



Я считаю, что, для успешной мотивации персонала в организации должна быть разработана и внедрена система планирования карьеры. Планирование карьеры должно происходить индивидуально для каждого сотрудника, оно заключается в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, как профессиональное развитие сотрудника, т. е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, так и последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для успеха в целевой должности.

Развитие карьеры подразумевает под собой действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего личного карьерного плана и продвижения по службе. А планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации определенных дополнительных усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Для того, чтобы разработать и внедрить эффективные модели служебной карьеры, необходимо обеспечить объективную сегментацию персонала организации. Наиболее распространенным видом сегментации является иерархическая сегментация персонала, она способствует развитию вертикальной карьеры сотрудников и основана на организационной структуре управления организации. А для избежания «вырождения» персонала организации нужно разработать такую модель развития карьеры, которая будет учитывать интересы всех сторонников трудовых отношений внутри организации и обеспечит повышение мотивации сотрудников в высокопроизводительном труде. Для разработки такой модели необходимо провести сегментацию персонала.

В качестве основного критерия сегментации персонала можно выбрать поведенческий критерий, основанный на степени лояльности и приверженности сотрудников своей организации.

Далее рассмотрим следующие группы персонала:

1. нелояльные сотрудники (характеризуются равнодушием к выполняемой работе, низкой производительностью труда, возможно саботирующее

поведение);

2. сотрудники с первоначальной (ложной) лояльностью — лояльность заключается во внешней атрибутике, которая свидетельствует о принадлежности к компании. Это формальный, материальный уровень, который говорит только об ожидаемом поведении человека, владеющего или использующего тот или иной атрибут компании. Для начального этапа формирования лояльности обязательно наличие внешних характерных отличий: фирменная одежда, значки, корпоративные товары с фирменным знаком (ручки, календари, пепельницы, буклеты, ежедневники)
3. сотрудники на этапе принадлежности к компании — подразумевает выполнение определенных норм, правил, регламентирующих такие поступки сотрудников, как, например, обязательное обсуждение организационных событий прошедшего дня во время утреннего чаепития или коллективное поздравление начальника отдела с вручением ценного подарка. Все это непосредственно связано с корпоративной культурой компании и принятием сотрудниками ее принципов.
4. сотрудники на этапе истинной лояльности, приверженности — подразумевает полное принятие убеждений и принципов организации. Ценности организации становятся личными ценностями работника, поэтому устойчивость этих позиций наиболее высока.

Таким образом, для каждой из этих групп должна быть разработана своя модель развития карьеры. При разработке модели карьеры для сотрудников, относящихся к первой группе нужно оценить значимость данного сотрудника для организации. Если данный сотрудник обладает уникальными профессиональными качествами, то необходимо осуществить мероприятия по повышению его заинтересованности как в своей должности, так и к организации в целом: обеспечить комфортные условия труда, создать благоприятный психологический климат в коллективе и обозначить материальные и нематериальные вознаграждения за положительные результаты его работы для обеспечения его удержания внутри организации.

А для сотрудников, относящихся к группе сотрудников с первоначальной лояльностью, необходимо создать такие условия работы, которые позволят им развить чувство приверженности организации: обеспечить горизонтальное помещения для подбора наиболее интересной должности, в которой сотруднику будет интересно развиваться, получать новые знания и впоследствии перейти во вторую группу — группу сотрудников, находящихся на этапе приверженности организации.

Для сотрудников относящихся к последней группе — сотрудники на этапе истинной лояльности — должны быть разработаны мероприятия по удержанию и профессиональному обучению. Чаще всего к данной группе относятся топ-менеджеры и руководители структурных подразделений, т. е. уже занимают достаточно высокие должности и для развития их карьеры и эффективной работы данного персонала, нужно обеспечить их профессионально совершенствование, т. е. организовать обучение, привлечь к дополнительным проектам, расширить полномочия и ответственность.

Можно сделать вывод, что управление карьерой выполняет важные функции в трудовой деятельности работника: стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом.