УДК: 331.108

Л.А. Стрельникова

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ КАРЬЕРОЙ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Все большее число руководителей современных российских компаний уделяет внимание поиску наиболее эффективных способов подготовки внутри компании специалистов, способных при необходимости занять руководящие должности различного уровня. С каждым годом труднее становится привлекать руководящие кадры «извне». Часто на рынке труда по данной категории персонала возникает ситуация, когда количество предложений превышает спрос или уровень подготовки руководителей, заинтересованных в поиске работы, не соответствует требованиям к руководящей должности в конкретной компании.

Управление внутрикорпоративной карьерой затрагивает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда; преемственность профессионального опыта и культуры организации; обеспечение рационального замещения ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда.

Исторически представление о карьере связано с продвижением сотрудника вверх по служебной лестнице организации в рамках того рода деятельности, который был им избран в начале трудовой жизни. Однако жизнь во многом изменила эту модель. Одним из следствий усиления конкурентной борьбы стало повышенное внимание руководства российских компаний к таким вопросам, как качество продукции и предоставляемых услуг, что привело к снижению роли таких классических явлений, как «правильная расстановка» и «иерархическая структура». Организации убрали традиционные

«ступеньки карьерной лестницы» и сосредоточили свое внимание на оптимальном использовании собственных человеческих ресурсов.

Современный подход к характеристике этапов карьеры позволяет выделить следующие периоды, которые можно рассматривать как фазы становления профессионала, представлен на рис. 1.

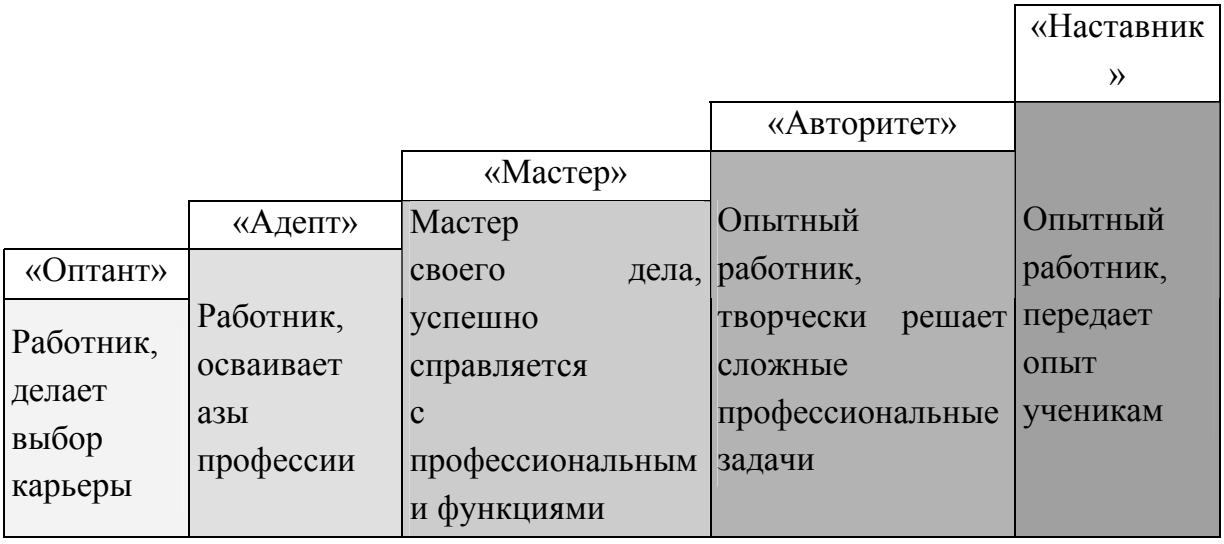

Рис. 1. Этапы карьерного становления

Цель карьеры проявляется в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам работник, с ростом квалификации, знаний и т. д., поэтому формирование целей карьеры является постоянным и непрерывным процессом.

К сожалению, до сих пор все еще достаточно распространено стереотипное представление о том, что стремление построить карьеру предосудительно. Существует миф, что карьера строится непременно «по головам» других. Поэтому задача руководителей и менеджеров по персоналу нового типа организаций – сформировать у сотрудников адекватное отношение к их стремлению делать карьеру как к обязательному элементу работы на предприятии, как части корпоративной культуры, как к главной движущей силе прогресса в организации.

