

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Всі господарські операції можна, в кінці кінців, звести до позначення трьома словами: люди, продукти, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти чинників мало, що вдасться зробити.

Лі Якокка

Принципи успішного управління кар'єрою на підприємстві

Планування і розвиток кар'єри на підприємстві повинно здійснюватися на основі трьох ключових принципів:

- поваги до особистості;
- впевненості робітника в завтрашньому дні;
- загального статусу.

Ці принципи складають основу не тільки кадрової політики, але і успіхів організації в цілому.

Повага до особи. Характеристику принципу поваги до особи дав ще в 1962 році Т. Уотсон, що стояв біля витоків ІВМ: «... істинні причини успіху або провалу всякої корпорації дуже часто криються у відповіді на питання, чи вміє ця корпорація виявляти таланти і вивільняти творчу енергію людей».

Принцип поваги до особи при плануванні кар'єри співробітників реалізується за допомогою:

- системи атестації та співбесіди (САС); -системи коефіцієнтів («рівнів») (СКР);
- системи заробітної плати (СЗП).

Впевненість працівника в завтрашньому дні - другий основоположний принцип. Ми навмисно не назвали його «довічною зайнятістю», оскільки між ними є одна істотна відмінність. При реалізації принципу «довічного найму» підприємство створює такі умови, коли працівнику не вигідно планувати кар'єру в рамках декількох організацій (яскравий приклад - Японія). Ін

шими словами, підприємство позбавляє співробітника права вибору або обмежує його. Таким чином, зробивши неправильний вибір одного разу, співробітник вимушений миритися з цим фактом все професійне життя, що залишилося, або йти на свідомі кар'єрні, моральні і матеріальні витрати, виправляючи помилку і змінюючи організацію. В той же час реалізація принципу впевненості у завтрашньому дні означає, що у випадку, якщо працівник відповідально ставиться до своєї роботи і проявляє максимум старань і ініціативи, то втрата роботи на цьому підприємстві можлива тільки за його бажанням.

Для сучасних вітчизняних компаній гарантія зайнятості нетипова. Але вона є надійною передумовою ділової активності і особливо довіри до тієї фірми, яка стає «своєю». Цей принцип істотно коректує кар'єру. Співробітники бачать перспективу свого розвитку. Кар'єра в даному випадку осмислено обмежена рамками даного підприємства і зовсім не обов'язково пов'язана з управлінською посадою. Керівних посад завжди менше, ніж професіоналів, особливо в процвітаючих компаніях, які долають ієрархічні побудови своїх організаційних структур.

Кар'єра без посади керівника припускає отримання освіти і підвищення кваліфікації для формування і подальшої реалізації особистого трудового потенціалу. Така кар'єра означає просування на вищий професійний рівень, придбання статусу висококласного фахівця, який не займає керівного поста. Дуже високий статус професіонала, компетентного у вузькій сфері діяльності, - особливість процвітаючих компаній кінця ХХ століття, яка стане відмінною рисою нового сторіччя.

Для співробітників, готових ризикнути і впевнених у собі, заповзятих і з сильною волею, відкривається ще одна, абсолютно нетрадиційна орієнтація кар'єри - працівник може сам собі запропонувати або навіть зажадати від свого шефа цікаву творчу роботу на свій страх і ризик і по власному інтуїтивному вибору. Така кар'єра є альтернативою просування по адміністративних сходах. Це альтернатива в певному значенні навіть професійній кар'єрі.

Принцип єдиного статусу гарантує надання всім постійним співробітникам компанії рівних умов. З погляду зовнішніх проявів це може виражатися у тому, що всі співробітники обіда-

ють в одній їдальні, паркують машини на одній і тій же стоянці і т. д. Але найголовніше - підприємство проголошує принцип рівних можливостей у галузі кар'єри, поширюючи його і на чоловіків, і на жінок. Підвищення, виходячи з цього принципу, пов'язане тільки з особистими заслугами, так само як і пониження - з провалами. Йдеться про культ обдарованих осіб. В даний час принцип рівних можливостей поширений тільки на окремих приватних фірмах, але навіть там жінці зробити кар'єру складніше, ніж чоловіку.

Інтерес до роботи не в останню чергу підкріплюється реально діючим спектром кар'єрних можливостей. ці можливості залежать від продуктивності праці, ініціативи виконавців, доступності заняття посад за принципом єдиного статусу кожного співробітника та його захисту від свавілля завтрашнього начальника - бюрократа. Кар'єрні можливості не означають тільки підвищення на посаді. Вони значно ширші. Графічно запропоновані принципи реалізуються у вигляді алгоритму, представленого на рисунку 39.

Але в той же час необхідно відзначити, що подібна система при спробі її впровадження на підприємстві викличе багато проблем. Це пов'язано з тим, що традиційне розуміння планування кар'єри (в кращому разі) зводиться до забезпечення раціонального використання особового потенціалу шляхом створення умов для його розвитку і реалізації. Інакше кажучи, планування кар'єри все ще звично сприймається тільки як частина кадрової політики підприємства і практично зводиться до створення резерву для посад згідно із штатним розкладом і роботи з цим резервом. Кар'єра в цьому випадку означає просування в деякій галузі роботи або послідовну зміну таких галузей у зв'язку із зміною статусу самого співробітника.

У всіх цих випадках активна функція належить організації, яка планує кар'єру індивіда. Тим самим спочатку задаються рамкові умови такого планування, індивід є тільки його об'єктом. Таке планування на практиці виявляється вельми спрощеним, часто знеособленим і умовним (наприклад, запланувати резерв змінних майстрів в кількості 7 чоловік або надати роботу за фахом за умови наявності вакансій).

