных специалистов * Стремительное карьерное продвижение сотрудников высокорентабельного отдела | * Технология «планирование карьеры»: ротация – обязательное условие карьерного роста; ментор в области развития карьеры (по предпочтениям работника) * Технология «кадровый резерв»: управление талантами |

Составлено по: Папкова.Л. План карьерного развития сотрудников // URLhttp://hr-performance.ru/funkcionalnie-zadachi/rotazia/plan-karernogo-razvitiya-sotrudnikov-na-primere-veduschih-kompaniy-mira.html?print=1&tmpl=component (Дата обращения: 05.12.2016); План карьерного развития сотрудников на примере ведущих компаний мира.Best works // URL:https://spb.best.works/article/employer/career?/ (Дата обращения: 21.11.2016).

С одной стороны, политика УДК в рассмотренных организациях имеет определенные сходства: Bosch, ВымпелКом, Procter&Gamble заявляют о том, что их конкурентным преимуществом является выращивание своих собственных специалистов. Скорее всего, этого принципа придерживается также Apple, т.к. невозможно быть лидером рынка без вложения собственных средств и усилий в развитие сотрудников в соответствии с потребностями бизнеса. С другой стороны, в политике УДК наблюдаются определенные различия: компания Apple делала упор на идеологию «хозяин своей карьеры»; Bosch нацелена на выращивание узких специалистов и универсальных работников; ВымпелКом – на развитие талантов; Procter&Gamble - выращивание своих собственных специалистов, предлагая стремительное карьерное продвижение только сотрудникам высокорентабельного отдела. Технологии УДК, реализуемые в компаниях, включают технологии планирования и кадрового резерва (Про кадровый резерв Apple нет фактических данных, но, как отмечалось ранее, для поддержания конкурентоспособности они, вероятно всего, реализуют данную технологию). Из всех компаний только технология планирования карьеры Apple не предусматривает содействия организации работнику. Все остальные компании занимаются составлением ИПР сотрудника, при этом в Procter&Gamble за работником закреплен ментор в области развития карьеры (его выбор по предпочтениям работника). Стоит отдельно выделить отличия в применении технологии кадрового резерва: Bosch и ВымпелКом реализуют данную технологию для замещения ключевых должностей, а Procter&Gamble применяет более современный подход к выявлению и развитию сотрудников – управление талантами, т.е. его задача в обнаружении и раскрытии потенциала кандидата для достижения стратегических целей.

На основании проведенного сравнительного анализа основных элементов системы УДК ведущих компаний мира, предложим ряд рекомендаций российским компаниям с точки зрения заимствования опыта:

1. Политика УДК должна быть направлена на выращивание сотрудников внутри организации, так как в этом случае работник будет разделять ценности и цели компании, демонстрировать правильное поведение, способствующее росту компании на рынке.

2. Технология планирования карьеры обязательно должна предусматривать составление ИПР. Привлечение карьерного ментора обеспечит полной осведомленностью работника о возможных путях его карьерного продвижения, а также способствуют повышению мотивации сотрудника.

По мнению автора, функции карьерного ментора может выполнять как специалист по УП, так и непосредственный руководитель сотрудника, или другое ответственное лицо. Можно выделить и отдельную должность карьерного ментора, если это потребуется (как правило, в этом случае исходят от размера компании и специфики деятельности).

3. Для поддержания политики УДК нужно создавать технологию кадрового резерва. При этом следует учитывать как потребности организации в замещении ключевых должностей (планирование замещения и преемственности), а также будущие потребности (управление талантами).

Таким образом, организациям для создания эффективной системы УДК следует придерживаться вышеприведенных рекомендаций, а также учитывать тенденции рынка труда в условиях кризиса. Работникам также следует пересматривать свои принципы карьерного планирования в кризис, чтобы быть конкурентоспособными на рынке труда.

# Глава 3 Управление деловой карьерой в АО «Климов»

## 3.1 Анализ системы управления деловой карьерой в АО «Климов»

Для того чтобы выработать рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой, необходимо провести анализ ключевых элементов системы управления карьерой АО «Климов».

АО «Климов» – старейшее российское предприятие авиастроительной отрасли с мировой известностью. Компания занимается разработкой, сопровождением серийного производства и сервисным обслуживанием двигателей для большинства вертолетов марки «Миль» и «Камов», реактивных двигателей для истребительной авиации. Входит в состав Объединенной двигателестроительной корпорации (АО «ОДК»), принадлежащей госкорпорации «Ростех».[[43]](#footnote-43)

**Систему управления деловой карьерой в АО «Климов»** рассмотрим посредством анализа ключевых элементов карьерной среды, выделенных автором в теоретической части работы: стратегия и политика УДК, технологии управления деловой карьерой.

Стратегия и политика управления деловой карьерой во внутренних кадровых документах в АО «Климов в явном виде не отражены, но данные элементы УДК можно выделить исходя из анализа положения «Обучение и развитие персонала в АО «Климов».

В данном положении особое внимание заслуживает инженерная школа В.Я.Климова – С.П.Изотова.

*Инженерная школа В.Я.Климова – С.П.Изотова* –система взаимосвязанных мероприятий, направленных на развитие инженерных компетенций у работников предприятия на всех этапах их профессиональной жизни в организации, «взращивание» инженеров новой формации, способных создавать авиатехнику нового поколения, сохранение преемственности знаний через наставничество, институт консультантов, поддержание имиджа инженерных профессий, выявление и поддержка стипендиями им.В.Я.Климова наиболее талантливых студентов учебных заведений высшего и среднего профессионального образования, развитие научно-технического потенциала предприятия.

Рассмотрим основные направления работы инженерной школы В.Я.Климова – С.П.Изотова (см. табл.3.1).

Таблица-3.1 Инженерная школа В.Я.Климова – С.П.Изотова

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап профессиональной жизни | 1)Студенты-целевики 1-3 курсов базовых вузов;  2)Учащиеся технических лицеев и колледжей;  3)Школьники 9-11 классов | Студенты 4-6 курсов базовых вузов | Молодые специалисты (1-3 года работы) | Специалисты, ведущие специалисты (3-10 лет работы) | Специалисты, ведущие специалисты (от 10 лет работы) |
| Стратегическая цель | Поиск и отбор людей, проявляющих интерес к инженерным профессиям и способным их осваивать, а в дальнейшем – работать на предприятии. | Дальнейшая оценка и отбор специалистов для предприятия из числа студентов. | Получение максимальной отдачи от работника в адаптационный период, сокращение сроков адаптации, регулярная оценка специалиста по результатам труда. | Формирование оптимального состава рабочих проектных групп/команд, способных работать на результат по НИР и ОКР. | Активная профессиональная отдача по НИР и ОКР предприятия. |
| Способы достижения цели | Знакомство с предприятием (экскурсии в заводской музей, встречи с руководителями предприятия, ветеранами труда и войны; организация целевого набора в базовые для предприятия вузы).  Целевой набор в вузы (ознакомительные практики, творческие задания, целевые экскурсии по предприятию). | 1)Поддержка научно-исследовательской деятельности студентов, выявление и поощрение наиболее талантливых студентов через конкурс «Климовская стипендия», конференцию «Климовские чтения».  2)Раннее трудоустройство.  3)Преподавание предметов в период специализации ведущими специалистами предприятия.  4)Закрепление руководителя дипломного проекта и «узких» специалистов из числа ведущих специалистов предприятия.  5)Предоставление тем диплома, связанных с деятельностью предприятия.  6)Защита дипломных проектов  7)Трудоустройство при отличной защите проекта. | 1)Развитие узконаправленных компетенций (рассчетчики, прочнисты, современное ПО для профессиональной деятельности);  2)развитие умения планировать и выполнять работу в заданных условиях (индивидуальные персональные задания).  3)Аспирантура.  4)Активное участие в научно-технических мероприятиях. | 1)Регулярная оценка компетенций специалиста.  2)Внутренняя ротация  3)Постоянное повышение квалификации по проектному управлению  4)Развития умения работать в режиме многозадачности  5)Развития умения передавать знания.  6)Участие в научно-технических мероприятиях в качестве докладчика. | 1)Участие в формировании инженерных компетенций у молодежи (руководство практикой, дипломным проектированием, руководство аспирантами, консультирование по узкоспециализированным темам, наставничество молодых специалистов).  2)Участие в поиске и отборе наиболее талантливых студентов технических вузов (участие в конкурсных комиссиях «Климовских стипендий, «Климовских чтений»)  3)Формализация опыта и знаний. |

*Разработано автором на основе*: Положение «Обучение и развитие персонала в АО «Климов».

