

УДК 331.5

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД НА КАРЬЕРНУЮ ПОЛИТИКУ ОРГАНИЗАЦИИ:
ИЗ ОПЫТА КАРЬЕРНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Сотникова Светлана Ивановна доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом, Новосибирский государственный университет экономики и управления (630090, Россия, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56).
E-mail: s.i.sotnikova@nsuem.ru

Аннотация

Термин «карьерная политика» используется недавно и не получил широкого распространения в отечественной практике в силу высокой теоретико-методологической и методической неопределенности. Однако роль карьерной политики как инструмента, регламентирующего процесс управления карьерой в организации, трудно переоценить, поскольку эта политика призвана быть гарантией профессионального подхода к инвестированию в карьеру собственного персонала, главным стимулом поиска и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ человеческого ресурса организации. На основе анализа и обобщения многолетнего опыта карьерного консультирования в статье дается авторская трактовка понятия «карьерная политика», интерпретация социально-экономического содержания, сущности и структурных направлений карьерной политики в современных организациях. Раскрывается зависимость карьерной политики от содержания философии управления карьерой. В статье рассмотрены виды карьерной политики.

Ключевые слова: карьерная политика, философия управления карьерой, виды карьерной политики, логистическая политика карьеры, инвестиционная политика карьеры, мотивационная политика карьеры, коммуникативная политика карьеры.

В современных условиях удорожания и дефицита рабочей силы управление карьерой играет все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей. Карьера, с одной стороны, позволяет гарантировать организации преемственность в управлении бизнесом, обеспечивать его безопасность за счет назначения на ключевые позиции лояльных, проверенных работников, хорошо знающих специфику бизнеса и организации. С другой – карьера побуждает человека, осознающего пределы свободы и ответственности за самореализацию (в формальном, неформальном и информальном проявлениях), к освоению и совершенствованию способа жизнедеятельности, задает ему границы и формы, придает направленность на достижение конкурентоспособности, личностной и профессиональной устойчивости. В условиях растущей конкуренции за высококвалифицированные кадры управление карьерой выступает средством преумножения интеллектуального капитала организации и защиты бизнес-деятельности от застоя, помогает накапливать ресурсы для творчества и созидания, побуждая каждого работника к развитию и накоплению внутренней силы, определению новых возможностей воспроизводства конкурентных преимуществ. Реализация целей и задач управления карьерой осуществляется через карьерную политику [1, с. 108–114; 2, с. 128–129; 3, с. 116–124].

Карьерная политика в организации – это совокупность принципов, методов, форм, организационных механизмов по выработке целей и задач, призванных формировать устойчивую систему взглядов, убеждений, принципов, качеств работника, побуждающих его к движению в иерархически-стратифицированной системе организации на основе личностного и профессионального развития, на благо организации. Основная цель карьерной политики – формирование осознанной готовности работника к профессиональной и организационной карьере в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего

законодательства и состоянием рынка труда. Карьерная политика призвана воплощать принципы карьеры в норму трудовой жизни для всех и каждого в организации.

Суть карьерной политики сводится к решению трех взаимосвязанных задач. Во-первых, определение обобщенных принципов профессионально-личностного и статусно-ролевого позиционирования персонала и отдельного работника на основе расширенного воспроизводства компетенции (конкурентных преимуществ) в экономической реальности. Во-вторых, гарантия единого подхода к управлению карьерой, соответствующего корпоративным ценностям, и равенство в отношении карьеры между работниками. В-третьих, регламентация параметров организационной структуры, внутри которой принимаются последовательные управленческие решения относительно карьеры персонала.