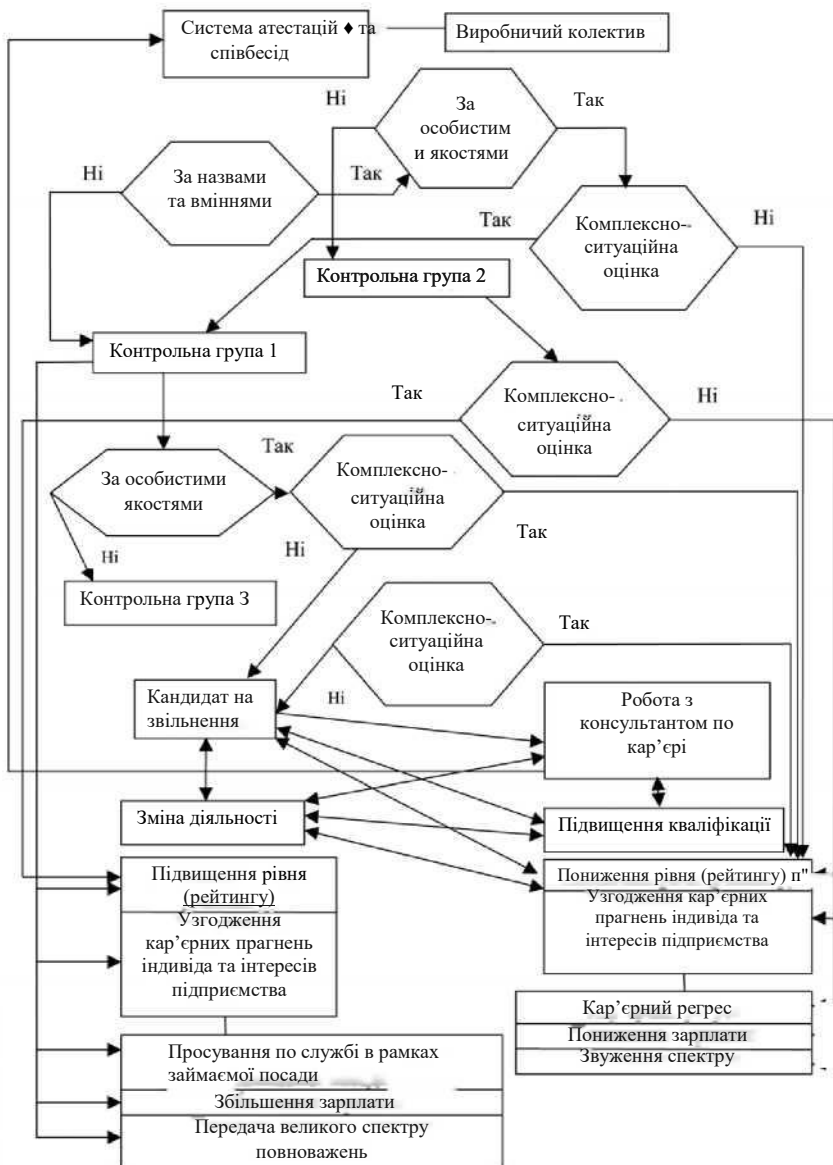


Рисунок 39 - Комплексна система планування і розвитку кар'єри на підприємстві

Річ у тому, що при плануванні кар'єри не може ставитися задача розвитку організаційної структури підприємства, як іноді помилково вважається. Навпаки, таке планування залежить від штатного розкладу (рис.40).

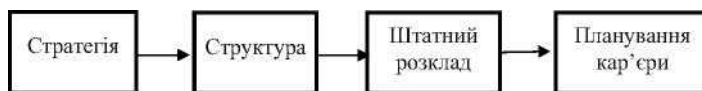


Рисунок 40 - Пріоритетність організаційної структури підприємства в порівнянні з плануванням кар'єри співробітників

Таким чином, індивідуальне планування кар'єри і планування персоналу і складають процес соціалізації (рис. 41). Образно кажучи, це дві протягнуті назустріч руки.



Рисунок 41 - Схема процесу соціалізації

Отже, процес соціалізації унікальний, як унікальний індивід, який планує свою кар'єру.

Система управління кар'єрою

Кадрова служба виступає одним із головних суб'єктів управління кар'єрою персоналу. Успіх і ефективність її роботи в цьому напрямі багато в чому залежать від статусу кадрової служби і її складу, від фахівців, які могли б відстежувати безперервну динаміку професійного досвіду організації в цілому, а не тільки персоналу. Тому необхідно істотно підвищити статус кадрових служб, що реалізують задачі управління персоналом. Укомплектування цих служб кваліфікованими фахівцями різного профілю - актуальна проблема практично всіх служб управління, незалежно від форм власності. Тільки за цієї умови має сенс вести

мову про ефективність технологій реалізації кадрової стратегії в організації, її наукову обґрунтованість і т. д. Тільки при дотриманні цієї умови можна дійсно сподіватися, що створений в країні професійний потенціал буде не тільки виправданий, але й раціонально включений в практику.

У цьому значенні головними цілями діяльності кадрової служби є:

- забезпечення організаційної структури персоналом, професійно підготовленим до виконання задач, які стоять перед підприємством, організацією або органом державної влади;
- раціональне управління професійним досвідом персоналу - найголовнішим та найціннішим капіталом будь-якої організації;
- створення таких посадових структур, які б відображали і створювали можливості для реалізації досягнутого досвіду персоналу і тим самим забезпечували б сприятливі умови для реалізації творчого потенціалу людини та її кар'єрного росту.

Управління професійною кар'єрою - це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення ним професійного досвіду і його раціонального використання, як на користь співробітника, так і на користь організації.

Цілями управління професійною кар'єрою є:

з боку персоналу:

- досягнення більш високого посадового статусу в організації, можливість більш високої оплати праці;
- отримання більш змістової та адекватної професійним інтересам та здібностям професії;
- розвиток професійних здібностей за рахунок підприємства, організації;

з боку організації:

- ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і задач підприємства, організації;

- своєчасне забезпечення підприємства, організації необхідною кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом тих структур, які мають в ньому потребу;
- створення ефективних стимулів для трудової віддачі та професійного розвитку персоналу;
- забезпечення відносно стабільного складу персоналу, здатного акумулювати професійний досвід та корпоративну культуру.

Управління професійною кар'єрою - це всього лише допомога персоналу в досягненні його цілей, в професійному розвитку, в прагненні зробити кар'єру і реалізувати свої здібності.