Из табл. 3.1 видно, что в рамках инженерной школы В.Я.Климова – С.П.Изотова АО «Климов» разработал **стратегию УДК для каждого этапа профессиональной жизни работника**: от школьника/студента до ведущего специалиста. В стратегии УДК АО «Климов» для каждого этапа профессиональной жизни работника автором были выделены элементы стратегической цели и способов достижения цели. Стоит отметить соответствие стратегии УДК АО «Климов» стратегии управления персоналом, которая заключается в привлечении в организацию «лучших из лучших» и обеспечении эффективного использования их возможностей и потенциала; обучении и развитии, планировании кадрового потенциала, поддержании компетенций работников организации на необходимом для решения производственных задач уровне.[[44]](#footnote-44)

Исходя из анализа табл.3.1, можно сделать вывод, что **политика УДК в рамках инженерной школы В.Я.Климова – С.П.Изотова** направлена на выращивание сотрудников изнутри (инженерные специальности), выращивание узких специалистов, долгосрочное планирование карьеры работника. Политика УДК соответствует цели политики управления персоналом АО «Климов» – получение максимальной отдачи от инвестиций в персонал через построение эффективной системы управления персоналом.

В целях анализа технологий управления деловой карьерой в АО «Климов» автором были изучены документы, регламентирующие отдельные элементы технологии кадрового резерва (КР): Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности», «Интегрированные кадровые технологии подготовки и развития персонала промышленного предприятия авиационной отрасли», Положение «О формировании кадрового резерва на ключевые должности АО «Климов».

Таблица-3.2 Технология кадрового резерва и ее элементы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид кадрового резерва | Цель формирования | Критерии включения в кадровый резерв | Замещаемая позиция | Пример продвижения резервиста | Документ, регламентирующий технологию конкретного вида кадрового резерва |
| Молодежный кадровый резерв | Совершенствование деятельности по подбору и расстановке кадров для замещения вакантных ключевых должностей | Успешное окончание проекта «Зажги звезду» или прохождение стандартной процедуры формирования КР | Нижестоящие позиции начальнику отдела подразделения функционального направления АО «Климов» | Специалист отдела подбора персонала – ведущий специалист отдела подбора персонала | «Интегрированные кадровые технологии подготовки и развития персонала промышленного предприятия авиационной отрасли», Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» |
| Кадровый резерв АО «Климов» | Прохождение стандартной процедуры формирования КР (формально) или на основе рекомендаций руководства (на практике) | Руководящие позиции АО «Климов» | Ведущий специалист отдела подбора персонала – начальник отдела подбора персонала; начальник отдела подбора персонала – директор по персоналу | Положение «О  формировании  кадрового резерва  на ключевые  должности АО  «Климов» | |
| Кадровый резерв «ОДК» | Прохождение стандартной процедуры формирования КР | Руководящие позиции «ОДК» | Директор по персоналу АО «Климов» - Директор по персоналу «ОДК» | Положение «О  формировании  кадрового резерва  на ключевые  должности «ОДК» | |

*Составлено по*: Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности», «Интегрированные кадровые технологии подготовки и развития персонала промышленного предприятия авиационной должности», Положение «О формировании кадрового резерва на ключевые должности АО «Климов».

Как видно из табл.3.2, в АО «Климов» есть **три разновидности технологии КР**: молодежный кадровый резерв, кадровый резерв АО «Климов» и кадровый резерв «ОДК». Данные виды КР можно приравнять к ступеням карьеры, т.к. прохождение одного вида кадрового резерва влечет за собой возможность вступления работника в группу потенциальных резервистов для замещения вышестоящих по сравнению с предыдущим видом КР должностей. Кадровый резерв в компании создается с целью замещения вакантных ключевых должностей. Разработаны документы, регламентирующие технологию конкретного вида кадрового резерва, которые представлены в табл.3.2. Стоит отметить, что процедура формирования кадрового резерва АО «Климов» и кадрового резерва «ОДК» ясна и понятна для работника исходя из положения о формировании КР. Однако технология молодежного кадрового резерва не структурирована: отсутствует единый регламентирующий данную технологию документ. В связи с этим работнику необходимо обращаться к своему непосредственному руководителю (или в учебный центр) и узнавать у него о критериях включения в кадровый резерв, запрашивать документ, регламентирующий процедуру кадрового резерва для его потенциальной замещаемой должности.

Отдельно рассмотрим *критерии включения сотрудника в кадровый резерв*. Для всех видов КР для включения работника в кадровый резерв необходимо пройти **стандартную процедуру формирования КР**:

объявление о формировании кадрового резерва;

выдвижение сотрудников в кандидаты кадрового резерва: по собственной инициативе или по рекомендациям непосредственного руководителя;

составление списка кандидатов в КР;

оценка по методу 360 градусов и отбор кандидатов в КР;

утверждение списка лиц, зачисленных в кадровый резерв;

подготовка работников, включенных в кадровый резерв, т.е. составление индивидуального плана развития (временное замещение должности руководителя на период его командировки, отпуска; работа в различных проектах и исполнение полномочий, делегированных непосредственным руководителем; выполнение специальных заданий; участие в работе проектных групп; самообразование; обучение в институтах повышения квалификации, учебном центре и на информационно-консультационных семинарах и тренингах);

прохождение работником процедуры оценки;

Учебный центр на основании результатов оценки и рекомендаций непосредственного руководителя (о выполнении индивидуального плана развития) готовит для Комиссии заключение по каждому из резервистов с рекомендациями: готов к выполнению обязанностей по замещаемой должности; готов к выполнению обязанностей по замещаемой должности при условии дальнейшего развития определенных компетенций; рекомендовано использовать на текущий позиции, исключить из кадрового резерва.

Перемещение сотрудников, включенных в КР и получивших рекомендацию «готов к выполнению обязанностей по замещаемой должности» возможно при наличии вакансии в штатном расписании.

Сотрудники, включенные в КР и получившие рекомендацию «готов к выполнению обязанностей по замещаемой должности при условии дальнейшего развития определенных компетенций», могут вновь подать заявление в КР следующего года.

Для включения работника в молодежный кадровый резерв существует альтернатива стандартной процедуре включения в КР – успешное окончание **проекта «Зажги звезду»**, информация о котором содержится в документе «Интегрированные кадровые технологии подготовки и развития персонала промышленного предприятия авиационной отрасли».

Проект «Зажги звезду» реализуется в АО «Климов» в рамках переподготовки специалистов для инновационных предприятий Санкт-Петербурга совместно с Санкт-Петербургским государственным политехническим университетом (СПбГПУ) и консалтинговой компанией GBC (г. Санкт-Петербург).

Таблица-3.3 Проект «Зажги звезду»: цель, задачи и результат проекта.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цель проекта | Задачи | Результат проекта |
| подготовка кадрового резерва руководителей, способных управлять разными проектами на промышленном предприятии авиастроительной отрасли | 1. Развитие у резервистов (стажеров) навыков управления проектами (понимание проектной деятельности, умение разработать и внедрить финансовую, техническую и организационную модели проекта);  2. Развитие навыков управления рабочей группой, навыков реализации проекта;  3. Развитие управленческого мышления стажеров;  4. Развитие наставничества как технологии сохранения преемственности знаний на предприятии;  5. Развитие у участников проекта компетенции «управление знаниями».  6. Апробация и формализация технологии GMT и модели DMT-встреч. | 1. Реализованные, экономически выгодные для предприятия проекты стажеров.  2. Пул специалистов, умеющих работать с проектами (реализовывать и управлять ими).  3. Специалисты с квалификацией, подтвержденной дипломами о переподготовке.  4. Подготовленные, обученные наставники, умеющие передавать знания.  5. Формализованные знания, собранные в ходе учебного проекта и размещенные на сервере и доступные всем работникам предприятия. |

*Составлено по*: Интегрированные кадровые технологии подготовки и развития персонала промышленного предприятия авиационной отрасли // URL: http://www.aviationunion.ru/Files/Nom\_2\_Klimov\_2.pdf (Дата обращения: 07.03.2017).

