УДК 331.1

JEL M5, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2019-5-179-184

ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ СЕРВИСА КАРЬЕРНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

© А.С. Жураховский 2019

*Институт мировых цивилизаций,
г. Москва, Россия*

Статья посвящена особенностям работы сервиса карьерного консультирования. Автор сосредоточивает внимание на том, когда компании выгодно создавать такой сервис, а когда достаточно делегировать эти задачи одному человеку; как успеть переубедить сотрудника остаться в организации и сколько времени на это нужно; что требовать от команды карьерных консультантов и к каким дополнительным эффектам готовиться. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования автором сделан вывод о том, что сервис карьерного консультирования помогает продлить средний срок работы в компании, увеличивает процент сотрудников, которые успешно проходят испытательный срок и остаются в компании, а также повышает лояльность, мотивацию и вовлеченность персонала.

Ключевые слова: *карьера, карьерный консультант, сервис карьерного консультирования, карьерная консультация, развитие персонала.*

FEATURES OF CREATION OF SERVICE OF CAREER CONSULTATION IN THE ORGANIZATION

© A.S. Zhurakhovsky 2019

*Institute of World Civilizations,
Moscow, Russia*

Article is devoted to features of work of service of career consultation. The author focuses attention on when it is favorable to company to create such service and when it is enough to delegate these tasks to one person; how to manage to over persuade the employee to remain in the organization and what is the time on it is necessary; what to demand from the team of consultants and for what additional effects to prepare. The main methods of a research – the analysis of research literature, methods of the theory of management, the theory of the organization. Following the results of a research the author drew a conclusion that service of career consultation helps to prolong the average term of work in the company, the percent of employees who successfully pass a trial period increases and remain in the company and also increases loyalty, motivation and the involvement of personnel.

Key words: *career, career consultant, service of career consultation, career consultation, development of personnel.*

Введение

Карьерные консультации снижают текучесть персонала в любой организации, но не всем организациям выгодно создавать для них отдельный сервис. В коллективах до 500 человек достаточно поручить консультации личным руководителям сотрудников и менеджеру по адаптации или развитию персонала. Среднему и крупному бизнесу необходима отдельная служба консультаций.

К основным этапам карьерного консультирования относится:

- ознакомительная беседа;
- определение проблемы;
- оценка личностных и профессиональных качеств сотрудника;
- обсуждение выявленных проблем и возможных вариантов решения;
- реализация принятых решений.

Этапов не обязательно должно быть пять, их может быть меньше или больше: все зависит от конкретной ситуации.

Методы, используемые карьерным консультантом в работе – это интервью, психологические тесты и опросники [4].

Чтобы карьерные консультации принесли в организации максимум пользы, необходимо соблюдать шесть основных правил:

- добиться поддержки внутренней ротации руководством;
- не жалеть времени на подготовку консультантов;
- мотивировать карьерных консультантов личными бонусами;
- гарантировать пользователям сервиса анонимность и безопасность;
- оперативно реагировать на заявки;
- не сводить карьерные консультации только к информационному portalу.

Далее подробно рассмотрим основные этапы создания сервиса карьерного консультирования в организации:

Этап 1. Необходимо убедиться, что сервис карьерного консультирования подходит для вашей организации. Понять, что потребность в таком сервисе в организации уже возникла, помогут пять факторов:

- сотни открытых вакансий. Обычно чем выше уровень позиции, тем больший процент вакансий компании закрывают внутренними кандидатами. А этот процесс нельзя пускать на самотек;
- новые проекты с перспективой горизонтальных перемещений. Если сотрудник недоволен задачами, командой или руководителем, он переходит в другой проект, который реализуется в компании [7];
- частые изменения организационной, функциональной и ролевой структур организации. Из-за таких перемен сотрудники не видят векторов роста внутри организации;

– высококонкурентный и динамичный рынок. В таких условиях работники получают предложения о сотрудничестве от конкурентов, даже если не находятся в активном поиске;

– курс компании на молодых специалистов. Организации привлекают молодежь, когда на рынке труда возникает дефицит нужных компании специалистов. В этом случае компания освобождает места начальных уровней для новичков и предлагает развитие сотрудникам на этих позициях до старших грейдов [6].

Если в организации проявляется хотя бы один из этих факторов, значит пора внедрять карьерные консультации. Чем больше факторов совпало, тем больше сотрудников потребуется в команду карьерных консультантов.

Этап 2. Упростить процесс внутренних переводов. Для этого необходимо проанализировать недостатки актуальной системы и зафиксировать новые правила: право сотрудников проходить собеседования на любые вакансии в своей организации. Сотрудник обсуждает переход в другое подразделение с прежним начальником только после того, как новый руководитель утверждает его кандидатуру. По новой системе отдающий и принимающий руководители согласовывают перевод. Сроки зависят от желаний начальников и работника в каждом конкретном случае. Если стороны не могут договориться, сотрудник может переходить в новый проект через два месяца.

