

Характеристика керівника. Вибір кар'єрних прагнень. Складання плану кар'єри

Відмінності кар'єри сучасного підприємця від кар'єри класичного керівника. Спільні риси кар'єри керівника і підприємця породжені їхніми загальними цілями, а відмінності обумовлені розбіжністю задач (табл. 10).

Таблиця 10

Основні відмітні риси кар'єри підприємця і керівника

Тип кар'єри підприємця	Тип кар'єри класичного керівника
1	2
Високий ступінь вільних дій. Підприємець не хоче бути залежним від інших і сам не бажає, щоб інші від нього залежали. Відносини на умовах партнерства, співробітництва	Обмежена посадовими обов'язками свобода дій. Відносини на умовах делегування повноважень
Підвищена увага до партнерських відносин. Для виживання в конкурентній боротьбі надається особливе значення неформальним комунікаціям	Відносини на умовах свого місця в ієрархії керування і поділу праці
Пошук контакту з більш сильними і відомими. Підприємець шукає керівників з інших організацій, що згодні перейти на роботу в приватну фірму	Керівник боїться втратити своє місце у випадку запрошення на посаду заступника більш активного співробітника. Тому на державних підприємствах зробити кар'єру тільки на основі компетентності складніше, ніж у приватній фірмі

Продовження таблиці

1	2
Пов'язує свою кар'єру як з освітою, так і зі своєю власністю, не розділяє приватне і професійне, однак робить розходження між роботою, професією й освітою	Професійна освіта і кар'єра відділені від власності. Кар'єра будується на класичній моделі, наприклад: майстер - начальник цеху - директор; економіст - старший економіст - начальник відділу - головний економіст
В основі кар'єри - синтез знань, запозичливість і власність	В основі кар'єри - освіта, компетентність в галузі управлінських відносин і комунікацій
Сучасний (не «новий») підприємець істотно сильніший в соціальній тематиці, діловому спілкуванні, етиці, культурі. Він планує свою кар'єру на основі міждисциплінарної орієнтації і багатofункціональності (але не «всеїдності»)	Класичний керівник діє в рамках класичної доктрини, що говорить: економіку варто розглядати як самостійну систему, яка існує, щоб суспільство одержувало від неї максимальну користь
Підприємець ставиться до людей на своєму підприємстві як до своїх колег	Відношення до працівників як до підлеглих, колегам, конкурентам у кар'єрі, немає інтересу і можливості забезпечити персональний зріст кожного
Центральна фігура в системі вільного підприємництва	Керівник - центральна фігура в державно-монополістичній системі
Переважна орієнтація на зовнішнє середовище, пріоритетне відпрацьовування зовнішніх комунікацій	Переважна орієнтація на внутрішнє середовище фірми, перевага надається маневрам у середині фірми
Ділова поведінка на свій страх і ризик, відповідає власним капіталом	Прагнення до мінімуму ризику в управлінських відносинах, відповідає в рамках посадових обов'язків
Орієнтація на клієнта	Орієнтація на вищестоящу організацію або керівника
Високий рівень самостійності і відповідальності перед партнерами. Відповідальність розглядає як етичне зобов'язання. Пріоритет ділової відповідальності	Відповідає за роботу перед роботодавцем і колегами. Пріоритет адміністративної відповідальності, а не ділової
Пошук нових ідей, підприємницькі задуми, ділова інтуїція. Новаторський тип лідерства	Виконання поточних невідкладних справ всупереч задумам. Виконавський тип лідерства

Особливості кар'єри підприємця стосовно управління і власності розглянуті в таблиці 11.

