

ПОВЫШАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: КАРЬЕРНОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ — СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

WE INCREASE THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT: CAREER DEVELOPMENT AS A FACTOR IN EMPLOYEE RETENTION IN THE COMPANY – MODERN CAREER MANAGEMENT TOOLS

ПОЛУЧЕНО 28.10.2024 ОДОБРЕНО 06.11.2024 ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-1-66-70



НАГИБИНА Н.И.

Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь

NAGIBINA N.I.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Perm

e-mail: nagibinan@list.ru



БРАГИНА Д.С.

Студентка 2-го курса магистратуры по направлению «Стратегический менеджмент и управление инновациями» кафедры менеджмента и маркетинга, ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь

BRAGINA D.S.

2nd-year Master's Degree Student, Strategic Management and Innovation Management, Perm National Research Polytechnic University, Perm

e-mail: shadowdory@gmail.com

Аннотация

В статье представлены современные подходы к управлению карьерным развитием сотрудников (тренд в карьерном благополучии) в условиях высокой конкуренции на рынке труда и острого дефицита квалифицированных кадров. Описана важность обеспечения доступных и прозрачных карьерных возможностей внутри организации, а также акцентировано внимание на исследованиях, подтверждающих необходимость работы с удержанием сотрудников через создание благоприятных условий для их профессионального и карьерного роста. Дано определение системы управления карьерным развитием, определены ключевые участники этого процесса. Также описаны девять основных этапов жизненного цикла сотрудника и предложены соответствующие инструменты управления карьерой на каждом из них. Приведены примеры современных инструментов, таких как карьерная карта, карьерный атлас, карьерный портал и сообщества Alumni, используемых организациями для эффективного развития персонала.

Ключевые слова: управление карьерой, карьерные треки, карьерные карты, карьерный атлас, внутренний маркетинг талантов, карьерное консультирование, карьерное развитие

Abstract

The article presents modern approaches to managing the career development of employees (trend in career well-being) in conditions of high competition in the labor market and an acute shortage of qualified personnel. The importance of providing accessible and transparent career opportunities within the organization is described, as well as attention is focused on research confirming the need to work with employee retention through the creation of favorable conditions for their professional and career growth. A clear definition of the career development management system is given, and the key participants in this process are identified. 9 main stages of an employee's life cycle are also described and appropriate career management tools are proposed for each of them. Examples of modern tools such as a career map, career atlas, career portal and Alumni communities used by organizations for effective staff development are given.

Keywords: career management, career tracks, career maps, career atlas, internal talent marketplace, career counseling, career development.

ВВЕДЕНИЕ

Экстенсивное расширение штата все дальше уходит в прошлое, дефицит персонала вынуждает компании заниматься удержанием сотрудников, создавая все более привлекательные условия труда. Количество вакансий растет

в разы стремительнее, чем количество резюме. Так, например, по данным сервиса *SuperJob*, прирост вакансий с марта 2023 по март 2024 г. составил 44%, в то время как прирост резюме — всего 11%. Высокий спрос на персонал наблюдается в следующих отраслях: промышленность и производство, строительство, ритейл, логистика и транспорт,

туризм и др. Наиболее остро дефицит персонала наблюдается на предприятиях машиностроения, станкостроения, металлургии, пищевой промышленности, приборостроения [1].

Отсутствие карьерного роста или непонимание перспектив своего развития — одна из распространенных причин увольнения сотрудников: 23% россиян уходили к другому работодателю из-за невозможности карьерного роста [2]. Для 27% опрошенных, по данным исследования сервиса HH.ru, недовольство перспективами карьерного роста стало причиной ухода из компании, которая в целом отвечала их требованиям [3]. По данным исследования сервиса SuperJob, для 29% опрошенных перспективы карьерного роста являются приоритетным фактором при выборе места работы [4], по данным *Randstad employer brand research*, для 53% опрошенных поколения Y (преобладающего на рынке труда) также крайне важны прозрачные возможности карьерного развития [5]. А для современной молодежи — представителей поколения Z — отдаленные и неясные перспективы будущего не будут являться удерживающим фактором: чем короче и нагляднее горизонт планирования, тем лучше. Отдаленное будущее для них кажется непонятным и пугающим [6], по этой причине молодые специалисты могут принять решение об увольнении; особенно важно учитывать, что для представителей поколения Z характерны «тихие уходы», поэтому предотвратить увольнение такого сотрудника становится еще более сложной задачей [7]. Опираясь на приведенные выше факты, можно сделать вывод о том, что работодатель, способный предоставить понятные и стремительные возможности для развития, будет выделяться на фоне тех компаний, где карьерные возможности неочевидны.

Для компании очень важно удерживать сотрудников, удержание, в отличие от привлечения и найма новичков, гораздо более выгодный с финансовой стороны процесс. Удержание позволяет сокращать затраты на обучение новых сотрудников, поддерживает эффективность и производительность труда, повышает культуру компании за счет более полного принятия ценностей, а также позволяет сфокусироваться на развитии других HR-функций, помимо рекрутинга [8]. Исследования показывают, что удержание сотрудников — вопрос, актуальный для компаний совершенно разных размеров и сфер деятельности. Одно из исследований, проведенное среди HR-специалистов, показало, что 71% опрошенных назвали удержание сотрудников главным вопросом для департаментов по персоналу, так как «сегодня сохранение сотрудника не просто экономически выгоднее, оно для бизнеса жизненно необходимо» [9]. По данным опроса, проведенного Русской школой управления (РШУ), 85% компаний страны испытывают дефицит кадров, 72% опрошенных сообщили, что решают эту проблему при помощи удержания сотрудников, а 62% респондентов отметили, что именно в 2024 г. стали прикладывать больше усилий в этом направлении. Директор РШУ А. Боровская указывает на то, что работодателям сейчас выгоднее удерживать и развивать тех сотрудников, что уже есть, чем долго искать новых на рынке труда [10].

Приведенные выше факты обосновывают актуальность владения эффективными инструментами карьерного развития, как составляющей карьерное благополучие в концепции *well-being* [11], как одним из ключевых конкурентных преимуществ современных организаций на рынке труда, что способствует удержанию и привлечению лучших специалистов.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ СОТРУДНИКОВ: ПОНЯТИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ

Управление карьерой сотрудников — востребованное в современных организациях направление, множество компаний задаются вопросом построения понятной и прозрачной системы управления развитием персонала. Громоздкие проекты по кадровому резерву зачастую остаются в планах или реализуются сложно вследствие отсутствия гибкости в департаментах управления персоналом и на уровне руководителей отделов. При этом потребность сотрудников в наглядных и понятных планах карьерного развития внутри компании остается и даже растет. Компании вынуждены искать новые пути управления карьерой сотрудников, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда, привлекать и удерживать лучших сотрудников, увеличивать вовлеченность и лояльность персонала.

Система управления карьерным развитием подразумевает под собой набор практик и инструментов для управления карьерой и стимулирования развития сотрудников. Система позволяет донести информацию об имеющихся карьерных маршрутах в компании, а также о действиях, необходимых для совершения карьерных переходов [12]. Грамотно выстроенная система управления карьерным развитием позволяет наиболее эффективно использовать человеческие ресурсы организации, связывать цели организации с целями сотрудников, предоставляя возможности профессионального (горизонтального) и должностного роста (вертикального), устраняя «карьерные тупики» [13].

Внутри бизнес-процесса управления карьерой сотрудников выделяются следующие участники.

1. **Сотрудники** несут ответственность за активное управление своей карьерой, повышение своих навыков, приобретение опыта и поддержание высокого уровня производительности.
2. **Руководители/менеджеры** отвечают за активное поощрение и поддержку сотрудников в планировании их карьеры, используя имеющиеся ресурсы, инструменты и процессы, чтобы помочь сотрудникам найти наилучшее соответствие между их способностями и потребностями организации [14].
3. **Команда управления человеческими ресурсами** — держатели процесса, создающие и реализующие его, вносящие корректировки, способствующие более эффективному управлению карьерой внутри организации. HR-специалисты создают вовлекающие мероприятия, интегрируют процесс с другими системами и сервисами.

К участникам процесса можно отнести и руководителя *L&D*, а также компанию в целом, но именно сотрудники, руководители и *HR* являются основными действующими сторонами процесса [15].

Современный процесс управления карьерой сотрудников гораздо более гибкий, живой и отвечающий запросам рынка труда, компании, сотрудников в сравнении с прошлыми десятилетиями. На это в том числе повлияли следующие факторы: люди меняют больше ролей за период профессиональной жизни, люди готовы совершать кардинальные карьерные переходы и значительно менять сферы деятельности, рынок труда находится в долгосрочном дефиците кадров, а текучесть внутри компаний зачастую находится выше желаемого уровня. Все это становится основой для активного развития систем управления карьерой сотрудников.

Для более комплексного понимания вопроса управления карьерой стоит уделить внимание в том числе **жизненному циклу сотрудников**. Под жизненным циклом сотрудника обычно понимают модель, включающую в себя этапы, через

которые проходит сотрудник в ходе работы в организации с момента знакомства с компанией до увольнения [16].

Выделим девять основных этапов жизненного цикла сотрудника.

1. Знакомство с брендом работодателя.
2. Наблюдение за работодателями, поиск работы.
3. Отборочные процедуры, в том числе собеседование и другие проверки компетенций.
4. Адаптация на новом месте работы, в должности.
5. Вовлечение в дела компании, в производственную деятельность.
6. Эффективность и результативность профессиональной деятельности.
7. Карьера, личностное и профессиональное развитие.
8. Увольнение/расставание с компанией.
9. Работа с бывшими сотрудниками.

Понимая цели каждого из этапов, HR-специалисты могут управлять развитием и карьерой сотрудников (в том числе потенциальных) на каждом из этапов. Ниже описаны возможные варианты работы на каждом из этапов жизненного цикла.

Знакомство с брендом работодателя. Основная цель: создание привлекательного образа компании, чтобы заинтересовать потенциальных сотрудников. На этом этапе можно использовать следующие инструменты:

- *профилирование кандидатов.* Важно четко понимать, кого компания хочет привлечь — какие компетенции, навыки и личностно-деловые качества требуются;
- *развитие бренда работодателя.* Репутация компании как работодателя формируется через позиционирование возможностей для развития карьеры: программы обучения, карьерные треки (вертикальные и горизонтальные), ценности, корпоративная культура;
- *мотивация.* Демонстрация карьерных возможностей, привлекательных условий работы, благоприятной среды для роста. Визуализация карьерных возможностей в динамике, связи развития карьеры с финансовым благополучием, подключение к внутреннему маркетплейсу талантов.

Наблюдение за работодателями, поиск работы. Основная цель: Привлечение целевых кандидатов с учетом теории поколений. Инструменты:

- *профилирование и компетенции.* Публикация вакансий, которые ясно описывают требования, перспективы роста и развития;
- *методы оценки.* Включение в вакансии тестов на компетенции, профессиональные и личностные качества, чтобы кандидат мог понять свои шансы на карьерный рост в компании;
- *мотивация.* Обозначение вертикальных и горизонтальных карьерных перспектив, и программ наставничества как ключевых преимуществ.

Отборочные процедуры, в том числе собеседование и другие проверки компетенций. Основная цель: оценка *hard* и *soft skills* кандидата, его мотивации в текущем моменте и его карьерного потенциала. Инструменты:

- *оценка компетенций.* Интервью должно включать вопросы и кейсы, направленные на проверку как текущих навыков, так и потенциала к развитию (например, готовность учиться, способность адаптироваться к новым задачам);
- *профилирование.* Важно понимать долгосрочные карьерные амбиции кандидата и его личные цели, чтобы предложить соответствующие возможности;
- *методы оценки.* Использование ассесмент-центров, кейсов, психометрических тестов для оценки личностных и профессиональных качеств, важных для карьеры, стажировочные дни, участие в проектных командах.

