

УДК 005.95

КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА АНАЛИЗА КАРЬЕРНОГО РОСТА И СОЦИАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Н.С. Рычихина, Ю.С. Зорик

Ивановский государственный университет

В статье актуализируется значимость внутриорганизационного карьерного роста сотрудников как важного стратегического ресурса, от которого зависит эффективность работы организации. Работодатели, реализуя карьерную политику по «взращиванию» собственных сотрудников, получают успешных, инициативных профессионалов, разделяющих цели и взгляды руководителей, имеющих искренний интерес к работе, участию в реализации инновационных проектов. Грамотно построенная карьерная политика обеспечивает стратегическую устойчивость организации, позволяет компании значительно снизить затраты на подбор новых сотрудников, повысить нематериальную мотивацию работников, способствует закреплению сотрудников в компании. В подобных условиях актуальность анализа кадровой политики управления внутриорганизационным карьерным ростом сотрудников имеет важное значение. Авторами предлагается комплексная методика анализа карьерного роста и социальной мобильности сотрудников, учитывающая тип карьерной политики в организации, мотивы карьерных устремлений работников, включающая в себя оценку работы кадровой службы, используемые подходы к выбору моделей и видов карьерного роста, оценку влияния карьерного роста на социальную мобильность сотрудников, оценку эффективности реализации действующей кадровой политики. Комплексный подход к анализу карьерного роста и социальной мобильности позволит выявить недостатки в действующей системе управления персоналом и разработать рекомендации по формированию политики карьерного роста сотрудников организации.

Ключевые слова: карьерный рост, социальная мобильность, кадровая политика, стратегия развития предприятия.

В настоящее время в условиях рыночной конкуренции, когда успех функционирования организации зависит, прежде всего, от результативности работы команды специалистов-единомышленников, управлению внутриорганизационным карьерным ростом сотрудников уделяется все большее значение. В своей профессиональной деятельности сотрудники организации часто стремятся к карьерному росту, видя в нем способ самореализации, признания своей значимости, источник материального благополучия, возможности управления людьми, базис перехода на новый уровень социального положения в обществе. В свою очередь работодатели, реализуя карьерную политику по «взращиванию» собственных сотрудников, получают успешных, инициативных профессионалов, разделяющих цели и взгляды организации и приносящих ей доход. Таким образом, только благодаря комплексу мероприятий по сотрудничеству специалиста, обладающего определенным потенциа-

лом, и работодателя, в лице руководителя и специалистов HR-службы, удастся выстроить эффективную карьерную политику в организации. Результатом реализации эффективной карьерной политики является искренний интерес сотрудников к работе, повышению производительности труда, участию в реализации инновационных проектов в организации.

Вопросами разработки карьерной политики в организации занимались зарубежные и отечественные ученые: Друкер П., Мескон М.Х., Дятлова В.А., Скопина И.В., Головизнина Н.В. и др. Несомненный интерес представляют научные исследования по современным аспектам карьерного роста сотрудников, а именно работы Скопиной И.В. [9] и Головизниной Н.В. [1], посвященные вопросам оценки эффективности карьерного роста менеджеров; публикация Кудрявцевой Е.И., акцентирующая внимание на необходимости разработки в компаниях организационных карьерных сценариев для талантливых работников [3]; публикации

Элхидер М.М.О., Рычихиной Н.С. [4-6], рассматривающие особенности карьерного роста сотрудников в международных конгломератных компаниях. Кроме того, в настоящее время, с признанием сотрудников как стратегического ресурса развития бизнеса, в отечественной практике все больше проводится исследований по изучению практических аспектов карьерного роста. Так в 2011 году Российской академией предпринимательства было проведено исследование «Понимание карьеры в России» с целью анализа мотивов карьерного роста работников разных отраслей [2]. Несколько лет назад «ЭКОПСИ Консалтинг» разработала тест для оценки потенциала PotentialinFocus (PIF) и уже в 2017 году, обобщив и систематизировав информацию за несколько лет по карьерному росту сотрудников 19 крупных российских компаний из разных сфер бизнеса, были представлены результаты исследования движущих сил карьерного роста в организациях [7].

В настоящее время интерес научных работников, работодателей, специалистов консалтинговых компаний к проблеме внутриорганизационного карьерного роста сотрудников ежегодно увеличивается. Грамотно построенная карьерная политика обеспечивает стратегическую устойчивость организации, позволяет уменьшить затраты на подбор и обучение новых сотрудников, повышает нематериальную мотивацию работников, снижает риски ухода профессионалов. В подобных условиях актуальность оценки внутриорганизационной кадровой политики управления карьерным ростом сотрудников имеет важное значение.

