

Досвід закордонних країн у керуванні професійною кар'єрою

Ні для кого не секрет, що у вітчизняній практиці в системі роботи з персоналом на підприємствах і державних службах відсутня така підсистема, як «управління кар'єрою» або планування кар'єри. ці процеси є випадковими складовими в загальній сис- 48

темі формування й розвитку кадрового потенціалу організації. Процеси формування й розвитку кадрового потенціалу організації мають певні етапи. Їхня послідовність визначає життєвий цикл використання кадрів, або кадровий цикл. Управління розвитком кадрів різних спеціальностей становить основний зміст кадрового менеджменту. Сучасному керуванню персоналом притаманний *системно-ситуаційний* підхід до кадрового регулювання й кадрової політики.

Відповідно до такого підходу на вході організації як кадрової системи перебувають трудові ресурси. Вони споконвічно визначають соціальний резерв цієї організації (рис. 26), з якого частково формується її потенційний резерв. Це зовнішні джерела потенційного резерву. Існують також і внутрішні джерела організації, наприклад молоді фахівці.

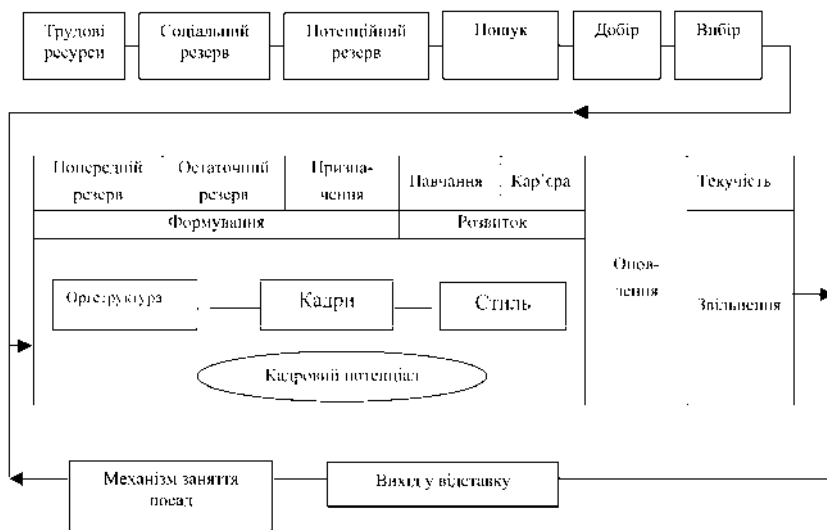


Рисунок 26 - Кадровий цикл у вітчизняних підприємствах

Формування кадрового потенціалу вітчизняних підприємств включає складання штатного розкладу, механізми заняття посад, ротацию, мотивацію й активність кадрів.

В основі розвитку кадрового потенціалу повинна лежати система безперервної освіти, підготовки й перепідготовки кадрів, удосконалювання організаційних структур, стилю управління, а також управління кар'єрою. У той же час необхідно відзначити, що *розвиток кадрового потенціалу* на вітчизняних підприємствах не носить системний і постійний характер.

На виході організації як системи перебувають процеси плинності й звільнення кадрів. Зворотній зв'язок у кадровому циклі полягає у формуванні кадрового резерву або корекції існуючого резерву кадрів.

Таким чином, поряд із формуванням і розвитком існують процеси відновлення кадрового потенціалу, які включають вихід у відставку (плинність і звільнення) і поповнення кадрового резерву.

Можна виділити декілька основних причин вибору тієї або іншої професії (табл. 3).

Таблиця 3

Основні причини вибору професії

Причина	Пояснення
Традиція	Питання про вибір не виникало в силу традиції, звичаїв
Випадок	Вибір відбувся випадково, в силу певної події
Борг	Вибір професії пов'язаний з ув'язненнями про борг, 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 (людина до моменту вибору знає про майбутню професійну діяльність)

Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою, у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути й привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності та, в остаточному підсумку, на діяльності підприємства в цілому.

Треба визнати, що на вітчизняних підприємствах немає механізму, який би дозволяв відслідковувати, наскільки повно реалізуються кар'єрні можливості того або іншого співробітника.

