



УДК 65.012.6+331.107+331.363.2/.7(045/046)



А. Н. НУРЗАМИРОВА
КГУСТА ИМ. Н. ИСАНОВА,
БИШКЕК, КЫРГЫЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА
E-MAIL: Aika.95kg@mail.ru
A. N. NURZAMIROVA
KSUCTA N. A. N. ISANOV
BISHKEK, KYRGYZ REPUBLIC
E-MAIL: Aika.95kg@mail.ru

Б. Б. САСЫКУЛОВ
КГУСТА ИМ. Н. ИСАНОВА,
БИШКЕК, КЫРГЫЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА
E-MAIL: BOLOT661@rambler.ru
B.B. SASYKULOV
KSUCTA N. A. N. ISANOV
BISHKEK, KYRGYZ REPUBLIC
E-MAIL: [BOLOT 661@rambler.ru](mailto:BOLOT661@rambler.ru)
[e.mail. ksucta@elcat.kg](mailto:e.mail.ksucta@elcat.kg)

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКОВ

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF FORMING THE MANAGEMENT SYSTEM OF EMPLOYEES

Рыноктук мамилелерге өтүү менен, барган сайын жогорку квалификациялуу кадрлар үчүн атаандаштык күчөп жаткан учурда кызматкерлерди мансаптык башкаруунун ролу жогорулоодо. Иш берүүчүлөр өз кызматкерлеринин стратегиялык кадырын билүү менен бирге эле, ошондой эле, өз уюмунан тышкары жа жигердүү адистерди издеп, ошого катар кызматкерлеринин эмгектик жүрүш-туруш моделин калыптоого, кызматкерлеринин адистик, натыйжалуулук, жумуш берүүчүгө лоялдуулук сыяктуу сапаттарын өркүндөтүү менен катар туура пайдалана билүүгө умтулуп жатышат. Макалада системалуу мансаптык башкарууга, системалуу-субстанционалдуу анализи берилген.

Чечүүчү сөздөр: кызматкерлер, башкаруучу, менеджмент, мансаптык башкаруу, инсан.

С переходом на рыночные отношения возрастает роль управления карьерой работников в условиях растущей конкуренции за высококвалифицированные кадры. Осознавая стратегическую ценность собственного персонала, работодатели стремятся заниматься не только активным поиском профессионалов вне своих организаций, но и способствовать формированию определенных моделей трудового поведения, развитию и достойному применению таких качеств работников, как профессионализм, результативность, лояльность к работодателю и т. п. В статье проведен системно-субстанциональный анализ управления карьерой.

Ключевые слова: персонал, руководитель, менеджмент, управление карьерой, личность.

With the transition to market relations, the role of employee management in the conditions of growing competition for highly qualified personnel increases. Being aware of the



strategic value of their own personnel, employers are seeking to engage not only in the active search for professionals outside their organizations, but also to promote the formation of certain models of labor behavior, development and the dignified application of such qualities of employees as professionalism, efficiency, loyalty to the employer, etc. In article a system-substantial analysis of career management was conducted.

Key words: *personnel, manager, management, career management, personality.*

Управление карьерой представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, а также самих работников по формированию устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности. Управление карьерой - это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеру последних на благо организации [1. С. 110-115]. Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач. Во-первых, к формированию ценностно-смысловых, нормативных и символических компонентов карьеры, согласующихся с миссией и стратегией организации, ее кадровой политикой, а также социокультурным этносом. Во-вторых, к стимулированию заинтересованности работников в содействии самоорганизации и саморазвитию карьеры, самоактуализации личностного потенциала для достижения бизнес-целей организации. В-третьих, к распределению работников в организационной стратифицированной системе трудовой деятельности, которое позволит максимально использовать конкурентные преимущества каждого.

Управление карьерой работников осуществляется на трех основных уровнях: организации в целом, конкретного подразделения, конкретной должностной позиции. Эти уровни управления карьерой не могут существовать в отрыве друг от друга, они переплетены, но имеют относительную самостоятельность (рис. 1).

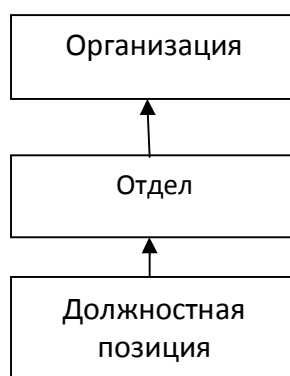
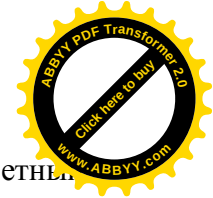


Рис. 1. Три основных уровня управления карьерой

На уровне организации управление карьерой работников осуществляет высшее руководство (или топ-менеджмент), которое разрабатывает подсистему регулирующих отношений - карьерную политику, карьерные стратегии, следовательно, цели, задачи, стратегии и долгосрочные планы организации.