В свое время, чтобы помочь своим сотрудникам в решении вопросов построения карьеры в одной из французских компаний, занимающейся дистрибуцией винных марок, создали новый инструмент планирования карьеры – карьерограмму. Карьерограмма – это, в первую очередь, инструмент планирования карьеры, некое графическое представление желаемого пути развития карьеры и описание того, какими знаниями и навыками должен овладеть человек для профессионального роста. Каждый работник должен иметь четкое представление о том, в каком направлении он хочет двигаться, для этого необходимо составить карту пути.

Карьерограмма бывает двух основных видов. В первом случае для сотрудников ее разрабатывают представители отдела персонала в рамках плана развития карьеры в организации. Такой подход чаще всего применяют западные компании и обычно не для всех сотрудников, а для тех, в ком компания видит высокий потенциал развития или же для ключевых специалистов, которых компании важно удержать. Второй вариант – сотрудник может самостоятельно составить для себя карьерограмму, которая может включать карьерные планы как на текущем месте, так и вне его. Карьерограмму можно разрабатывать для различных временных горизонтов: как на 2-3 года, так и 5-10 лет. При разработке далеко идущих планов важно возвращаться время от времени к плану и корректировать его в зависимости от ситуации на рынке, глобальных изменений в бизнесе и экономике страны, изменениях в личной жизни.

Среди преимуществ, которые получает сотрудник при разработке карьерограммы, можно выделить следующие:

1. Имея продуманное представление о карьерных планах можно принимать более взвешенные решения относительно своей карьеры (выбирать те компании, в которых есть именно те возможности, которые интересны; целенаправленно работать и развиваться в компании для того, чтобы претендовать на следующую карьерную ступень; переходить в другую компанию, если нет возможности развиваться дальше).

2. Четкое видение карьерного пути и понимание того, что необходимо сделать для перехода на следующую ступеньку, будет стимулировать работника к профессиональному и личностному росту, получению тех знаний и навыков, которые ему пригодятся для следующего карьерного шага.
3. Повышение ответственности за личное развитие и сфокусированность действий по развитию. Имея четкое понимание того, какие знания и навыки нужны, исключаются ненужные временные затраты.

В рамках данного исследования проанализированы особенности управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов в ФГУП НПО «Импульс», которое разрабатывает сверхнадежные системы управления, в том числе, стратегическое ракетное оружие.

В последние несколько лет в ФГУП НПО «Импульс» остро встала проблема нехватки квалифицированных специалистов в возрасте 30-45 лет и высокой текучести сотрудников в возрасте до 30 лет, которая составила в 2012 году 17%, в то время как руководящий состав практически не меняется и представлен сотрудниками в среднем 55-летнего возраста. Основной причиной увольнения молодежи в возрасте до 30 лет является очень низкий уровень заработной платы на предприятии. Главной проблемой предприятия на сегодняшний день является стремительный процесс устаревания его кадрового потенциала. Практически все ведущие специалисты – пенсионеры, которым фактически некому передавать свой опыт. По причине дефицита квалифицированных кадров возникают сложности в реализации стратегических задач.

Для решения этой проблемы бюро подготовки кадров (БПК) активно занимается привлечением молодых специалистов, принимает на работу инженеров-стажеров на выгодных для них условиях, занимается их обучением, мотивируя молодых специалистов строить свою карьеру в ФГУП НПО «Импульс». В 2012 году на предприятие принято 60 сотрудников в возрасте до 30 лет (из них: 13 инженеров-

стажеров, 3 инженера-стажера с высшим образованием по федеральной программе, 17 молодых специалистов, поступивших на работу непосредственно после окончания ВУЗа, 2 молодых специалиста, поступивших на работу непосредственно после окончания ССУЗа).

Отдел кадров разработал специальную молодежную политику, согласно которой предусмотрены различные льготы и преимущества для молодых специалистов. Кроме того, на предприятии учрежден Совет молодых специалистов, деятельность которого включает в себя многие направления работы – это производственное, спортивное, культурно-массовое, социальное и информационное. Но, несмотря на предпринимаемые усилия отдела кадров в направлении развития кадрового потенциала и закрепления специалистов, в ФГУП НПО «Импульс» остро стоят следующие проблемы в работе с кадрами:

1. Продолжает оставаться высоким уровень увольнения молодежи вследствие неудовлетворенности размером заработной платы, отсутствием оборудованных современных рабочих мест и малоэффективной организацией работ с учетом возможностей молодых специалистов.
2. Прием на предприятие выпускников высших учебных заведений не полностью удовлетворяет его потребности в притоке молодых специалистов. Одной из основных причин этого является недостаточное внимание руководителей отдельных структурных подразделений к работе с молодыми специалистами, в том числе, их адаптации.
3. В некоторых структурных подразделениях не в полной мере сформирована направленная на перспективу политика обучения и повышения квалификации персонала.
4. Руководители некоторых подразделений чисто формально подходят к кадровым вопросам, в том числе, к вопросам привлечения молодых специалистов к решению ответственных задач.