У той же час на Заході цей процес виглядає набагато оптимістичніше. Західні керівники використовують заслуги працівника як базу для просування по службі й підвищення оплати - як базу стимулювання. А також покладаються на особисту активність, законну силу контактів і докладні директиви. Адміністративна структура промислової корпорації на Заході запозичена у військових (включаючи таку термінологію, як стратегія й тактика, підрозділ і виробнича одиниця, постачання й кампанія).

Американський досвід управління кар'єрою

Основна тенденція розвитку американського менеджменту - орієнтація на кінцевий результат. Система цінностей американського суспільства, що спирається переважно на ідеї протестантської релігії, зводиться до трьох основних: *свободи, конкуренції, індивідуалізму*. Зрозуміло, що вони вплинули й на особливості розвитку менеджменту в цій країні.

Цінності свободи й індивідуалізму, що виникли в протестантстві як розуміння й вимога вільності віросповідання та можливості індивідуального спілкування з Богом, потім набувають соціального сенсу й переносяться на трудову діяльність і спосіб життя людей. Цей процес переносу цінностей з релігійного ґрунту на соціальний особливо характерний для Сполучених Штатів кінця XVII - початку XVIII століття, коли після Громадянської війни відбувалося зародження північноамериканської державності. М. Вебер у книгах «Історія господарства» (1923), «Протестантська етика й дух капіталізму» (1990) підкреслює, що знаходження цих цінностей суспільством стимулює активність людей, сприяє розгортанню потенціалу їхньої діяльності й одночасно вводить у цивілізовані рамки конкуренцію людей між собою.

Таким чином, для того, щоб досягти успіху в Америці, необхідно більше, ніж зробити просто добре, необхідно зробити краще всіх інших. Працівник у США оцінюється насамперед по результату його діяльності. Він повинен довести, що він краще,

ніж хто-небудь інший. Система стимулювання й заохочення праці організована таким чином, що працівникам доводиться змагатися один з одним для одержання нагороди. Американці думають, що люди будуть конкурувати один з одним, коли нагорода за виграш обмежена, тобто дістанеться комусь одному.

Американський фахівець із менеджменту Й. Олстон у монографії «Американський самурай: Практика управління в США і Японії» (Aistone, 1986) описує систему конкуренції в США. Американці розглядають конкуренцію як конкурс, турнір, що проходить під девізом «Переможець одержує всю суму, той, хто програв, - нуль» [29]. Інакше кажучи, перемога одного - це поразка іншого. Такий принцип існує у всіх сферах американського суспільства: від спорту до бізнесу. Американські менеджери використовують конкуренцію як основний спосіб розподілу життєвих благ.

Олстон розглядає два типи конкуренції: безособову й особисту. Безособова конкуренція - найбільш ефективна форма з погляду людських відносин. Безособове змагання можливе, коли ті, що змагаються, розведені за часом, простором, специфікою діяльності. У цьому змаганні людина виступає скоріше проти самої себе, ніж проти інших, хоча ціль залишається та ж - бути кращим. У такого роду змаганнях виграш одного не є поразкою іншого, колеги навіть можуть радуватися успіхам один одного. У випадку особистої конкуренції люди змагаються прямо один з одним за приз, який може виграти тільки один. Цей тип змагання є домінуючим у США.

Американська система стимуляції праці сприяє виникненню й зміцненню в працівників почуття програшу. Це одна із причин того, що американські компанії тримають оклади працівників у великому секреті. Оклади - це нерівно розподілені нагороди, оскільки люди, що виконують ту саму роботу, часто одержують різну оплату. Менеджери прекрасно розуміють, що якби кожен працівник знав зарплату всіх інших, то моральний клімат фірми виявився б під загрозою, аж до соціального вибуху. Гроші стають символом того, як оцінює хазяїн (власник) свого працівника, оскільки зарплата є головною нагородою, що американці чекають за свою працю.