Головна задача планування і реалізації кар'єри полягає в забезпеченні взаємодії професійної і внутрішньоорганізаційної кар'єр. Ця взаємодія припускає виконання ряду задач, а саме:

- досягнення взаємозв'язку цілепокладання організації та окремого співробітника;
- забезпечення напрямку планування кар'єри на конкретного співробітника з метою врахування його специфічних потреб і ситуації;
- забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою;
- усунення «кар'єрних безвихідних становищ», в яких майже немає можливостей для розвитку співробітника;
- підвищення якості процесу планування кар'єри;
- формування наочних та прийнятних критеріїв службового зросту, які використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;
- вивчення кар'єрного потенціалу співробітників;
- забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу робітників з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- визначення шляхів службового росту, використання яких могло б задовольнити кількісну та якісну необхідність у персоналі в потрібний момент часу та в потрібному місці.

Як показує практика, часто працівники не знають своїх перспектив в даному колективі, що говорить про погану постановку роботи з персоналом, відсутність планування і контролю кар'єри в організації.

Планування і контроль ділової кар'єри полягають у тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і закінчуючи передбачуваним звільненням з роботи, необхідно ор

ганізувати планомірне горизонтальне і вертикальне його просування за системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Успішна програма розвитку кар'єри дозволяє формувати і послідовно здійснювати зусилля, протидіючи «моральному» і «фізичному» зносу здібності до праці робочої сили.

Планування розвитку кар'єри і управління ним вимагає від працівника і від організації (якщо вона підтримує цей процес) певних додаткових (у порівнянні з рутинною професійною діяльністю) зусиль, але в той же час надає цілий ряд переваг як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює. Для співробітника це означає:

- потенційно вищий ступінь задоволеності роботою в організації, що надає йому можливості професійного зростання і підвищення рівня життя;
- чіткіше бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація одержує такі переваги:

- мотивованих і лояльних співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність із даною організацією, це підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів;
- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з урахуванням їх особистих інтересів;
- плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливе джерело визначення потреб в професійному навчанні;
- групу зацікавлених в професійному зростанні, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на ключові посади.

Усвідомлення цих і інших переваг спонукало керівництво багатьох організацій створити спеціальні системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників.

Однією з найпоширеніших моделей управління кар'єрою є модель «*партнерства*» по плануванню і розвитку кар'єри (рис. 42).

Партнерство припускає співпрацю трьох сторін - працівника, його керівника і відділу управління персоналом (відділу людських ресурсів). Працівник несе відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри або є власником цього процесу. Керівник виступає як наставник або спонсор співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує співробітника. Відділ управління персоналом виконує роль професійного консультанта і одночасно здійснює загальне управління процесом розвитку кар'єри в організації.

Після прийому на роботу фахівці з управління персоналом проводять навчання нового співробітника основам планування і розвитку кар'єри, роз'яснюють принципи партнерства, відповідальність і можливості сторін, що беруть участь в ньому. Навчання переслідує дві основні цілі:

- 1) сформувати зацікавленість співробітників в розвитку кар'єри;
- 2) надати їм інструменти для початку управління власною кар'єрою.

Наступним етапом є розробка плану розвитку кар'єри. Співробітник повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, тобто посада (посади), яку він хотів би зайняти в майбутньому. Після цього йому потрібно зіставити власні можливості з вимогами до посад, що цікавлять його, і визначити, чи є даний план розвитку кар'єри реалістичним, і якщо так, то продумати, що йому необхідно для реалізації цього плану. На даному етапі співробітник потребує кваліфікованої допомоги з боку відділу управління персоналом і власного керівника перш за все для визначення власних можливостей і недоліків, а також методів розвитку. Багато організацій проводять спеціальне тестування для визначення сильних і слабких сторін своїх співробітників, результати якого надають істотну допомогу при плануванні кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань співробітників, але і залучити керівника в процес

розвитку кар'єри даного співробітника із самого початку і тим самим заручитися його підтримкою.



