



Для формирования карьеры сотрудника в организации необходима четкая система профессионально - служебного продвижения. Под данной системой А. Я. Кибанов понимал различного рода перемещения сотрудника по должностям, которые развивают не только организацию в целом, но и личность. Для интерпретации данного термина используют наиболее распространенное понятие «карьера».

Для реализации системы должностного продвижения персонала существует отдел кадров, который непосредственно осуществляет кадровую политику. Кадровая политика - это деятельность органов власти, их руководителей, работников кадровых подразделений по реализации кадровой стратегии, направленная на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие кадров, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед государственными органами.

Основные направления, которые присуще кадровой политике, заключаются в следующем:

- 1) учет новейших технологий, создание рабочих мест;
- 2) разработка программ на основе прогнозирования развития и совершенствования системы образования в профессиональных ВУЗах и введением новых технологий в продвижении сотрудников;
- 3) выработка различных мотивационных программ, повышающих заинтересованность сотрудников в труде и степень удовлетворенности работой;
- 4) создание систем подбора и отбора кадров;
- 5) совершенствование социальных программ и программ занятости.

Кадровый отдел, непосредственно, отвечает за реализацию многих функций и создание кадровой политики, тем самым гарантируя каждому сотруднику прямое обращение к вышестоящему руководству и возможность продвигать по карьерной лестнице. Понятие «кадры» можно трактовать как совокупность лиц, которые в качестве основной своей профессии или специальности выполняют обязанности, поставленные организацией, и получающих за это вознаграждение, в виде заработной платы или премий. Основной целью отдела кадров является

правильный и точный подбор сотрудников, которые по всем требованиям подходят для работы в конкретной организации с ее установками и требованиями. Работа кадров, следовательно, включает в себя несколько компонентов:

- 1) подбор кадров;
- 2) отбор кадров;
- 3) расстановка кадров;
- 4) профессиональное обеспечение;
- 5) профессиональное продвижение сотрудника.

Наряду с этим А. Я. Кибанов на основе японского менеджмента создал схему служебно - профессионального продвижения персонала, которое разделял на несколько этапов. К первому этапу он отнес подбор, оценку и расстановку кадров; второй этап включает в себя само поступление на работу сотрудником; третий этап состоит из квалификационного экзамена; четвертый этап составляется из программ адаптации персонала в рамках организации, либо проведения каких - либо дополнительных испытаний; в пятом этапе происходит уже само зачисление на постоянную работу, собственно, туда входит стажировка и наставничество, повышение квалификации и систематическая оценка; после предыдущих этапов человек достигает шестого, который состоит в том, что сотрудник, обладающий определенной квалификацией, может профессионально расти в организации, в конечном итоге выбирая вертикальное, либо горизонтальное перемещение.

Теперь, следует рассмотреть данные этапы более подробно: подбор, оценка и расстановка кадров. При подборе кадров, в основном, учитывается общая профессиональная подготовка кандидата, то есть уровень соответствия его базовых знаний для выбранной специальности. Отбор кадров происходит уже по более жесточеным требованиям. Специалист проверяет кандидатов и происходит отбор в пользу тех, кто больше степени подходит к характеру указанной деятельности. Здесь присутствуют уже образовательный, возрастной, социально - психологический ценз и медицинские показатели.

Для наглядного примера, можно взять несколько направлений деятельности в органах внутренних дел. Оперативно - розыскная деятельность, в этом случае для кандидата на данную должность предъявляются почти, что запредельные требования. В качестве медицинских критериев, « оперативник», должен иметь I

ую степень здоровья, это самый высокий медицинский показатель, для выполнения тяжелых физических нагрузок. Для дальнейшей службы, что бы с этим сотрудником было как можно меньше проблем по обеспечению его выздоровления. К данной направленности так же предъявляются хорошие физические показатели, так например, существуют различные нормативы для определенных группировок спецподразделений МВД, к ним относятся и отжимания, бег 100 метровка, кросс на 5 и больше километров, тест Купера для подтверждения выносливости претендента. Важно учитывать и факт обязательного наличия высшего профессионального образования с оперативной розыскной направленностью.

Сотрудники, обеспечивающие информационную безопасность, имеют гораздо меньше требований к физической и медицинской подготовке. Категория их здоровья несколько снижена, однако, все равно требует определенных показателей, но, как и в любом другом направлении, обязательно должен присутствовать факт высшего профессионального образования, либо среднего профессионального образования, если кандидат претендует на посты рядового и младшего начальствующего состава.