Чому американці заохочують особисту конкуренцію? Конкуренція представляється їм необхідною умовою соціального й

особистого розвитку, оскільки високих посад і нагород менше, ніж претендентів на них. Нагорі управлінської піраміди місць менше, ніж знизу, і хтось повинен програти в перегонах за підвищенням. Американці вважають, що конкуренція є найкращим способом стимулювання працівників до високопродуктивної праці, думаючи, що нерівна нагорода призводить до великої ретельності в роботі. В американському менеджменті конкуренції традиційно приділяється роль одного із провідних факторів мотивації професійної діяльності. Однак не слід випускати з виду і ті, безсумнівно, негативні явища, які супроводжують практичну реалізацію цього фактора. Приведемо деякі з них:

1. Прагнення перемогти суперника в конкурентній боротьбі стає важливішим за саму виконувану роботу. Суперництво заради суперництва приводить до того, що праця стає менш важливою, ніж успішне змагання. Суперники починають шукати способи перемогти конкурента, а не поліпшити виконання самої роботи.
2. Конкуренція змушує колег приховувати інформацію один від одного й шукати більш легкий, а не оптимальний шлях вирішення завдання.
3. Конкуренція веде до розвитку недовіри між працівниками, вони також не довіряють і керуючим.
4. З моменту, коли почався цикл «конкуренція - недовіра - образа (за програш) - помста (відплата за нанесену образу)», суперники випускають із уваги поставлені цілі й зосереджують на особистості, на тому, як нашкодити один одному. Стає логічним і виправданим відповідати ударом на удар, що само по собі стимулює продовження циклу.
5. Конкуренція призводить до виникнення почуття у того, що програв, залежності від переможця.
6. Конкуренція є причиною зайвої обережності й конформізму. Працівники починають віддавати перевагу обережному стилю поведінки, якщо нагорода дістається тільки одному. Той, хто вирвався вперед і програв, покараний. Умови конкуренції сприяють формуванню позиції: краще не втратити, ніж не виграти. Найбезпечніша стратегія в умовах конкуренції - бути як всі, проявляти лояльність відносно начальства

ва, чітко виконувати його накази й не ризикувати. У результаті працівники стають конформістами, що перешкоджає творчості й новаторству в праці.

7. Надмірний акцент на конкуренції шкідливий для організації в цілому. Менеджери, що проповідують тверду конкуренцію, не одержують максимальних прибутків. Конкуренція заохочує працівника стати індивідуалістом і шукати що-небудь корисне для себе, навіть якщо це йде на шкоду організації. Вона сприяє сприйняттю працюючих поряд людей як суперників, а не як партнерів або помічників.

На думку Л. Моріти, принципові прорахунки американців криються в галузі психології менеджменту: «...тотальна логіка американських шкіл бізнесу здається холодною, що знижує значення людського фактора». До такого ж висновку схиляються й американські фахівці, визнаючи, що використання людського фактора в керуванні є найбільш слабким місцем американського менеджменту.

Японський досвід управління кар'єрою

Японське управління не надає великого значення заслугам як базі для просування по службі й підвищенню оплати як базі стимулювання. Корпоративною моделлю Японії є *домінуючі цінності - злагодженість та гармонія, а практика управління - довічний найм, прийняття рішень на основі консультацій та батьківська турбота про нових співробітників.*

Система довічного найму у великих корпораціях звичайно розглядається як характерна для Японії організаційна форма. Аналіз цієї форми на основі західних уявлень часто призводить до інтерпретації її як унікальної і такої, що базується на таких культурних цінностях, як приналежність до групи, гармонія, згода й т. п. На жаль, такий підхід висвітлює японську форму організації в межах вузької теоретичної парадигми.

Щоб зрозуміти японську практику, необхідно проникнути в суть інтернаціоналізованого ринку праці. Через те, що працівників наймають для кар'єри, а не для посади, у трудові відносини включаються багато аспектів, як економічних, так і соціальних. І

керівники, і робітники визнають це, та обидві групи повністю визнають наслідки їхніх відносин, особливо в сфері гарантій зайнятості. Для одних це означає, що в обмін на значну гнучкість у розподілі робочої сили, на прилив людей із фірм-субпідрядників і на технологічні зміни керівники повинні піклуватися про гарантії зайнятості й довічне планування кар'єри працівників. У Японії існує більше визнання робітників керуючими (у веберовском сенсі), ніж у більшості інших країн. По-перше, звичні в Північній Америці й Великобританії символи управлінського статусу, які показують різницю в положенні (окремий туалет, зарезерована автозупинка, костюм-трійка й окрема їдальня), у Японії скасовані для всіх, за винятком керівників найвищого рангу. Важливі розходження в організаційному статусі відомі всім, але вони виростають із розходжень у рівнях освіти й кваліфікації, які самі встановлюються справедливою системою оцінок. Відданість і згода, які демонструються співробітниками японських компаній, так само зобов'язані своїм походженням управлінській стратегії й стилю керівництва, як культурним цінностям і феодалним традиціям.

