

## Технологія організації просування по службі

Кар'єри, пробиті власною головою, завжди міцніші та ширші за кар'єри, прокладені низькими поклонами або заступництвом важного дядюшки.

Дмитро Іванович Писарєв

Оскільки підприємства ростуть і розвиваються, менеджери повинні приділяти постійну увагу просуванню співробітників і розміщенню їх на відповідних позиціях. Зростання підприємств за допомогою розширення, злиття і придбань приводить до створення нових управлінських місць і зміни обов'язків співробітників, що повинні бути підготовлені до виконання нової і більш складної роботи.

Першою ознакою перспективного підприємства є усвідомлення того, що якість виконання робіт і його власний розвиток цілком та повністю визначаються можливостями персоналу. У міру того, як змінюється діяльність підприємства і його структура, міняються структура і якість персоналу. Наприклад, знову найнятий менеджер має інші потреби і наміри, ніж менеджер у середині кар'єри або в передпенсійному віці. Усі ми проходимо визначені ступені протягом нашої кар'єри, кожна з яких передбачає відповідні можливості і міру напруги, що впливають на якість роботи.

На рисунку 32 показані фактори, найбільш важливі, з погляду планування просування і професійного розвитку управлінської діяльності.

Люди завжди якимось чином просувалися в житті і діяльності, але лише з недавнього часу в системі керування персоналом серйозна увага приділяється шляхам, по яких йде це просування, і типові необхідного планування для досягнення визначених цілей. Ключ до рішення проблеми полягає в розумінні того, що вплив на просування роблять не просто фактори і не особистості самі по собі, а скоріше, способи взаємодії цих важливих факторів.

**Зовнішні фактори впливу**

Профспілки  
 Вимоги Уряду, розпорядження,  
 закони  
 Економічні умови, конкуренція  
 Структурний склад робочої сили  
 Місцезнаходження  
 підприємства

**Внутрішні фактори****ВПЛИВУ**

Мета  
 Організаційний стиль  
 Професійний характер роботи  
 та виробничо-технологічні  
 умови  
 Робоча група  
 Досвід та стиль керування

2

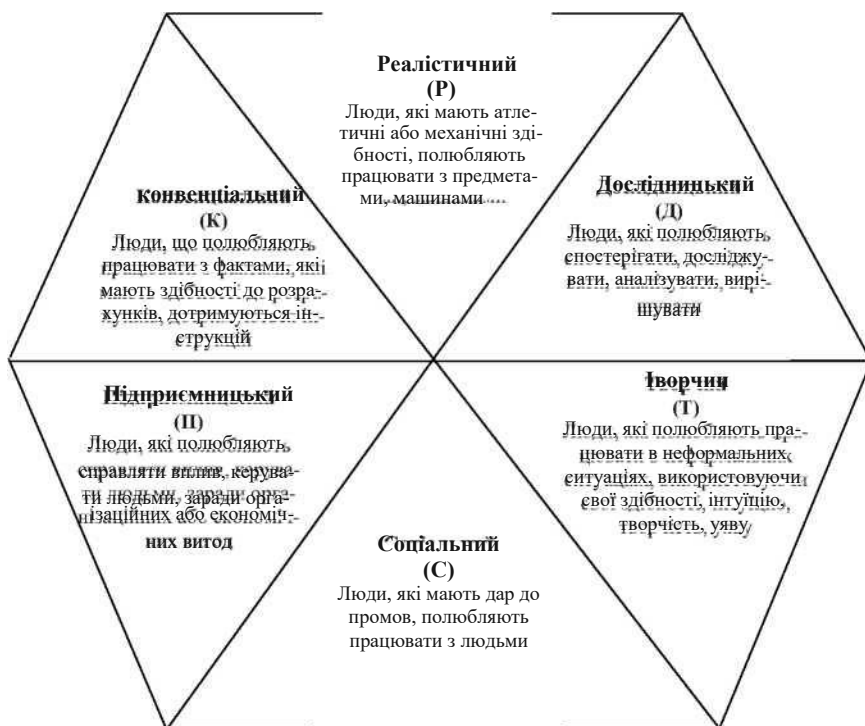
Програми - УП		
Види УП-діяльності	Люди	Критерії ефективності
Рівні умови зайнятості Аналіз роботи Набір Планування Відбір Оцінка виконання Навчання та розвиток Планування та розвиток кар'єри Оплата праці Винагорода Допомога та послуги Дисципліна Трудові відносини Безпека та здоров'я Розклад (якість життя)	Можливості Позиції (підходи) Смаки Інтереси Особливості особистості	Виконання Правова відповідність Задоволеність Прогнули Текучість Кількість конфліктів Кількість скарг Кількість інцидентів
		<b>Кінцеві результати</b>
		Конкурентоспроможні продукти та послуги

