

Қазақстан Республикасы Тәуелсіздігінің 30 жылдығына арналған «Сейфуллин оқулары – 17: «Қазіргі аграрлық ғылым: цифрлық трансформация» атты халықаралық ғылыми – тәжірибелік конференцияға материалдар = Материалы международной научно – теоретической конференции «Сейфуллинские чтения – 17: «Современная аграрная наука: цифровая трансформация», посвященной 30 – летию Независимости Республики Казахстан.- 2021.- Т.1, Ч.3 - С. 135 - 138

## **СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Жакупова И.М.*

В настоящее время интерес к кадровому резерву возобновился в связи с ожесточившейся конкурентной борьбой за квалифицированный персонал. Компании знают о дефиците опытных руководителей и специалистов не понаслышке, а если верить прогнозам, то ситуация на рынке труда со временем будет только ухудшаться.

Кадровый резерв – это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку [1].

Создание группы резерва обеспечит преемственность в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.

Имеется ряд моделей создания кадрового резерва:

– обобщение прогноза планируемых трансформаций в организационно-штатной структуре. Формирование резерва совершается в соответствии с потребностью в замещении свободных должностей на назначенный период времени. Чаще период планирования составляет 1-3 года.

– установление центральных должностей в организации и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их работников [2].

Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант – более надежным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений – эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с

определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой. Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации.

Управление карьерой персонала – это комплекс мероприятий, осуществляемых кадровой службой предприятия, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста персонала, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способных ценностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических соглашений организаций[3].

Управление карьерой – это вид управленческой деятельности, направленный на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника.

Для некоторых людей карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, для других (исследования показывают, большинство) – это совпадение. Очевидно, что для успешного развития карьеры, не хватает одних пожеланий работника, даже если они приобретают форму хорошо обдуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы, знания, опыт, настойчивость и незначительный элемент удачи. Для объединения этих элементов, сотрудники часто нуждаются во внешней помощи. В современном мире основным из значительных источников поддержки работника в развитии карьеры становится организация, в которой он развивается. Это объясняется очень просто - современная организация, видит в развитие своих сотрудников ключевой фактор успеха самой организации и поэтому искренне заинтересована в развитии их карьеры [4].

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития, способов и средств их достижения. Реализация планов развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т. е., чтобы получить желаемый уровень знаний для участия в требуемой должностной квалификации, а с другой, опыт, который необходим для достижения успеха в целевой должности. Во многих больших организациях, не существует стандарта карьерной лестнице, ведущей к должности генерального директора, его заместителей и других высших руководителей и ключевых функций экспертов.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения. Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает [5].

Управление развитием карьеры проходит в несколько периодов.

1. Этап. Обучение новоиспеченного сотрудника базам планирования и развития карьеры, истолкование принципов партнерства, ответственности и потенциалов участвующих в нем сторон. Этот этап обозначен двумя ключевыми целями:

- сформировать заинтересованность персонала в создании и развитии карьеры;

- предоставить работникам инструменты для начала управления личной карьерой.

2. Этап. Разработка программы развития карьеры. Сотрудник должен определить личные профессиональные горизонты и методы их осуществления, т.е. должности, которые он хочет занять в будущем.

3. Этап. Соотнесение собственных возможностей с запросами к интересующим его должностям и определение реалистичности программы развития карьеры, а также необходимых навыков для реализации этой программы.

На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны руководства для обобщения служебных требований, определения личного потенциала и недостатков, а также методов персонального развития. Внимательность руководителя в ходе планирования карьеры позволяет не только провести ревизию на соответствие действительности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного работника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

4. Этап. Исполнение программы развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. При этом нужно иметь в виду весь набор условий, делающих возможным осуществление этого плана:

- результаты работы в занимаемой должности. Благополучное выполнение служебных обязательств является основной предпосылкой продвижения. Случаи повышения в должности работников, не справляющихся со своими обязанностями (даже обладающих большим потенциалом), весьма исключительны;

- профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник обязан не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания, опыт в работе;

- эффективное партнерство с руководителем. Осуществление программы развития карьеры в значительной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает труд работника в занимаемой должности, и его возможности. Руководитель является центральным связующим компонентом между работником и высшим руководством организации, принимающим решение о продвижении, а также располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника;

– видимое положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы организация знала о наличии сотрудника, его достижениях и потенциале. Заявить работник о себе может с помощью профессиональных заслуг, успешных выступлений, отчетов, докладов и т.д. [6].