Необхідно відзначити, що за кордоном великий вплив на кар'єрний зріст робить освіта.

Японська система освіти цікава з кількох причин. Із чисто кількісної точки зору вона дуже велика. По кількості тих, кого навчають, на рівні вище середньої школи ця система - одна із самих великих у світі. У ній панує жорстка конкуренція, тому що від вступу до кращих університетів у величезній мірі залежить сходження по службових сходах у державних установах і найбільших корпораціях. І вона дуже суперечлива через тісний зв'язок між закінченням університету й діловою кар'єрою, з одного боку, і ієрархією робочих місць і посад, з іншого.

Як постіндустріальне суспільство, Японія зараз має багатозаровий клас освічених, для яких характер кар'єри визначений посвідченнями про отриману освіту. Упор на дипломи навряд чи унікальний для Японії, але інтенсивність суперництва в боротьбі за вищу позицію, мабуть, безпрецедентна.

Японія - це стратифіковане суспільство, де соціальний клас є функцією не накопиченого багатства й увічнення елітарної вла

ди, а університетської освіти, що, у свою чергу, є функцією системи оцінок за гідністю.

Конкурентність освітніх перегонів - це прелюдія до суперництва між галузями й корпоративними угрупованнями. Близькі зв'язки типу «батько-син» замінюються зв'язками «вчитель-вихованець» як прелюдія горизонтальних взаємозв'язків, характерних для японської компанії. Жорсткий вид поведінки при навчанні прилучає студента до розходжень у статусі, що опирається на оцінку, а не на соціальний клас. Система також підтримує більшу рівноправність, що підсилюється єдиною для всіх (і бідних, і багатих) шкільною формою. Не випадково робітники й керівники на японських заводах теж носять однакову уніформу. І, нарешті, навіть дистанція між фізичною й розумовою працею мінімізована, тому що і студенти, і викладачі на рівні беруть участь у ремонтних роботах та прибиранні.

У зв'язку з цим цікаво проаналізувати особливість ділової японської ієрархії й порівняти її з іншими країнами. У Японії практика призначень на основі тривалості служби у фірмі зберігається. Порівняння показує, що японські керівники не просто старші за своїх американських та європейських колег: вони стають вищими керівниками в такому віці, коли їхні колеги готові до виходу на пенсію (до відставки).

Більшість лідерів бізнесу як і раніше походить із вищого соціального шару. «Для нащадків людей вищого соціального статусу шанси стати керівником особливо високі. Незважаючи на величезне збільшення кількості керівних постів, пов'язане зі швидкою індустріалізацією, фірми великого бізнесу принципово воліють черпати свої вищі керівні кадри з вищого міського класу». Звичайно ж система набору керівних кадрів відносно відкрита, і щодо цього Японія відрізняється більшою соціальною мобільністю, ніж Європа (де Франція - найменш мобільна).

Є три властивості управлінської освіти, завдяки яким Японія відрізняється від інших країн і, дуже імовірно, буде відрізнятися в майбутньому:

1 Японські керівники, як і більшість випускників університетів, не поступають в аспірантуру. Невисока престижність вче

них ступенів у Японії характерна не тільки для сфери бізнесу, але й для всіх соціальних сфер, включаючи науку й вищу освіту.

2 Роль елітних шкіл. Токійський університет перебуває на вершині університетської ієрархії, але свою роль у визначенні перспектив кар'єри грає й те, який саме факультет закінчує людина.

3 Відсутність системи формальної управлінської освіти, у той час як в Америці, Великобританії, Франції, країнах СНД й інших спостерігається ріст шкіл управління.