Изучение работ отечественных и зарубежных ученых, анализ исследовательских работ по мотивам карьерного роста сотрудников в современных условиях, оценка практического опыта карьерного роста сотрудников крупных фирм показал, что к анализу карьерного роста следует подходить комплексно, учитывая тип карьерной политики в организации, мотивы карьерных устремлений работни-

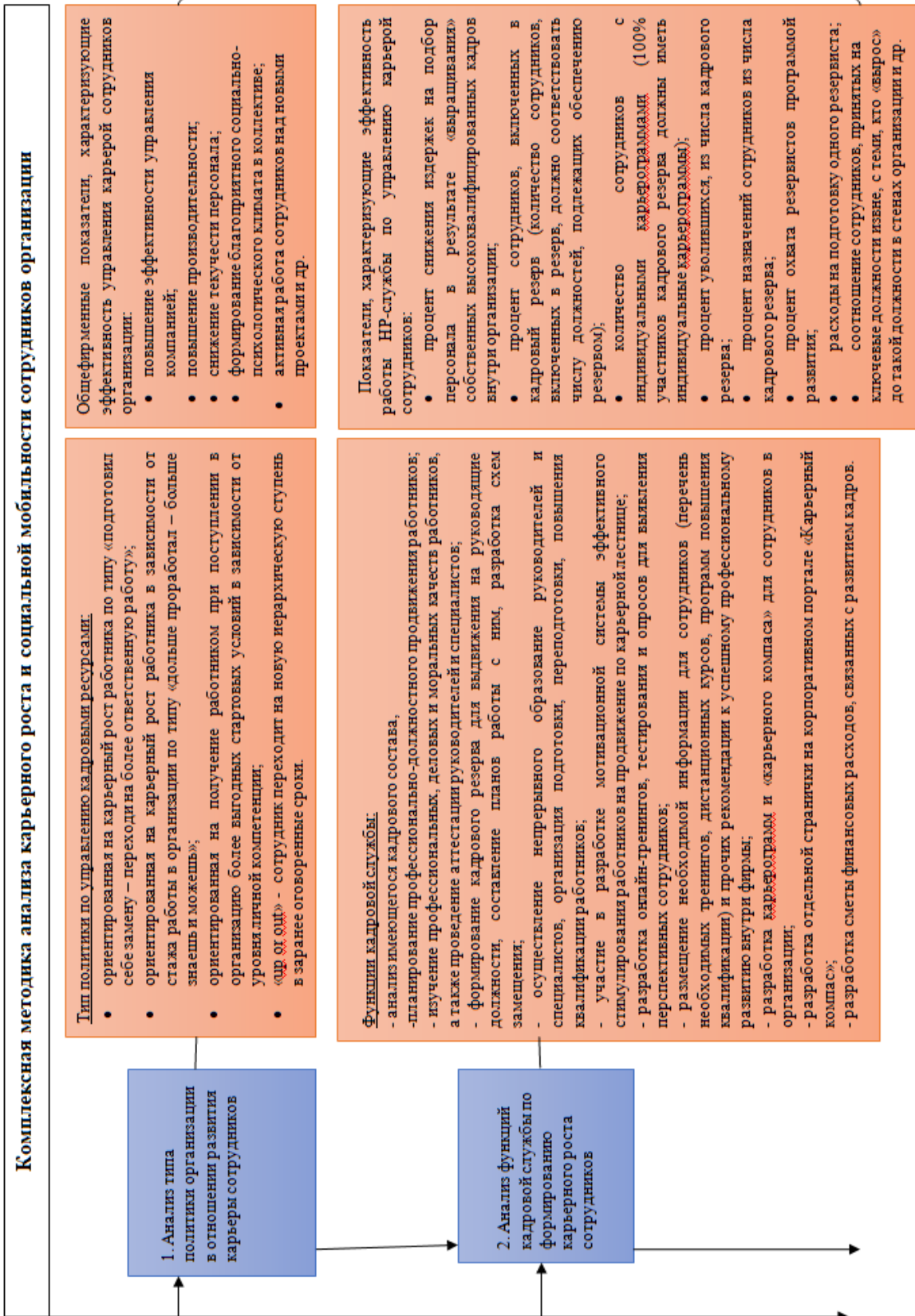
ков, анализируя работу кадровой службы, используемые в организации модели, виды карьерного роста сотрудников, проводя оценку влияния карьерного роста на социальную мобильность сотрудников. Комплексный подход к анализу карьерного роста позволит выявить недостатки в действующей системе управления персоналом и разработать рекомендации по формированию политики карьерного роста сотрудников.