Как видно из табл.3.3, проект «Зажги звезду» преимущественно направлен на развитие компетенции управления проектами для разработки и дальнейшей реализации рентабельного для предприятия проекта. Помимо этой компетенции также происходит развитие управленческих навыков (управление рабочей группой), развитие наставничества. В результате АО «Климов» получает не только экономически выгодные проекты, но и высококвалифицированных специалистов по управлению проектами и подготовленных наставников, умеющих передавать знания.

*Суть проекта, порядок его организации, условия и итог:*

Учебный центр инициирует начало проекта (служебные записки на имя руководителей функциональных структурных подразделений, оповещение работников через информационные стенды, e-mail рассылки).

Сотрудник может сам изъявить о своем желании участвовать в проекте, но окончательное решение об участии работников в проекте «Зажги звезду!» за руководителем подразделения

Тему проекта определяет руководство того подразделения, которое направляет пару на обучение. Тема увязана с конкретными улучшениями/изменениями в подразделении (на предприятии) на конкретных рабочих местах в конкретных процессах.

Стажеры отбираются из числа молодых перспективных работников с высшим образованием и опытом работы в должности от 2-х лет. Наставники – опытные профессионалы в своей сфере деятельности, чей опыт и знания жизненно необходимы предприятию.

Пара «наставник-стажер» в течение 6-9 месяцев реализует экономически выгодный для предприятия проект.

Проект реализуется в рамках переподготовки специалистов для инновационных предприятий Санкт-Петербурга, поэтому преподавателями университета (СПбГПУ) и приглашенными консультантами проводятся занятия по управлению проектами для стажеров во внерабочее время: не реже 2-х раз в неделю по 3-4 учебных часа в день. Совместная работа наставника и стажера занимает не менее 10 учебных часов в месяц, помимо этого проходят часовые DMT-встречи наставников и стажеров в присутствии наблюдателей.

Закончив обучение и сдав квалификационную работу, стажеры получают диплом СПбГПУ о переподготовке с правом ведения деятельности в сфере управления проектами.

Сотрудников, успешно защитивших диплом и показавших высокие результаты в ходе проекта, включают в молодежный кадровый резерв либо повышают в должности при наличии вакансии.

*Технология взращивания (выращивания) менеджеров -* *Growing Managers Technology (*GMT)*, реализуемая в проекте «Зажги звезду» предполагает*:

1. Оценочные процедуры для стажеров и наставников на основании модели компетенций по методу 360 градусов (стажера оценивает непосредственный руководитель, наставник, эксперт, самооценка) на входе в проект, в ходе проекта и на выходе. По результатам процедуры оценки проводится сессия обратной связи для каждого участника проекта.

2. Планы профессионального развития – планы разрабатываются с учетом проведенных оценочных процедур и определенных по ним разрывов в уровнях компетенций.

3. Контрольные точки проекта – встречи участников проекта, позволяющие отработать навыки презентации, аргументации, контролировать ход проекта. Уровень слушателей меняется по мере развития учебного проекта:

- 1 контрольная точка проходит при участии наставников, стажеров, специалистов УЦ,

- 2 контрольная точка – приглашаются эксперты и непосредственные руководители,

- 3 контрольная точка – стажеров заслушивает экспертный совет или научно-технический совет,

- 4 контрольная точка - защита проектов происходит перед ТОП-Менеджерами предприятия и государственной аттестационной комиссией СПбГПУ (ГАК СПбГПУ).

4. DMT-встречи (Dо Manage Think – развитие управленческого мышления) в присутствии наблюдателей – способ взаимодействия пары «наставник-стажер», способствующий развитию управленческого мышления как стажера, так и наставника. DMT-встречи построены по технологии коуч-встреч и способствуют конструктивному взаимодействию наставника и стажера, а также позволяют стажеру развивать навыки взаимодействия между руководителем и подчиненным.

5. Внутренний рейтинг участников. За каждое учебное задание участники получают баллы; в ходе рейтинга оценивается не только стажер, но и пара «наставник-стажер».

*Использование технологии GMT в проекте подготовки кадрового резерва «Зажги звезду!» позволило*:

1. вырастить своих «звезд», готовых вести предприятие к новым свершениям, используя опыт и знания наставников;

2. выявить наиболее активную, инициативную молодежь и предоставить ей возможности профессионального и управленческого роста через реализацию конкретного, значимого для предприятия проекта;

3. поднять статус наставника, определив четко цели наставничества на предприятии на данном этапе его развития.

На основе проведенного анализа системы УДК АО «Климов» схематически представим систему управления карьерой АО «Климов» и поясним ее ключевые элементы (см.рис.3.1).

-специфика деятельности организации: двигателестроение;

-организационная структура:линейно-функциональная;

-профессионально-квалификационная структура: инженерные, рабочие специальности

-условия труда: профсоюзный комитет АО "Климов" (коллективный договор)

**карьерное пространство АО«Климов»**

**Карьерная среда АО «Климов»**

**Система управления карьерой АО «Климов» как управляемая система**

-общеконъюнктурная

ситуация

-рынок труда

-правовые нормы

-технология

**внешняя среда**

Технологии УДК

Кадровый резерв (КР)

Планирование карьеры

Молодежный КР

КР АО «Климов»

КР «ОДК»

Стратегия УДК:

для каждого этапа профессиональной жизни работника: от школьника/студента до ведущего специалиста

-**бизнес-стратегия**: закрепиться в пятерке мировых лидеров двигателестроения

-**политика в области качества**: сертификат ISO (требования к обучению и развитию персонала)

-**стратегия УЧР**: привлечение в организацию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала; обучение и развитие, планирование кадрового потенциала, поддержание компетенций работников организации на необходимом для решения производственных задач уровне

**управляющая система АО «Климов»**

Политика УДК:

выращивание сотрудников изнутри (инженерные специальности), выращивание узких специалистов, долгосрочное планирование карьеры работника

Кадровые технологии

Подбор персонала

Обучение

Деловая оценка

Вознаграждение

Рисунок 3.1 Система управления деловой карьерой АО «Климов» и ее основные элементы

*Разработано автором с использованием источников*: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009.-С.388; Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие.- Вологда, 2010.-С.25.

1. На формирование и реализацию системы УДК АО «Климов оказывают влияние **управляющая система и внешняя среда**.

Ключевые элементы управляющей системы, воздействующие на стратегию и политику управления карьерой АО «Климов»:

бизнес-стратегия: закрепиться в пятерке мировых лидеров двигателестроения

политика в области качества: сертификат ISO (требования к обучению и развитию персонала)

стратегия УЧР: привлечение в организацию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала; обучение и развитие, планирование кадрового потенциала, поддержание компетенций работников организации на необходимом для решения производственных задач уровне

Основные факторы внешнего воздействия на систему УДК АО «Климов»: общеконъюнктурная ситуация, рынок труда, правовые нормы, технология.

2. **Система управления карьерой АО «Климов» как управляемая система** состоит из двух взаимовлияющих подсистем: карьерной среды и карьерного пространства.

2.1 Основными составляющими **карьерного пространства** организации являются:

* специфика деятельности организации: двигателестроение;
* организационная структура: линейно-функциональная;
* профессионально-квалификационная структура персонала: преимущественно инженерные, рабочие специальности
* условия труда: регулируются коллективным договором, заключаемым между профсоюзным комитетом АО «Климов» и администрацией организации.