Адаптация на новом месте, в должности. Основная цель: успешная интеграция нового сотрудника в команду и культуру компании. Инструменты:

- *профилирование.* На этапе адаптации важно продолжать профилировать сотрудника, выявляя его сильные и слабые стороны, зоны для роста;
- *развитие компетенций.* Построение индивидуального плана развития (ИПР), основанного на профиле сотрудника, который поможет ему быстрее освоить необходимые навыки и интегрироваться в рабочий процесс;
- *методы развития.* Программы наставничества, обучение на рабочем месте, онлайн-курсы, помогающие ускорить адаптацию и включение в рабочие процессы;
- *мотивация.* Прозрачность карьерных перспектив с самого начала — обозначение возможностей развития по карьерной лестнице, подключение к внутреннему маркетплейсу талантов.

Вовлечение в дела компании, в производственную деятельность. Основная цель: повышение уровня вовлеченности и мотивации сотрудника. Инструменты:

- *профилирование.* Регулярное обновление профиля сотрудника для отслеживания его удовлетворенности, вовлеченности и карьерных ожиданий;
- *оценка компетенций.* Оценка вовлеченности с помощью опросов и индексов вовлеченности. Анализируется соответствие интересов и ценностей сотрудника с культурой компании;
- *методы мотивации.* Внедрение программ нематериального стимулирования: участие в интересных проектах через маркетплейс талантов, гибкий график, возможность обучения и развития;
- *развитие.* Встречи *one-to-one*; программы профессионального и личностного роста, предлагающие курсы повышения квалификации, тренинги, семинары.

Эффективность и результативность профессиональной деятельности. Основная цель: максимизация производительности труда и раскрытие потенциала сотрудника. Инструменты:

- *профилирование.* Использование данных о производительности труда для выявления сильных и слабых сторон сотрудников;
- *оценка компетенций.* Регулярные *performance review*, оценка ключевых компетенций, обратная связь от коллег;
- *мотивация.* Прозрачная система оценки результатов труда, связанная с вознаграждением, карьерным ростом, премиями;
- *развитие.* Разработка индивидуальных траекторий развития на основе оценок эффективности, направленных на устранение пробелов в компетенциях; подключение к внутреннему маркетплейсу талантов для участия в проектной деятельности.

Карьера, личностное и профессиональное развитие. Основная цель: поддержка долгосрочного карьерного роста сотрудника: вертикального и горизонтального. Инструменты:

- *профилирование.* Построение профиля карьеры каждого сотрудника на основе его текущих компетенций и целей;
- *компетенции.* Создание карьерных карт и путей, которые демонстрируют, какие навыки и знания необходимы для продвижения по карьерной лестнице;
- *методы развития.* Индивидуальные карьерные планы, регулярные тренинги и курсы, программы ротации и наставничества, участие во внутренних проектах и проектах с внешними партнерами (при экосистемном подходе в деятельности компании и управлении человеческими ресурсами) через подключение к маркетплейсу талантов;

- **мотивация.** Прозрачные возможности для карьерного роста, поддержка в обучении и развитии, внутренние и внешние конкурсы профессионального мастерства, хаконы, акселераторы, кейс-чемпионаты.

Увольнение/расставание с компанией. Основная цель: эффективное завершение сотрудничества и сохранение позитивных отношений. Инструменты:

- **оценка и профилирование.** Понимание причин увольнения, проведение выходных интервью для получения обратной связи и оценки текущих карьерных ожиданий, вознаграждения памятным подарком и сопровождение словами благодарности за труд в компании;
- **мотивация.** Поддержание контакта с ценными сотрудниками и создание возможностей для их возвращения в будущем;
- **развитие.** Поддержка карьерного роста за пределами компании: рекомендации, профессиональные связи, приглашение в команды проектов с партнерами экосистемы компании.

Работа с бывшими сотрудниками. Основная цель: поддержка отношений с бывшими сотрудниками как с потенциальными кандидатами и амбассадорами бренда. Инструменты:

- **профилирование.** Поддержание контакта с бывшими сотрудниками для мониторинга их карьерных изменений;
- **мотивация.** Программы, поддерживающие профессиональное развитие и создающие возможности для возвращения в компанию. Создание сообщества Alumni;
- **развитие.** Участие в мероприятиях, вебинарах, встречах, что позволяет бывшим сотрудникам поддерживать свои компетенции и связи с компанией.

Каждый из этих этапов жизненного цикла требует своего набора инструментов, способствующих эффективному управлению развитием и карьерой сотрудников. Именно тщательная проработка каждого этапа позволяет достичь наиболее высоких результатов.

Другим важным вопросом в управлении карьерой можно назвать **типы карьеры**. Зачастую под карьерой сотрудники понимают движение вверх по карьерной лестнице, это так называемая вертикальная карьера [17]. Но на вертикальном развитии типы карьерного роста не заканчиваются. Наиболее распространенной классификацией является деление на **вертикальную (управленческий трек)** и **горизонтальную карьеру (экспертный трек)**, но в компаниях можно встретить и иные классификации. Например, в дополнение к управленческим и экспертным трекам добавляют **проектный карьерный трек**, который подразумевает под собой развитие при помощи участия в проектах компании. Такие треки характерны для консалтинговых, строительных, а также IT-компаний. Такой трек становится актуальным при развитии экосистемного подхода, когда стейкхолдеры, партнеры, акторы — все заинтересованы в развитии и реализуют новые технологии взаимодействия, «опыляя» друг друга. Пример трех типов карьерных треков приведен на рис. 1. Он на простых примерах отражает специфику каждого типа карьерных маршрутов. В реальности компании используют более сложные схемы.