Авторами предложена комплексная методика анализа карьерного роста и социальной мобильности сотрудников организации, включающая в себя ряд этапов (рис. 1 части 1 и 2).

1 этап. Анализ типа политики организации в отношении развития карьеры сотрудников. Анализ кадровой политики карьерного роста сотрудников начинается с определения типа политики развития карьеры в организации. Ученые, занимающиеся проблемами анализа карьерного роста сотрудников, выделяют четыре типа кадровой политики организации в отношении развития карьеры:

- политика преемственности «подготовил себе замену – переходи на более ответственную работу»;
- политика опыта «дольше проработал – больше знаешь и можешь»;
- политика, направленная на получение работником, при поступлении в организацию, более выгодных стартовых условий, в зависимости от уровня личной компетенции;
- «up or out» - сотрудник переходит на новую иерархическую ступень в заранее оговоренные сроки.

Тип кадровой политики организации в отношении развития карьеры сотрудников определяет все направления работы кадровой службы, вид и модели построения карьерного роста, скорость продвижения сотрудников. Выбранный руководством компании тип политики карьерного роста формирует экономически обоснованную систему инвестиций в развитие персонала.



Продолжение рис.1

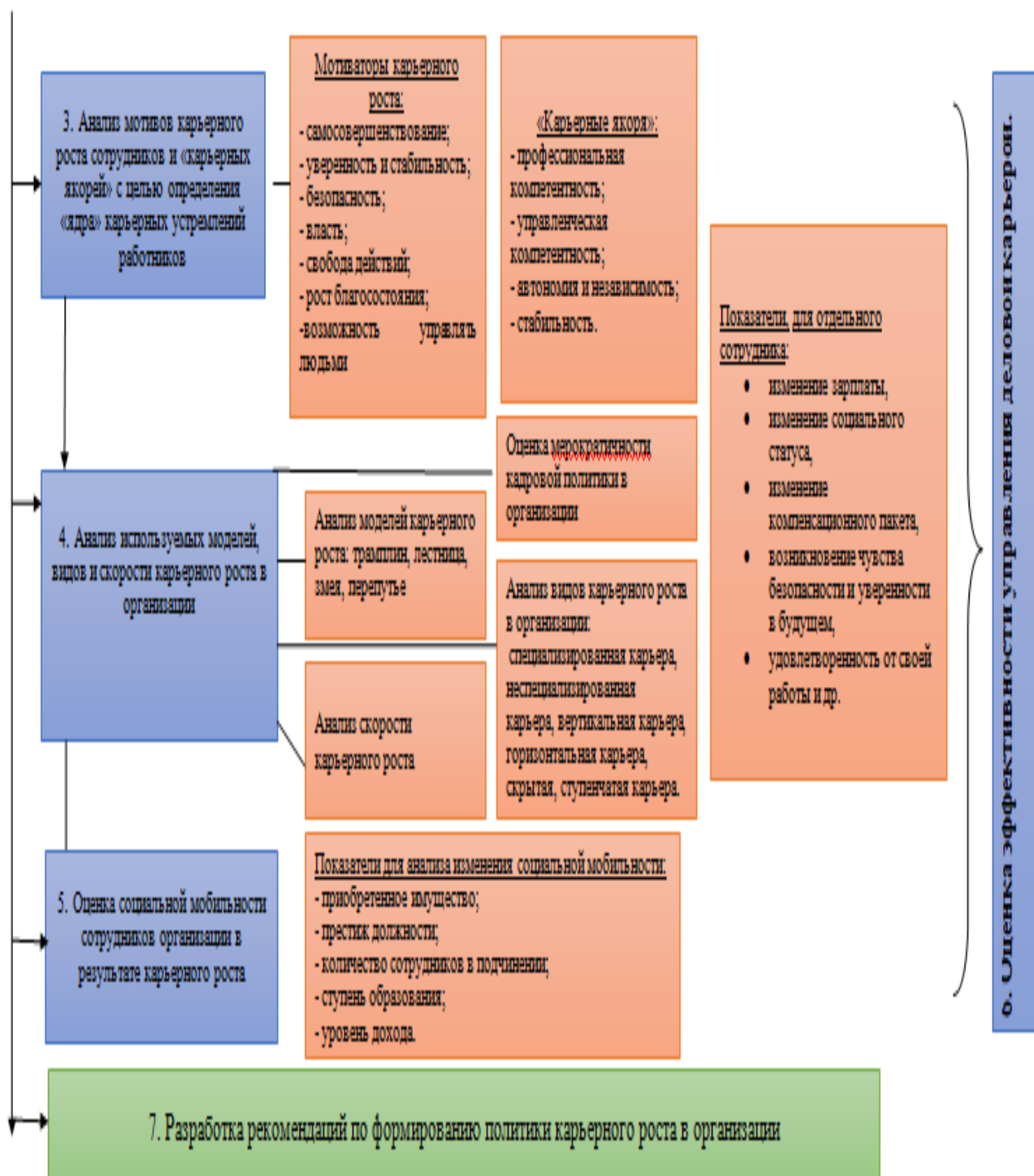


Рис. 1. Комплексная методика анализа карьерного роста и социальной мобильности сотрудников организации

2 этап. Анализ работы кадровой службы по управлению карьерой сотрудников.

В настоящее время к службе управления персоналом выдвигаются новые требования. Она не только должна осуществлять подбор, отбор, обучение и увольнение персонала, но и оказывать помощь в развитии организации путем планирования карьеры сотрудников и создания условий их успешного профессионального развития внутри фирмы.

Традиционно считается, что в рамках формирования карьерного роста сотрудников кадровая служба должна выполнять следующие функции:

- анализ имеющегося кадрового состава;
- планирование профессионально-должностного продвижения работников;
- изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников, а также проведение аттестации руководителей и специалистов;
- формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, составление планов работы с ним, разработка схем замещения;
- осуществление непрерывного образования руководителей и специалистов, организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников.

В последние десятилетия функции кадровых служб расширяются. В настоящее время очень важными аспектами в их работе являются:

- участие в разработке управленческой системы эффективного мотивирования работников на продвижение по карьерной лестнице;