Этап 3. Определить приоритет заявок и назначить ответственных. Если в организации 500 открытых вакансий и в другие проекты внутри компании переходят не больше 200 сотрудников в месяц, то поручить задачи сервиса карьерного консультирования можно одному-двум менеджерам. Если позиций и перемещений больше, то к созданию сервиса карьерного консультирования нужно привлечь как минимум трех человек [8]. В обоих случаях нужно обязательно прописать зону ответственности каждого члена команды карьерных консультантов, а также зафиксировать, какие заявки консультант будет рассматривать в первую очередь, какими методами люди достигнут этих результатов и т.д. Ответы можно занести в отдельный документ – маршрутизацию заявок персонала для карьерного консультирования (образец – в табл. 1).

Сотрудник заполняет анкету-заявку на консультацию на корпоративном сайте, а карьерный консультант анализирует причину, присваивает приоритет и направляет заявку в отдел подбора или развития персонала. В первую очередь карьерные консультанты должны рассматривать обращения от желающих сменить работу.

Таблица 1

Маршрутизация заявок персонала для карьерного консультирования [3]

Тип запроса	Приоритет	Задача	Методы
Рекрутер или региональный HR- менеджер			
Заявление на увольнение	1	Удержать сотрудника внутренними перспективами роста	Подбор возможных вакансий в компании, выходное интервью
Желание перейти на другую позицию в компании	2	Помочь в выборе вакансии внутри компании	Подбор вакансии по параметрам запроса, интересам и профилю компетенций сотрудника
Карьерный консультант или коуч			
Непонимание карьерных перспектив и желание покинуть компанию	1	Показать конкретные цели развития в период профессионального выгорания или кризиса	Карьерное консультирование, коучинг, глубинное интервью, оценка, обучение и развитие персонала
Неопределенность карьерных приоритетов без желания покинуть компанию	2	Сориентировать сотрудника в перспективах внутри организации	

Второй приоритет важности для них – заявки работников, у которых еще не созрело такое желание, но они не видят перспектив роста внутри компании. После этого карьерный консультант встречается с работником, решает его проблему и поддерживает психологически. Каждый сотрудник сервиса совмещает роли коуча, консультанта, эксперта и тренера – показывает человеку векторы развития внутри компании в период профессионального выгорания, кризиса и непонимания приоритетов [10]. Различия в работе HR-директора и консультанта приведены в табл. 2.

Этап 4. Обучение карьерных консультантов. Для начала необходимо повысить квалификацию руководителя сервиса по специальности «Карьерное консультирование», а потом поручить ему передавать эти знания команде карьерных консультантов с упором на практику, сложившуюся в компании. Затем объяснить карьерным консультантам персональные выгоды и преимущества закрытия сложных вакансий внутренними переводами. При обучении карьерных консультантов особое внимание следует уделить теории карьерного менеджмента, видам и тенденциям развития карьеры, основам трудового законодательства, оценочным инструментам и методикам, умению составлять планы развития, а также проводить индивидуальные тренинги по soft-компетенциям [2, 9].

Этап 5. Информирование персонала о новом сервисе. Чтобы персонал обращался за консультациями, он должен знать о такой опции.

Таблица 2

Различия в работе HR-директора и консультанта [1]

Директор по персоналу	Консультант
Не публичная фигура – для карьеры желательно, чтобы знали только те люди, которые могут помочь в продвижении по карьерной лестнице (собственники, хедхантеры)	Публичная фигура – чем больше людей знает, тем лучше
Доказывает экспертность тем, что сделал	Рассказывает о своей экспертности наперед, приводит много публичных доказательств экспертности (книги, статьи, посты)
Важно умение слышать	Важно умение презентовать
Продает свои бизнес-идеи топ менеджменту и команде	Продает свои бизнес-идеи обществу
Публичность не приветствуется работодателем	Яркий личный бренд
Как правило, учится	Как правило, учит
Стабильный доход	Нестабильный доход
Жесткий рабочий график	Гибкий график, возможность влиять на него
Работа по четкому графику, как правило, не работает в отпуске и во время выходных	Если есть заказ – работает круглосуточно, без выходных, в отпуске
Сезонность на доходы не влияет	Сезонность влияет на доходы
Нет возможности выбирать себе окружение только потому, что кто-то лично тебе не нравится	Возможность самому себе определять загрузку, решать, буду или не буду работать с тем или иным клиентом
Есть должностные обязанности	Возможность заниматься только тем, что нравится

Поэтому транслировать эту информацию в организации необходимо всеми доступными методами:

– разместить активную кнопку «Карьерное консультирование» на внутреннем сайте и прикрепить к ней форму заявки. Пусть сотрудник ответит в ней на два основных вопроса: готов ли он покинуть компанию и понимает ли, что именно его не устраивает. Благодаря этому можно определить, куда передавать заявку – в отдел развития или в отдел подбора персонала. Чтобы сэкономить время консультанта на сбор предварительных данных, можно добавить в анкету больше вопросов (образец приведен ниже в табл. 3);

- сделать рассылку на корпоративную почту;
- развесить баннеры на интрасайте;
- опубликовать новость во внутреннем СМИ или блоге;
- повесить объявления у лифтов и в других людных местах в компании.