На сегодняшний день руководство использует различные методы и подходы. И одним из новейших, сочетающей различные методы и приемы, обеспечивающие новые возможности, признан коучинг – это отличный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. Инновационный стиль управления коучинг – это взгляд на работника как на значительный дополнительный ресурс организации. Где любой сотрудник представляется самобытной творческой личности, способной решать многие проблемы, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

Коучинг – инструмент личностного и профессионального развития, формирование которого началось в 70-х годах XX века. Истоки коучинга лежат в спортивном коучинге, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в суждениях о сознательной жизни, и возможности непрерывного и целенаправленного развития. Существует множество определений коучинга. Один из основоположников коучинга Тим Галли, дает следующее определение: «коучинг – это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, чтобы приносить удовлетворение».

Ключевой целью коучинга как технологии развития работников является поддерживать, чтобы он самостоятельно нашел решение актуальной проблемы или задачи. Основной отличительной особенностью коучинга является то, что коуч-консультант помогает человеку найти решение, но не решает проблему за него. Поэтому тренер абсолютно не специалист в любой предметной области. Но он должен быть экспертом в том, как помогать другим в раскрытии их собственных возможностей. Для тренера успеха необходимо владеть информацией и понимать как процесс коучинга, так и все разнообразие стилей, навыков и техник, используемых в коучинге.

Виды коучинга для организации:

- индивидуальный коучинг, проводимый сторонним консультантом, обычно, для менеджеров и руководящих лиц;
- управленческий коучинг как управление работниками, ориентированное на развитие организации, поднятие результативности исполнителей;
- коллективный коучинг, сориентированный на группу лиц без строгих функциональных взаимосвязей;
- коучинг для отдельно взятой программы, например организация группы исполнителей;
- системный коучинг аналогичен групповому, но проводится с лицами, между которыми существуют прочные системные связи с целью упорядочить

взаимодействие, вовремя прояснить напряженные моменты, учесть интересы предприятия в целом и иметь свою специфику на каждой иерархической ступеньке [7].

Для развития управленческого кадрового резерва планируется использовать как индивидуальной, так и коллективной (групповой) коучинг.

Индивидуальный коучинг будет представлен в виде развивающих коуч-сессиях поотдельности с каждым из руководителей, что позволит обнаружить мотивы каждого из них, и умело сориентировать их на достижение стратегических целей организации. Во время коллективного коучинга будут проходить сознательно предназначенные тренинги с компонентами групповых коуч-сессий, которые позволят развить командный дух среди управленцев, а также вместе придти к результату и поиску ответов на насущные вопросы.

Подводя итоги, следует сделать ключевые выводы: эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала сотрудников зависит от готовности их к развитию; управление развитием и карьерой персонала предприятия представляет разработку и осуществление социальной технологии, которая в итоге обязана привести к увеличению эффективности производственной деятельности.

Развитие персонала должно быть сориентировано на оптимизацию эффективности его деятельности, для чего должны быть основаны необходимые условия. Развитие персонала понимается нами как программа деятельности, включающей в систему управленческих технологий, методов и мероприятий, сосредоточенных на совершенствовании профессионального потенциала персонала с целью роста результативности работы персонала.

#### Список литературы

1. Banks J. Promoting Change: Professional Development to Support Pedagogic Change in Sessional Teaching Staff // Social and Behavioral Sciences, 2016. – Vol. 228. – P. 112-117. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.017>
2. Архипов, А.А. Как достигнуть профессиональных высот и построить успешную карьеру // Управление развитием персонала. – М., 2009. – №4.
3. Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. – 151 с.
4. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2009. –440 с.
5. Башмаков, В.И., Тихонова Е.В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2012. – 240 с.
6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебник - Минск: Современная школа, 2008. –448 с.
7. Берцаков, П.В., Трененков Е.М. Управление потенциалом персонала. Предпринимательский подход: уч. Пос. - М: Т.К. Велби, 2004.–144 с.