В ФГУП НПО «Импульс» формируются следующие виды кадрового резерва:

1. Перспективный кадровый резерв (стратегический кадровый резерв) – группа специалистов, готовящихся к работе в рамках новых направлений и перспективных проектов, которые смогут удовлетворить потребность предприятия в кадрах управления на длительную перспективу. Стратегический резерв составляют молодые сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими наклонностями, которые в перспективе (сроком до 5-10 лет) смогут занимать управленческие должности.

Наиболее перспективные молодые специалисты, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими наклонностями, составляют перспективный кадровый резерв ФГУП НПО «Импульс». Перспективный кадровый резерв формируется из числа молодых сотрудников предприятия в возрасте до 35 лет, имеющих высшее образование и стаж работы на предприятии не менее одного года и обладающих лидерскими качествами. Кадровый резерв оформляется в виде списка сотрудников, включенных в кадровый резерв отдельно по каждому виду.

Перспективный кадровый резерв, в первую очередь, должен повысить лояльность молодых работников к организации. Обучение перспективного резерва не имеет цели подготовить специалиста к занятию определенной должности, его готовят к руководящей работе вообще. Отсутствие конкретных целей обучения перспективного резерва снижает мотивацию резервистов. Абстрактные лекционные занятия и тренинги на управленческую тематику для него не интересны. Необходимо формировать ясное понимание перспектив предприятия и личной карьеры для каждого конкретного молодого специалиста. Тренинги, обучающие курсы и программы могут стать эффективными только в том случае, когда цели обучения прозрачны и их разделяет вместе с компанией обучаемый. Индивидуальный подход повысит мотивацию молодых специалистов, а также

лояльность к организации, которая активно занимается его карьерой и заботится о нем.

2. Кадровый резерв на замещение должностей (оперативный кадровый резерв) – группа специалистов и руководителей, которые должны обеспечить замещение работников, покидающих предприятие по разным причинам или переведенных на другие должности. В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе в ближайшем будущем, а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в течение четырех лет и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Специалист может одновременно находиться в составе и перспективного кадрового резерва, и кадрового резерва на замещение должности в подразделении.

Организационную, координирующую, методическую и контрольную функции по формированию и работе с кадровым резервом на предприятии выполняет бюро подготовки кадров. Бюро подготовки кадров в срок до 31 октября текущего года готовит предварительный список кандидатов в перспективный кадровый резерв, который корректирует и уточняет по результатам оценки кандидатов. Отбор кандидатов в перспективный кадровый резерв производится путем проведения специальных отборочных мероприятий.

Специалисты, включенные в состав перспективного кадрового резерва, проходят специальный курс обучения в соответствии с программой подготовки кадрового резерва. Процесс подготовки перспективных сотрудников не носит узкого целевого характера – их готовят не к занятию определенной должности, а к руководящей работе вообще. Программа предполагает специальную профессиональную и социально-психологическую подготовки, обучение основам современного менеджмента, участие в тренингах, а также может предусматривать индивидуальную программу обучения и

практическую стажировку в управленческих должностях разного уровня. Резервисты, успешно прошедшие теоретическую подготовку могут быть направлены на практическую стажировку по специальной программе «Дублер».

Для подготовки кадрового резерва на замещение должностей разрабатывается и утверждается «Персональный перспективный план подготовки кадрового резерва на замещение должностей», который рассчитан на три года и состоит из трех обязательных разделов: план специальной профессиональной подготовки; основы современного менеджмента; план стажировки.

Руководитель ССП разрабатывает персональную программу специальной профессиональной подготовки резервиста, рассчитанную на три года. Эта программа предполагает повышение квалификации в профильной области. Обучение проводится на базе ФГУП НПО «Импульс» без отрыва от производства или в сторонних организациях с отрывом от производства.

БПК формирует план обучения резервиста основам современного менеджмента и экономики, который включает обучение основам, современным методам и приемам организации стратегического и оперативного управления, основам экономики и трудового законодательства, управления персоналом и проектами, психологии управления и т.д. Целью настоящей программы обучения является повышение управленческих компетенций сотрудников, включенных в кадровый резерв на замещение должностей.