- разработка онлайн-тренингов, тестирования и опросов для выявления перспективных сотрудников;
- размещение необходимой информации для сотрудников (перечень необходимых тренингов, дистанционных курсов, программ повышения квалифи-

кации) для внутриорганизационного карьерного роста;

- разработка карьерограмм и «карьерного компаса» на корпоративном портале;
- разработка сметы финансовых расходов, связанных с развитием кадров и др.

Результатом эффективной работы кадровой службы должны стать высокая вовлеченность сотрудников в работу организации, направленность их на достижение целей организации, формирование возможностей для самореализации и профессионального роста, создание благоприятного социально-психологического климата, формирование команды высокопрофессиональных единомышленников.

3 этап. Анализ мотивов карьерного роста сотрудников и «карьерных якорей» с целью формирования «ядра» карьерных устремлений работников.

При изучении системы мотивации сотрудников, функционирующей в организации, следует уделять особое значение анализу «ядра» карьерных устремлений работников и «карьерных якорей». По результатам исследования «Понимание карьеры в России», в котором приняли участие более 400 человек, 92% опрошенных HR-менеджеров считают, что карьерный рост зависит исключительно от деловых и личностных качеств сотрудника. При этом следует помнить, что мотивы карьерного роста меняются с возрастом, уровнем материального благополучия, кругом окружения, занимаемой должности и статусом в обществе. Основными мотивами карьерного роста сотрудников выступают:

- самосовершенствование;
- уверенность и стабильность;
- безопасность;
- власть;
- свобода действий;
- рост благосостояния;
- возможность управлять людьми и др.

Главенствующие мотивы сотрудников в настоящий момент времени и составляют «ядро» карьерных устремлений работников организации.

В то же время, американским специалистом Эдгаром Шейном была разработана концепция «карьерных якорей», в которой ученый утверждает о необходимости, при планировании карьеры сотрудника, определять ценности, от которых человек ни за что не откажется, если придется делать выбор [8]. Например:

- люди с карьерным якорем «профессиональная компетентность» хотят быть мастерами своего дела;

- люди с якорем «управленческая компетентность» демонстрируют большое желание стать управленцами, менеджерами;

- главная потребность у людей с якорем «автономия и независимость» – быть независимыми, свободными от связей, возникающих при работе в больших организациях;

- люди с якорем «стабильность» заинтересованы в долгосрочной надежности и стабильной работе и т.д.

Если карьерная политика в организации формируется с учетом «ядра» карьерных устремлений работников и «карьерных якорей» сотрудников, она будет эффективной.