Карьерная политика формируется под влиянием бизнес-целей с учетом внешних и внутренних факторов и является неотъемлемой частью управления современной организацией. Она определяет то, какую роль играет карьера в общем успехе бизнеса, как организация относится к инвестициям в карьеру персонала, к возможностям карьеры в плане повышения эффективности трудовой отдачи при минимальных затратах на их воспроизводство конкурентоспособности персонала, а также относительно получения работником лично-значимых выгод в жизни и/или труде. Иначе говоря, эта политика ориентирована не только на достижение экономического, но и социального блага, т.е. содержит элемент социальной ответственности. В управлении карьерой социальная ответственность предполагает признание обязанности работодателя принимать решения и осуществлять конкретные стимулирующие воздействия на карьеру персонала, отвечающие не только интересам организации, но и собственным интересам каждого работника [4, с. 4-11]. Таким образом, карьерная политика проявляется в гармонизации отношений работника и работодателя по поводу создания в организации условий для справедливых, равноправных, доверительных взаимоотношений между работниками, между работниками и работодателем с тем, чтобы каждый сотрудник мог в полной мере использовать свои знания, навыки, влиять на принятие важных управленческих решений в организации.

Карьерная политика опирается на совокупность основополагающих морально-этических принципов, норм и правил побуждения человека к карьере, формирующих философию управления карьерой (табл. 1). Эта политика более конкретная и менее декларативная, чем философия управления карьерой. Она ставит общие ориентиры, которые помогают разрабатывать конкретные программы и методы практической работы относительно карьеры человеческих ресурсов организации.

В зависимости от влияния субъекта управления на карьеру персонала следует различать такие виды карьерной политики, как: пассивная, реактивная, активная, авантюристическая, превентивная, рациональная (табл. 2).

Пассивная карьерная политика осуществляется тогда, когда руководство организации ориентируется на текущие организационные потребности в обучении и продвижении работников, а также текущие потребительские ожидания собственного персонала, слабо учитывая перспективы развития организации и научно-технического прогресса. Управление карьерой работников сводится к экстренному реагированию на негативные последствия неорганизованного, непланируемого и неконтролируемого внутреннего и внешнего движения, без попыток понять его причины и возможные последствия.

Реактивная карьерная политика проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль над детерминантами (условиями, причинами, факторами) карьеры, свидетельствующими о возникновении непланируемых и неконтролируемых потребительских ожиданий работников. Руководство организации, как правило, обладает средствами для выявления подобных детерминант и принятия экстренных мер.

Таблица 1

Содержание карьерной политики в зависимости от философии управления карьерой

Элементы карьерной политики	Подходы к формированию философии управления карьерой			
	нерыночный		рыночный	
	советский	японский	американский	российский
Цели управления карьерой	Достижение сбалансированности вещественного и личного факторов производства	Оказание помощи работникам в использовании их способностей	Повышение эффективности труда	Формирование стратегической ценности сотрудников в организации
Стратегия управления карьерой персонала	«От каждого – по способностям»	Формирование профессионала широкого профиля	Становление профессионала в узкой сфере профессиональной деятельности	Создание конкурентного преимущества человеческого ресурса
Методы управления карьерой	Административно-организационные и социально-психологические	Социально-психологические	Экономические	Экономические и социально-психологические
Степень управляемости карьерой	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя
Показатели оценки результатов управления карьерой	Укомплектованность рабочих мест кадрами	Удовлетворенность трудом	Добавленная ценность для организации	Конкурентоспособность персонала

Таблица 2

Виды карьерной политики в зависимости от влияния субъекта на карьеру

Предмет прогнозирования карьеры в организации	Возможности влияния субъекта на карьеру	
	Низкие	Высокие
Прогнозирование динамики карьеры	Превентивная	Рациональная
Прогнозирование симптомов негативных последствий динамики карьеры	Реактивная	Активная
Прогнозирование негативных последствий динамики карьеры	Пассивная	Авантюристическая

Превентивная политика проводится тогда, когда руководство располагает средствами мониторинга предрасположенности личности к освоению и совершенствованию способа позиционирования в профессиональной деятельности и имеет обоснованные прогнозы относительно движения кадров на среднесрочный период, однако оно не располагает средствами воздействия на профессиональную и организационную карьеру работников в интересах организации.