Таблица 3

Анкета-заявка для обращения за карьерными консультациями
(фрагмент) [5]

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Хочешь ли и дальше работать в нашей компании?	
2.	Сколько времени ты планируешь еще работать в текущей должности?	
3.	Каким будет твой следующий карьерный шаг?	
4.	Каких компетенций тебе не хватает для перехода на желаемую позицию?	
5.	С какими трудностями ты сейчас сталкиваешься?	
6.	Что ты хочешь получить в результате карьерного консультирования?	
7.	Хочешь, чтобы руководитель знал о нашей работе? Если нет, почему?	

Этап 6. Анализировать результаты работы карьерных консультантов. Раз в квартал необходимо анализировать результаты работы сервиса карьерного консультирования. Если он работает эффективно, то в компании сокращается время закрытия вакансий, растет вовлеченность сотрудников, снижаются затраты на подбор и текучесть кадров. Карьерные консультации приводят и к дополнительным эффектам: работники подразделений со слабым руководством лучше понимают положение дел в компании. HR-подразделение диагностирует ситуацию в отделах и в компании в целом, получает обратную связь о своих проектах и идеи для новых продуктов. Руководители узнают, как персонал оценивает их работу. При этом консультанты обсуждают с управленцами только суть проблемы, но не рассказывают, кто именно из подчиненных с ней обратился. В таком формате всем участникам процесса проще находить совместные решения. Если результаты работы сервиса карьерного консультирования неудовлетворительные, то необходимо оптимизировать бизнес-процессы. Возможно, есть смысл расширить команду карьерных консультантов, заменить некоторых сотрудников или внедрить новые инструменты.

В заключение статьи необходимо отметить, что создавать сервис карьерного консультирования необходимо, если в компании открыто более 1200 вакансий или 500 проектов с перспективой горизонтального перемещения. Если проектов в организации меньше, то делегировать эти задачи можно одному-двум менеджерам. Процесс внутренних переводов также следует упростить: позволить персоналу не сообщать начальнику о желании сменить работу до того, как его утвердят в другом проекте, который осуществляется в настоящее время в компании. Назначение ответственных за каждый тип обращения является обязательным условием создания сервиса карьерного консультирования. На обработку каждой заявки необходимо закладывать одну-три сессии по 60 минут.

Литература

1. Брага И.В. Дьякова Г.С., Шуть М. Влияние реиндустриализации на формирование стратегического межрегионального экономического сотрудничества // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9-4 (86). – С. 983-986.
2. Жураховская И.М., Кузнецова И.В., Чеметева А.И. Повышение эффективности обучения персонала на основе посттренингового сопровождения // Авиация и космонавтика – 2018: Тезисы 17-ой Международной конференции. – М.: МАИ, 2018. – С. 609-610.
3. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Системное развитие карьеры миллениалов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 2. – С. 79-85.
4. Жураховский А.С. Проблемы формирования эффективной системы управления талантами в современных организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 78-84.
5. Жураховский А.С. Управление развитием карьеры HR-специалиста на основе системного подхода // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 2. – С. 67-72.
6. Истратий А.Ю. Организационные аспекты трудоустройства молодых специалистов в современных экономических условиях // Научно-методические подходы к формированию образовательных программ подготовки кадров в современных условиях: сборник статей III Региональной межвузовской научно-практической конференции. – М.: МГОУ, 2016. – С. 226-228.
7. Козлова Е.Г. Формирование карьерной стратегии персонала промышленной организации // Вестник Московского государственного областного университета. – 2012. – № 2. – С. 172-176.
8. Кузнецова И.В. Корпоративное управление в России: проблемы, подходы, практика // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 3. – С. 60-75.
9. Чекан А.А., Матюнин Л.В. Особенности обучения персонала на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 188-195.
10. Чекан А.А., Матюнин Л.В., Симакова В.С. Основные ошибки при разработке индивидуального плана развития сотрудников // Авиация и космонавтика – 2018: Тезисы 17-ой Международной конференции. – М.: МАИ, 2018. – С. 714-715.

Поступила в редакцию

26.09.2019

Жураховский Андрей Сергеевич – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Института мировых цивилизаций, г. Москва, Россия.

Zhurakhovsky Andrey S. – Candidate of Economic Sciences, professor in the department of «Management» of Institute of World Civilizations, Moscow, Russia.

Россия, 119049 Москва, Ленинский проспект, д. 1/2, корп. 1.
1/2, building 1, Leninsky Avenue, Moscow, 119049, Russia
e-mail: andrey131280@mail.ru