4 этап. Анализ меритократичности карьерной политики, используемых моделей, видов карьеры, а также скорости карьерного роста в организации.

По мнению «ЭКОПСИ Консалтинг» в настоящее время преобладающим является меритократический тип управления карьерным ростом, при котором высшие посты занимают люди с определенными личными и деловыми качествами. В организации для оценки меритократичности карьерной политики следует также проанализировать образование, возраст, трудовой стаж и стаж занимаемой должности сотрудников. Если карьера сотрудников в организации зависит от их личных качеств, то кадровая политика в организации является эффективной. Ес-

ли же карьерный лифт в большей степени зависит от пола, возраста и прочих биографических данных, работа с талантливыми сотрудниками ведется явно неправильно. Кроме того, на данном этапе анализа следует определить вид внутриорганизационного карьерного роста сотрудников (специализированная карьера, неспециализированная, вертикальная карьера, горизонтальная карьера, скрытая, ступенчатая карьера) и модели карьерного роста (трамплин, лестница, змея и перепутье). Для анализа карьерного роста полезно изучить, сколько времени за свою текущую должность занимают линейные руководители и менеджеры среднего звена. Очень опасна ситуация, когда линейные руководители занимают свои должности меньше, чем средние менеджеры. В этом случае ценные специалисты будут увольняться.

5 этап. Оценка социальной мобильности сотрудников организации в результате карьерного роста.

Карьерный рост является определенным социальным лифтом. Большинство опрошенных менеджеров делают акцент на связи карьеры с повышением социального статуса и благосостояния человека. Карьера представляется ими не только как продвижение и профессиональный рост, но и возможность повышения социального статуса. Для оценки социальной мобильности сотрудников организации рекомендуется использовать следующие индикаторы: изменение количества сотрудников в подчинении, темп роста уровня дохода, количество приобретенного имущества, престиж должности и др.

6 этап. Оценка эффективности управления деловой карьерой.

Оценку эффективности управления деловой карьерой сотрудников следует проводить в три этапа: с позиции как выбранная карьерная политика влияет на работу самой организации, оценка результативности работы HR-службы и удовлетворенность карьерным ростом сотрудников организации. Оценочные

показатели для анализа представлены на рис. 1. Общефирменными показателями, характеризующими эффективность управления деловой карьерой сотрудников, являются: повышение эффективности управления компанией, повышение производительности труда, активная работа сотрудников над новыми проектами.

Оценивать эффективность работы HR-службы по управлению деловой карьерой сотрудников, следует используя показатели: процент снижения издержек на подбор персонала, процент сотрудников, включенных в кадровый резерв, количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами и др.

Для отдельного сотрудника показателями эффективности управления его деловой карьерой будут повышение заработной платы, изменение социального статуса, признание заслуг руководством, возникновение чувства безопасности и уверенности в будущем, удовлетворенность от своей работы и др. Кроме того следует помнить, что чем быстрее достигается желаемая цель карьерного роста, тем выше уровень результативности карьеры сотрудника в его восприятии.

7 этап. Разработка рекомендаций по формированию политики карьерного роста сотрудников.

Апробация, предложенной авторами методики, была проведена на примере анализа политики карьерного роста в крупной компании страхового бизнеса ОАО «СОГАЗ» и текстильной компании «Совтек» и показала свою актуальность и практическую значимость в текущем управлении кадровыми ресурсами предприятия.

Несомненным преимуществом, предложенной методики анализа карьерного роста и социальной мобильности сотрудников, является ее комплексный подход, позволяющий:

-во-первых, рассмотреть все элементы используемой в организации кадровой политики в отношении карьерного роста сотрудников во взаимосвязи;

-во вторых, выявить недостатки в действующей системе управления персоналом;