На уровне подразделений управление карьерой работников осуществляют руководители структурных подразделений (линейный и функциональный менеджмент), которые отвечают за реализацию карьерных стратегий, разрабатывая планы карьеры сотрудников.



На уровне должностной позиции управление карьерой осуществляет конкретный работник, который берет на себя ответственность за свое личное и профессиональное развитие и сам выбирает средства достижения личной цели в профессиональной деятельности. В зависимости от управленческого механизма карьеры следует различать личностное, ролевое и социальное управление карьерой (рис. 2).

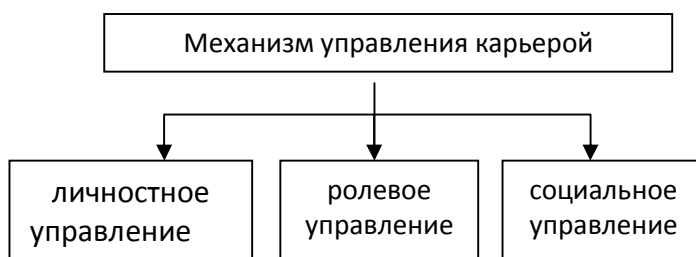


Рис. 2. Механизм управления карьерой

Личностное управление карьерой предполагает овладение навыками управления индивидуальной (личной) карьерой в целях оптимального использования личных ресурсов (ресурсной базы карьеры) работника. Ролевое управление карьерой рассматривает вопросы синергии профессиональных карьер работников, не находящихся в отношении подчиненности внутри подразделения (команды), для снижения рисков и соответствия нормам карьеры. Социальное управление карьерой любые комплексные карьер технологии, тесно связанные с оптимизацией вертикального и горизонтального взаимодействия профессиональной и организационной карьеры работников с учетом ресурсной базы организации.

Ролевое управление карьерой отличается от социального меньшей возможностью применения инструментов принуждения и большей необходимостью применения инструментов согласования планов.

Управление карьерой персонала, с одной стороны, является неотъемлемой составляющей управления персоналом и предстает в виде процедур по руководству карьерой отдельных работников и в этом плане присуще любому руководителю, а с другой - представляет собой вполне самостоятельный набор специфических функций по содействию карьере, которые в организациях выполняют, как правило, специализированные структурные подразделения. Иначе говоря, управление карьерой выполняет две основные функции - карьерный менеджмент и руководство карьерой работников [2. С. 11-17].

Карьерный менеджмент (карьер-менеджмент) выступает как деятельность специализированного структурного подразделения, которое выполняет сервисные функции по обеспечению руководства карьерой работников. Цель карьерного менеджмента персонала состоит в постановке целей карьеры для работников и разработке способов их достижения с целью обеспечения организации конкурентным персоналом. Карьерный менеджмент предполагает разработку общих условий (процедур, систем, программ) для эффективной активизации конкурентных преимуществ работников путем профессионального развития и организационного (внутреннего и внешнего) движения.

Руководство карьерой работников представляет персонифицированную деятельность субъекта управления карьерой, связанную с непосредственным целенаправленным влиянием на карьеру отдельных работников и их группы с учетом видения корпоративной конкурентоспособности персонала. Технологии руководства карьерой представляют виды деятельности по непосредственному управлению карьерой каждого работника посредством личного взаимодействия с руководителем и использования кадровых инструментов, побуждающих к личностному,



профессиональному росту и движению внутри организации для достижения целей карьеры [3. С. 10-17].

Технологии карьерного менеджмента, обеспечивая единое и комплексное воздействие на формирование индивидуально осознанной позиции и поведения работника, включают развернутую систему постоянных и программных мероприятий по выявлению, активизации и развитию его конкурентных преимуществ. Следует различать многозвенные, коммуникационные и индивидуальные карьер-технологий.

Многозвенные карьер - технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач: 1) карьерный маркетинг как процесс постановки целей позволяет определить перспективы карьеры работника в данной организации, возможности его профессионального становления; 2) карьерная логистика позволяет осуществить планирование карьеры, т. е. определить альтернативы перемещений в карьерном пространстве, оценить их, выбрать оптимальные пути их реализации, составить план индивидуального.

Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации развития карьеры сотрудника; 3) карьерное стимулирование непосредственно способствует реализации плана карьеры в направлении мобилизации, активизации работника для достижения организационных и личных целей карьеры; 4) карьерный тестирование позволяет сравнить достигнутые результаты карьеры с поставленными целями, выявить конкурентные превосходства у отдельных работников, оценить отклонения, осуществить корректировки мер воздействия, способствовать повышению эффективности карьеры.

Коммуникационные карьер-технологии предполагают обмен знаниями, умениями, установками. Так, если знания остаются у их владельцев (сотрудников), то работодатель не может эффективно управлять ими (сохранять, структурировать, настраивать и проводить другие операции) на благо организации. Обмен знаниями между сотрудниками в организации может быть организован разными способами: традиционно, устно (на собраниях, во время обучающих программ, в специально созданных сообществах, при общении с наставником, во время корпоративных мероприятий и т. д.), а также с активным использованием корпоративных технологических решений (баз данных, директорий, порталов, интранета организации и т. д.).

Индивидуальные карьер-технологии предусматривают конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику на основе анализа его потребностей в контексте самооценки конкурентных преимуществ на фоне структуры основных способностей. Выбор карьер-технологии - это системный процесс, включенный в контекст более общей системы - жизненного определения наемного работника и освоения им профессии. Окончательному решению относительно карьеры предшествует длительный этап мотивации, включающий анализ и обобщение информации о мире профессий, средней величине ожидаемого дохода и ситуации выбора, формирование альтернатив выбора и их сопоставление на основе значимых критериев, самоанализ, самооценку, формирование образа «Я».

Отношения, возникающие в связи с руководством карьерой работников, имеют два аспекта - личностный и функциональный. Личностные отношения - это отношения персонализированные, т. е. возникающие между конкретными людьми. Функциональные отношения определяются в основном двумя факторами: объемом полномочий (компетенцией) руководителя и характером воздействия на карьеру подчиненного коллектива или отдельного работника.

В зависимости от ориентации руководителя на подход к управлению карьерой (жесткий или мягкий), а также от характера отношений (личностных или функциональных) между руководителем и работником относительно карьеры следует выделять четыре формы руководства карьерой работника



Авторитарное руководство карьерой предполагает постановку руководителем для каждого работника цели карьеры и создание условий для ее достижения. При таком руководстве карьерой практикуется назначение работника ответственным за какую-либо область профессиональной деятельности, не считаясь с его чувствами или желаниями и с отношением к этому других людей. Неудача в достижении целей ведет к наказанию и грозит понижением в должности, увольнением.

Патерналистское руководство карьерой предусматривает заботу руководителя о карьере подчиненных: он определяет цели и создает условия для их достижения с учетом интересов работников в карьере. В ответ на эту заботу от работников требуются безусловная верность, преданность и послушание по отношению к своему руководителю. Если работники достигают поставленных целей карьеры, то они поощряются (материально, морально). В противном случае их наказывают.

При консультативном руководстве карьерой руководитель принимает управленческие решения по карьере работника, проявляя интерес и доброжелательное внимание к его личности, интересам, потребностям, особенностям на основе обсуждения, учета мнений и инициатив сотрудников. Подчиненным предоставляется свобода для принятия собственных решений относительно средств достижения карьерных целей, которые они выберут. Особое значение придается вознаграждениям, а не наказаниям.

Роль и статус функции управления карьерой в системе менеджмента современной организации во многом определяются уровнем ее финансового состояния, возможностями развития, а также позицией руководства относительно управления персоналом в целом. Логика становления и развития управления карьерой предусматривает движение от карьерного самоменеджмента через бюрократизацию и институционализацию управления карьерой к стратегическому управлению ею.

Карьерный самоменеджмент (I этап) характерен для ситуации, когда работник берет на себя ответственность за свою карьеру и сам выбирает средства поиска благоприятных условий для достижения индивидуальных целей карьеры на основе анализа своих потребностей в контексте самооценки структуры основных способностей.

Бюрократическое управление карьерой (II этап) проявляется в ситуации, когда линейные руководители самостоятельно, методом проб и ошибок, на основе экспериментирования с различными вариантами и методами расстановки кадров по должностным позициям (рабочим местам) формируют оперативную готовность работников к перемене труда. Управление карьерой сводится к осуществлению фрагментарной функции линейного руководства карьерой.