Далее рассмотрим примеры компаний, внедряющих в свою работу разнообразные элементы системы управления карьерой.

ПРИМЕРЫ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ И КАРЬЕРОЙ СОТРУДНИКОВ

Для предоставления прозрачных, доступных и понятных возможностей карьерного развития компании в своей работе



Рис. 1. Типы карьерных маршрутов на примере HR-специалиста (рекрутера)

используют широкий перечень разнообразных инструментов. Кто-то комплексно подходит к вопросу и выстраивает систему управления карьерным развитием, включающую в себя ряд процессов и инструментов, направленных на поддержку и развитие сотрудников. Кто-то выбирает более точечный подход, используя те или иные инструменты в отдельности. Безусловно, комплексная система, включающая в себя ряд инструментов, принесет более ощутимые результаты, тем не менее, каждая организация выбирает свой путь, основываясь на текущих целях, имеющихся ресурсах и возможностях.

Одним из инструментов создания прозрачных карьерных возможностей является **карьерная карта**. Формирование карьерных карт — это стратегический процесс, посредством которого организации создают прозрачные карьерные пути, позволяющие сотрудникам наглядно представлять, как их навыки и стремления соотносятся с будущими ролями в организации [18]. Процесс создания карьерной карты состоит из трех основных этапов: формирование координатной сетки, проектирование карьерных маршрутов, визуализация карьерных маршрутов [19].

Примером использования карьерных карт в процессе управления карьерой сотрудников может послужить компания **IREC**, которая работает над расширением доступа потребителей к экологически чистой энергии, собирает информацию и проводит объективный анализ лучших практик и стандартов, а также руководит программами по созданию рабочей силы в области экологически чистой энергетики. Компания является аккредитованным разработчиком национальных стандартов в США [20].

Карьерные карты IREC — это уникальные интерактивные инструменты, которые консультанты по карьере, соискатели, работодатели и HR-специалисты могут использовать для изучения множества разнообразных карьер, предлагаемых в растущей отрасли чистой энергии. Пример карты представлен на рис. 2–3. Карта включает в себя карьерные уровни, функциональные направления и сами должности, от которых строятся маршруты. Каждая должность на карте содержит краткое описание, а также страницу с развернутой информацией: описание работы, возможные карьерные треки, требования к должности, бонусы при переходе на должность и т.д. (рис. 4).

Карьерные карты позволяют отразить возможные карьерные маршруты в компании, показать широту перспектив развития внутри организации, вовлечь сотрудников в процесс управления собственной карьерой. Разнообразие вариантов визуализации маршрутов (бумажные или интерактивные варианты) позволит каждой компании подобрать подходящий вариант в зависимости от масштаба, целей и