*Фактори, що впливають на розвиток кар'єри  
і життєві умови*

З одного боку, фахівці повинні зуміти виявити потреби працівників підприємства, а з іншого боку - самі працівники повинні мати ясне уявлення про свої наявні й потенційні можливості та уміння виявити їх у майбутньому. Тому планування кар'єри і просування повинні будуватися при спільній участі обох сторін і їхньої взаємної відповідальності за «свою» частину організації цього процесу.

Можливо, найбільш важливе рішення, що приймає людина в житті, - вибір кар'єри. У якийсь момент, приймаючи таке рішення, ми задаємо собі питання: «Ким я хочу бути? У чому мої сила і слабкості?».

Джон Голланд на основі дослідження безлічі фірм розробив теорію вибору кар'єри. На його думку, вибір є вираженням особистості, а не випадковістю (шансом). Він вважає, що досягнення і кар'єрні успіхи залежать від відповідності між особистістю і роботою. Джон Голланд запропонував класифікацію типів особистості у вигляді шестикутника і проаналізував її з погляду організації просування по службі. По Голланду, один із типів завжди домінує, людина, пристосовуючись до зовнішніх умов, використовує широкий спектр стратегій у рамках двох і більше типів (рис. 33). Чим ближче орієнтації в шестикутнику, тим ближче типи особистості.



Шестикутник Дж. Голланда

Дослідження ваших навичок, визначення того, якими навичками володіє людина, надзвичайно важливі при виборі кар'єри. Простої переваги того або іншого місця при виборі кар'єри недостатньо. Людина повинна мати визначені навички або бути в змозі розвинути ті з них, яких вимагає її професія.

«Словник професій», який друкується урядом США, містить інформацію про навички, які необхідні близько 20 000 спеціальностям. Він ілюструє навички в трьох областях - данні, люди і предмети (табл. 9).

Таблиця 9

*Категорії, що виражають навички  
в різних видах діяльності*

<b>Предмети</b>	<b>Люди</b>	<b>Данні</b>
- установка; - налагодження; - маніпулювання; - контролювання; - водіння; - керування; - обробка; - переробка; - обслуговування	- наставництво; - ведення переговорів; - керівництво; - консультування, інструктаж; - репетиторство; - обмін інформацією; - одержання інструкцій; - служба, надання послуг	- синтез; - координація; - інновація; - аналіз; - обчислення; - копіювання; - порівняння

Програма можливостей просувань забезпечує такі послуги:

- 1) дає широкий спектр інформації про вакантні місця і кваліфікацію, що потрібна, для того щоб їх зайняти;
- 2) вказує систему, відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагає працівникам встановити мету кар'єри;
- 4) заохочує осмислений діалог між працівниками і їхніми керівниками щодо цілей кар'єри.

Часто молоді фахівці, що закінчили вищий навчальний заклад, очікують, що їм представиться можливість застосувати свої знання так, що це приведе до їх визнання і просування по службі. Однак у більшості випадків вони незабаром розчаровуються у своїх перших кроках щодо вирішення проблем кар'єри. Хоча специфічні причини раннього розчарування в кар'єрі різні в різ

них людей, проте фахівцями були визначені деякі загальні причини.

*Програми розвитку кар'єри і програми підтримки.* Дослідження раннях проблем кар'єри молодих менеджерів показують, що ті, хто частіше інших відчувають стан тривоги, занепокоєння і пригніченості, звичайно є жертвами «шоку від реальності». Справа в тому, що вони відчувають розрив між своїми уявленнями про фірму і тим, чим вона в дійсності є. Кілька факторів впливають на цей стан шоку, і важливо тому як для молодих фахівців, так і для їхніх керівників, уникати їх.

*Первісна ініціатива.* Перша робота молодих менеджерів часто потребує від них куди менше того, на що вони здатні. Звідси приходять відчуття неможливості продемонструвати повною мірою свої здібності, люди задихаються на рутинній роботі. Це відбувається тому, що підприємець занадто ретельно рекламував своє підприємство найманим молодим фахівцям.