Практическая самостоятельная стажировка в предполагаемой должности осуществляется каждый год на основе утвержденных руководителями ССП индивидуальных графиков прохождения стажировки резервистами.

Руководители ССП и БПК осуществляют контроль процесса подготовки работников подразделения, включенных в кадровый

резерв на замещение должностей на протяжении всего времени нахождения работника в составе кадрового резерва.

Все работники, включенные в кадровый резерв на замещение должности, после окончания полного трехгодичного курса обучения кадрового резерва готовят документы для аттестационной комиссии, выводы и рекомендации которой представляются на рассмотрение генеральному директору ФГУП НПО «Импульс».

Однако можно выделить серьезные проблемы в подготовке перспективного кадрового резерва ФГУП НПО «Импульс»:

1. За последний год на вышестоящие должности назначены всего пять молодых специалистов из числа кадрового резерва, т. к. на предприятии нет вакантных мест для эффективной ротации кадров, поскольку многие руководители пенсионного возраста зачастую просто «досиживают» на своих должностях.
2. Кадровый резерв практически не обновляется, приток молодых специалистов незначителен.
3. Программа обучения кадрового резерва по причине разноплановой специфики отделов оказалось слишком универсальной.
4. Резервисты оказались плохо мотивированы на учебу, поскольку не верят в то, что повышение квалификации приведет к кадровым перестановкам.

Усилия бюро подготовки кадров по привлечению выпускников ВУЗов и ССУЗов имеют краткосрочный результат – получив профессиональный опыт, молодежь уходит на более перспективную и высокооплачиваемую работу.

Поэтому в ФГУП НПО «Импульс» необходимо формирование системы карьерного планирования «Карьерограмма» для перспективного кадрового резерва предприятия.

Примерный план продвижения инженера ФГУП НПО «Импульс» представлен на рис. 2.