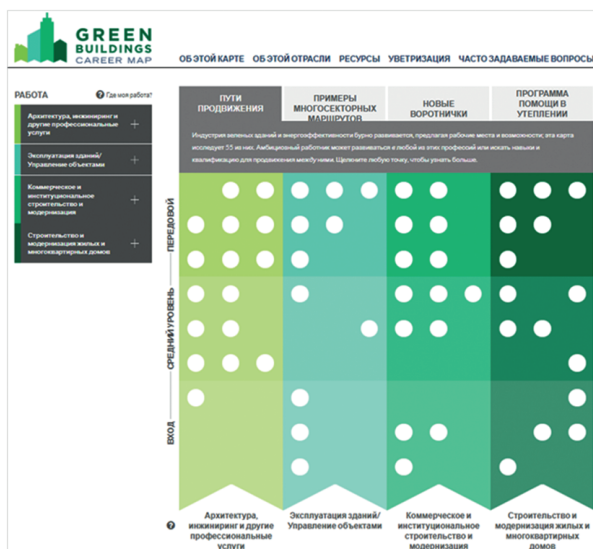


Рис. 2. Карьерная карта компании IREC

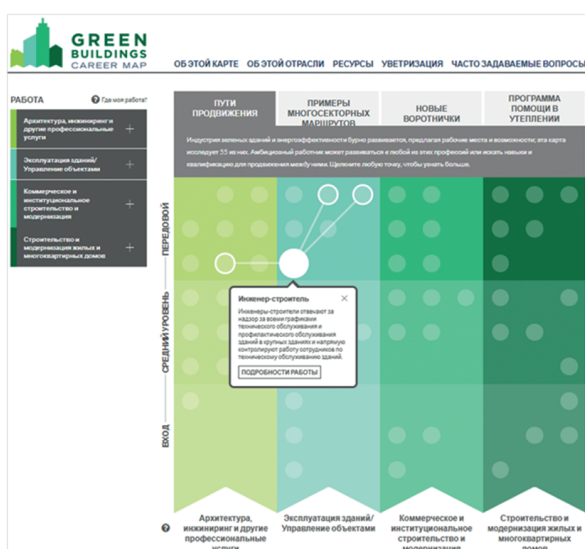


Рис. 3. Карьерная карта компании IREC

Карьерная карта компании IREC (Рис. 4) — это страница выбранной должности. В центре находится фотография инженера-строителя. Справа от фотографии — текстовое описание должности: «ИНЖЕНЕР-СТРОИТЕЛЬ. Альтернативное название: Инженер по обслуживанию зданий, инженер по строительству, управляющий зданием». Ниже фотографии — подробное описание обязанностей: «Инженеры-строители отвечают за надзор за всеми графиками технического обслуживания и профилактического обслуживания зданий в крупных зданиях и напрямую контролируют работу сотрудников по техническому обслуживанию зданий. Инженеры-строители отвечают за обслуживание и ремонт всех типов зданий, включая отдельные здания, жилые комплексы, больницы, церкви, рестораны и производственные объекты. Обычно их обязанности охватывают обслуживание всех физических аспектов зданий от конструкции до отопительного и охлаждающего оборудования и электрических систем, обеспечивая эффективную работу всех систем. Инженеры-строители должны обладать значительными знаниями во многих областях обслуживания и ремонта зданий. Они должны обладать знаниями и навыками для выполнения многого ремонта отопительного, охлаждающего и вентиляционного оборудования, а также электрических систем, таких как настенные розетки и осветительные приборы. Такие обязанности зданий, как отопительные котлы, системы кондиционирования, бассейны и системы видеонаблюдения, как правило, находятся в ведении инженера-строителя. Инженеры-строители часто тесно сотрудничают с управляющими зданиями, чтобы определить физические потребности зданий, которые они эксплуатируют. Инженеры-строители могут потребовать знания, связанные со специализированным оборудованием в некоторых зданиях. Например, инженер-строитель для предприятия по производству продуктов питания потребует дополнительные знания и навыки, связанные с холодильным оборудованием. НАВЫКИ И ТРЕБОВАНИЯ. Умение работать с системами SCADA для мониторинга и управления системами инфраструктуры объекта. Глубокие знания инструментов и методов, используемых для обслуживания, диагностики проблем и ремонта систем отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха, электрических и сантехнических систем, строительных конструкций и оборудования. Глубокое понимание принципов и методов энергосбережения. Умение интерпретировать».

Рис. 4. Карьерная карта компании IREC (страница выбранной должности)

имеющихся ресурсов. К другим преимуществам создания карьерных карт в компании относят: привлечение и удержание талантов, развитие культуры непрерывного обучения, повышение производительности труда, повышение эффективности передачи знаний, поддержание разнообразия и инклюзивности, а также сопоставление целей сотрудников и организации [21]. Помимо этого, инструмент позволяет удерживать сотрудников внутри организации, предоставляя им все необходимые возможности для развития и реализации карьерных целей.

Карьерный навигатор (атлас) — еще один инструмент вовлечения персонала в тему построения карьеры внутри компании. Зачастую в компаниях карьерный навигатор является следующим шагом после формирования карьерных карт. Карьерный навигатор или атлас — книга, целью которой является привлечение внимания к возможностям карьерного развития внутри организации. В навигаторе вновь демонстрируются карьерные треки, существующие в рамках организации, описываются истории успеха действующих сотрудников, которые разработчики навигатора усиливают мотивационными письмами руководства.

Примером могут послужить **карьерные атласы ПАО «ТГК-1»** — ведущего производителя электрической и тепловой энергии в Северо-Западном регионе России, входящего в группу Газпром [22]. Компания создала карьерные атласы, демонстрирующие структуру цехов, возможные варианты карьерных перемещений, а также содержащие информацию о должностях, входящих в периметр цехов. Пример страницы атласа с описанием должности приведен на рис. 5.

Страница карьерного атласа ПАО «ТГК-1» (Рис. 5) — это информационная страница о должности «ИНЖЕНЕР (ИНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ) ПО ЭКСПЛУАТАЦИИ ТУРБИННОГО ОТДЕЛЕНИЯ (ТЕПЛОМЕХАНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ) БЕЗ КАТЕГОРИИ (1 КАТЕГОРИИ)». В центре — фотография инженера. Справа — текстовое описание должности: «Непосредственный руководитель: начальник цеха, зам начальника цеха по эксплуатации. Подчиненные: нет». Ниже — подробное описание условий труда: «Особенности условий труда, вредность: класс вредности 2.0 в соответствии со специальной оценкой условий труда (СОУТ). Специфические условия труда: нет. Режим работы: пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями. Продолжительность рабочего дня: 8 часов». В нижней части страницы — четыре блока с информацией: «ОБЯЗАННОСТИ» (обеспечение выполнения производственных заданий, разработка инструкций, стандартов и регламентов, планирование работ, обеспечение работ по эксплуатации оборудования, оценка технического состояния, поддержание и восстановление работоспособности оборудования, профилактическая работа по предотвращению аварий, пожаров, технологических нарушений), «УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ ПЕРСОНАЛЬНЫМ КОМПЬЮТЕРОМ» (уверенные навыки работы с операционной системой Windows, работа с оргтехникой, уверенный пользователь Microsoft Office, Microsoft Outlook, уверенный пользователь правовых систем и программ: Гарант, Консультант, Кодекс, уверенная работа с различными браузерами (Internet Explorer, Opera, Firefox, Chrome, Яндекс), навыки работы с программой 1С: Документооборот), «ОБРАЗОВАНИЕ» (высшее техническое образование ОКСО 2.13.03.01 (бакалавриат) «Теплоэнергетика и теплотехника»; дополнительное профессиональное образование — не реже 1 раза в 5 лет), «ТРЕБОВАНИЯ К СОСТОЯНИЮ ЗДОРОВЬЯ» (прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований) с установленной периодичностью, а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации).

Рис. 5. Страница карьерного атласа ПАО «ТГК-1»

Среди преимуществ атласа создатели отмечают наглядное и простое представление информации, возможность увидеть карьерную лестницу целиком, карьерные треки составлены для каждой должности до начальника цеха, по достижении этой должности сотрудник переходит в кадровый резерв на должности главного инженера или директора станции [23]. Все это благоприятно сказывается на вовлеченности сотруд-

ников [24], которая тесно связана с карьерными возможностями и удержании персонала.

Другим успешным примером управления карьерой сотрудников может послужить проект «Мой Трек» в «Газпром нефти» [25]. «Мой Трек» — масштабный проект, реализующийся сразу в нескольких дочерних обществах компании. Он включает в себя типизацию должностей, распределение их по координатной сетке, построение ролевой архитектуры функций, формирование профилей должностей с уровнями развития и описанием необходимых компетенций, карьерный портал с внутренними вакансиями и возможностью консультации со специалистом по карьере.