Деякі молоді менеджери здатні бути творцями: навіть якщо вони виконують монотонну роботу, то думають, як різноманітити свою працю. Вони бувають здатні переконати своїх керівників дати їм більше самостійності і більше справ. На жаль, не багато молодих здатні на це. Попередній шкільний і студентський досвід полягав у тому, що завдання спускалися їм зверху викладачами. Ініціатива створювалася для них, а не ними.

*Первісна задоволеність роботою.* Новачки-менеджери з інститутською освітою часто вважають, що вони здатні виконувати роботу більш високого рівня, ніж та, на яку вони призначені. Зрештою, вони були посвячені в найновітніші управлінські теорії, навчені ефективній методиці і здатні керувати щонайменше компанією. У результаті зіткнення з дійсністю, коли вони виявляють, що їхня самооцінка не поділяється іншими, до них приходять розчарування і незадоволеність. Наслідком таких нереалістичних надій є низький ступінь задоволеності службовим зростом і самовираженням.

*Первісна оцінка виконання.* Оцінка виконання - важливий управлінський обов'язок, однак багато менеджерів недостатньо підготовлені для її виконання. Вони просто не знають, як оцінювати роботу своїх підлеглих. Цей управлінський недолік особливо неприємний у випадку із молодими працівниками. Усі вони ще не впевне

ні в тому, яких думок від них чекають, якого поводження. Звісно, вони спостерігають за своїми керівниками, розглядають їхню поведінку як зразок на ранній стадії своєї роботи. Але коли ці керівники неточно оцінюють молодих працівників, ті не розуміють, чи роблять вони свою справу так, як потребує від них фірма.

*Програми і практика подолання раних проблем, пов'язаних з кар'єрою.* Керівники, що бажають зберігати і розвивати молоді таланти, мають перед собою кілька альтернативних можливостей.

Один зі способів уникнути нереалістичних очікувань у новачків - це надати їм об'єктивну інформацію в ході найму. Практика показує, що новачок повинний знати погані і гарні сторони не тільки своєї роботи, але і фірми. Завдяки цій інформації вони одержують можливість усвідомити не тільки очікувані вигоди, але і можливі ускладнення. Той, хто одержав таку інформацію, зберігає велику стійкість на роботі і у більшій мірі задоволений нею, ніж той, хто був відібраний, але не одержав такої інформації.

*Ініціативне призначення.* Керівники знову найнятих фахівців можуть заохочувати їх призначенням на найбільш важкі ділянки. Успішне застосування такої політики потребує від керівника деякого ризику, оскільки він відповідає за те, як виконує роботу його підлеглий. Але іноді можливостей підлеглих не вистачає, і «розсборбувати кашу» приходиться не тільки їм, але і керівникові, що призначив їх на це місце. Тому більшість керівників воліє не ризикувати і просувати своїх підлеглих повільно, доручаючи їм поступово усе складніші задачі, і лише після того, як ті виявлять свої можливості.

Навіть якщо знову найняті менеджери здатні виконувати деякі більш складні обов'язки, але не встигли продемонструвати це, все-таки ризиковано призначати людину на місце, де можливість провалу висока. Як показали дослідження, молодь, що пройшла через такий іспит, надалі працює більш успішно.

Якщо робота, на яку призначений молодий менеджер, не вимагає сама по собі особливої ініціативи, тоді потрібно «піддобрити» це призначення, надавши фахівцеві велику автономію, владу, відповідальність, дати йому можливість безпосередньо взаємодіяти з покупцями і клієнтами, дозволити йому самому впроваджувати свої ідеї (а не просто повідомляти про них шефові).

*Вимогливий бос.* Практика, що обіцяє гарні результати в справі підвищення стійкості кадрів, полягає в тому, що молоді фахівці призначаються спочатку до вимогливих керівників. У цьому контексті «вимогливий» не означає «автократичний». Скоріше, це тип керівника, якому властива висока, але реалістична думка про свої можливості. Такі керівники підтримують у молодих розуміння того, що від них чекають високих результатів, з одного боку, а з іншого, що не менш важливо, - показується готовність керівника (шефа) завжди допомогти порадою або ділом.

