

Научная статья

Original article

УДК 331.1

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_7_441

**ИНСТРУМЕНТ ПО КАРЬЕРНОМУ РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ АЭРОКОСМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ
THE CAREER PATH TOOL FOR AEROSPACE COMPANIES**



Строев Владимир Витальевич, доктор экономических наук, профессор, Ректор ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, E-mail: vstroev@yandex.ru

Тихонов Алексей Иванович, к.т.н., доцент, заведующий кафедрой «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт», г. Москва, E-mail: mai512hr@mail.ru

Stroev Vladimir Vitalievich, Doctor of Economics, Professor, Rector of the State University of Management, Moscow, E-mail: vstroev@yandex.ru

Tikhonov Aleksey Ivanovich, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Head of the Department «Personnel management», Moscow Aviation Institute, Moscow, E-mail: mai512hr@mail.ru

Аннотация. В данной работе анализируется удержание персонала высокотехнологичных организаций посредством карьерного развития сотрудников, как важнейшее стратегическое направление на современных предприятиях аэрокосмической отрасли. В связи с этим, авторами был разработан эффективный инструмент Карьерный навигатор, содержащий систематизированное описание маршрутов карьерного развития сотрудников организации.

Abstract. This paper analyzes the retention of personnel of high-tech organizations through the career development of employees, as the most important strategic direction in modern enterprises in the aerospace industry. In this regard, the authors have developed an effective tool Career Navigator, containing a systematic description of the routes of career development of employees of the organization.

Ключевые слова: карьерное развитие персонала, удержание персонала, карьерный навигатор, маршруты карьерного развития, онлайн-инструмент, предприятия аэрокосмической отрасли

Key words: career development of staff, staff retention, career navigator, career development routes, online tool, aerospace companies

Введение

В условиях жесткой конкуренции развитие и конкурентоспособность высокотехнологичных предприятий аэрокосмической отрасли зависит от наличия квалифицированного персонала. Важнейшей задачей специалистов управления персоналом является удержание и развитие наиболее квалифицированных сотрудников с высоким потенциалом. [1]

Одним из наиболее эффективных способов нематериальной мотивации является стимулирование работников их карьерным ростом. Но не все компании эффективно планируют карьеру своих сотрудников. Причины могут быть самые разные: нет достаточной материальной и организационной базы, не та специфика работы, чтобы устанавливать иерархию должностей в коллективе и прочие. Зачастую руководители организаций удовлетворены тем, что их сотрудники хорошо исполняют свои обязанности, занимают должность, рабочее место и все процессы налажены и работают. Повышать кого-то, или предлагать другую должность, смену функциональных задач руководителям отделов неудобно, так как придется искать замену, потребуются дополнительные

временные затраты на адаптацию нового сотрудника. Более того, руководители не всегда готовы отпускать эффективного и потенциального сотрудника, который хорошо справляется со своей работой.

В связи с этим специалистам управления персоналом необходимо формировать новую кадровую политику, одной из важнейшей составляющей которой является профессиональное и карьерное развитие квалифицированного персонала.

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении пространства судьбы.

В энциклопедии «Управление персоналом» профессор А. Я. Кибанов отмечает, что понятие «деловая карьера» отражает единство двух процессов: профессиональный и должностной рост. Профессиональный рост — преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, достижение и признание профессиональным сообществом результатов его труда в конкретном виде профессиональной деятельности. Часто профессиональный рост является предпосылкой для роста должностного. Должностной рост отражает изменение преимущественно должностного статуса человека, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации. [2]

Само понятие деловой карьеры часто связывают с её вертикальным направлением, так как именно оно предусматривает подъём на более высокую ступень структурной иерархии. При горизонтальном направлении развития карьеры перемещение осуществляется либо в

другую функциональную область деятельности, либо на выполнение определённой служебной роли на ступени, не имеющей жёсткого формального закрепления в организационной структуре. К горизонтальной карьере относят также расширение или усложнение задач на прежней ступени, предоставление большей свободы, самостоятельности, делегирование определенных полномочий. [3]

Ступенчатая карьера тоже открывает дополнительные возможности как для сотрудника, так и для организации. Сотрудник переходит на определённую ступень новой иерархической лестницы, но прежде чем совершить следующий «рывок», он получает возможность поработать на разных позициях одного уровня и представить себе более полное представление и особенности работы, существующие взаимосвязи, развить в себе управленческие и профессиональные компетенции. Так и у организации больше возможностей для знакомства с качеством работы, потенциалом соответствующего человека, больше возможностей для его подготовки.