Карьерный портал стал единым информационным пространством для сотрудников и их руководителей. На портале каждый сотрудник имеет свой профиль, возможность отслеживания вакансий на внутреннем маркетплейсе вакансий, доступ к индивидуальному плану развития. Также в ходе проекта был создан чат-бот по карьерному развитию — мобильный сервис с ответами на основные типовые вопросы, связанные с профессиональным развитием. В ежегодный HR-цикл были включены: **комитеты по талантам, диалоги об эффективности** (индивидуальные встречи с сотрудниками, цель которых — обратная связь по результатам ежегодной оценки и обсуждение карьерных целей сотрудников) и **диалоги о развитии** (индивидуальные встречи, на которых с сотрудниками обсуждаются цели и инструменты развития, которые станут основой ИПР).

Команда, работающая над проектом, выделила следующие целевые показатели:

- повышение удовлетворенности карьерными возможностями;
- создание единой сквозной ролевой архитектуры. Не менее 1:10 — среднее соотношение типовых ролей к численности;
- не менее 2% сотрудников квалифицированы как эксперты.

По результатам последнего исследования социально-психологического климата компания вышла на целевой уровень удовлетворенности возможностями карьеры, что говорит об эффективности проекта [26].

Клуб бывших сотрудников (Alumni) — инструмент, позволяющий сохранить дружественные отношения с ушедшими сотрудниками, а также увеличить вероятность их повторного приема на работу. Инструмент также работает на сохранение репутации компании, поддержание положительного HR-бренда, на возможность получения положительных отзывов о компании как работодателя. Согласно исследованию HH.ru 88% компаний принимают на работу бывших сотрудников [27]. Это говорит об актуальности создания клуба бывших сотрудников.

Газпромбанк реализовал подобный проект [28]. Он стартовал в 2022 г. и изначально клуб был предназначен для специалистов IT-сферы. Затем границы проекта постепенно расширялись, число подразделений, входящих в контур проекта, росло. Проект *Alumni* в компании устроен следующим образом:

- QR-код для входа в сообщество получают сотрудники выбранных подразделений, которые в exit-интервью утвердительно ответили на вопрос о желании продолжить карьеру в банке в будущем;
- с сотрудниками клуба поддерживается связь: поздравления с праздниками, неформальные встречи, предоставление корпоративных скидок и других приятных мелочей и т.д.;
- ушедшие сотрудники также могут рекомендовать своих знакомых на открытые вакансии. Резюме, предложенные ими, участвуют в конкурсе на особых условиях;

- в основном общение происходит онлайн: любой участник сообщества может задать интересующий его вопрос, проявить активность под имеющимися публикациями. При этом собираются и офлайн-встречи, в том числе с действующими сотрудниками.

Благодаря сообществу ушедшие из компании сотрудники остаются в курсе новостей компании и не чувствуют себя лишними, что снимает один из барьеров для повторного трудоустройства в компанию и продолжения построения карьеры внутри организации, для которой новый опыт бывших сотрудников также может стать полезным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Удержание лучших специалистов в условиях острого дефицита кадров является крайне важной задачей для HR-подразделений. Существует множество инструментов, направленных на удержание сотрудников, важно сформировать уникальный перечень, который полностью соответствует целям и задачам компании, а также актуален для целевых аудиторий, с которыми ведется активная работа. Инструменты управления карьерой сотрудников могут стать основой, вовлекающей персонал в вопросы управления собственным развитием, что способствует созданию культуры, ориентированной на непрерывное обучение. Это позволит не только удерживать специалистов в организации, но и формировать их лояльность к компании. Привлечение и удержание талантливых работников, обладающих необходимыми навыками, в свою очередь, значительно повысит производительность и финансовые показатели организации. Компании, которые активно инвестируют в карьерное развитие своих сотрудников, становятся более устойчивыми к внешним изменениям и рискам, что делает их конкурентоспособными на динамичном рынке труда. На основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что управление карьерным развитием является трендом в обеспечении карьерного благополучия и управлении человеческими ресурсами, не только приносящим пользу сотрудникам, но и значительно укрепляющим позиции самой организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Итоги I квартала 2024 на рынке труда. — URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114607/itogi-i-kvartala-2024-na-rynke-truda> (дата обращения: 03.09.2024).
2. Россияне назвали наиболее частые причины увольнения. — URL: <https://iz.ru/1588309/2023-10-13/rossiiane-nazvali-naibolee-chastye-prichiny-uvolneniia> (дата обращения: 03.09.2024).
3. Жажда перемен, или почему люди увольняются. — URL: <https://perm.hh.ru/article/13467> (дата обращения: 04.09.2024).
4. Топ-3 приоритетных факторов при выборе работы соискателями — зарплата, адекватное начальство и стабильность компании. — URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113593/top-3-prioritetnyh-faktorov-pri-vybore-raboty-soiskatelyami> (дата обращения: 04.09.2024).
5. Рейтинг ключевых критериев выбора работы. Международное исследование. — URL: <https://hr-media.ru/rejting-klyuchevyh-kriteriev-vybora-raboty-mezhdunarodnoe-issledovanie-randstad-employer-brand-research-2020> (дата обращения: 13.09.2024).
6. 30 фактов о современной молодежи. — URL: http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth_presentation.pdf (дата обращения: 13.09.2024).