2.2 Основные элементы **карьерной среды**:

* Разработана *стратегия УДК* для каждого этапа профессиональной жизни работника(от школьника/студента до ведущего специалиста) в рамках инженерной школы В.Я.Климова – С.П.Изотова.
* *Политика УДК* в рамках инженерной школы В.Я.Климова – С.П.Изотова направлена на выращивание сотрудников изнутри (инженерные специальности), выращивание узких специалистов, долгосрочное планирование карьеры работника.
* Технология УДК состоит из *технологии кадрового резерв*а: молодежный КР, кадровый резерв АО «Климов», кадровый резерв «ОДК». *Технологию планирования карьеры* в отдельную технологию УДК АО «Климов не выделяет, а рассматривает как часть технологии кадрового резерва. Планирование карьеры происходит в проекте «Зажги звезду» и в стандартной процедуре формирования КР путем составления планов профессионального развития.

Кадровые технологии, реализуемые в организации, которые влияют на эффективное функционирование технологии управления карьерой: подбор персонала, обучение, деловая оценка, вознаграждение и прочие.

Итак, была рассмотрена система управления карьерой АО «Климов». *Карьерное пространство* АО «Климов» в связи с его спецификой деятельности – двигателестроение - способствует привлечению в организацию работников инженерных и рабочих профессий, на которых возлагается основная ответственность за создание конкурентоспособной продукции; линейно-функциональную организационную структуру АО «Климов» следует учитывать при планировании карьерного и профессионального роста сотрудника; условия труда не препятствуют осуществлению карьеры: работник может повлиять на условия труда посредством профсоюза АО «Климов». Элементы *карьерной среды* разработаны с учетом карьерного пространства АО «Климов», управляющей системы и внешней среды: стратегия и политика УДК в АО «Климов» тщательно продуманы, соответствуют стратегии и политике управления персоналом, бизнес-стратегии, разработаны стратегии УДК для каждого этапа профессиональной жизни работника. Выявлено, что прочие кадровые технологии, а также стратегия и политика УДК способствуют эффективной реализации технологии управления карьерой. Однако технология управления карьерой не предусматривает отдельную технологию планирования карьеры, а рассматривает ее как часть технологии кадрового резерва. В целом система управления карьерой эффективна: она способствует привлечению и развитию наиболее высококвалифицированных специалистов посредством создания условий карьеры; учитывает возможный дефицит представителей инженерных и технических специальностей на рынке труда, поэтому активно сотрудничает с учебными заведениями, создает базовые кафедры, организует целевой набор и награждает стипендиями лучших студентов.

Хотя в целом система управления карьерой АО «Климов» эффективна, комплексный анализ ее внутренних документов выявил ряд недостатков. Стоит отметить, что недостатки касаются технологий управления карьерой, т.к. другие ключевые элементы управления карьерой (стратегия, политика УДК), по мнению автора, в должной степени проработаны и не нуждаются в корректировке.

Таким образом, **технологии управления деловой карьерой АО «Климов» присущи следующие недостатки**:

технология молодежного кадрового резерва не структурирована: отсутствует единый регламентирующий данную технологию документ/ нет упоминания в Стандарте организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» о молодежном КР и критериях продвижения.

В Стандарте организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» нет актуальной информации о видах кадрового резерва АО «Климов» (т.е. положения данного стандарта не адаптированы под организацию, не учитывают реализацию на практике технологии кадрового резерва).

Технология планирования карьеры реализуется в рамках технологии кадрового резерва, хотя должна охватывать большинство сотрудников для повышения их информированности о возможностях построения карьеры в АО «Климов».

В заключении данного параграфа хотелось бы отметить, что система управления деловой карьерой АО «Климов» включает в себя элементы УДК: стратегия и политика УДК, технологии УДК. Стратегия и политика УДК в АО «Климов» тщательно продуманы, соответствуют стратегии и политике управления персоналом, разработаны стратегии УДК для каждого этапа профессиональной жизни работника – по данным факторам можно судить об эффективности действующей стратегии и политики УДК в компании. С точки зрения реализации технологий УДК в АО «Климов», автором был выделен ряд недостатков: Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» не актуализирован в соответствии с реализуемой на практике технологией кадрового резерва; неструктурированность технологии молодежного кадрового резерва; технология планирования карьеры не разработана для большинства сотрудников. Следующий параграф посвятим выработке предложений по совершенствованию действующей системы УДК в АО «Климов» с расчетом экономической эффективности предложенных мероприятий.

## 3.2 Рекомендации по улучшению системы управления деловой карьерой персонала в компании и их экономическая оценка

На основании проведенного анализа системы управления деловой карьерой в АО «Климов» были предложены **рекомендации по улучшению технологий управления деловой карьерой в АО «Климов»**: анализ внутренних документов организации выявил недостатки именно в технологиях УДК, другие ключевые элементы системы управления карьерой (стратегия, политика УДК), по мнению автора, не нуждаются в корректировке.

1.В Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» внести актуальную и достоверную информацию о видах кадрового резерва АО «Климов» с учетом реализации технологии кадрового резерва на практике, критериев продвижения с отсылкой на нормативные документы, касающиеся конкретного вида кадрового резерва.

Изобразим схематически выгоды в результате данного улучшения для организации и работника (см.рис.3.2). *На индивидуальном уровне* открытость и прозрачность технологии КР повысит информированность сотрудников о возможностях продвижения. Следовательно, работники будет более мотивированы и лояльны по отношении к АО «Климов», т.к. они будут с самого начала иметь полное представление о технологии кадрового резерва и смогут планировать свою карьеру; повышать квалификационный уровень, необходимый для продвижения на более вышестоящие позиции. *На организационном уровне* унификация технологии КР, с одной стороны, уменьшит временные потери руководителя, связанные с информированием сотрудников о КР; при этом сэкономленное время можно использовать руководителю для выполнения основных обязанностей. С другой стороны, унификация технологии КР повысит информированность сотрудников о возможностях продвижения, т.е. у компании будут более широкие возможности для выбора лучших специалистов для замещения ключевых должностей, снизятся риски АО «Климов» при временном отсутствии ключевых специалистов и повысится квалификационный уровень сотрудников. Рост квалификационного уровня и стабильности кадров, снижение рисков компании при временном отсутствии ключевых работников, а также сэкономленное руководителем время в связи с унификацией технологии - все эти факторы могут способствовать росту объемов и качества работ и услуг, т.е. увеличению доходов организации.

Рисунок 3.2 Корректировка Стандарта организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности»: выгоды для организации и работника

Внесение в Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» актуальной и достоверной информации о видах кадрового резерва АО «Климов» с учетом реализации технологии кадрового резерва на практике

Унификация технологии кадрового резерва

Открытость и прозрачность технологии КР

Повышение информированности сотрудников о возможностях продвижения

Снижение временных потерь руководителя, связанных с информированием сотрудников о КР

Сэкономленное время используется руководителем для основной работы

Повышение мотивированности сотрудников

Увеличение числа кандидатов в КР

Рост стабильности кадров

Широкие возможности для выбора лучших специалистов для замещения ключевых должностей

Снижение рисков компании при временном отсутствии ключевых сотрудников

Рост квалификационного уровня

Рост объемов работ и услуг

Повышение качества работ и услуг

Увеличение доходов организации

*Разработано автором с использованием источников:* Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С.442.

2. Ввести отдельную должность специалиста по карьерному развитию

Для выведения технологии планирования карьеры за рамки технологии кадрового резерва следует ввести отдельную должность специалиста по карьерному развитию, который бы помогал работнику в осознании карьерных целей и проинформировал бы его о возможных путях развития (карьерный рост путем технологии кадрового резерва или аттестации, ротация): в компании около двух тысяч сотрудников, следовательно, введение данной должности необходимо и будет рентабельным, т.к. исследовательская часть работы показала, что при численности персонала, превышающей двести человек, целесообразно вводить должность специалиста по карьерному развитию.