Наименее очевидным, но во многих случаях весьма привлекательным для сотрудников являются скрытая и центростремительная карьера – более гибкие и в определенном смысле более легко реализуемые варианты. Явных ограничений как при вертикальной карьере в этом случае нет. Для достойного сотрудника в соответствии с оценкой его профессиональных и личностных компетенций, потенциалом и возможностью этот потенциал использовать создаются благоприятные условия для его продвижения. Ему назначают выполнение отдельных важных поручений руководства, разных видов работ за счет экспертных знаний этого сотрудника с целью достижения целей организации.

Основная задача планирования и управления деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до

предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Этот процесс заключается в совместном и обоюдном участии руководителей и сотрудников в организации процесса формирования, развития и продвижения персонала по карьерной лестнице.

Управление карьерой персонала представляет собой одну из сложнейших кадровых технологий — это комплексная технология воздействия руководителей и кадровых служб на целенаправленное развитие способностей работников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала как в интересах сотрудников, так и в интересах организации. В процессе управления карьерой решаются две взаимосвязанные задачи:

- задача обеспечения соответствия профессионального опыта персонала требуемому проектному, структурному профессиональному опыту;

- развитие и рациональное использование профессиональных способностей персонала.

Решение этих задач позволяет добиться высокоэффективной работы организации.

В результате применения технологии управления карьерой важно добиться такого положения, чтобы то, чем располагают люди как носители профессиональных способностей, опыта, было включено в трудовой процесс в интересах человека, организации и общества в целом.

Управлением деловой карьеры занимается каждый отдельный сотрудник организации. Это позволяет достичь преданности сотрудника интересам организации, увеличения производительности труда, снижения текучести кадров и более полного раскрытия способностей сотрудников.

Удержание и развитие сотрудников на предприятиях аэрокосмической отрасли

Согласно проведенному исследованию компании Gartner, в 2019 году уровень безработицы в мире достиг своего минимума за последние 10 лет. При этом последние 3 года неуклонно повышается текучесть кадров: сотрудники все меньше держатся за рабочие места – ищут более выгодные условия для карьерного роста и профессионального развития. [4]

Так, по результатам исследования Московской школы управления «Сколково», 71% сотрудников планируют остаться в компании менее, чем на 3 года, 46% работников «перегорают» в течение 18 месяцев и на 54% увеличилось количество увольнений среди эффективных сотрудников из-за «внутренней несправедливости». [5]

В последние годы появляется много новых направлений бизнеса, рабочая среда становится более конкурентной – квалифицированные сотрудники важны как никогда. Поэтому вопрос удержания сотрудников является одной из приоритетных задач для управленцев по всему миру.

Основными факторами, влияющими на решение сотрудников уйти из компании, являются:

- нарушение баланса между работой и личной жизнью;
- непрозрачный процесс постановки задач и оценки результатов;
- недостаток карьерных возможностей;
- отсутствие профессиональных вызовов;
- изменения в компании и ощущение нестабильности;
- недостаток обучения и развития на рабочем месте;
- недостаток признания;
- рутина;
- климат в коллективе.

Для аэрокосмической отрасли в большей степени характерны недостаток карьерных возможностей, недостаток обучения и развития на рабочем месте и непрозрачный процесс постановки задач и оценки результатов.

В условиях жесткой конкурентной среды предприятиям необходимо формировать лояльный, профессиональный трудовой коллектив. Решение данной задачи связано с острой потребностью удержания молодых специалистов, которая позволяет обеспечить организацию достаточным числом высококвалифицированных и надежных сотрудников. Таким образом, формирование механизма удержания молодых специалистов на предприятии приобретает огромное значение. Каждая промышленная компания авиационно-космической отрасли, в зависимости от специфики ею реализуемых задач, реализует ее по-своему. [6]

Так как оплата труда на предприятиях аэрокосмической отрасли не конкурентоспособна относительно коммерческих международных компаний, в целях повышения привлекательности позиции и удержания специалистов на предприятии следует развивать прозрачную четкую схему карьерного роста в компании. Молодому специалисту важно максимально точно видеть, в каком случае возможно повышение, что для этого он должен сделать, какие сроки отводятся на изменения рабочей позиции и т.д. [6]

Отсутствие этого приводит к тому, что молодые специалисты, пришедшие в компанию с надеждой вырасти, через некоторое время понимают, что таких возможностей нет. Это приводит к ухудшению бренда работодателя и уходом молодых специалистов.