Програми, покликані допомогти і тим самим втримати молодих фахівців на виробництві, розвиваючи їх можливості, можуть використовуватися окремо або в сполученні з іншими. У будь-якому випадку керівник повинен шукати шлях до збереження тих молодих менеджерів, що мають високий потенціал для ефективної роботи. Хоча ці програми і недосконалі, вони корисні не тільки для збереження молодих кадрів, але і для вирішення проблем, що можуть виникнути на середній фазі кар'єри менеджера.

*«Плато» у середині кар'єри.* Даний момент приходиться на стадію «збереження кар'єри». У цей час просування зазвичай йде досить повільно з двох причин. По-перше, чим ближче до вершини організаційної піраміди, тим менше місць, і навіть якщо менеджер може працювати на новому рівні, то немає вакансій. Подруге, вакансія може бути в наявності, але менеджер втратив або можливість, або бажання її займати.

Керівники, що відчують себе стіснено на своїй нинішній роботі, мають звичай перекладати усе на підлеглих: вони перманентно «залишають» іншим свою роботу. Такий спосіб приводить до погіршення виконання обов'язків, а в кінцевому результаті - до погіршення роботи підприємства в цілому.

Звичайно, не всі менеджери реагують на таку ситуацію однаково погано. Багато хто, навіть більшість, справляються з такими проблемами конструктивно.

*Програми та практика протидії проблемам, пов'язаним із серединою кар'єри.* Нейтралізація кризових ситуацій менеджера на цій стадії проводиться за допомогою консультацій і надання альтернатив у пересуванні по службі.

*Консультації.* Багато фірм тримають у штаті психіатрів, щоб допомогти працівникам справлятися з проблемами, пов'язаними з кар'єрою, здоров'ям, родиною. Менеджери середнього віку забезпечуються в такий спосіб професійною допомогою, якщо в них виникає депресія та стрес. Оскільки менеджери цього рангу звичайно добре освічені, їм часто досить виговоритися (якщо є кому). Вербалізація проблем об'єктивному слухачеві допомагає чітко усвідомити їхню суть, знайти спосіб справитися з ними конструктивним чином.

*Альтернативи.* Ефективне вирішення проблем кризи вимагає існування прийнятних альтернатив у діяльності. Організації не повинні упускати можливість зайвий раз проконсультувати своїх працівників по особистих або сімейних проблемах. Якщо розвиток кризи прискорюється, і насамперед факторами, пов'язаними з кар'єрою, то підприємство може стати важливим джерелом альтернативних випадках необхідно просто почати службові пересування, навіть якщо вони розглядаються як неприйнятні. Можливі три типи таких пересувань, здатних вивести менеджерів із кризової ситуації в розглянутий період їхньої діяльності, а саме: переміщення, пониження і переведення на колишні посади.

*Горизонтальне переміщення* полягає в пересуванні на тому ж рівні з одного сектора підприємства в іншій. Менеджер, «застиглий» на виробництві, може бути переміщений на близький рівень у торгівельний сектор, конструкторський відділ або в яку-небудь іншу область. Такого роду переміщення припускає, що менеджер у стислий термін вивчить технічні вимоги, запропоновані на новому місці, на що ідуть визначений час і зусилля, що відволікають від проблем. Хоча при цьому рівень продуктивності може знизитися, проте надалі менеджер одержує перспективу в обох областях діяльності.

*Пониження* (переміщення на нижчий рівень) асоціюється в нашому суспільстві з невдачею; ефективно працюючий менеджер просто не в змозі зрозуміти, як пониження може бути гідною альтернативою. Проте в багатьох випадках таке переміщення не тільки гарна, але просто необхідна, внутрішньо прийнятна альтернатива, якщо має місце хоча б одна з нижченаведених умов:

а) керівник цінує якість життя, що обумовлена специфічним географічним місцем розташування якогось виробництва, і може



б) керівник розглядає таке переміщення як спосіб встановити і закріпити основу для майбутнього просування;

в) керівник постає перед альтернативою - звільнення або перехід на нижчестоящу посаду;

г) керівник відчуває покликання до знаходження самостійності і можливостей для самовираження, пов'язаних із неробочою діяльністю (релігійною, цивільною, політичною), і з цих міркувань може із задоволенням сприймати нижчий рівень відповідальності (і вимог) на новому місці нижчого рівня.