Активная политика осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на формирование готовности работника к освоению и совершенствованию профессиональной деятельности с учетом потребительского спроса на его

компетенции (конкурентные преимущества) в изменяющихся условиях профессиональной деятельности. Оно способно проводить постоянный мониторинг организационной и профессиональной карьеры, разрабатывать целевые карьерные программы, корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

Рациональная политика предусматривает разработку высоко структурированных подходов к управлению карьерой на основе мониторинга карьерного пространства, организационной и индивидуальной ресурсных баз карьеры, долгосрочного планирования карьеры, создания оценочных центров для поиска талантов (конкурентных преимуществ работников), развития и планомерного должностного перемещения в соответствии с заранее установленными планами, программами.

При *авантюристической карьерной политике* руководство организации не проводит качественный мониторинг и не разрабатывает обоснованный прогноз профессионального развития и внутриорганизационного движения работников, но стремится влиять на их профессиональную и организационную карьеру. В программу карьерного развития персонала включаются мероприятия, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития и активизации потенциала работников, но не обоснованных с точки зрения изменения внешней и внутренней среды организации, т. е. они строятся на слабо аргументированном, хотя и верном представлении о целях карьеры наемных работников и работодателя.

В современной организации декларация карьерной политики, как правило, предусматривает основные (обязательные) направления, отражающие общие принципы философии управления карьерой. К ним относятся логистическая, инвестиционная, мотивационная и коммуникативная политики карьеры. Политика в отношении карьеры в организации может выражать и частные принципы философии управления карьерой, касающиеся отдельных аспектов карьеры, — политика карьерных инноваций, профессиональной ориентации, обучения, профессионально-квалификационного продвижения персонала и т. д.

Логистическая карьерная политика формулирует принципы, на которых строится взаимодействие работодателя с сотрудниками в отношении внешнего и внутреннего движения кадров. Ее цель – содействие организационной преемственности профессионально-личностного и статусно-ролевого позиционирования работников для обеспечения организации высококвалифицированным персоналом. По сути, логистическая политика определяет, как организация исполняет социальные обязательства перед своими работниками относительно карьеры, каким образом она создает плодотворную среду для достижения каждым работником профессионального превосходства в труде.

Логистическая политика карьеры охватывает следующие направления: достижение равновесия между работой и личной жизнью; распределение человеческих ресурсов в организации; организационное обновление; карьера работников старшего поколения; карьера профессионалов, достигших плато карьеры.

Политика равновесия между работой и личной жизнью направлена на достижение равновесия между различными сторонами жизни работника. Работодатели вынуждены признавать за своими сотрудниками право на личную жизнь и заботиться о его реализации. Эта политика может включать аспекты гибкой организации труда, помощь в решении бытовых проблем, возможность при необходимости работать на дому, признание, что количество отработанных часов не является критерием для оценки показателей труда.

Политика распределения человеческих ресурсов представляет собой набор программ по выявлению возможностей внутреннего и внешнего движения, позволяющих наращивать конкурентные преимущества сотрудников с учетом развития бизнес-технологий. Целью этой карьерной политики является формирование относительно стабильных и активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений в соответствии

с организационной системой разделения и кооперации труда, а также способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников.

Политика организационного обновления определяет условия, причины и методы «очищения» организации от работников с низким потенциалом (низкой конкурентной позицией). Организованный управляемый отток персонала из организации необходим для нормального ее функционирования. Во-первых, возможны ситуации, когда сотрудники профессионально «перерастают» свои должности (рабочие места), но перспектив роста в организации нет, более высокие позиции заняты, при этом увольняться никто не стремится, поскольку внутри своей организации они чувствуют себя более защищенными. Во-вторых, в ряде случаев человек может работать неудовлетворительно, и если по отношению к нему не принимаются никакие управленческие решения по повышению эффективности его труда, то это деморализует других членов коллектива. В-третьих, работник с низким потенциалом (конкурентной позицией) может блокировать карьеру более способному работнику или фактически препятствовать достижению бизнес-целей организации.