Изобразим схематически выгоды в результате данного улучшения для организации и работника (см.рис.3.3). *На индивидуальном уровне* введение должности специалиста по карьерному развитию позволит работнику сопоставить свои карьерные цели с возможностями организации, составить ИПР (индивидуальный план развития) благодаря обучению, что в результате приведет к росту мотивации, лояльности и квалификационного уровня работника. *На организационном уровне* введение должности специалиста по карьерному развитию позволит устанавливать АО «Климов» экономически выгодные для организации требования к работнику для занятия желаемой им позиции (Например, как в случае проекта «Зажги звезду»: в кадровый резерв включается работник, который реализовал рентабельный для предприятия проект). Рост мотивации, лояльности и квалификационного уровня работника, а также реализация экономически выгодного для компании проекта – все это способствует росту объемов и качества работ и услуг, следовательно, доходов организации.

По мнению автора, создание отдельного положения о планировании карьеры нецелесообразно и приведет к усложнению понимания работником его возможности построения карьеры, т.к. планирование карьеры реализуется и в самой технологии кадрового резерва.

Введение должности специалиста по карьерному развитию

Сопоставление карьерных целей работника с возможностями карьерного продвижения

Обучение работника составлению ИПР

Карьера соответствует интересам работника

Организация устанавливает свои требования к работнику для занятия желаемой им позиции

Требования экономически выгодны для организации

Повышение мотивации

Повышение лояльности

Рост квалификационного уровня

Рост объемов работ и услуг

Повышение качества работ и услуг

Увеличение доходов организации

Составление ИПР

Рисунок 3.3 Введение должности специалиста по карьерному развитию: выгоды для организации и работника

*Разработано автором с использованием источников:* Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С.442.

Для того чтобы оценить целесообразность предложенных мероприятий по совершенствованию системы УДК, предлагается система показателей, на которые повлияют в лучшую сторону предлагаемые рекомендации (введение должности специалиста по карьерному развитию, а также корректировка положений Стандарта организации), и которые в свою очередь повлияют на доходы компании:

• текучесть кадров

• квалификационный уровень

Проведем оценку выявленных показателей на доходы компании на примере ключевой категории персонала производственного предприятия АО «Климов» - слесарей – сборщиков.

Для этого сначала рассчитаем **частный экономический результат** (см. табл.3.4, 3.5), который необходим для дальнейшего расчета интегрального экономического эффекта.

Таблица-3.4 Годовая экономия от сокращения текучести слесарей – сборщиков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | Количество |
| 1.*Среднегодовой ущерб (****)****, причиняемый предприятию текучестью слесарей-сборщиков*, в т.ч.   * потери, связанные с отсутствием рабочего на рабочем месте (определенный % годовой прибыли) * расходы на обучение новых рабочих, в т.ч.:   - первичное обучение  - курсы повышения квалификации в УЦ   * расходы на набор (удельный вес затрат рекрутера на подбор работников данной группы от годовой заработной платы рекрутера) | руб |  |
| 2.*Коэффиц. текучести рабочих:*  - до внедрения мероприятия (КТ1)  - после внедрения мероприятий (КТ2) | %  % | Y  0,7Y |

*Составлено автором с использованием:* Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. - М.: 2008. С.251.

Годовая экономия от сокращения текучести, руб.:

(1)

Это означает, что если АО «Климов» планирует снизить текучесть слесарей-сборщиков на 30 %, то в результате этого снизит годовые расходы, причиняемые предприятию текучестью слесарей – сборщиков, также на 30 % (см. формулу 1).

Таблица-3.5 Годовая экономия от роста производительности труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | Количество |
| 1. *Относительная экономия численности рабочих (Эч)* равна произведению численности рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки в результате повышения квалификации (ЧНв), на прирост процента выполнения норм выработки (П) |  | Эч = ЧНв х П |
| 2. *Прирост производительности труда* | % |  |
| 3. *Прирост объема производства* (равен приросту производительности труда, т.к. численность рабочих осталась неизменной) | % | 10% |
| 4. *Экономия на условно-постоянных расходах*, где У = Себестоимость годового выпуска продукции\* Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости\* Удельный вес продукции рабочих данной группы в объеме производства цеха | руб |  |

*Составлено автором с использованием:* Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. - М.: 2008. С.255.

Экономия от роста производительности труда на условно-постоянных расходах возникает в результате проведения мероприятия по обучению сотрудников, поэтому годовой экономический эффект = , (2)

где Ен – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости Тн); Зед – единовременные затраты, связанные с разработкой и с внедрением мероприятия, руб.

Это означает, что если АО «Климов» планирует увеличить производительность труда слесарей-сборщиков на 10 %, то в результате этого снизит годовые условно-постоянные расходы, приходящиеся на продукцию, производимую слесарями - сборщиками, на 10 % за вычетом единовременных затрат на обучение работников данной группы (см. формулу 2).

Однако обучение сотрудников происходило в целях управления их карьерой, т.е. следует в дальнейшем оценить экономический эффект от роста производительности труда также с учетом затрат на мероприятия по совершенствованию УДК.

Рассчитаем **интегральный экономический эффект**:

, (3)

где P –экономические результаты осуществления мероприятий за год, руб.; З – затраты на осуществление мероприятий за год, руб.

В нашем случае: Р = +-(4)

Затраты на осуществление мероприятий по совершенствованию системы УДК (З) включают в себя:

* годовая заработная плата специалиста по карьерному развитию\*удельный вес затрат специалиста по карьерному развитию на работников данной группы (\*)
* оплата труда специалиста отдела персонала, который внесет корректировки в Стандарт организации ()

Эинт = (+-) – (\*+ ) (5)

Итак, если АО «Климов» планирует снизить текучесть слесарей-сборщиков на 30 % и повысить их производительность труда на 10 %, то в результате этого снизит годовые расходы, причиняемые предприятию текучестью слесарей – сборщиков, на 30 %, а также экономия на условно – постоянных расходах, приходящихся на производимую данной группой работников продукцию, составит 10 % за вычетом единовременных затрат на обучение (см. формулу 4). Если данный интегральный экономический результат превысит затраты на совершенствование системы УДК, то предложенные рекомендации рассматриваются как экономические целесообразные: принимается решение о введение должности специалиста по карьерному развитию и внесении поправок в Стандарт организации специалистом отдела персонала (см. формулу 3,5). Следовательно, если +- > \*+ , то рекомендации окупятся и принесут экономические выгоды организации.

Покажем на примере показателей, каков может быть размер выгоды: если зарплата специалиста по карьерному развитию составит 50000 рублей в месяц; удельный вес затрат специалиста по карьерному развитию на слесарей-сборщиков равен 0.1; оплата труда специалиста отдела персонала, который внесет поправки в Стандарт организации, составит 1600 (суточная заработная плата специалиста, рассчитанная исходя из ежемесячной, составляющей 35000 рублей), то годовые затраты на управление карьерой составят 61600 рублей. Если годовая экономия от сокращения текучести составит 60000 рублей, экономия от роста производительности с учетом затрат на обучение составит 4000 рублей, то годовой экономический результат равен 64000 рублей. Тогда экономический эффект составит 2400 рублей.

Стоит отметить, что рекомендации повлияют не только на экономию затрат, но и на другие факторы конкурентоспособности, например, на рынке труда, имиджевые факторы и многие другие.

Таким образом, для повышения результативности деятельности АО «Климов» необходимо в Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» внести актуальную и достоверную информацию о видах кадрового резерва АО «Климов» с учетом реализации технологии кадрового резерва на практике, критериев продвижения с отсылкой на нормативные документы, касающиеся конкретного вида кадрового резерва; ввести отдельную должность специалиста по карьерному развитию, который бы помогал работнику в осознании карьерных целей и проинформировал бы его о возможных путях развития. Данные мероприятия следует реализовывать АО «Климов» в случае их экономической целесообразности, руководствуясь предложенной автором методикой расчета.