*Особливості кар'єри підприємця стосовно
менеджменту і власності*

Підприємець - власник - керівник	Підприємець - співвласник - керівник	Потенційний підприємець - найманий керівник
Приватна власність самого підприємця	Акціонерна власність. Підприємець - один з акціонерів	Державна й інша форми власності
<i>Кар'єра</i> : приватний підприємець - керівник, президент компанії, генеральний директор приватної фірми	<i>Кар'єра</i> : генеральний директор, виконавчий директор, голова ради директорів, президент концерну	<i>Кар'єра</i> : генеральний директор державної організації, директор функціонального напрямку (технічний, фінансовий і т. д.), керівник підрозділу

Для індивідуального планування кар'єри інтерес представляють і відмінні риси успішно працюючих керівників, узагальнення яких досить умовне, тому що мова йде про систематизацію накопиченого досвіду реалізації планів кар'єри.

Характеристика зразкового керівника.

Персоніфікований досвід успішного керування ґрунтується на техніці і мистецтві прийняття раціональних рішень у кар'єрі керівника. Правильно діючих керівників відрізняють новаторство і сміливість, підприємницький дух керування. У даному випадку під цими характеристиками треба розуміти методи, особливості роботи, що властиві успішним керівникам.

Не «сося», а «штурмовик». «Штурмовик», або керівник-новатор, зайнятий боротьбою за зниження організаційної ентропії, вітає нові ідеї співробітників. У нинішніх умовах можна вижити тільки завдяки відновленню. Але керівники часто бояться змін, хоча і розуміють, що в сучасних умовах іншого шляху немає. Енергія, що часто поглинається страхом, повинна стати рушійною силою відновлення.

«Потратити в гарні руки». Досвідчені керівники починаючих керівників допомагають їм перебороти страх перед майбутнім і придбати необхідний досвід, щоб не втратити шанс нині.

Джерело ідей - співробітник. Керівник вказує напрямок діяльності співробітників і наділяє їх необхідними повноваженнями.

Досвідчений керівник відноситься до кожного співробітника як до джерела ідей.

Безкомпромісна орієнтація на клієнта: «Не хазяїн - пан, а клієнт - король». Успіх керівника неможливий без грошей клієнта. Ними оплачується праця, у тому числі і самого керівника.

Доброзичливий контроль. В основі комунікацій лежать довіра, відповідальність, етичні зобов'язання, однак необхідний і контроль, який часто слугує засобом вивільнення ресурсів. Лідери звичайно мають аналітичний склад розуму, вони відкриті, допитливі. Компетентних багато, сумлінних і доброзичливих менше, але за ними майбутнє.

Довіра і влада. Відсутність загальних для всіх співробітників ділових цінностей неминуче веде до стагнації. Без довіри немає лідера. Влада і довіра не виключають одна одну, але досвідчений лідер не стане зловживати своїм положенням. Слід зазначити і те, що для успішної кар'єри необхідний доступ до інформації, що дає реальну владу навіть при відсутності грошей.

Мотиви і прихильність. Лідер повинен вміти зробити цілі організації цілями діяльності кожного працюючого. Прихильність - результат спілкування лідера з колективом і його уміння так поставити справу, щоб кожен співробітник міг внести вклад у досягнення головної мети.

Сталість навчання і відновлення. Компанії, що оновлюються, стабільні у своєму русі. Іноді здається, що вони вносять зміни заради самих змін. Змінюються функції людей. Як правило, висуваються свої співробітники, але ключові посади часто займають співробітники ззовні.

Створення і використання сприятливих можливостей. Лідери встановлюють напрямки діяльності, а не розробляють деталізовані стратегії. Вони кращі стратеги в порівнянні з підлеглими, тому що можуть приймати несподівані рішення. Керівники компаній, що оновлюються, відносяться до інформації як до своєї головної стратегічної переваги, а до адаптивності - як до своєї стратегічної зброї.

Ясність мети. Чітке уявлення мети часто є більш надійним містком у майбутнє, ніж наявні можливості для її досягнення.

Рішучість. Дана характеристика являє собою синтез попередніх і є їхнім продовженням. Без ділової активності керівника всі його особисті плани кар'єри залишаться планами, а сама кар'єра стане набором випадків. Не даремно говорять, що «пасивного доля тягне за собою, а активного - веде».

