Тема 21. Управление карьерой в организации

Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Организации, руководители которых понимают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают серьезный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя в стенах своей организации.

Затраты или инвестиции?

Многие руководители приступают к планированию карьеры своих сотрудников, как правило, после аттестации. Аттестация позволяет определить наиболее перспективных членов команды, способных достичь наибольших успехов в профессиональной деятельности.   
Управление карьерой сотрудника заключается не только в постановке целей его профессионального развития, но и в определении средств достижения этих целей.

Затраты на планирование карьеры и обучение, повышение квалификации надо рассматривать как капиталовложения в сотрудников, а значит, в успех компании.

На первый взгляд может показаться, что управление карьерой требует больших затрат времени и денег и явно уступает по эффективности найму уже сложившегося специалиста высокой квалификации. Но при более детальном анализе становится понятно, что эти затраты оправдывают себя в полной мере.

С одно стороны, сотрудник, который прошел все этапы профессионального роста в одной организации, лучше знает ее специфику, сильные и слабые стороны. Именно это и делает его работу более продуктивной. В отличие от того, кто придет в организацию «с улицы», ему не потребуется время на усвоение корпоративной культуры: он уже является ее частью. С другой стороны, поведение такого сотрудника, легче предугадать.

Можно с уверенностью сказать, что управление деловой карьерой сотрудника—это активное взаимодействие трех сторон: работника, руководства и службы управления персоналом.

Руководитель формулирует потребности компании в развитии того или иного сотрудника, часто выступает в роли наставника в процессе управления его карьерой. На самого сотрудника ложится основная ответственность за успешное развитие собственной карьеры. Ведь именно он ежедневно претворяет в жизнь свой план. А служба управления персоналом координирует весь процесс управления карьерой.   
  
Этапы управления деловой карьерой.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Второй этап - составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

Стоит отметить, что карьера в организации - это не обязательно непрерывное восхождение вверх. Она подразумевает и перемещения по горизонтали - из одного структурного подразделения в другое.

На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к той или иной должности. Нельзя забывать о том, что каждый сотрудник - личность. При составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого. И здесь требуется самое активное вмешательство непосредственного руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

Логично было бы предположить, что следующим этапом управления деловой карьерой сотрудника станет реализация плана развития карьеры. Такой план подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество.

На этом этапе предполагается постоянно оценивать результаты работы. Сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе. Следовательно, нужны некие инструменты контроля за этим процессом.

Оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить внимание, планируя его дальнейшую карьеру. Как правило, оценка проводится совместно непосредственным руководителем и службой управления персоналом.

Периодическая оценка продвигаемого сотрудника позволяет понять, какие дополнительные знания и навыки ему необходимы. Следовательно, более эффективным становится и формирование учебных программ. Главное при формировании программ обучения - это четко сформулировать его цели. Иначе трудно избежать неоправданных затрат времени персонала и денег организации. Существует множество методик и форм обучения. Главным критерием выбора здесь является их соответствие поставленным ранее целям.

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой—не исключение. Последний этап управления деловой карьерой сотрудника - оценка эффективности данного процесса. Оценивать эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

* повышение эффективности управления компанией;
* повышение производительности;
* снижение текучести персонала;
* соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;
* работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в организации