В заключении 2 главы хотелось бы отметить, что разработанные стратегия и политика УДК в АО «Климов» эффективны: стратегия и политика УДК тщательно продуманы, соответствуют стратегии и политике управления персоналом, разработаны стратегии УДК для каждого этапа профессиональной жизни работника. С точки зрения реализации технологий УДК в АО «Климов», автором был выделен ряд недостатков: Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» не актуализирован в соответствии с реализуемой на практике технологией кадрового резерва; неструктурированность технологии молодежного кадрового резерва; технология планирования карьеры не разработана для большинства сотрудников. Предложены следующие пути решения: в Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» внести актуальную и достоверную информацию о видах кадрового резерва АО «Климов» с учетом реализации технологии кадрового резерва на практике, критериев продвижения с отсылкой на нормативные документы, касающиеся конкретного вида кадрового резерва; ввести отдельную должность специалиста по карьерному развитию. Реализация предложенных мероприятий целесообразна в случае их экономической эффективности: методика расчета предложена автором.

# Заключение

Управление деловой карьерой реализуется посредством формирования и развития системы управления деловой карьерой, эффективное построение которой – один из факторов конкурентоспособности компании. Поэтому организация должна быть заинтересована в создании такой системы УДК, которая бы позволяла работнику достигать профессионального мастерства путем обретения необходимых компетенций в процессе карьерного продвижения. В рамках проведенного исследования было выявлено, что подход к созданию системы УДК должен быть комплексным, что говорит о необходимости учета факторов внутренней и внешней среды. Сама система УДК рассматривалась через призму ее основных элементов, среди которых больший интерес в целях исследования привлекают следующие: стратегия и политика УДК, технологии УДК. Следует заметить, что данные элементы, помимо того, что сами взаимосвязаны, испытывают влияние как внутренней среды в виде прочих кадровых технологий, карьерного пространства и управляющей системы, так и внешней среды. Однако при принятии решения о формировании системы УДК организация должна знать не только об ее основных элементах и факторах влияния, а также об особенностях процесса УДК и его этапах в целом. Не стоит недооценивать роль внешней среды, в частности, ситуации на рынке труда и состоянии экономики в стране, при планировании карьерного развития.

В настоящее время в России наблюдаются тенденции сокращения персонала, расходов на персонал и безработицы, что вызвано экономическим спадом в результате девальвации рубля. В этих условиях меняются принципы планирования карьеры как для организации, так для работника и соискателя.

Для соискателя лучшая стратегия – превращение из пассивного соискателя в активного профессионала: важно определить свои позицию на рынке труда; нужно обладать навыками грамотного составления резюме, чтобы повысить конверсию своего резюме; рассматривать возможности переезда в другой город, где больше перспектив для карьерного роста и профессионального развития; адекватно оценивать свои ожидания относительно оплаты труда; осуществлять выбор будущего места работы исходя из привлекательности отрасли/сферы деятельности; развивать свои профессиональные и личностные компетенции, чтобы соответствовать образу идеального кандидата в глазах работодателя; повышать образовательный уровень.

Работникам также следует повышать свой уровень профессионального мастерства; осваивать новые направления деятельности, т.е. идти по линии транспрофессионализации; развивать must-have компетенции, чтобы быть конкурентоспособными среди соискателей на вакантные позиции.

Работодатели в условиях кризиса также вынуждены менять стратегию управления карьерой. Им следует действовать более избирательно: привлекать и удерживать лучших специалистов, а увольнять неэффективных. К сокращению расходов на персонал нужно подходить осознанно: экономия на мероприятиях по управлению карьерой может снизить мотивацию сотрудников, их результативность, что еще хуже – можно лишиться уникальных специалистов, предпочётших организацию, которая заботится о профессиональном развитии персонала. Необходимо вырабатывать различные стратегии оптимизации в кризис (увольнение неэффективных работников, добавление нагрузки без прибавки к зарплате, сокращение бонусов), при этом подход к разработке стратегии должен учитывать и интересы работников: помощь с трудоустройством, переобучение на более высококвалифицированные специальности.

Помимо исследования современных социально-экономических условий, путем обращения к опыту ведущих компаний были предложены следующие рекомендации российским компаниям, касающиеся подхода к планированию карьеры: направленность политики УДК на выращивание собственных сотрудников, так как персонал – ключевой фактор успеха; технология планирования карьеры должна оказывать поддержку работнику в выявлении его карьерных потребностей и интересов и карьерном продвижении на основе ИПР: в крупных организациях должность карьерного ментора предусматривает выполнение данных задач; при создании технологии кадрового резерва следует учитывать как потребности организации в замещении ключевых должностей (планирование замещения и преемственности), а также будущие потребности (управление талантами).

В практической части работы рассматривалась система управления деловой карьерой в организации с позиции реализации важнейших элементов управления карьерой, среди которых: стратегия и политика управления карьерой, технологии управления деловой карьерой. Следует отметить продуманность стратегии управления карьерой АО «Климов» в плане ее разработки для каждого этапа профессиональной жизни работника, соответствие стратегии и политики управления деловой карьерой стратегии и политике управления персоналом. Наибольшее значение компания отводит технологии кадрового резерва среди технологий управления карьерой: реализуется три вида кадрового резерва (молодежный кадровый резерв, кадровый резерв АО «Климов», кадровый резерв «ОДК»); технология планирования карьеры реализуется преимущественно через технологию кадрового резерва.

Автором был выделен ряд проблем, касающихся технологий управления карьерой в АО «Климов», среди которых: неактуализированность Стандарта организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности», неструктурированность технологии молодежного кадрового резерва, отсутствие отдельно разработанной технологии планирования карьеры.

Исходя из анализа системы управления карьерой АО «Климов»предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы управления деловой карьерой (технологий управления карьерой):

1)В Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности» внести актуальную и достоверную информацию о видах кадрового резерва АО «Климов» с учетом реализации технологии кадрового резерва на практике, критериев продвижения с отсылкой на нормативные документы, касающиеся конкретного вида кадрового резерва;

2)Ввести отдельную должность специалиста по карьерному развитию, который бы помогал работнику в осознании карьерных целей и проинформировал бы его о возможных путях развития

Данные рекомендации позволят компании повысить стабильность, квалификационный уровень кадров, т.е. данные мероприятия могут принести явный экономический эффект организации в случае, если экономия от снижения текучести и роста производительности труда превысит затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой: для расчета экономической целесообразности предложенных мероприятий автором выработана методика расчета.

Таким образом, принципы планирования карьеры в условиях кризиса должны быть пересмотрены, нужно сохранять высокую результативность работников, лояльность посредством поддержания их профессионального роста даже при оптимизации затрат организации на персонал, ведь от того, насколько они удовлетворены развитием своей профессиональной карьеры, зависит их эффективность. Организациям в свою очередь следует обратить внимание на предложенные автором рекомендации развития деловой карьеры персонала с точки зрения заимствования опыта. АО «Климов» необходимо руководствоваться выработанной автором методикой расчета экономической целесообразности предложенных мероприятий: в случае их целесообразности принять решение о реализации мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой.