Витримка, готовність до невдач. В економічно складні часи багатьом доводиться випробувати гіркоту поразки. Кожна людина помиляється, але не кожний вчиться на своїх помилках, тим більше сприймає їх як тимчасову поразку. Це риса зразкових керівників (Рис. 35).

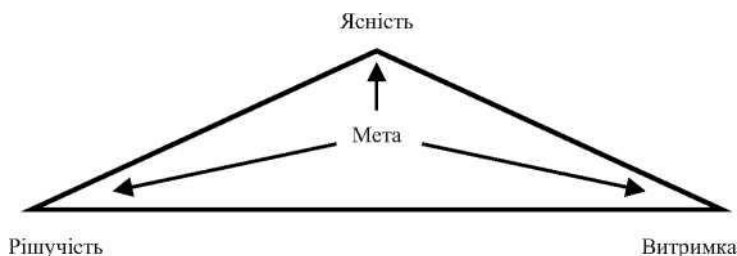


Рисунок 35 - Трикутник успіху

Самомаркетинг. Насамперед необхідно визначити, якому виду кар'єри ви віддаєте перевагу. Це і визначить Вашу стратегію. Якщо Ви знаєте, яке положення Вам захочеться зайняти через п'ять і навіть десять років, то можна визначати напрямки дій і ставити задачі, яких необхідно досягти, тобто приступати до планування своєї кар'єри.

Розглянемо кар'єру в області менеджменту. Тут велику допомогу може надати самомаркетинг, що має відношення до вашої кар'єри. Ви - продавець своєї робочої сили, мисливець за робітниками, що вам цікаві. Щоб правильно спланувати свою кар'єру, треба знати кон'юнктуру ринків робочої сили і робочих місць, а також методи роботи на цих ринках.

Самомаркетинг означає:

- пошук фірми або установи, яка б вас влаштувала;
- гарну презентацію самого себе.

Для того, щоб досягти успіху, необхідно контролювати ситуацію на ринку праці. Цю роботу варто проводити вже на етапі вибору своєї майбутньої спеціальності. Але вибір кар'єри - справа складна, тому що мова йде про персональну кар'єру, що у кожного специфічна. Не існує «рецептів», які б застосовувалися у всіх ситуаціях, однак є фактори, які необхідно враховувати при плануванні і реалізації індивідуальної кар'єри:

- з'ясування своїх сильних і слабких сторін, структури своїх ділових якостей; для цього існує безліч тестів, багато з яких дозволяють навіть скласти структурну формулу здібностей і визначити основну орієнтацію їхнього розвитку;
- відстеження тенденцій розвитку ринку праці, його галузевих і місцевих особливостей;
- облік сильних і слабких сторін того зовнішнього середовища, у якому Ви знаходитесь.

Вибір кар'єри. Якщо майбутня спеціальність обрана, виходить, є уява про неї. Вибір професії завжди обмежений потребами ринку робочої сили і професійними знаннями. Що стосується професії керівника, то це - синтез різних видів діяльності, а виходить, і синтез знань у різних галузях (кібернетичного, фінансового, стратегічного менеджменту).

Сучасний керівник виступає в ролі і соціолога, і психолога, і аналітика. Можна визначити з достатнім ступенем точності перелік функцій керування, що йому властиві. До них, насамперед, відносяться планування, контроль, мотивація, регулювання, координація робіт, побудова організації і її підрозділів. З тим же ступенем точності говорять і про вимоги до керівника, до якостей, якими він повинний володіти. Розглянемо ту частину планування кар'єри, що зв'язана з категорією «здатність» і припускає визначення й аналіз сильних і слабких сторін керівника. Вона включає три основні моменти:

- по-перше, знання вимог до посади, що Ви хотіли б зайняти;
- по-друге, об'єктивна оцінка своїх власних якостей і визначення їхньої відповідності пропонованим вимогам;
- по-третє, знання механізмів заняття конкретних посад.