7. Коновалова В.Г. «Тихие» тенденции в управлении персоналом: новые термины или новые проблемы? [Текст] / В.Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 4. — С. 21–26. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-4-21-26> (дата обращения: 08.10.2024).
8. Почему важно удерживать сотрудников? — URL: <https://blog.pryaniky.com/Pochemu-vazhno-uderzhivat-sotrudnikov> (дата обращения: 13.09.2024).
9. Не утекай: эксперты обсудили тренды и практики удержания сотрудников. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/655386469a79475e7e174130> (дата обращения: 16.09.2024).
10. Все больше компаний стараются удержать сотрудников. — URL: <https://ria.ru/20240814/rabota-1966058955.html> (дата обращения: 16.09.2024).
11. Нагибина Н.И. Well-being. Управление благополучием сотрудников для повышения производительности труда — улучшения HR и бизнес-показателей компании [Текст] / Н.И. Нагибина, Е.А. Вакульская, Е.О. Пестерева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9. — № 4. — С. 8–17. — DOI: [10.12737/2305-7807-2020-8-17](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-8-17)
12. Система управления карьерным развитием. — URL: <https://clck.ru/3DnRYc> (дата обращения: 16.09.2024).
13. Управление деловой карьерой. В чем польза и кому поручить. URL: <https://www.kdelo.ru/art/386032-upravlenie-delovoy-kareroj-21-m1> (дата обращения: 18.09.2024).
14. Career Management. URL: <https://hr.ucmerced.edu/training/careermanagement#:~:text=The%20career%20management%20process%20embraces,%20Dlong%20learning%2C%20and%20networking> (дата обращения: 26.09.2024).
15. Career Management. URL: <https://www.growthspace.com/glossary/career-management> (дата обращения: 26.09.2024).
16. 11 этапов жизненного цикла сотрудника: как их измерить и оптимизировать. — URL: <https://clck.ru/3DnRdq> (дата обращения: 27.09.2024).
17. Вертикальный и горизонтальный карьерный рост сотрудников. — URL: <https://e-queo.com/blog/expertnie-statii/vertikalnyj-i-gorizontalnyj-karernyj-rost-sotrudnikov> (дата обращения: 30.09.2024).
18. What is Career Mapping? URL: <https://www.talentguard.com/what-is-career-mapping> (дата обращения: 03.10.2024).
19. Карьерные маршруты. — URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kariernye-marshruty> (дата обращения: 03.10.2024).
20. Solar Jobs Grow 6% as Clean Energy Transition Takes Hold. URL: <https://irecusa.org> (дата обращения: 05.10.2024).
21. The Benefits of Career Paths. URL: <https://factorialhr.co.uk/blog/career-paths/#the-benefits-of-career-paths> (дата обращения: 05.10.2024).
22. О компании. — URL: <https://www.tgc1.ru/about> (дата обращения: 13.09.2024).
23. Карьерный атлас «ТГК-1». Котлотурбинный цех. — URL: https://up-pro.ru/library/personnel_management/personnel_training/kotloturbinnyy-tsekh
24. Брагина Д.С. Драйверы вовлеченности: практики российских компаний [Текст] / Д.С. Брагина, Н.А. Молодчик // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — № 6. — С. 44–50. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-44-50> (дата обращения: 03.10.2024).
25. #МойТрек — гибкая система управления карьерой в ПАО «Газпром нефть». — URL: <https://thehrd.ru/articles/mojtrek-gibkaja-sistema-upravlenija-kareroj-v-pao-gazprom-neft> (дата обращения: 13.09.2024).
26. В «Газпром нефти» рассказали, как помогают сотрудникам с карьерным ростом. — URL: <https://yama11.ru/novosti/2021/09/14/v-rasskazali-kak-pomogaiut-sotrudnikam-s-kar-ernym-rostom> (дата обращения: 15.09.2024).
27. Уходя — уходи, или Бывших сотрудников не бывает. — URL: <https://perm.hh.ru/article/14271> (дата обращения: 25.09.2024).
28. Проект Alumni: Как в Газпромбанке создали клуб бывших сотрудников. — URL: <https://www.gazprombank.tech/blog/1083> (дата обращения: 03.10.2024).

REFERENCES

1. *Itogi I kvartala 2024 na rynke truda* [Results of Q1 2024 in the Labor Market]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114607/itogi-i-kvartala-2024-na-rynke-truda> (accessed 3 September 2024).
2. *Rossiiane nazvali naibolee chastye prichiny uvol'neniya* [Russians Named the Most Common Reasons for Quitting]. URL: <https://iz.ru/1588309/2023-10-13/rossiiane-nazvali-naibolee-chastye-prichiny-uvoleneniia> (accessed 3 September 2024).
3. *Zhazhda peremen, ili pochemu lyudi uvol'nyayutsya* [The Thirst for Change, or Why People Quit]. URL: <https://perm.hh.ru/article/13467> (accessed 4 September 2024).
4. Top-3 prioritnykh faktorov pri vybore raboty soiskatelyami — zarplata, adekvatnoe nachal'stvo i stabil'nost' kompanii [Top-3 Priority Factors in Job Seekers' Choice — Salary, Adequate Management, and Company Stability]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113593/top-3-prioritnykh-faktorov-pri-vybore-raboty-soiskatelyami> (accessed 4 September 2024).
5. *Reyting klyuchevykh kriteriev vybora raboty. Mezhdunarodnoe issledovanie* [Rating of Key Job Selection Criteria. International Research]. URL: <https://hr-media.ru/rejting-klyuchevykh-kriteriev-vybora-raboty-mezhdunarodnoe-issledovanie-randstad-employer-brand-research-2020> (accessed 13 September 2024).
6. *30 faktov o sovremennoy molodezhi* [30 Facts about Modern Youth]. URL: http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth_presentation.pdf (accessed 13 September 2024).
7. Konovalova V.G. 'Tikhie' tendentsii v upravlenii personalom: novye terminy ili novye problemy? ['Quiet' Trends in Personnel Management: New Terms or New Problems?]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel Management and Intellectual Resources in Russia], 2023, no. 4, pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-4-21-26> (in Russian) (accessed 8 October 2024).
8. *Pochemu vazhno uderzhivat' sotrudnikov?* [Why It's Important to Retain Employees]. URL: <https://blog.pryaniky.com/Pochemu-vazhno-uderzhivat-sotrudnikov> (accessed 13 September 2024).
9. *Ne utekay: eksperty obsudili trendy i praktiki uderzhaniya sotrudnikov* [Don't Leave: Experts Discuss Trends and Practices in Employee Retention]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/655386469a79475e7e174130> (accessed 16 September 2024).
10. *Vse bol'she kompanii starayutsya uderzhat' sotrudnikov* [More Companies Are Trying to Retain Employees]. URL: <https://ria.ru/20240814/rabota-1966058955.html> (accessed 16 September 2024).
11. Nagibina N.I., Vakul'skaya E.A., Pestereva E.O. Well-being. Upravlenie blagopoluchiem sotrudnikov dlya povysheniya proizvoditel'nosti truda — uluchsheniya HR i biznes-pokazateley kompanii [Well-being. Employee well-being management for improving labor productivity and enhancing HR and busi-

