

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Соляник О.Н., Кравец Ю.В.

Очень часто руководители предприятий ставят знак равенства между развитием и обучением. Такая ошибка может дорого стоить компании. Развитие, безусловно, предполагает обучение, но также оно включает в себя мотивацию сотрудника, его умение работать в команде, креативность и другие личностные качества. Только комплексный подход к развитию позволяет получить ожидаемый эффект. Еще одна ошибка, которую часто совершают в организациях, - это реактивность: мы начинаем развивать человека только тогда, когда что-то идет не так, как хотелось бы, когда ему явно *не хватает* каких-то качеств, навыков или мотивации для достижения ожидаемых результатов. Очень важно быть проактивными, т.е. вести развитие заранее, подготавливать и прогнозировать результат. Кроме того, развитие - процесс постоянный, он начинается с первого дня работы сотрудника в компании и обязательно включает в себя планирование карьеры, соотнесение возможностей и амбиций человека со стратегиями развития компании на несколько лет вперед. Именно такой подход является наиболее продуктивным.

К наиболее важным этапам в развитии сотрудников принято относить следующие.

Определение значимых компетенций. является одним из ключевых моментов в развитии сотрудников. Среди компетенций принято выделять: исходные компетенции, т.е. те, которыми обладает сотрудник на данный момент; компетенции, необходимые любому сотруднику организации для успешной карьеры и соответствия корпоративным ценностям и нормам; компетенции, необходимые для успешного выполнения функций, соответствующих различным должностям.

Наиболее типичной ошибкой на данном этапе является отсутствие разделения ключевых компетенций, характеризующих особенности отдельных должностей. Кроме того, при составлении профиля необходимых компетенций учитываются только профессиональные навыки, знания, умения и опыт, при этом

практически не уделяется внимание индивидуально-личностным характеристикам, и моделям поведения, ценностям и мотивации.

Следующий важный этап для определения зон развития - это соотнесение идеального профиля, который составляется предприятием, с профилем реального кандидата или сотрудника. Таким образом, определяются характеристики реального кандидата/сотрудника, которые: совпадают с идеальным профилем; превосходят идеальный профиль; не достигают идеального профиля; противоречат идеальному профилю.

Это в свою очередь позволяет достичь нескольких целей: развивать те характеристики, которые не достигают оптимального уровня; поддерживать навыки, которые превосходят текущие обязанности за счет вовлечения в специальные проекты. Таким образом у работодателя появляется возможность более эффективно оценить потенциал развития и карьерного роста сотрудника в тех сферах, которые не полностью соответствуют его нынешней должности (маркетинг, менеджмент, финансовый анализ).

Важным этапом развития персонала является определение потенциала сотрудника на стадии интервью при приеме на работу. Часто при проведении интервью (собеседования) ограничиваются определением того, стоит ли брать на работу этого кандидата. На самом деле, при интервьюировании можно достаточно точно определить потенциал развития сотрудника.

Карьера работника как объект планирования существенно влияет на стабильность кадров, адаптацию новых сотрудников, мотивацию к овладению новыми профессиями и повышению квалификации.

Планирование карьеры целесообразно организовывать как двусторонний процесс, учитывающий мнение сотрудника и руководства компании. Кроме того, достаточно эффективной является система преемственности, когда каждый руководитель выбирает и обучает преемника, передавая ему свои знания, навыки и опыт. Такой подход позволяет добиться сразу нескольких преимуществ: безопасности бизнеса за счет высокого уровня взаимозаменяемости; обеспечения руководящих позиций людьми, хорошо знающими специфику бизнеса и организации; высокой мотивации сотрудников, которые знают о реальных перспективах своего роста и развития.