После учета этих критериев каждый сотрудник направляется в ЦПД (Центр Психологической Диагностики), где психологи отбирают кандидатов по социально - психологическим признакам, например стрессоустойчивостью, кооперацией, высокой приспособляемостью, коммуникабельностью и т. д.

Возрастной ценз, предъявляемый кандидату в организациях, обуславливается Трудовым Кодексом ст. 63. Заключать договор можно только с лицами старше 16 лет, то есть с теми людьми, кто закончил обучение в школе, основной возраст, характеризующийся началом трудовой деятельности - 18 лет, в особых условиях с 14 лет.

После выявления определенных характеристик личности, его социально - психологической, иногда физической, интеллектуальной и медицинской готовности, кандидат идет на дальнейшее рассмотрение в отдел кадров, то есть, если человек подходит по всем критериям, которые необходимы для его должности, то он переходит сразу ко второму этапу - зачислению в штат. После зачисления, сотруднику, по схеме А. Я. Кибанов, необходимо сдать квалификационный экзамен на подходящую должность. С помощью такого экзамена можно определить профессиональные навыки сотрудника, его направленность, набор компетенций. Во многих фирмах вместо экзамена проводятся квалификационные собеседования. При том условии, при котором человек согласен

со всеми требованиями, выдвигаемыми организацией и ставит самостоятельно цели. В таком случае работодатель, благодаря этому собеседованию, устанавливает не только уровень знаний и правильность постановки целей сотрудника, а так же он сопоставляет эти цели, с целями фирмы, определяет оборудование для работы человека, потому что даже незначительные неудобства могут вызвать потерю мотивации у сотрудников.

Программы адаптации персонала в рамках организации. Многим руководителям фирмы, рекомендовано планировать карьеру сотрудников на период от 2 до 10 лет. Это связано с тем, что человек способен адаптироваться к новой должности, приблизительно от двух лет до 5. Этому способствует много факторов, таких как, личностные установки, профессиональные компетенции работника, организация деятельности фирмы и т. д. Из этого следует отметить сам термин адаптация - это «приспособление организма, личности, их систем к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям в целом».

Существуют различные виды адаптации в организации, к ним относят социальную, производственную, профессиональную, экономическую, психофизиологическую адаптации. На основе этого разрабатывается индивидуальная программа адаптации для каждого сотрудника. Существуют так же еще одна классификация индивидуальной адаптации:

1. Общая. Происходит введение в деятельность организации. В ее рамках сотруднику необходимо дать общее представление об организации, рассказать историю и провести введение в традиции фирмы. Так же необходимо осведомить сотрудника о процедурах и кадровой политике организации, то есть о системе найма, увольнения, повышения квалификации и т. д. Зачастую, основной вопрос у наемного работника связан с заработной платой, поэтому работодатель обязан предоставить, полный отчет о сроках выплаты и размере денежного вознаграждения сотрудника. Туда же входят социальные льготы, бытовые условия, правила и нормы организации.

В основном данную информацию можно донести до сотрудников благодаря различным тренингам, инструктажам, беседой, непосредственно, с наставником работника, определением стандартов предприятий, размещении информации на веб - сайте и т. д. Нормативные сроки для проведения общей программы адаптации составляет от 1 недели до 1 месяца календарных дней.

2) Специализированная. Данная форма состоит из объяснения целей и направления подразделения, куда направляют сотрудника, помимо этого указывается взаимоотношения с другими подразделениями. Указываются должностные обязанности сотрудника, обсуждается график и работа во внеурочное время, рассматриваются бытовые условия подразделения и т. д.

После этих процедур, в течение месяца, сотрудник уже не нуждается в наставничестве и проходит испытательный срок, становится полноправным членом фирмы, заключается трудовой договор и числится в штате. На протяжении трудовой деятельности, сотрудник проходит ежегодные аттестации и собеседования для того, что бы выяснить потребность в повышении образовательных навыков, повышении квалификации или продвижения по должности. Н. Ф. Пушкарев в своей работе «Деловая карьера сотрудников организации» рассмотрел систему аттестации и собеседований (САС) на примере крупнейшей американской компании IBM, которая занимается производством программного обеспечения и консалтингом. В своем анализе он говорит о том, что трудовая деятельность работника оценивается по шкале от 1 до 5, высшей оценкой является цифра 1, получив ее, сотрудник должен быть немедленно повышен в должности и в заработной плате. Цифра 2 и 3 по шкале говорит о неудовлетворительных результатах, предел, когда сотрудник может сдать аттестацию, ограничивается двумя разами, после этого человек может быть уволен из IBM.

С помощью данной системы происходит справедливая оценка труда, работник точно знает чего он стоит. Его заработная плата зависит от того, насколько он проявил себя в течение предыдущего года. Однако, данная система требует огромных затрат и усилий, как со стороны подчиненного, так и со стороны руководителя.

Последний этап состоит в том, что уже сформированный сотрудник имеет право на профессионально - квалификационное продвижение в должностях. В этом случае, он может выбрать либо горизонтальное, либо вертикальное продвижение. Горизонтальное продвижение заключается в том, что сотрудник планирует перемещение по должностям касаясь своей специальности, которые находятся на том же уровне, что и имеющаяся должность, просто развивать свою компетентность в рамках трудовой деятельности специалиста. Вертикальное перемещение отождествляется с перемещением человека на должность, находящуюся на уровень выше предыдущей, конечным итогом становится карьера руководителя.

Подводя итог такой системе, можно сказать, что она предполагает, что после окончания профессионального ВУЗа кандидат на должность должен пройти испытательный срок, показав свою компетентность по отношению к полученному образованию. Далее, предполагается прохождения курса ориентации, направленного на адаптацию работника в трудовой среде, которая заканчивается испытательным сроком. После этого, человек зачисляется на должность и уже в течение 8 - 10 лет проходит курс по повышению квалификации, проверки знаний и направление в командировки. По А. Я. Кибанову, уже к 36 годам кадр ценен для компании и определяется его будущая карьера относительно руководителя или служащего.

В рамках профессионально - служебного продвижения А. Я. Кибанов разработал еще одну схему продвижения линейных руководителей, которая так же рассматривает 5 основных этапов:

1) Проводится работа со студентами старших курсов профессиональных Вузов или проходящих практику. Организация по своим критериям, вместе с руководителями и сотрудниками отдела кадров и управления, проводит отбор лучших студентов, которые, по их мнению, имеют потенциал на руководящую должность. Те, кто успешно завершил практику, дается рекомендационный лист для будущего поступления на работу.

2) После этого этапа, в течение двух лет, проводится работа с молодыми специалистами. В рамках этой деятельности проводятся тренинги и обучения, после происходит первый отбор в кадровый резерв руководящих постов.

3) Работа с начальным составом занимает, приблизительно, около 2 -3 лет. Здесь проводится повышение квалификации, обучение сотрудников дублировать или замещать руководствующий состав в их отсутствие. После этого, проводится тестирование, анализ деятельности и вторичный отбор, по истечении которого выдвигаются кандидаты на зачисление руководителей среднего звена, то есть вертикальное перемещение. Те работники, которые не прошли аттестацию, остаются на прежних местах, и могут рассчитывать на горизонтальное перемещение по должностям.

4) Подготовка руководителей среднего звена требует индивидуального подхода, поэтому каждому сотруднику приставляют наставника из руководства высшего звена. Соответственно, руководитель и отдел управления персоналом, учитывая личные качества кандидата, составляют индивидуальный план продвижения

сотрудника. Один раз в год проводится тестирование сотрудника на то, как он может контролировать коллектив, управлять им, профессионально решать сложные задачи, поставленные перед ним. После успешного завершения тестирования и обработки, анализ данных сотрудник выдвигается на дальнейшее продвижение по карьерной лестнице.

5) На последнем этапе отбирают руководителей высшего звена, преимущественно на конкурсной основе. Отбор проводится другими руководителями высшего звена, специалистами в области управления персоналом, либо независимыми экспертами.

Так мы видим, что продвижение сотрудника это многолетнее дело, во многих случаях организация сама выращивает свои кадры, для того, что бы они замещали руководящие посты, создают кадровый резерв. В основном в организациях с большой текучестью кадров в пределах руководителей и должностей среднего звена происходит быстрый карьерный рост, в организациях связанных со служебной деятельностью или с государственным аппаратом специфичное для данной сферы карьерное продвижение, зависящее от стажа и выслуги лет. Наряду с созданием специальных систем служебно - профессионального продвижения, существуют так же факторы, которые влияют на развитие карьеры в организации. И главная задача для компании - обеспечить развитие этим факторам, что бы повысить кадровый потенциал