Використання *переміщення на колишнє місце* - відносно новий спосіб, пов'язаний із зменшенням ризику, що має місце при горизонтальному переміщенні або пониженні. Практика полягає в тому, що переміщуваний керівник може повернутися на колишнє місце, якщо йому погано працюється на новому. Фірма інформує кожного про те, що існує визначений ризик (пов'язаний із новим місцем роботи), але можна повернутися, і це зовсім не буде розглядатися як «провал». Це практика «підстрахування» висококваліфікованих професіоналів, що роблять перші кроки на рівні загального керівництва.

Усі названі вище програми, що починаються організаціями з метою допомогти керівникам упоратися з кризою «середини», не виключають відповідальності самих керівників за себе. Люди, що ведуть відповідальний і конструктивний спосіб життя, заздалегідь вживають заходів, що дозволяють мінімізувати ризик.

*Планування кар'єри.* Форма обмірковування кар'єри може бути строго реалізована у виді планування кар'єри. І люди, і організації починають вивчати питання про те, наскільки важливим є таке планування з погляду перспективи і мотивації.

Практика планування кар'єри в організаціях включає поєднання особистих очікувань в галузі своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Регулювання просування - це наслідок особливого роду діяльності, пов'язаної з такими можливостями. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей.

Хоча планування такого роду не є новим, багато фірм лише зараз починають використовувати його як спосіб скоріше запобігання,

ніж «лікування» проблем, пов'язаних із кризами початку і середини кар'єри керівників. Процеси, що відбуваються при цьому, зображені на рисунку 34. Рівна відповідальність тут лежить і на організації, і на індивідах. Людина повинна визначитися зі своїми бажаннями і можливостями і через консультування зрозуміти, якого роду засоби їй необхідні: навчання, тренінг або розвиток. Організація, у свою чергу, також повинна визначити свої потреби і можливості в області кадрової політики, щоб спланувати і забезпечити необхідну інформацію, а також можливості для навчання і розвитку своїх працівників.

Особисті потреби і потреби фірми можуть поєднуватися різноманітними способами. Відповідно до останнього огляду Американської асоціації менеджменту найбільш розповсюдженими є неформальне консультування фахівцями-кадровиками і консультування безпосередніми керівниками. Ці підходи досить неформальні. Більш формальними і швидко поширюваними, але менш широко застосовуваними на практиці є спеціальні семінари й



### *Процес планування пересувань*

*Неформальне консультування.* В обов'язок управлінського штату в організаціях часто включають послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості й інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це

правильно, оскільки вони є важливими факторами, які визначають очікування, що пов'язані з кар'єрою. Тому консультації в даній області розглядаються фірмою як послуга своїм службовцям, хоча й не основна.

Консультація з боку керівника звичайно є частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Характерною рисою ефективної оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, яка дозволяє працівникові не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може досягти в майбутньому - у такий спосіб пробуджується інтерес до планування просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості у фірмі не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але й в цілому по підприємству. Однак вони звичайно мають обмежену інформацію, тому часто виникає необхідність застосувати більш формальні і систематичні підходи.

*Формальне консультування.* Росте число фірм, що використовують різні оціночні центри і центри розвитку. Звичайно практикується обслуговування визначених груп. Особлива увага приділяється «дуже здібним» і «швидко крокуючим» кандидатам у керівники.

У цих центрах спочатку визначаються сильні і слабкі сторони керівника в таких питаннях: аналіз проблем; комунікація; встановлення цілей; прийняття рішень і вирішення конфліктів; відбір, навчання, мотивування працівників; контроль за працівниками; компетентність у питаннях спілкування і порозуміння; використання часу. На основі результатів у кожній з цих областей керівник сам встановлює особисті задачі й цілі просування. Персонал центру допомагає керівникові сформулювати реалістичні цілі, що відбивають дійсно сильні і слабкі сторони в зазначених областях. Цікавою практикою є інформування про вакансії у фірмі. Ефективна практика такого роду вимагає більше, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. Тут повинні задовольнятися як мінімум такі умови:

- 1) співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але й про ті переміщення і просування, що дійсно відбуваються;
- 2) інформація надається не менш ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;
- 3) правила обрання відкриті й обов'язкові для всіх;

- 4) стандарти добору й інструкції формуються чітко і ясно;
- 5) кожний має можливість спробувати свої сили;
- 6) працівники, що претендували, але не одержали місця, у письмовій формі сповіщаються про причини відмови.

Який би підхід не застосовувався, мірою його успіху є ступінь задоволення потреб працівників і фірми.