

Розвиток кар'єри в організації

План

1. Сутність, види та моделі кар'єри.
2. Етапи кар'єри.
3. Мотивація кар'єри.
4. Особливості просування по службі в організації.
5. Управління кар'єрою.

Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність управління персоналом є рівень роботи з розвитку персоналу підприємства.

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Слід звернути увагу на те, що управлінські рішення в сфері розвитку персоналу пов'язані з діловим оцінюванням працівників підприємства.

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

У групі компанії "Іспанський дім" програми особистісного зростання здійснюються в двох формах. Перша – загальнокорпоративний семінар, він проводиться 2 рази на рік за містом. Формується група (20-25 чоловік) з працівників різних бізнесів і регіональних підрозділів компанії. Зовнішні тренери пропонують різноманітні методики особистісного зростання. Наприклад, відповідно до однієї з випробуваних методик – "казкотерапії" – усі присутні придумують один одному прізвиська, що найбільш точно відображали б їхню сутність, а потім кожен складає про себе казку. Слухаючи такі казки і задаючи за ходом розповіді питання, досвідчений тренер може виявити багато чого; відповідаючи, людина не від когось чує, а сама усвідомлює, що їй заважає і що слід змінити. Такі семінари поєднують людей у 10 разів краще будь-якого корпоративного заходу. Крім семінарів, у кожному бізнесі раз в один-два тижні проводяться круглі столи. При цьому психолог зі служби коучингу виступає модератором – ставить питання. У ході розмови – по репліках людей, їхній реакції – можна побачити, що сьогодні відбувається в бізнесі, які відносини превалюють у колективі. Кінцева мета круглого столу – це самодисципліна, не нав'язана, а така, що йде зсередини.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

Термін "кар'єра" у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

Кар'єру – траєкторію свого руху – людина будує самостійно, враховуючи особливості внутрішньо- і позаорганізаційної реальності і головне – свої власні цілі, бажання та настанови.

Під трудовою кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальної драбині робочих місць, посад.

Поняття "трудова кар'єра" є більш ширшим у порівнянні з такими термінами, як "ділова кар'єра" або "професійно-кваліфікаційне просування".

Так, ділова кар'єра – це підвид трудової кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, доход або інші особисті вигоди [89]. Розрізняють два види трудової кар'єри:

1. Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах.

Дана кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Професійна кар'єра може йти за лінією:

- спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності);
- транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямках; згідно до цього виділяють такі її моделі:

2.1. Вертикальна кар'єра (переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії). В свою чергу, вона поділяється на:

- висхідну кар'єру (просування працівника вгору за службовою драбиною);
- низхідну кар'єру (переміщення працівника вниз за службовою драбиною).

2.2. Горизонтальна кар'єра (переміщення в іншу функціональну область діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді).

2.3. Східчаста кар'єра (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним).

2.4. Доцентрова кар'єра (наближення працівника до керівництва підприємства). Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради; одержання доступу до неформальних джерел інформації; окремі важливі доручення керівництва. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи високих посад, може виявитися близькою до керівництва, допущеною у вузьке коло спілкування, включеною до еліти.

Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування у межах підприємства від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння певною професією, і з погляду одержання особливого визнання керівництва.

В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію усіх перелічених її видів.

Існують різні підходи до визначення **моделей кар'єри**, один з яких представлений у табл. 10.1.

Таблиця 10.1. Моделі кар'єри

Модель	Характеристика
Професійна кар'єра (в різних підприємствах протягом життя)	Навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію
Внутрішньоорганізаційна кар'єра (в межах одного підприємства), зокрема:	Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одному підприємстві
• вертикальна	Підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії
• горизонтальна	Переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
• доцентрова	Рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс)

Ситуаційна кар'єра, зокрема:	Непередбачені переміщення працівника
• кар'єра "від начальника"	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення
• кар'єра "від об'єкту"	Основний чинник впливу – успішна реалізація якого-небудь проекту
• selfmade (власноручна) кар'єра	Кар'єрне зростання завдяки високій кваліфікації.
• кар'єра "по трупах"	Дії за принципом "ціль виправдовує засоби"
Системна кар'єра, зокрема:	Цілеспрямоване професійне зростання за наперед розробленим планом
• "трамплін"	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення "стелі", потім стрибок з "трампліну" – вихід на пенсію
• "сходи"	Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом знаходження на кожній посаді
• "змія"	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
• "роздоріжжя"	Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення "а наслідками періодичної атестації"