Институциональное управление карьерой (III этап) означает, что специалисты подразделений системы управления персоналом стремятся без привлечения линейных руководителей, посредством изолированных методов карьерного менеджмента создать условия для карьеры работников на долгосрочную перспективу. Иначе говоря, специальная организационная структура (как правило, служба управления персоналом) реализует функции карьерного менеджмента.

Стратегическое управление карьерой (IV этап) характеризуется переходом от фрагментарного руководства карьерой и административного карьерного менеджмента к интеграции этих функций. Оно позволяет использовать возможности специализированной оргструктуры системы управления персоналом и руководителей подразделений организации: экспертиза в области управления карьерой и профессионализм функциональных специалистов кадровой службы сочетаются с пониманием специфики организации, опытом и непосредственным контактом с работниками линейных руководителей. Специалисты по управлению карьерой, топ-менеджмент и линейные руководители, сами работники участвуют в формировании и реализации карьерной стратегии организации как стратегические партнеры [5. С. 52-55.].

Умение управлять людьми – это искусство, овладеть которым должен каждый управленец. В мире существует несколько различных моделей управления, основными из



которых являются германская и американская модель управления. Последняя, особенно любимая и применяемая в Англии, Америке, Канаде, Австралии и других странах, часто применяется и в Японии, несмотря на то, что там имеются свои методики управления.

В Японии процесс управления карьерой является наиболее важным, ему уделяют достаточно внимания. Там считают, что руководитель обязан быть специалистом, который сможет выполнить функции в любом отделе компании, а не специализироваться по какому-либо определенному виду деятельности. Идя по карьерной лестнице, работнику необходимо с разных ракурсов взглянуть на свою организацию, занимая различные должности и не задерживаясь на них. Конечно, в результате этого, уменьшается количество знаний по отдельной специальности, но зато руководитель будет иметь достаточный опыт и объемное представление об организации для успешной управленческой деятельности.

Американская модель корпоративного управления – аутсайдерская модель управления, где для контроля используются внешние механизмы.

Основанная на независимости, индивидуальности, уверенности в себе и своих силах, модель выделяется среди прочих. Особенности американской модели управления в следующем:

1. Деятельность предприятия специализированная.
2. Все решения принимаются индивидуально, никаких коллективных мнений.
3. Ответственность несет каждый за себя.
4. Работников нанимают на короткий срок.
5. Оценка работы персонала проводится быстро, также характерное стремительное продвижение по карьерной лестнице.
6. Человеческий фактор не так важен, на первом месте профессионализм и инициативность.
7. Работа оплачивается согласно индивидуальным достижениям каждого сотрудника.

Американская философия управления персоналом, формировавшаяся в условиях жесткой конкуренции, особое внимание уделяет индивидуальному поощрению. Каждый сотрудник компании знает и понимает: чем больший доход я принесу компании, тем больший доход получу сам. Здесь всегда четко обусловлены задачи и поставлены цели. Уровень оплаты очень высок, хорошо развита система поощрений, а также социальные гарантии.

Несмотря на все достоинства такой системы управления, есть в ней и свои недостатки: реальная стоимость акций компании искажена, инвесторы привлекаются только на короткий срок, уровень оплаты менеджера неоправданно быстро растет.

Вывод: управление карьерой в современной организации представляет собой сложносоставной и многоаспектный феномен, оперирующий технологиями избирательного сохранения личностных и профессиональных позиций и интересов работников в изменяющихся условиях современной жизни, в том числе профессиональной деятельности. При этом управление карьерой ориентировано не только на получение прибыли и повышение эффективности труда, но и на достижение социального блага, т. е. содержит и элемент социальной ответственности.

Список литературы

1. Миляева Л. Г. Теоретико-методические аспекты диагностики уровня развития профессиональной карьеры специалистов [Текст] / Л.Г.Миляева // Управление корпоративной культурой. - 2013. - № 2. - С. 110-115.
2. Половинко В. С. Развитие профессиональной карьеры менеджеров по персоналу: понятие и факторы [Текст] / В.С. Половинко, И.С. Маслов // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». - 2011. - № 2. - С. 11-17.



3. Фокин К. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организаций. [Текст] К.Фокин, П. Баранов // Управление персоналом. - 2008. -№ 11. - С. 52-55.
4. Human Resource Management: A Contemporary Perspective / ed. by I. Beardwell, L. Holden. - London : Pitman publishing, 1994. - 694 p.
5. Сотникова С. И. Карьерная систематика: от личной конкурентоспособности к конкурентоспособности бизнеса [Текст] / С.И.Сотникова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 9. - С. 10-17.