Після попереднього знайомства з основами технології кар'єри потрібно ще раз переконати себе в тому, що тільки Ви знаєте.

яка робота Вам потрібна; якій роботі Ви більше відповідаєте; що для Вас важливіше - самореалізація своїх здібностей, задоволення від праці або її оплата. Тільки відповівши на ці питання, можна прийняти рішення про вибір кар'єри, при цьому свої цілі необхідно зіставляти зі знаннями про себе, а вибір кар'єри варто здійснювати з урахуванням своїх можливостей (рис. 36).

При виборі і плануванні кар'єри керуються такими правилами:

- шукати роботу потрібно завжди;
- ніхто Вам не повинен надавати роботу; за неї потрібно боротися;
- якщо Ви хочете знайти роботу, то спочатку визначить, що цьому заважає і як перебороти перешкоди;
- чим більше часу піде на визначення того, чим Ви виділяється серед інших, котрі могли б виконувати ту ж роботу, тим нижчі Ваші шанси;
- не приймайте рішення, виходячи тільки з того, що є в наявності і є доступним;
- прагніть до тієї роботи, що Вам найбільше подобається;
- не прагніть віддавати перевагу великим організаціям, звертайтеся безпосередньо до роботодавця, а не у відділ кадрів, якщо це можливо;
- завжди пам'ятайте про гарні манери, будь-яка зустріч може сприяти Вашій кар'єрі;
- пошук роботи - це теж вибір кар'єри, тому не можна демонструвати зневагу до цього процесу;
- роботодавця завжди цікавить Ваше вміння використовувати знання і навички;
- дотримуйтеся манери м'якої наполегливості в поєднанні з

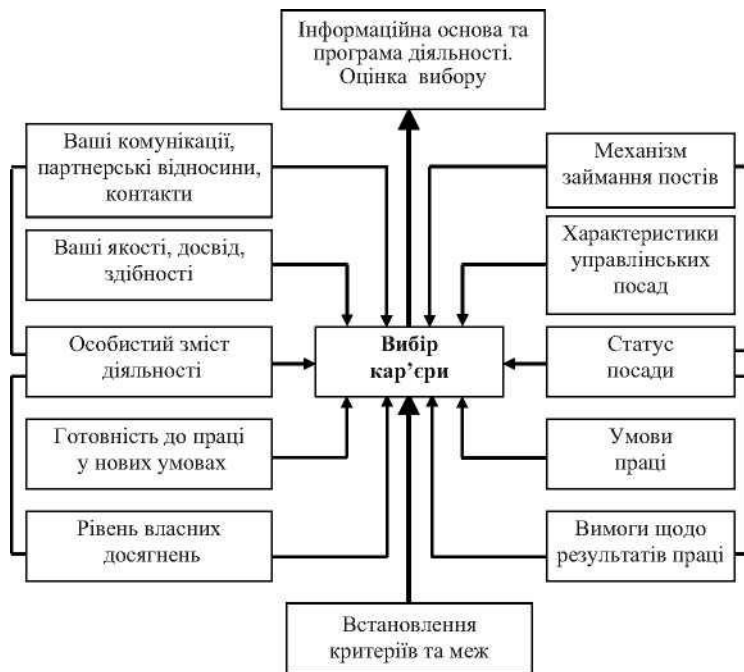


Рисунок 36 - Основні фактори вибору кар'єри

Пошук роботи. Ухвалення рішення про вибір кар'єри не можна довіряти навіть найближчій людині. Це питання Вашої місії, змісту Вашої освіти і кваліфікації. Витрати в цій області є інвестиціями в майбутнє, їх здійснює переважно держава, але робити це стає все складніше навіть у країнах з розвинутою економікою.