Рисунок 42 - Процес планування і розвитку кар'єри

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого співробітника. При цьому необхідно мати на увазі весь набір умов, що роблять можливим реалізацію цього плану:

- результати роботи на посаді. Успішне виконання обов'язків є найважливішою передумовою просування. Випадки підвищення співробітників (навіть тих, що володіють величезним потенціалом), що не впоралися зі своїми обов'язками, вкрай рідкісні;
- професійний та індивідуальний розвиток. Співробітник повинен не тільки користуватися всіма доступними засобами професійного розвитку, але і демонструвати знову придбані навички, знання, досвід;

- ефективне партнерство з керівниками. Реалізація плану розвитку кар'єри у величезній мірі залежить від керівника, який формально і неформально оцінює роботу співробітника на посаді і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між співробітником і вищим керівництвом організації, який ухвалює рішення про просування, має в своєму розпорядженні ресурси, необхідні для розвитку співробітника;

- помітне положення в організації. Для просування в організаційній ієрархії необхідно, щоб організація знала про існування співробітника, його досягнення і можливості. Заявити про себе співробітник може за допомогою професійних досягнень, вдалих виступів, доповідей, звітів, участі в масових заходах. Виключно важливим є в даному випадку успішне партнерство з відділом управління персоналом, позитивна думка співробітників якого про потенціал працівника є необхідною умовою поступального розвитку його кар'єри;

- найважливішим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони: співробітник, керівник, відділ управління персоналом. Оцінка проводиться періодично, як правило, один раз на рік (часто разом з атестацією співробітника) в ході зустрічі співробітника і керівника, а потім підтверджується відділом управління персоналом. Оцінюється не тільки прогрес в реалізації плану, але і реалістичність самого плану серед подій, що відбулися за минулий рік, ефективність його підтримки з боку керівника і організації в цілому. Результатом обговорення стає скоректований план розвитку кар'єри.

Аналізуючи дану проблему в одній з своїх робіт, С. І. Сотникова, ґрунтуючись на конкретних даних, довела необхідність планування персонального розвитку персоналу. Основні висновки, зроблені автором, такі:

1. Кар'єра повинна плануватися.
2. Кар'єра повинна бути багатовекторною, тобто враховувати просування всередині професії, міжпрофесійне просування, перехід в нову категорію працівників.

3. Планування кар'єри надзвичайно важливе, оскільки обумовлює наявність перспективи, конкретних цілей людини в організації і зумовлює необхідний рівень його активності.
4. Планування кар'єри надзвичайно важливе для керівників тому, що:
 - а) планування персонального розвитку керівників у вітчизняному менеджменті не практикувалося;
 - б) планування особистої кар'єри кожного працівника додає йому значущості в його власних очах;
 - в) планування особистої кар'єри накладає на працівника відповідальність і сприяє підвищенню рівня його самосвідомості.
5. Поява усвідомленої мети і розуміння діяльності в ході планування кар'єри сприяє посиленню мотивації, підвищенню ефективності трудової діяльності.
6. Планування кар'єри зумовить появу у працівника відчуття визначеності, упевненості в майбутньому, підсилюючи тим самим мотивацію до праці.

Методологічні і організаційні основи планування кар'єри

Планування кар'єри є розробкою найвірогіднішої системи заміщення посад для конкретного керівника або фахівця за час його роботи. Пересування здійснюється в рамках схеми заміщення посад: посадове зростання і ротація. Посадове зростання - це заміщення посади вищого рівня в порівнянні з раніше займаною. Ротація - це призначення працівника («по горизонталі») на посаду одного посадового рівня, як правило, з додатковими мотиваціями морального і матеріального порядку.

Основним джерелом заміщення посад за ієрархією управління в управлінських структурах підприємств, організацій і установ є посадове зростання від молодших посад до старших з урахуванням розвитку структурних підрозділів, стажу роботи і результатів щорічних атестацій керівників і фахівців. Посади, починаючи із заступника начальника відділу і головного фахівця, як правило, заміщаються по конкурсу. У лінійних підрозділах про

сування керівників в основному йде «по вертикалі», але можлива і ротація на новостворювані структури на підприємства, що знаходяться в передбанкрутному стані. Посади фахівців заміщаються шляхом зростання в межах штатного розкладу від молодших посад до старших і через систему кадрового резерву.

Початковим чинником в плануванні кар'єри керівників і фахівців є п'ятирічне і поточне планування потреби в кадрах цих посадових категорій з урахуванням прогнозу розвитку підприємства на основі розширення його діяльності в умовах ринку, освоєння нових технологій і інших досягнень НТП. Індивідуальні плани розвитку кар'єри після спеціального відбору розробляються кадровими службами спільно з керівниками підрозділів і працівниками по ключових посадах і спеціальностях для керівників і фахівців, а також для найперспективніших, обдарованих, ініціативних працівників. По решті керівників і фахівців розвиток йде за планом роботи з резервом. Індивідуальне планування кар'єри працівника, зарахованого до резерву, здійснюється з урахуванням вимог конкретної посади, його потенційних можливостей, професійних і особистих якостей.