# Список использованных источников

1. Положение «О формировании кадрового резерва на ключевые должности АО «Климов».
2. Положение «Обучение и развитие персонала в АО «Климов».
3. Стандарт организации «Управление персоналом. Политика, организация и оценка эффективности».
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2009. –848 с.
5. Базаров Т.Ю.,Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
6. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 167с.
7. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 208 с.
8. Каштанова Е.В., Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие/под ред. А.Я.Кибанова. - М.: Проспект, 2014. – 64 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. - М.: 2008. - 365 с.
11. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие.- Вологда, 2010.-332 с.
12. Новаковская О.А. Учебное пособие для студентов экономических специальностей.- Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2007.-535с.
13. Одегов Ю. Г. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРНО ЛОГИЧЕСКИХ СХЕМАХ: Учебник. 2 е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Альфа Пресс», 2008. – 944 с.
14. Турчинов А.И. Управление персоналом. – М.: Изд-во РАГС, 2009.-488 с.
15. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007.- 199с.
16. «Климов» урезает второй этап инвестпрограммы. Газета «Коммерсант.ru, 2016// URL: http://kommersant.ru/doc/3089687 (Дата обращения: 22.02.2017);
17. 5 must-have компетенций идеального кандидата на трудоустройство в этом году. Журнал «Компетенции», 2016// URL: http://hr-media.ru/5-must-have-kompetencij-idealnogo-kandidata-na-trudoustrojstvo-v-etom-godu/ (Дата обращения: 17.11.2016).
18. Procter & Gamble: конвейер по производству лидеров// URL: http://www.wardhowell.com/teinstitute/tei\_exclusive\_2/procter\_gamble\_konvejer\_po\_proizvodstvu\_liderov/(Дата обращения: 05.12.2016).
19. АО «Климов»: [Офиц. сайт]. URL: http://www.klimov.ru/. (Дата обращения: 22.02.2017).
20. Башкатова А. В кризис россияне работают за двоих на одну зарплату. Газета «Независимая газета»,2016//URL: http://www.ng.ru/economics/2016-10-13/1\_crisis.html (Дата обращения: 18.11.2016).
21. Безработица в России. Рerson agency //URL: https://person-agency.ru/statistic.html (Дата обращения: 02.05.2017).
22. Буравцева М. Петербургские банки планируют сокращать персонал. Газета «Ведомости»,2016//URL:http://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/10/27/662542-peterburgskie-banki-sokraschat (Дата обращения: 19.11.2016).
23. В каком возрасте сложнее всего искать работу. Журнал «Компетенции», 2016// URL: http://hr-media.ru/v-kakom-vozraste-slozhnee-vsego-iskat-rabotu/ (Дата обращения: 19.11.2016).
24. Госкорпорация Ростех: [Офиц. сайт]. URL: http://rostec.ru/ (Дата обращения: 22.02.2017).
25. Интегрированные кадровые технологии подготовки и развития персонала промышленного предприятия авиационной отрасли // URL: http://www.aviationunion.ru/Files/Nom\_2\_Klimov\_2.pdf (Дата обращения: 07.03.2017).
26. Информация о компании. История и современность // URL: http://www.klimov.ru/%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B5%D1%82%D0%B0/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81-%D0%BA%D0%B8%D1%82%202016.pdf(Дата обращения: 22.02.2017).
27. Исследовательский центр портала Superjob.ru. Большинство российских компаний, ведущих HR-бюджет, не станут сокращать затраты на персонал в 2016 году //URL: https://www.superjob.ru/research/articles/111947/bolshinstvo-rossijskih-kompanij-veduschih-hr-byudzhet-ne-stanut-sokraschat-zatraty-na-personal-v-2016-godu/(Дата обращения: 17.11.2016).
28. Исследовательский центр портала Superjob.ru. Итоги года на рынке труда, декабрь 2015 //URL: https://www.superjob.ru/research/articles/111936/itogi-goda-na-rynke-truda-ot-superjob-aktivnye-pobedyat-trevozhnyh/(Дата обращения: 17.11.2016).
29. Историческая справка ОАО «Климов» // URL: http://www.klimov.ru/%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B5%D1%82%D0%B0/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81-%D0%BA%D0%B8%D1%82%202016.pdf/(Дата обращения: 22.02.2017).
30. Линейно-функциональные организационные структуры управления. Достоинства и недостатки линейно-функциональных структур// URL: http://life-prog.ru/1\_60899\_lineyno-funktsionalnie-organizatsionnie-strukturi-upravleniya-dostoinstva-i-nedostatki-lineyno-funktsionalnih-struktur.html (Дата обращения: 12.03.2017).
31. Никулина Л. Программы развития карьеры: пиар-ход или реальная помощь бизнесу? Журнал "Справочник по управлению персоналом", 2011,№4// URL: http://talent-lab.ru/article/13 (Дата обращения: 06.11.2016).
32. Новости.Газета«Ведомости»,2016//URL:https://www.vedomosti.ru/newsline/technology/news/2016/10/14/660992-hp-sokratit (Дата обращения: 19.11.2016).
33. Папкова. Л. План карьерного развития сотрудников // URL: http://hr-performance.ru/funkcionalnie-zadachi/rotazia/plan-karernogo-razvitiya-sotrudnikov-na-primere-veduschih-kompaniy-mira.html?print=1&tmpl=component (Дата обращения: 05.12.2016).
34. План карьерного развития сотрудников: на примере ведущих компаний мира.Best works // URL:https://spb.best.works/article/employer/career?/ (Дата обращения: 21.11.2016).
35. Политика АО «Климов» в области качества// URL: http://www.klimov.ru/about/quality-management/klimov/politika\_kachestva.pdf (Дата обращения: 22.02.2017).
36. Рынок труда и обзор зарплат. Часть 2. Зарплатные ожидания и релокация. Журнал «Компетенции», 2016// URL: http://hr-media.ru/rynok-truda-i-obzor-zarabotnyx-plat-2016-chast-2-zarplatnye-ozhidaniya-i-relokaciya// (Дата обращения: 17.11.2016).
37. Самодостаточный и пламенный мотор. Журнал «Эксперт online», 2016// URL: http://expert.ru/northwest/2016/16/samodostatochnyij-i-plamennyij-motor/ (Дата обращения: 22.02.2017);
38. Служба управления персоналом// URL: http://www.grandars.ru/college/biznes/sluzhba-upravleniya-personalom.html (Дата обращения: 12.03.2017).
39. Федеральная служба государственной статистики России (Офиц. сайт). URL: http://www.gks.ru/ (дата обращения: 15.11.2016).
40. Штанов В. «АвтоВАЗ» продолжит оптимизацию численности сотрудников. Газета «Ведомости»,2016//URL: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2016/10/03/659316-avtovaz-optimizatsiyu (Дата обращения: 19.11.2016).
41. Экономика сегодня//URL: http://rueconomics.ru/207077-vyshli-na-plato-raskryty-podrobnosti-plana-putina-po-preodoleniyu-krizisa (Дата обращения: 15.11.2016).

# Приложение 1

Таблица-1 Технологии УДК

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Технологии УДК | | | | |
|  | Планирование карьеры/CareerPlanning | Программы целевой подготовки (программы замещения)/  Replacement Planning | Программы преемственности/  Succession Planning | **Кадровый резерв/ HiPo** | **Управление талантами/ Talent Management** |
| Цель | Создание прозрачной схемы развития карьеры на разных должностях («дерево» развития карьеры) | Снижение кадровых рисков путем подготовки пула внутренних кандидатов для замещения ключевых должностей | Подготовка преемников на руководящие должности | Формирование и подготовка стратегического резерва с учетом будущих потребностей компании | Поиск кандидатов, обладающих талантами (с высоким потенциалом и сильными компетенциями, ценными для компании), но не имеющих достаточного опыта, их развитие и нахождение применения в компании |
| Поиск кандидатов | Внутри компании | Внутри компании | Внутри компании | Внутри компании | Как внутри, так и вне компании (например, выпускники) |
| В фокусе внимания | Должность | Должность | Должность | Человек | Человек |
| Масштаб | Все должности/ большинство должностей организации | Ключевые должности | Руководящие должности | Все сотрудники, обладающие потенциалом и компетенциями, ценными для компании в долгосрочной перспективе | Все сотрудники/ выпускники, обладающие талантами, но не имеющие достаточного опыта |
| Что оценивается при принятии решения о зачислении кандидата в программу | Результаты деятельности | Потенциал и результаты деятельности | Потенциал и результаты деятельности | Потенциал | Потенциал |
| Как оценивается | Ежегодная оценка деятельности | Ассессмент-центр и ежегодная оценка деятельности | Ассессмент-центр и ежегодная оценка деятельности | Ассессмент-центр | Ассессмент |
| Фокус в развитии | Профессиональные знания и навыки | Softskills, профессиональные знания и навыки | Управленческие навыки, дополнительные softskills, профессиональные знания и навыки (при необходимости) | Softskills | Softskills, профессиональные знания и навыки |

*Источник*: Никулина Л. Программы развития карьеры: пиар-ход или реальная помощь бизнесу? Журнал "Справочник по управлению персоналом", 2011,№4// URL: http://talent-lab.ru/article/13 (Дата обращения: 06.11.2016).