Найбільший відсоток успіху у пошуках роботи, за даними досліджень вчених США та України, дають методи пошуку, винесені до таблиці 12.

Методи пошуку роботи

Метод пошуку роботи	США	Україна
Безпосереднє звертання до роботодавця	47,7	76,6
Через приватні фірми по найму	24,2	6,6
По оголошенню в місцевій пресі	23,9	23,3
Звертання до друзів щодо роботи	22,1	68,3
Через відділи по працевлаштуванню вузів	21,4	8,3

Складання особистого плану кар'єри

З метою з'ясування сфери інтересів доцільно виконати таку вправу. Відповідно до даних таблиці 13 складіть перелік проблем, що потрібно вирішувати.

Таблиця 13

Структуризація проблеми

Найменування управлінської ділової проблеми	Ранг проблеми	Ранг бажання нею займатися	Сума рангів

У перелік можна включити проблеми, що були успішно вирішені, або справи, які ще ніколи не виконувалися, але які дуже хотілося б виконати. Варто подумати, чи варто займатися справами, що одержали мінімальну суму рангів. Така вправа дозволить визначити структуру Ваших можливостей і бажань як потенційного керівника-лідера, що стоїть на початку своєї кар'єри.

Систематизація цілей припускає виконання певної процедури:

1. Варто створити свій власний банк найбільш важливих і привабливих цілей, яких Ви хочете досягти. Використовуючи дані таблиці 13, цілі можна порівняти з можливостями і бути впевненим у собі при досягненні цих цілей.
2. Необхідно вибрати дві-три найбільш значні цілі і визначити задачі, які варто вирішити для їхнього досягнення.
3. Із переліку задач вибрати дві-три найбільш важливі й актуальні для початку кар'єри.
4. Визначити найбільш значимі для досягнення цілей і вирішення поставлених задач якості, якими Ви повинні володіти, а також ступінь Вашої відповідності наміченим вимогам.
5. Варто відповісти на запитання «Чого я прагну?», виконавши завдання на тему: «Як я уявляю себе в ролі керівника, які мої вимоги до тієї посади, що я хотів би займати». Фактично мова йде про самостійне формулювання місії. Ваше формулювання бачення позитивної кар'єри не повинно перевищувати 40-50 слів. Місія повинна бути основою досягнення обраних цілей шляхом вирішення поставлених задач, що сприяє втіленню в життя плану кар'єри, наприклад: «Зміст моєї кар'єри полягає в реалізації пози

тивних якостей керівника (йде перелік ведучих з них) для того, щоб добре заробляти, бути упевненим у завтрашньому дні і працювати на благо своєї родини».

6 Більш конкретне формулювання вимагає «інвентаризації» системи особистих цінностей, аналізу сильних і слабких сторін і розробки сценарію того, як можна реалізувати свою місію. Така конкретизація і означає розробку індивідуального плану кар'єри. У її основі поряд із місією знаходиться стратегічний вибір лінії поведінки.

Зробити кар'єру - значить реалізувати своє покликання, досягти престижного положення в організації, де Ви працюєте, або роботи в престижній організації. У більшості випадків кар'єра пов'язана з прагненням до високого рівня доходу.

Серед тих, хто робить кар'єру, виділяються підприємці, що створюють свої власні фірми, але найбільш численна категорія - це працюючі за наймом.