-в третьих, на основании проведенного комплексного анализа, разработать рекомендации по формированию эффективной политики управления карьерным ростом и социальной мобильностью персонала, учитывающей цели организации и действующие устремления сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Головизнина Н.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. [Электронный ресурс]. Международный центр научно-исследовательских проектов, 2008. № 2 (14). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-upravleniya-karieroy-menedzhero>.
2. Костромина Е. Современное понимание карьеры: анализ результатов исследования // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://base.garant.ru/55098512/> (дата обращения 15.01.2019).
3. Кудрявцева Е. И. Организационные карьерные сценарии для талантливых работников // Российский журнал менеджмента. 2018. № 16(2). С. 205–230.
4. Рычихина Н.С., Элххидер М.М.О. Особенности управления персоналом международной больницы на примере Cleveland clinic (Объединенные Арабские Эмираты) // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2017. - №1. - С. 63-69.
5. Рычихина Н.С., Элххидер М.М.О., Юлдашев Ш.Х.У. Особенности управления персоналом в международной компании // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции: в 2 частях.-Пенза.- 2018. С. 210-212.
6. Рычихина Н.С. Проблема качественного обеспечения цифровой экономики // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Интеграция науки и практики как механизм развития цифровой экономики». С.87-89.
7. Сидорова Д.Г., Орел А.А. Основные факторы, влияющие на развитие карьеры и продвижение по карьерной лестнице // Электронный научный журнал «APRIORI. Серия: Гуманитарные науки». 2014. №2.

8. Финкельштейн Г. Ускоритель карьерного роста // HRTimes №31, январь 2017 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-uskoritel-karernogo-rosta.html?lang=en> (дата обращения 15.01.2019). [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-upravleniya-karieroy-menedzherov> (дата обращения 15.01.2019).
Рукопись поступила в редакцию 23.01.2019
9. Скопина, И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров

JEL code: M51

COMPLEX TECHNIQUE OF THE ANALYSIS OF CAREER DEVELOPMENT AND SOCIAL MOBILITY OF STAFF OF THE ORGANIZATION

N. S. Rychikhina, Yu.S. Zorik

In article the importance of intra organizational career development of employees as important strategic resource on which overall performance of the organization depends is staticized. Employers, I realize career policy on "cultivation" of own employees, receive the successful, initiative professionals sharing the purposes and views of the heads having sincere interest in work, participation in implementation of innovative projects. Competently constructed career policy provides strategic stability of the organization, allows the company to lower considerably costs of selection of new employees, to increase non-material motivation of workers, promotes fixing of employees in the company. In similar conditions relevance of the analysis of personnel policy of management of intra organizational career development of employees is important. Authors offer the complex technique of the analysis of career development and social mobility of employees considering type of career policy in the organizations, motives of career aspirations of workers, including evaluation of the work of HR department, the used approaches to a choice of models and types of career development, an assessment of influence of career development on social mobility of employees, an assessment of efficiency of realization of the operating personnel policy. The integrated approach to the analysis of career development and social mobility will allow to reveal shortcomings of the operating personnel management system and to develop recommendations about formation of policy of career development of staff of the organization.

Keywords: career development, social mobility, personnel policy, strategy of development of the enterprise.

References

1. Goloviznina N. V. Metodika of an efficiency assessment by career of managers//Management of economic systems: electron. науч. журн. [Electronic resource]. International center of research projects, 2008. No. 2 (14). The access mode to журн.: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-upravleniya-karieroy-menedzhero>.
2. Kostromina E. Modern understanding of career: analysis of results of research//Personnel officer. Personnel management, 2011. [Electronic resource] access Mode: <http://base.garant.ru/55098512/>(date of the address 15.01.2019).
3. Kudryavtseva E. I. Organizational career scenarios for talented workers//the Russian magazine of management. 2018. No. 16(2). Page 205-230.
4. Rychikhina N. S., Elkhider M.M.O. Features of human resource management in international hospital on the example of Clevelandclinic (United Arab Emirates)//Modern high technologies. Regional supplement. – 2017. - No. 1. - Page 63-69.
5. Rychikhina N. S., Elkhider M.M.O., Yuldashev Sh.H.U. Features of human resource management in the international company//Modern economy: topical issues, achievements and innovations: collection of articles XIII of the International scientific and practical conference: in 2 parts. 2018. Page 210-212.
6. Rychikhina N. S. Problema of high-quality providing digital economy//Collection of articles International scientific and practical "Integration of Science and Practice as Mechanism of Development of Digital Economy" conference. Page 87-89.
7. Sidorova D. G., A.A's Eagle. The major factors influencing development of career and advance in a career ladder//the Electronic scientific magazine "APRIORI. Series: Humanities". 2014. No. 2.
8. Finkelstein G. Uskoritel of career development//HRTimes No. 31, January, 2017 [An electronic resource] Mode dostupa:<http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-uskoritel-karernogo-rosta.html?lang=en> (date of the address 15.01.2019).
9. Skopina, I.V. Metodik of an assessment of effective management of career of managers [An electronic resource] access Mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-upravleniya-karieroy-menedzherov> (date of the address 15.01.2019).