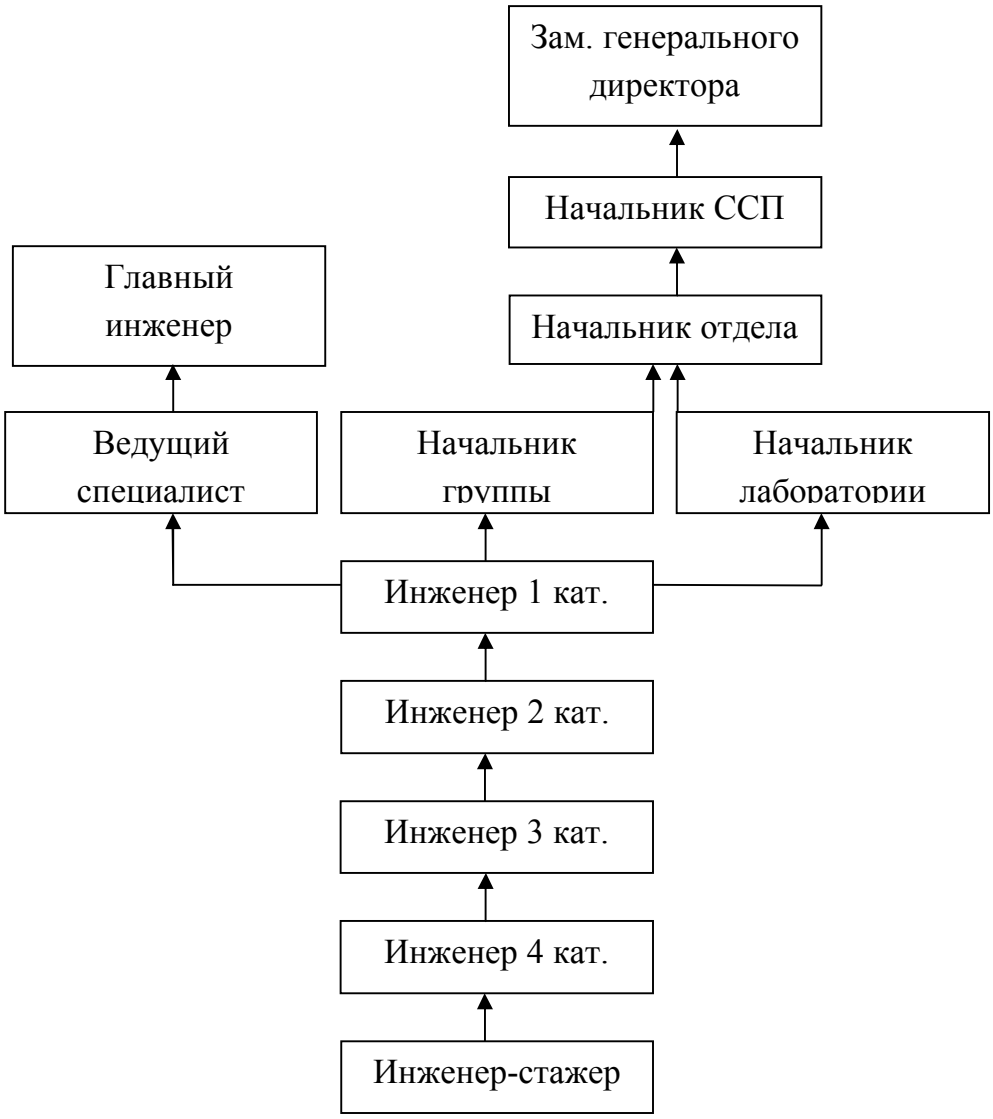

Рис. 2. Планирование карьеры в ФГУП НПО «Импульс»

Реализация данного мероприятия состоит из следующих этапов:

Подготовительный этап:

1. Разработка формы бланка карьерограммы.
2. Анализ схем карьерного роста для основных должностей.

1 этап. Анализ информации по каждому кадровому резервисту:

1. Изучение личного дела сотрудника.
2. Изучение результатов оценочных процедур, аттестации.
3. Выявление ресурсных зон каждого резервиста, определение его точек роста, предложения программ подготовки и развития.

2 этап. Создание предварительного варианта карьерограммы:

1. Проведение индивидуальной беседы и корректировка индивидуального плана в соответствии с личными предпочтениями и амбициями молодого специалиста.
2. Заполнение бланка карьерограммы для каждого кадрового резервиста с указанием: схемы карьерного роста, требований к должности при переходе с одной позиции на следующую, планом подготовки и развития на определенный период.
3. Направление предварительного варианта карьерограмм работников начальникам отделов для согласования требований к должностям, сроков и условий при переходе с одной позиции на другую.

3 этап. Оформление карьерограммы для каждого резервиста:

1. Графическое изображение карьерного роста каждого резервиста выдается ему для ознакомления.
2. Индивидуальная карта планирования карьеры делается в двух экземплярах: один хранится вместе с личным делом сотрудника, другой выдается ему на руки. В таком плане прописаны должность, возможные перспективы роста сотрудника, а также навыки и знания, которыми сотрудник должен овладеть для того, чтобы перейти на новую ступень, с учетом его личных пожеланий и планов, а также возможностей.

4 этап. Корректировка индивидуальных планов развития резервистов должна происходить после окончания каждого этапа обучения; разговор с резервистом о его планах и желаниях проводится не менее одного раза в год.

Преимущества реализации мероприятия по составлению карьерограммы для молодых сотрудников ФГУП НПО «Импульс» заключаются в следующем:

1. Метод карьерограмм наиболее эффективно мотивирует на достижение результата.
2. Стимулирует к профессиональному и личностному росту, перекладывая ответственность за развитие и обучение с предприятия на сотрудника.

3. Данный метод обеспечивает прозрачность, понятность и справедливость системы.

Таким образом, проведенный анализ организации работы по управлению внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов ФГУП НПО «Импульс» предприятия обозначил следующие проблемы:

1) нехватка молодых перпективных специалистов для полноценной численности перспективного кадрового резерва, низкая обновляемость резерва;
2) высокая текучесть молодых специалистов;
3) отсутствие у сотрудников, включенных в перспективный кадровый резерв, четкого понимания перспектив карьерного роста на предприятии;
4) низкая мотивация «резервистов» к профессиональному росту и обучению по причине отсутствия возможностей быстрой ротации.

Для стимулирования и удержания молодых специалистов в конце 2012 г. был полностью пересмотрен кадровый резерв и создан, помимо оперативного, перспективный кадровый резерв предприятия, состоящий из молодых специалистов. Для сотрудников перспективного кадрового резерва также необходимо разработать карьерограмму – составить индивидуальный план развития. Идея заключается в том, чтобы молодой человек мог теперь ясно представлять, каким при успешной работе будет его карьерный рост в ФГУП НПО «Импульс», на какую должность он претендует и в какие сроки сможет ее занять. Данный подход повысит мотивацию молодых специалистов, их лояльность к предприятию, которое активно занимается вопросами управления внутрикорпоративной карьерой, что, в свою очередь, позволит существенно сократить текучесть кадров среди молодых специалистов.