Кар'єра без посади керівника

Успішно конкуруючі підприємства швидко реагують на вимоги ринку, що змінюються, і оптимізують організаційні умови своєї діяльності. Структурні зміни можливі тільки при участі співробітників і завдяки їм, тому що саме співробітники розвивають свої інноваційні здібності. В силу спрощення ієрархічних відносин скорочуються інформаційні шляхи і час прийняття рішень, відповідальність делегується на компетентні рівні. Така ситуація дає можливість кар'єри по вертикалі і ставить нові задачі розвитку персоналу. Як приклад розглянемо роботу ЗАТ «НКМЗ», що з початку 90-х рр. зробило ряд кроків по організації й оптимізації управлінських відносин. Проектна і групова робота підвищила ступінь зацікавленості працею, однак горизонтальна ієрархія і гнучкі структури обмежили можливість зробити класичну кар'єру шляхом просування по службових сходах. Висококваліфікованим співробітникам для їхнього розвитку потрібні були нові перспективи. Акцент був зроблений на:

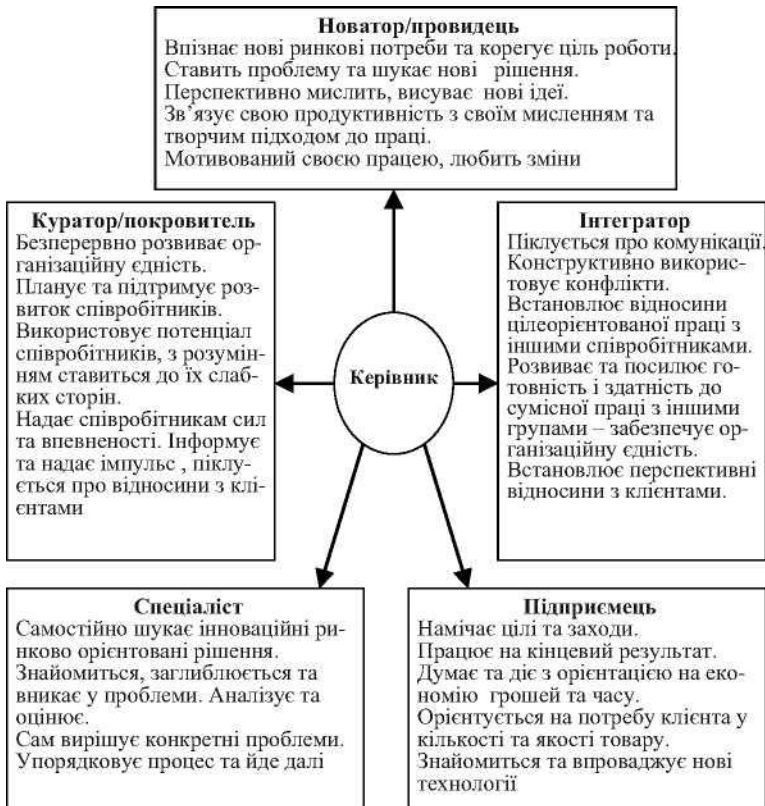
- взаємозв'язок особистісного статусу, ієрархії і зарплати;
- використання професійно орієнтованої кар'єри;

- інновації у менеджменті, його упорядкування (професійні кружки керівників, однакове ставлення до всіх управлінських функцій);
- орієнтації на стратегічне значення для підприємства виконуваної роботи при її оцінці незалежно від рівня ієрархії.

Ці перспективи визначили бачення і здійснення нового витка розвитку персоналу.

Перспектива роботи з персоналом пов'язана з поняттям «ка-р'єра без посади керівника». Якщо ієрархічні рівні не враховуються, то професійний успіх не може вимірятися тільки вертикальним сходженням. Розвиток персоналу в цьому випадку передбачає не тільки вертикальне просування, але і перспективи в горизонтальному напрямку розвитку. Модель, розроблена на підприємстві, припускає, що розвиток персоналу повинен відбуватися в основному за рахунок збільшення кількості виконуваних функцій у рамках займаної посади без переміщення на наступний ступінь і без ротації. Тут мова йде про збільшення відповідальності й обсягу трудових задач, що є кроком у кар'єрі по горизонталі. При цьому розширюється сфера прийняття рішень і діяльності співробітника.

Модель вибору напрямку кар'єрних прагнень розвитку фахівця або керівника представлена на рисунку 37.



Напрямки кар'єрних прагнень фахівця /керівника