- ness performance]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel Management and Intellectual Resources in Russia], 2020, vol. 9, no. 4, pp. 8–17. (in Russian) DOI: 10.12737/2305-7807-2020-8-17
12. Sistema upravleniya kar'ernym razvitiem [Career Development Management System]. URL: <https://clck.ru/3DnRYc> (accessed 16 September 2024).
 13. *Upravlenie delovoy kar'eroy. V chem pol'za i komu poruchit'* [Career Management: Benefits and Who Should Handle It]. URL: <https://www.kdelo.ru/art/386032-upravlenie-delovoy-kareroy-21-m1> (accessed 18 September 2024).
 14. Career Management. URL: <https://hr.ucmerced.edu/training/careermanagement#:~:text=The%20career%20management%20process%20embraces,%2Dlong%20learning%2C%20and%20networking> (accessed 26 September 2024).
 15. Career Management. URL: <https://www.growthspace.com/glossary/career-management> (accessed 26 September 2024).
 16. *11 etapov zhiznennogo tsikla sotrudnika: kak ikh izmerit' i optimizirovat'* [11 Stages of the Employee Lifecycle: How to Measure and Optimize Them]. URL: <https://clck.ru/3DnRdq> (accessed 27 September 2024).
 17. *Vertikal'nyy i gorizontალ'nyy kar'ernyy rost sotrudnikov* [Vertical and Horizontal Career Growth of Employees]. URL: <https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/vertikalnyj-i-gorizontალnyj-karernyj-rost-sotrudnikov> (accessed 30 September 2024).
 18. What is Career Mapping? URL: <https://www.talentguard.com/what-is-career-mapping> (accessed 3 October 2024).
 19. *Kar'ernye marshruty* [Career Paths]. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kariernye-marshruty> (accessed 3 October 2024).
 20. Solar Jobs Grow 6% as Clean Energy Transition Takes Hold. URL: <https://irecusa.org> (accessed 5 October 2024).
 21. The Benefits of Career Paths. Available at: <https://factorialhr.co.uk/blog/career-paths/#the-benefits-of-career-paths> (accessed 5 October 2024).
 22. *O kompanii* [About the Company]. URL: <https://www.tgc1.ru/about> (accessed 13 September 2024).
 23. *Kar'ernyy atlas «TGK-1»*. *Kotloturbinnyy tsekh* [Career Atlas “TGK-1”. Boiler-Turbine Shop]. URL: https://up-pro.ru/library/personnel_management/personnel_training/kotloturbinnyy-tsekh (accessed 13 September 2024).
 24. Bragina D.S., Molodchik N.A. Drayvery вовлеченности: praktiki rossiyskikh kompanii [Drivers of Engagement: Practices of Russian Companies]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel Management and Intellectual Resources in Russia], 2020, no. 6, pp. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-44-50> (in Russian) (accessed 3 October 2024).
 25. *#MoyTrek — gibkaya sistema upravleniya kar'eroy v PAO «Gazprom nefi»* [#MyTrack — Flexible Career Management System at PJSC “Gazprom Neft”]. URL: <https://thehrd.ru/articles/mojtrek-gibkaya-sistema-upravleniya-kareroj-v-pao-gazprom-neft> (accessed 13 September 2024).
 26. *V «Gazprom nefi» rasskazali, kak pomagayut sotrudnikam s kar'ernym rostom* [In “Gazprom Neft”, They Talked about How They Help Employees with Career Growth]. URL: <https://yamall.ru/novosti/2021/09/14/v-rasskazali-kak-pomogaiut-sotrudnikam-s-kar-ernym-rostom> (accessed 15 September 2024).
 27. *Ukhodya — ukhodi, ili Byvshikh sotrudnikov ne byvaet* [When You Leave, Leave: There Are No Former Employees]. URL: <https://perm.hh.ru/article/14271> (accessed 25 September 2024).
 28. *Proekt Alumni: Kak v Gazprombanke sozdali klub byvshikh sotrudnikov* [Alumni Project: How Gazprombank Created a Former Employees Club]. URL: <https://www.gazprombank.tech/blog/1083> (accessed 3 October 2024).

Стацюк Л.В., Казанбиева А.Х.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

М.: Прометей, 2024, 412с.

Данное учебное пособие предназначено для освоения дисциплины «Информационные технологии в профессиональной деятельности». Направлено на комплексное развитие компетенций, необходимых для успешной работы в сфере управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации. Предоставляет обучающимся необходимые знания о применении информационных систем и ресурсов, технологий обработки текстовой и табличной информации, баз данных, систем управления проектами, моделирования бизнес-процессов, облачных технологий, аналитики данных и других современных решений в процессе управления персоналом. Учебное пособие может использоваться в процессе обучения студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям «Управление персоналом», «Менеджмент», «Экономика», «Социология», «Государственное и муниципальное управление», «Гостиничное дело», «Психология», а также для самостоятельного изучения информационных технологий.