При складанні плану кар'єрного просування (зростання) керівника і фахівця необхідно:

- розглянути послідовність можливого заняття посад в лінійних структурах або апараті управління;
- визначити шляхи розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівника і фахівця на різних етапах його діяльності;
- передбачити систематичну оцінку і контроль результатів праці, культурно-технічного і професійного зростання, накопичення досвіду, розвитку особи;
- оцінити фундаментальні знання, прагнення до теоретичної, стратегічної діяльності в умовах ринкових взаєностосунків, знання менеджменту, маркетингу, управління персоналом, аудиту;
- врахувати, що з часом при переході з однієї посадової категорії в іншу, зі зміною сфер діяльності змінюються якості працівника і вимоги до нього, як правило, зростають.

Співвідношення ціннісної і виробничої підструктур показані на рисунку 43.

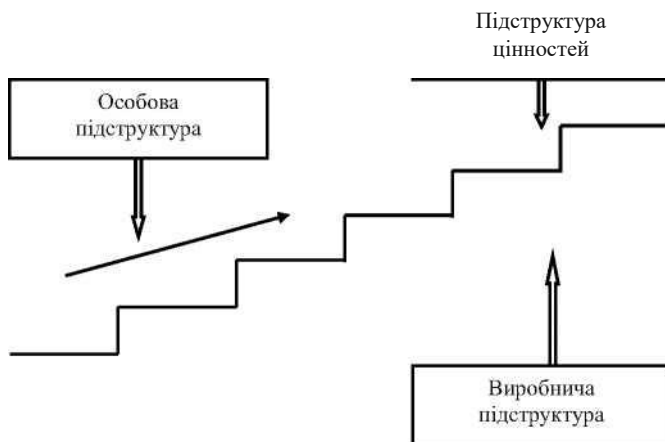


Рисунок 43 - Структура кар'єри працівника

Очевидним є той факт, що процесом розробки кар'єрних прагнень індивіда і службово-професійного просування персоналу необхідно управляти, оскільки реалізація кар'єри багато в чому зумовлюється бажанням працівника розвивати її, а підприємство повинне сприяти цьому з урахуванням інтеграції своїх інтересів і інтересів персоналу.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ РОЗДІЛУ

1. На основі результатів проведеного дослідження виділені такі принципи управління розвитком кар'єри на підприємстві: повага до особи, впевненості працівника в завтрашньому дні і єдиного статусу як невід'ємна складова системи управління кар'єрою на підприємстві, застосування якої на даному відрізку часу і в даних конкретних умовах не тільки можливо, але і необхідно.

2. Кадрова служба виступає одним з головних суб'єктів управління кар'єрою персоналу. Успіх і ефективність її роботи в цьому напрямі багато в чому залежать від статусу кадрової служби і її складу, від фахівців, які могли б відстежувати безперервну динаміку професійного досвіду організації в цілому, а не тільки персоналу.

3. Організація при цілеспрямованому плануванні кар'єри персоналу одержує такі переваги: 1) мотивованих і лояльних співробітників, які пов'язують свою професійну діяльність з даною організацією, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів; 2) можливість планувати професійний розвиток всієї організації і працівників з урахуванням їх особистих інтересів; 3) плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливе джерело визначення потреб в професійному навчанні; 4) групу зацікавлених в професійному зростанні, підготовлених, мотивованих на розвиток кар'єри співробітників для просування на ключові посади.

4. Однією з найпоширеніших моделей управління кар'єрою є модель «Партнерство» з планування і розвитку кар'єри. Модель «Партнерство» припускає співпрацю трьох сторін - працівника, його керівника і відділу управління персоналом (відділу людських ресурсів).

5. Виділені методичні і організаційні основи планування кар'єри, запропоновані рекомендації по плануванню професійного зростання і вертикального підйому персоналу в організації.