1. Турчинов А.И. Управление персоналом. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – С. 362. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С.436. [↑](#footnote-ref-2)
3. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие.- Вологда, 2010.-С.25. [↑](#footnote-ref-3)
4. Каштанова Е.В., Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие/под ред. А.Я.Кибанова. - М.: Проспект, 2014. – С.20. [↑](#footnote-ref-4)
5. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- С.35. [↑](#footnote-ref-5)
6. Турчинов А.И. Управление персоналом. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – С. 183. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — С.81. [↑](#footnote-ref-7)
8. Турчинов А.И. Управление персоналом. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – С. 362. [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же. [↑](#footnote-ref-9)
10. Новаковская О.А. Учебное пособие для студентов экономических специальностей.- Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2007.-С.126. [↑](#footnote-ref-10)
11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2009. –С.389. [↑](#footnote-ref-11)
12. Новаковская О.А. Учебное пособие для студентов экономических специальностей.- Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2007.-С..150. [↑](#footnote-ref-12)
13. Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного роста // URL: http://asi.ru/upload/iblock/c73/Standart\_KPR\_upd.pdf (Дата обращения: 04.12.2016). [↑](#footnote-ref-13)
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С.314. [↑](#footnote-ref-14)
15. Никулина Л. Программы развития карьеры: пиар-ход или реальная помощь бизнесу? Журнал "Справочник по управлению персоналом", 2011,№4// URL: http://talent-lab.ru/article/13 (Дата обращения: 06.11.2016). [↑](#footnote-ref-15)
16. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Никулина Л. Программы развития карьеры: пиар-ход или реальная помощь бизнесу? Журнал "Справочник по управлению персоналом", 2011,№4// URL: http://talent-lab.ru/article/13 (Дата обращения: 06.11.2016). [↑](#footnote-ref-17)
18. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2009. –С.388. [↑](#footnote-ref-18)
19. Федеральная служба государственной статистики России (Офиц. сайт). URL: http://www.gks.ru/ (дата обращения: 15.11.2016). [↑](#footnote-ref-19)
20. Экономика сегодня//URL: http://rueconomics.ru/207077-vyshli-na-plato-raskryty-podrobnosti-plana-putina-po-preodoleniyu-krizisa (Дата обращения: 15.11.2016). [↑](#footnote-ref-20)
21. Безработица в России. Рerson agency //URL: https://person-agency.ru/statistic.html (Дата обращения: 02.05.2017). [↑](#footnote-ref-21)
22. Башкатова А. В кризис россияне работают за двоих на одну зарплату. Газета «Независимая газета»,2016//URL: http://www.ng.ru/economics/2016-10-13/1\_crisis.html (Дата обращения: 18.11.2016). [↑](#footnote-ref-22)
23. Федеральная служба государственной статистики России (Офиц. сайт). URL: http://www.gks.ru/ (дата обращения: 15.11.2016). [↑](#footnote-ref-23)
24. Исследовательский центр портала Superjob.ru. Большинство российских компаний, ведущих HR-бюджет, не станут сокращать затраты на персонал в 2016 году //URL https://www.superjob.ru/research/articles/111947/bolshinstvo-rossijskih-kompanij-veduschih-hr-byudzhet-ne-stanut-sokraschat-zatraty-na-personal-v-2016-godu/ (Дата обращения: 17.11.2016). [↑](#footnote-ref-24)
25. Исследовательский центр портала Superjob.ru. Итоги года на рынке труда, декабрь 2015 //URL: https://www.superjob.ru/research/articles/111936/itogi-goda-na-rynke-truda-ot-superjob-aktivnye-pobedyat-trevozhnyh/(Дата обращения: 17.11.2016). [↑](#footnote-ref-25)
26. Башкатова А. В кризис россияне работают за двоих на одну зарплату. Газета «Независимая газета»,2016//URL: http://www.ng.ru/economics/2016-10-13/1\_crisis.html (Дата обращения: 18.11.2016). [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же. (Дата обращения: 18.11.2016). [↑](#footnote-ref-27)
28. Буравцева М. Петербургские банки планируют сокращать персонал. Газета «Ведомости»,2016//URL:http://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/10/27/662542-peterburgskie-banki-sokraschat (Дата обращения: 19.11.2016). [↑](#footnote-ref-28)
29. Новости. Газета «Ведомости»,2016//URL:https://www.vedomosti.ru/newsline/technology/news/2016/10/14/660992-hp-sokratit (Дата обращения: 19.11.2016). [↑](#footnote-ref-29)
30. Штанов В. «АвтоВАЗ» продолжит оптимизацию численности сотрудников. Газета «Ведомости»,2016//URL: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2016/10/03/659316-avtovaz-optimizatsiyu (Дата обращения: 19.11.2016). [↑](#footnote-ref-30)
31. В каком возрасте сложнее всего искать работу. Журнал «Компетенции», 2016// URL: http://hr-media.ru/v-kakom-vozraste-slozhnee-vsego-iskat-rabotu/ (Дата обращения: 19.11.2016). [↑](#footnote-ref-31)
32. 5 must-have компетенций идеального кандидата на трудоустройство в этом году. Журнал «Компетенции», 2016// URL: http://hr-media.ru/5-must-have-kompetencij-idealnogo-kandidata-na-trudoustrojstvo-v-etom-godu/ (Дата обращения: 17.11.2016). [↑](#footnote-ref-32)
33. Там же. (Дата обращения: 17.11.2016). [↑](#footnote-ref-33)
34. 5 must-have компетенций идеального кандидата на трудоустройство в этом году. Журнал «Компетенции», 2016// URL: http://hr-media.ru/5-must-have-kompetencij-idealnogo-kandidata-na-trudoustrojstvo-v-etom-godu/ (Дата обращения: 17.11.2016). [↑](#footnote-ref-34)
35. Рынок труда и обзор зарплат. Часть 2. Зарплатные ожидания и релокация. Журнал «Компетенции», 2016// URL: http://hr-media.ru/rynok-truda-i-obzor-zarabotnyx-plat-2016-chast-2-zarplatnye-ozhidaniya-i-relokaciya// (Дата обращения: 17.11.2016). [↑](#footnote-ref-35)
36. План карьерного развития сотрудников на примере ведущих компаний мира. Best works // URL:https://spb.best.works/article/employer/career?/ (Дата обращения: 21.11.2016). [↑](#footnote-ref-36)
37. План карьерного развития сотрудников на примере ведущих компаний мира. Best works // URL:https://spb.best.works/article/employer/career?/ (Дата обращения: 21.11.2016). [↑](#footnote-ref-37)
38. Там же. [↑](#footnote-ref-38)
39. План карьерного развития сотрудников на примере ведущих компаний мира. Best works // URL:https://spb.best.works/article/employer/career?/ (Дата обращения: 21.11.2016). [↑](#footnote-ref-39)
40. Папкова. Л. План карьерного развития сотрудников // URL: http://hr-performance.ru/funkcionalnie-zadachi/rotazia/plan-karernogo-razvitiya-sotrudnikov-na-primere-veduschih-kompaniy-mira.html?print=1&tmpl=component (Дата обращения: 05.12.2016). [↑](#footnote-ref-40)
41. Procter & Gamble: конвейер по производству лидеров// URL: http://www.wardhowell.com/teinstitute/tei\_exclusive\_2/procter\_gamble\_konvejer\_po\_proizvodstvu\_liderov/(Дата обращения: 05.12.2016). [↑](#footnote-ref-41)
42. Папкова. Л. План карьерного развития сотрудников // URLhttp://hr-performance.ru/funkcionalnie-zadachi/rotazia/plan-karernogo-razvitiya-sotrudnikov-na-primere-veduschih-kompaniy-mira.html?print=1&tmpl=component (Дата обращения: 05.12.2016). [↑](#footnote-ref-42)
43. АО «Климов»: [Офиц. сайт]. URL: http://www.klimov.ru/. (Дата обращения: 22.02.2017). [↑](#footnote-ref-43)
44. АО «Климов»: [Офиц. сайт]. URL: http://www.klimov.ru/. (Дата обращения: 22.02.2017). [↑](#footnote-ref-44)