Таким образом, важно определить, каковы последствия несет предприятие в следствие потери ценных кадров:

1. Потеря важных способностей и интеллектуального капитала негативно влияет на рейтинг компании на рынке;

2. Нестабильный коллектив— риск для бизнеса;
3. Развитие подразделения замедляется, руководитель не может вырастить преемника;
4. На поиск и обучение новых сотрудников необходимо инвестировать время и деньги;
5. Ухудшаются отношения с клиентами и контрагентами;
6. Атмосфера в коллективе становится неустойчивой, так как новый сотрудник — это стресс для всех членов команды и новая расстановка сил.

Существует множество способов развития сотрудников, их вовлечения и увеличения вероятности того, что они останутся в компании:

- составление индивидуальных планов развития. В рамках карьерного диалога совместно с руководителем обсуждаются профессиональные и личные цели сотрудника и определяются план развивающих действия по их реализации;

- предоставление возможностей развития в других функциях и подразделениях, а именно участие в кроссфункциональных проектах, стажировки и др.;

- определение ключевых показателей эффективности и разработка функциональных компетенций, на основе которых сотрудник планирует свое профессиональное развитие;

- проведение обучения сотрудников, развивающего их потенциал и навыки.

Также важно учитывать особенности построения карьеры на предприятиях аэрокосмической отрасли:

- династии в отрасли;
- ранняя профориентация и таланты;
- долгоиграющая карьера. [7]

В связи с этим как для молодых, так и для высококвалифицированных специалистов важно видеть планомерное карьерное развитие на предприятии. Поэтому особенно важно предоставить возможности как для профессионального, так и для карьерного развития с использованием описанных выше способов развития и удержания сотрудников в компании.

Для этого был разработан инструмент по карьерному развитию сотрудников «Карьерный навигатор», который является связующим элементом процессов развития сотрудников.

«Карьерный навигатор» представляет собой онлайн инструмент, в котором собрано систематизированное описание основных маршрутов карьерного развития сотрудников – наиболее часто встречающихся, оптимальных, логичных путей развития, при этом не исключены другие возможности и направления развития. (Рис. 1)



Рис. 1. Пример путей развития инженера по эксплуатации воздушных судов

Важно отметить, что инструмент по карьерному развитию должен отражать в себе реальные пути развития, которые существуют в компании.

В их число также могут входить атипичные переходы, имеющие особые, специфичные требования.

Следовательно, сотрудники имеют возможность развиваться в любом направлении, вследствие чего на предприятии вместо строгой карьерной лестницы создается целая экосистема, позволяющая сотрудникам реализовывать как профессиональные, так и личные цели.

Так, в «Карьерном навигаторе» отражено две ветви развития: развитие внутри текущего департамента/направления и развитие в других департаментах компании. В этом случае для каждого департамента определены особые, специфичные требования, необходимые для развития в этом направлении, и позиции, с которых сотрудники могут перейти в этот департамент. Все это обеспечивает принцип прозрачности при построении карьерной траектории внутри компании.

Сотрудник для построения карьерной траектории проходит определенный алгоритм действий:

1. Ознакамливается с возможными путями развития для своей позиции с помощью «Карьерного навигатора»;
2. Определяет цель своего развития;
3. Обсуждает определенную цель с непосредственным руководителем в рамках карьерного диалога;
4. Совместно с руководителем проводит оценку/самооценку текущего уровня развития функциональных компетенций для желаемой позиции;
5. На основе выявленных областей развития составляет план развития и вносит в ИПР (Индивидуальный план развития);
6. В дальнейшем при поддержке менеджера сотрудник развивает свои компетенции на текущей позиции;
7. Проходит обучение в подходящих программах компании.

Взаимодействие сотрудника с инструментом выглядит следующим образом: сотрудник выбирает направление развития, далее свою позицию и подразделение для просмотра потенциальных путей своего развития. Для каждой позиции сформирован профиль, который содержит функциональные компетенции и целевые уровни, описание, требования и цели позиции, формы для самооценки и оценки компетенций совместно с руководителем. Таким образом, сотрудник оценивает свой уровень развития компетенций на текущей позиции и на желаемой. После чего совместно с менеджером определяет дальнейший план развития.

Кроме описанной информации, «Карьерный навигатор» содержит в себе все ключевые контакты подразделений, по которым он может обратиться с целью обсуждения своего развития в том или ином подразделении, и ссылки на программы обучения.

Представленный инструмент помогает сотруднику узнать свои возможности карьерного развития на предприятии (как в своем, так и в других отделах), узнать больше про разные позиции в разных подразделениях и департаментах (их краткое описание) и требования, предъявляемые к кандидатам на эти позиции, понять какие компетенции необходимы ему для перехода на желаемую позицию, и в конечном счете планировать свою карьеру в долгосрочной перспективе на несколько шагов вперед. Кроме того, сотрудник может изучить особенности потенциальной позиции, необходимые экспертизы, навыки, компетенции и сложности, с которыми можно столкнуться, работая на данной должности.