Политика карьеры работников старшего поколения определяет условия, при которых эти работники могут продолжать работать после наступления срока выхода на пенсию. В практике отечественных организаций используется три подхода к карьере работников, достигших пенсионного возраста: (1) гибкая схема выхода на пенсию: установленный возраст – это только минимум, а работнику, который в этом возрасте способен выполнять свои обязанности, может быть позволено продолжать карьеру; (2) жесткая схема выхода на пенсию: установление в организации возрастного ценза, по достижении которого все работники покидают свои должностные позиции; (3) комбинированный подход: возможность карьеры в организации тем, кто сохранил потенциал на работе, но они работают уже в свободном режиме, как правило, на более низкой должности с меньшей заработной платой, на ограниченный период времени, с сохранением выплаты пенсии.

Перед современными организациями встает следующая проблема — подавляющее большинство квалифицированных специалистов отказываются повышать свою трудовую активность, делать дальнейшие шаги по карьерной лестнице, т. е. они достигают «плато карьеры» в период высокой своей работоспособности [5, с.104–112; 6, с. 11–14]. Работники не начинают хуже работать, но продуктивная творческая деятельность сменяется формальным исполнением обязанностей. Политика карьеры профессионалов, достигших плато карьеры, как раз и определяет принципы и методы сотрудничества по формированию карьерных целей и стремлений у специалистов, не готовых жертвовать личным временем и семьей на благо организации и карьеры.

Инвестиционная политика карьеры декларирует принципы социально-экономической целесообразности и последовательности инвестиций в управление карьерой. Разработка и осуществление подобной политики требуют соблюдения следующих основных условий: четкое представление целей воспроизводства компетенции (конкурентных преимуществ) персонала на перспективу, хорошее знание внутреннего и внешнего рынка труда, ясное представление возможностей и ресурсов карьеры в настоящее время и в перспективе. Инвестиционная политика определяет генеральное направление инвестиций, их объем и временной масштаб.

Генеральное направление инвестиций связано с определением и обоснованием приоритета инвестиций в профессиональную карьеру специализации или транспрофессионализации. Инвестиции в карьеру специализации предполагают создание условий для карьеры высококвалифицированных работников в конкретной области профессиональной деятельности. Инвестиции в карьеру транспрофессионализации создают условия для удовлетворения потребительского массового спроса на рабочую силу, не имеющую особых навыков (без длительной подготовки) и способную выполнять простые, повторяющиеся действия, которые легко запомнить.

В зависимости от временного масштаба инвестиций в карьеру (горизонта инвестирования) различают инвестиционную политику: краткосрочную (от 1 месяца до 1 года), среднесрочную (от 1 года до 5 лет), долгосрочную (от 5 до 15–20 лет), дальнесрочную (свыше 15–20 лет). Горизонт инвестирования зависит от динамики внешней среды организации и от наступления внутренних факторов, которые меняют параметры карьерной макро-, микро- и эгосреды.

Краткосрочное инвестирование ориентировано, главным образом, на управление внутриорганизационной карьерой, позволяющей обеспечить полную укомплектованность рабочих мест для достижения текущих бизнес-целей. Среднесрочное инвестирование в карьеру предполагает создание условий для профессиональной и внутриорганизационной карьеры путем разработки высокоструктурированных подходов к управлению карьерой, предусматривающих анализ конкурентоспособности персонала и показателей эффективности труда, организацию центров оценки, разработку программ развития персонала, организацию планомерных должностных перемещений и др. Долгосрочное и дальнесрочное инвестирование делает акцент на профессиональную карьеру, позволяющую достигать бизнес-цели в краткосрочной и среднесрочной перспективах.

Мотивационная политика карьеры позволяет увязать интересы сотрудников с интересами организации, чтобы условия карьеры устраивали обе стороны. Эта политика предполагает использование различных адресных схем вознаграждения персонала, способствующих повышению заинтересованности персонала в карьере. Мотивационные программы карьеры апеллируют к тем ценностям, которые наиболее распространены среди представителей данного сегмента внутриорганизационного рынка труда.

Коммуникативная политика карьеры предполагает установление определенного комплекса технологий, предполагающих целенаправленное и комплексное воздействие на внешнюю и внутреннюю среду организации, прямо или косвенно способствующее формированию индивидуально осознанной позиции к воспроизводству компетенций (конкурентных преимуществ). Элементами коммуникативной карьерной политики являются, во-первых, позиционирование компетенции работника (реклама, персональное резюме, личный (телефонный и прямой) контакт, объявление, волонтерство, контракт, самоконтракт, конкурсы на лучшего работника по профессии, научно-практические конференции специалистов и другие формы public relations); во-вторых, позиционирование преимуществ карьеры в конкретной организации по сравнению с карьерой в организации-конкуренте или в организации-неконкуренте.