Таким чином, японські керівники й університетські професори, як правило, бачать серйозну різницю між освітою і професійним навчанням. Кобаясі пише із цього приводу: «Призначення університетів складається в розвитку всебічної особистості й забезпеченні студента загальноакадемічною основою. Там думають, що відповідальність за навчання випускників спеціалізованому виробництву лежить на роботодавцеві».

Японський бізнес, з його сильною тягою до гармонії загалом, надає перевагу так званим керівникам-самоучкам напористим професіоналам. До того ж варто пам'ятати, що в Японії питання про те, кого ви знаєте, більшою мірою визначає швидкість і висоту майбутнього кар'єрного ескалатора, ніж питання про те, що ви знаєте.

Японських студентів, що навчаються в американських школах бізнесу, упор американців на абстрактні кількісні моделі не вражає, а акцент на людські відносини й організаційну поведінку здається їм звичним.

Таким чином, раціоналістична кількісна орієнтація американського стилю підготовки управлінських кадрів протистоїть філософії навчання й орієнтації на роботу, звичної в корпоративному й державному апаратах управління Японії. У навчальні плани японських внутріфірмових підготовчих курсів входять багато концепцій і методик із тих, що викладаються і у школах бізнесу, але вони розглядаються в тій країні як другорядні в порівнянні із широкою організацією філософської й духовної підготовки.

На наш погляд, вивчення вітчизняного й закордонного досвіду розвитку кар'єри може бути корисним для подальших теоретичних і практичних розробок.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

1. Кар'єрний процес має дві базисні детермінанти - індивідуальну й соціальну. Перша пов'язана з актуалізацією потреби людини в забезпеченні власної безпеки й благополуччя в умовах стохастичного середовища, що розвивається, життєдіяльності, друга - зі зростанням значення у всіх суспільних, у тому числі економічних, процесах так званого людського фактора, в основі якого лежать індивідуальні кар'єрні потенції, мобілізовані й організовані в інтересах системи й окремої особистості.
2. Кар'єра - це процес і результат узгодження потреби індивіда в самовираженні та інтересів суспільства в максимальному використанні його трудового потенціалу.
3. Історично кар'єра як соціальне явище з'являється із виникненням прибавочного продукту й розвивається при постійній зміні умов несприятливих на сприятливі і навпаки.
4. Наслідком національних особливостей зародження й розвитку кар'єри можна вважати сформовану в слов'ян «кар'єрну ментальність»: любов до дармового, кумівство, опіку з боку батьків, надію на широку батьківську спину з боку дітей, віру у всесильність «зв'язків», схильність приписувати кар'єрні невдачі несприятливим зовнішнім умовам, заздрість чужим успіхам.
5. В міру історичного розвитку досліджуваного об'єкта чітко визначаються такі тенденції: переміщення від наслідуваного статусу до здобутого, гуманізація суспільних відносин і трансформація поняття кар'єри в сфері тенденції гуманізації, кар'єра охоплює усе більш широку сферу діяльності людини, розширення можливостей у сфері «кар'єризму». На наш погляд, ці історичні тенденції будуть проявлятися й надалі.
6. Сутність кар'єри виражається в її протиріччях: протиріччя між соціальним й індивідуальним в кар'єрі, діалектика процесу й результату, протиріччя між суб'єктивним й об'єктивним, між можливістю й дійсністю, між необхідним й наявним. Беручи до уваги ці протиріччя, можна стверджувати, що залежно від того, до якого з полюсів у розвитку кар'єри

схильний індивід (наприклад, необхідного або наявного) варіюється значимість тих або інших факторів, що впливають на розвиток кар'єри даного індивіда.

7. Залежно від того, наскільки погоджені сутнісні протиріччя в кар'єрі того або іншого індивіда, можна говорити про те, наскільки реалізовані його кар'єрні потенції. Таким чином, управління кар'єрним процесом полягає в узгодженні сутнісних протиріч кар'єри. Реалізація цих принципів у єдності й у рамках однонаправленої зацікавленості можлива за умови зміни підходу до кар'єри - уяви про неї як про можливість самореалізації для індивіда й можливості підвищення ефективності використання трудового потенціалу суспільства.