Стоит отметить, что инструмент по карьерному развитию помогает и непосредственному руководителю в мотивировании и удержании сотрудников в компании через развитие его компетенций и планирование его карьерного пути. С его помощью руководителю не требуется искать информацию о возможных путях развития его сотрудников, обращаться к

другим подразделениям. Освободившееся время он использует на проведение более качественных карьерных диалогов.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что высокотехнологичным предприятиям аэрокосмической отрасли необходимо постоянно растить и удерживать свой персонал. Для этого должна быть разработана прозрачная система карьерного и профессионального развития на предприятии. В статье предлагается эффективный онлайн-инструмент «Карьерный навигатор», в котором систематизировано описание основных карьерных маршрутов на предприятии. Благодаря ему сотрудники могут планировать свое профессиональное развитие, оценивать свой уровень функциональных компетенций, становятся приверженными компании и стремятся соответствовать ее целям.

Список источников

1. Тихонов А.И. Основные факторы удержания сотрудников в российских компаниях. Московский экономический журнал. 2020, 7.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: энциклопедия — М.: Инфра-М, 2009.— 554 с.
3. Базавлущая Л.М., Гнатышина Е.А., Лысенко Ю.В. Управление карьерой. Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера". 2019.
4. Employee Turnover Trends for 2019. Date Views 08.2022 www.gartner.com/en/documents/3955990.
5. Исследование Московской школы управления "Сколково" "Что знают лучшие менеджеры о своих сотрудниках". Date Views 08.2022 www.skolkovo.ru.
6. Ткаченко Т.В. К проблеме удержания молодежи на предприятиях авиационно-космической отрасли // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2015. №4-6. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/k-probleme-uderzhaniya-molodezhi-na-predpriyatiyah-aviatsionnokosmicheskoy-otrasli>

7. Королева Е.А., Семина А.П. Управление деловой карьерой как метод развития персонала в организации аэрокосмической отрасли // Московский экономический журнал. 2019. №3.

8. Строев В.В., Тихонова С.В. Совершенствование системы проектного менеджмента высокотехнологичного предприятия. Московский экономический журнал. 2022. Т.7. №4. С. 59

9. Строев В.В., Тихонов А.И. Анализ использования чат-бота как инструмента онлайн-обучения персонала. Московский экономический журнал. 2022. №6. С. 46.

References

1. Tikhonov A.I. Osnovnye faktory uderzhaniya sotrudnikov v rossijskih kompaniyah. Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2020, 7.

2. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom: enciklopediya — М.: Infra-M, 2009.— 554 s.

3. Bazavluckaya L.M., Gnatyshina E.A., Lysenko Yu.V. Upravlenie kar'eroj. CHelyabinsk: ZAO "Biblioteka A. Millera". 2019.

4. Employee Turnover Trends for 2019. Date Views 08.2022 www.gartner.com/en/documents/3955990.

5. Issledovanie Moskovskoj shkoly upravleniya "Skolkovo" "CHto znayut luchshie menedzhery o svoih sotrudnikah". Date Views 08.2022 www.skolkovo.ru.

6. Tkachenko T.V. K probleme uderzhaniya molodezhi na predpriyatiyah aviacionno-kosmicheskoy otrasli // Innovacionnaya ekonomika: informaciya, analitika, prognozy. 2015. №4-6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-probleme-uderzhaniya-molodezhi-na-predpriyatiyah-aviatsionnokosmicheskoy-otrasli>

7. Koroleva E.A., Semina A.P. Upravlenie delovoj kar'eroj kak metod razvitiya personala v organizacii aerokosmicheskoj otrasli // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2019. №3.

8. Stroeв V.V., Tikhonova S.V. Sovershenstvovanie sistemy proektnogo menedzhmenta vysokotekhnologichnogo predpriyatiya. Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2022. T.7. №4. S. 59

9. Stroeв V.V., Tikhonov A.I. Analiz ispol'zovaniya chat-bota kak instrumenta onlajn-obucheniya personala. Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2022. №6. S. 46.

Для цитирования: Строев В.В., Тихонов А.И. Инструмент по карьерному развитию персонала на предприятиях аэрокосмической отрасли // Московский экономический журнал. 2022. № 7.
URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-7-2022-51/>

© Строев В.В., Тихонов А.И., 2022. *Московский экономический журнал*,
2022, № 7.