Етапи кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	25-30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
Просування	30-45 років	Професійний розвиток, просування за службою, зростання кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень оплати праці
Збереження	45-60 років	Підвищення кваліфікації. Навчання молодих кадрів. Пік удосконалення	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу

		кваліфікації	
Завершенн	60-65 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання, збереження рівня оплати праці, підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65 років	Заняття новими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я

Чинниками успішної кар'єри можуть бути: випадок, що надає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку діяльності; можливості, що створюються соціально-економічним статусом родини (освіта, зв'язки); гарне знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Внутрішня оцінка успішності і неуспішності кар'єри відбувається шляхом співставлення реального положення з особистими цілями і домаганнями даної людини, а зовнішня ґрунтується на думці навколишніх, займаній посаді, статусі, впливовості. Ці оцінки можуть і не відповідати одна одній, що є чинником розвитку внутрішнього конфлікту.

Менеджеру з персоналу важливо знати, яким чином людина зробила свій професійний вибір. Можна виділити такі **основні чинники вибору професії**: традиція, випадок, обов'язок, цільовий вибір

Таблиця : Чинники вибору професії

Чинник вибору професії	Характеристика
Традиція	Питання про вибір не виникав у силу традиції, звичаїв
Випадок	Вибір відбувся випадково з причини певної події
Обов'язок	Вибір професії пов'язаний із представленням про обов'язок, про свою місію, покликання або зобов'язання перед людьми
Цільовий вибір	Вибір пов'язаний зі свідомим визначенням цілей професійної діяльності, виходячи з аналізу реальних проблем і шляхів їхнього рішення (до моменту вибору знає про майбутню професійну діяльність)

Веснін В. Р. виділяє такі **мотиви ділової кар'єри**:



Рис. 10.1

Мотиви ділової кар'єри

1. Автономія.

Так, людина прагне незалежності, бажає отримати можливість робити все по-своєму. У межах підприємства її дають висока посада, статус, авторитет, заслуги, з якими усі змушені вважатися.

2. Функціональна компетентність.

Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати самі складні проблеми. Для цього вона орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

3. Безпека і стабільність.

Діяльністю працівників керує прагнення зберегти і стабілізувати своє положення у підприємстві, тому як основну задачу вони розглядають одержання посади, що дає такі гарантії.

4. Управлінська компетентність.

Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, визнанням керівництва, швидким просуванням по службовим сходам.

5. Підприємницька креативність.

Людьми керує прагнення створювати або організовувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – знаходження необхідної для цього влади, що дає відповідна посада.

6. Потреба в першості.

Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, "обійти" своїх колег.

7. Стиль життя.

Людина ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад, одержати цікаву, досить високо оплачувану роботу, що надає право переміщення, розпорядження своїм часом і т.п.

Якщо в людини немає родини, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, розмаїтість.

8. Матеріальний добробут.

Людьми керує бажання одержати посаду, пов'язану з високою заробітною платою та іншими формами винагороди.

З віком і зростанням кваліфікації цілі і мотиви кар'єри, як правило, змінюються.

Е. Г. Молл запропонував таку типологію кар'єр

Тип кар'єри	Швидкість просування за рівнями ерархії	Послідовність займаних посад	Перспективна орієнтація	Особистісний зміст	Примітки
1. Супер-авантюра	Висока	Пропуски етапів, різка зміна сфери діяльності	Подальше просування, розширення впливу	Збагачення, влада, забезпечення швидкого просування членам родини	Може бути: <ul style="list-style-type: none"> • випадковою (вдалий збіг обставин); • спільною (просування з більш сильним лідером). Пов'язана з кризою в економіці і суспільстві, завершується