В отечественной практике современных организаций налицо два подхода к формализации карьерной политики: неявная формализация политики на уровне философии управления карьерой и четко прописанная политика в виде общекорпоративного документа, который является открытым для всеобщего ознакомления.

Итак, карьерная политика – это целостная стратегия, объединяющая различные формы карьерного менеджмента и планы по созданию максимально благоприятных условий для профессиональной и организационной карьеры работников в организации с целью защиты и накопления интеллектуального капитала организации. Роль и статус карьерной политики в современной организации во многом определяются позицией руководства относительно управления персоналом в целом. При этом изоляция карьерной политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияет на конкурентоспособность организации в целом.

Литература

1. *Беляцкий Н.П.* Методическое обеспечение карьерной политики предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 3. С. 108–114.
2. *Маевская А.В.* Карьерная политика предприятия – его резерв // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 3. С. 128–129.

3. Минева О.К. Управление карьерой в системе менеджмента организации // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2011. № 1. С.116–124.
 4. Сотникова С.И. Бенчмаркинг персонала: опыт, проблемы, перспективы // Кадровик. 2009. № 3. С. 4–11.
 5. Сотникова С.И. Управленческое развитие банковского персонала в инновационной экономике // Кадровик. 2013. № 9. С. 104–112.
 6. Сотникова С.И. Приоритеты и тенденции карьерного роста наемного персонала в организации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2007. № 2. С. 11–14.
-

Svetlana Ivanovna Sotnikova, Head, Chair of Labor Economics and Personnel Management, Doctor of Economic sciences, Professor, Novosibirsk State University of Economy and Management (56, Kamenskaya St., Novosibirsk, 630090, Russian Federation).
E-mail: s.i.sotnikova@nsuem.ru

**CONCEPTUAL VIEW OF CAREER POLICY OF THE ORGANIZATION:
FROM EXPERIENCE OF CAREER CONSULTATION**

Abstract

The term career policy in human resource management is used recently and wasn't widely adopted in domestic practice owing to high teoretiko-methodological and methodical uncertainty. However as the tool regulating process of management of career in the organization it is difficult to overestimate a role of career policy as this policy is urged to be a guarantee of professional approach to investment into career of own personnel, the main incentive of search and realization of long-term competitive advantages of a human resource of the organization. On the basis of the analysis and synthesis of long-term experience of career consultation in article the author's treatment of the concept "career policy", interpretation of the social and economic contents, essence and the structural directions of career policy in the modern organizations is given. Dependence of career policy on the maintenance of philosophy of management of career reveals. In article types of career policy are considered.

Keywords: *career policy, philosophy of management of career, types of career policy, logistic policy of career, investment policy of career, motivational policy of career, communicative policy of career*

References

1. Beljackij N.P. Metodicheskoe obespechenie kar'ernoj politiki predpriyatija // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2010. № 3. S. 108–114.
2. Maevskaja A.V. Kar'ernaja politika predpriyatija – ego rezerv // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2005. № 3. S. 128–129.
3. Mineva O.K. Upravlenie kar'eroy v sisteme menedzhmenta organizacii // Kaspijskij region: politika, jekonomika, kul'tura. 2011. № 1. S.116–124.
4. Sotnikova S.I. Benchmarking personala: opyt, problemy, perspektivy // Kadrovik. 2009. № 3. S. 4–11.
5. Sotnikova S.I. Upravlencheskoe razvitie bankovskogo personala v innovacionnoj jekonomike // Kadrovik. 2013. № 9. S. 104–112.
6. Sotnikova S.I. Prioritety i tendencii kar'ernogo rosta naemnogo personala v organizacii // Vestnik Omskogo universiteta. Serija: Jekonomika. 2007. № 2. S. 11–14.