					крахом
2. Авантюрна	Висока	Пропуск декількох позицій	Розширення впливу	Самореалізація, влада, збагачення та ін.	Пов'язана з вибором керівників
3. Традиційна лінійна	Поступова	Іноді пропуск однієї позиції	Подальше просування	Збільшення знань, умінь, досвіду, взаємодія з людьми	Успішність залежить від особливостей планування управлінським розвитком у межах підприємства
4. Послідовно-кризова	Нестабільна	-	Боротьба за збереження посади	Особисті інтереси	Постійна адаптація до змін
5. Прагматична (структурна)	Середня	Зміна сфери діяльності	Переміщення в одному класі управління	Особисті інтереси	Прості способи вирішення кар'єрних задач
6. Відбуваюча	Нульова	Кар'єра завершена	Удержати позицію	Особисті інтереси	-
7. Перетворююча	Висока	Стрибок-подібна або поступова	Одержання нової позиції	Освоєння нової сфери діяльності, розробка видатних ідей	Завжди спрямована в майбутнє
8. Еволюційна	Поступова	Поступова	Просування разом з ростом підприємства	Сполучення суспільних особистих інтересів	Боротьбу за владу, конфліктність колективних настанов

Просування по службі визначаються двома групами чинників:

1) об'єктивні:

- вища крапка кар'єри – вища посада, що існує у підприємстві;
- довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної працівником у підприємстві, до вищої крапки;
- показник рівня позиції – відношення кількості працівників, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності – відношення (у певний період часу) кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

2) суб'єктивні:

- освіта;
- кваліфікація;
- внутрішня мотивація;
- наполегливість;
- відношення до роботи;
- вміння подати себе і т.д.

Сьогодні вважається, що успіх кар'єри залежить також від здібностей працювати на стику різних сфер діяльності.

У залежності від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою – у працівника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер з персоналу вже при прийомі працівника на роботу повинен спроектувати можливу його кар'єру і обговорити її з працівником, виходячи з його індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних працівників може бути як привабливою, так і нецікавою, що значно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Динамічність кар'єри – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Показник ґрунтується на тому, що в середньому для успішної адаптації і оволодіння посадою необхідно витратити три роки, після п'яти років спостерігається зниження ефективності праці в цій посаді. Динамічною кар'єрою визнається та, при якій у великій кількості випадків працівник займав кожен посаду протягом трьох – п'яти років.

Динамічність кар'єри керівника визначають два основних параметри:

- потенціал просування;
- рівень поточної професійної компетенції.

Виходячи з цього складається матриця, що включає такі елементи (рис. 10.2):

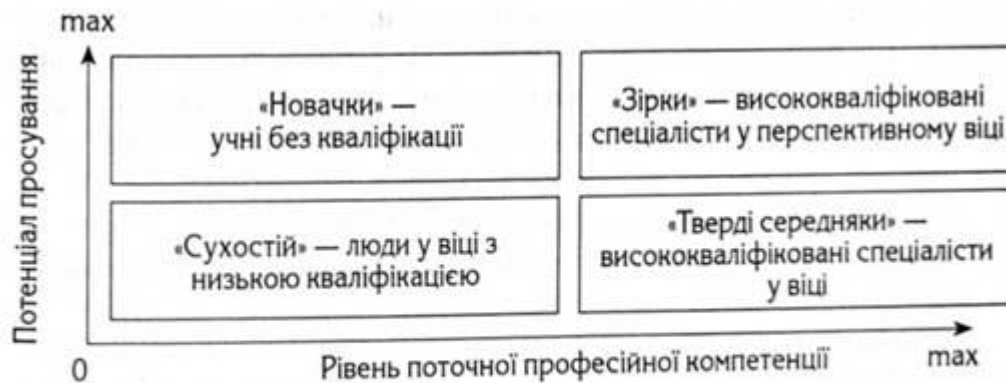


Рис. 10.2

Матриця позицій кар'єри

1. Учні, новачки – потенціал просування високий, але компетентність низька.
2. "Зірки" – і те, і інше високі.
3. "Тверді середняки" – добре працюють, але шанси невеликі (або через особисті якості, або через організаційну ситуацію).
4. "Сухостій" – працюють мало і шанси на просування невеликі.

Кар'єра може розвиватися різними темпами. На вітчизняних підприємствах має місце наростаючий темп просування працівників; приблизно така ж практика існує і в США. Тут, щоб мати можливість зайняти ведучу посаду в керівництві фірми, потрібно бути до 39-44 років керівником великого відділення. При цьому перевага надається тим, хто проробив не менше двох років на посаді рядового інженера або фахівцем у відділі збуту, маркетингу, аналізу господарської діяльності; протягом 2-4 років керівником групи, протягом 3-6 років начальником підрозділу з декількома відділами; бажаною є участь у керівництві надзвичайними ситуаціями, управлінні закордонними відділеннями. В Японії ж кар'єра починається лише приблизно через десять років роботи у підприємстві.