

ТЕМА 3

ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА

Мета: з'ясувати сутність і значення управління діловою кар'єрою менеджера, правил та методів її розвитку, з'ясувати необхідність та важливість формування та використання кадрового резерву.

Ключові поняття: кар'єра, ділова кар'єра, службово-професійне просування, кадровий резерв, ротація, адаптація.

ПЛАН

1. Загальні поняття про кар'єру
2. Управління діловою кар'єрою
3. Робота з кадровим резервом

1. Загальні поняття про кар'єру.

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Загалом розрізняють різні види та типи ділової кар'єри (рис. 3.1).

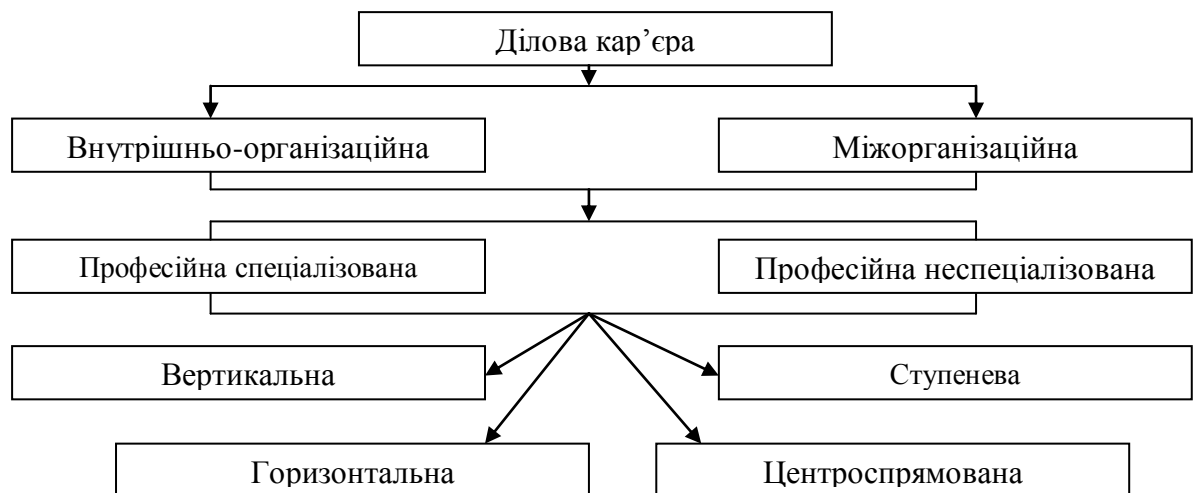


Рисунок 3.1 – Види та типи ділової кар'єри

Міжорганізаційна кар'єра – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку, а саме:

- працевлаштування на роботу;
- адаптація в організації;
- професійний розвиток;
- підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
- вихід на пенсію.

Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

Вертикальна кар'єра – це вид кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту).

Ступенева кар'єра – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

Центроспрямована кар'єра – це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

Головною задачею планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, і це передбачає виконання ряду конкретних задач:

1. Пов'язати цілі організації і цілі окремого працівника.
2. Планувати кар'єру конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і виробничої ситуації.
3. Забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою.
4. Усувати «глухі кути», з яких фактично немає можливостей для подальшого розвитку працівника.
5. Вивчати кар'єрний потенціал працівників.
6. Формувати наочні і зрозумілі критерії службового зростання, що використовується в конкретних кар'єрних рішеннях.
7. Використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних сподівань.

Планування і контроль ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту працевлаштування в організацію і до моменту звільнення необхідно організувати послідовне переміщення працівника як по горизонталі, так і по

вертикалі. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довготерміновий періоди, але й повинен знати, яких показників йому необхідно досягнути, щоб розраховувати на кар'єрне зростання.

Основні етапи кар'єри менеджера систематизовано в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Етапи кар'єри менеджера

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і моральні потреби
1. Підготовчий	до 25	Навчання та випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
2. Адаптація	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікації	Самоствердження і початок досягнення незалежності	Безпека існування і пристойний рівень оплати праці
3. Просування	до 45	Зростання кваліфікації і досвіду, набуття нових навичок та кар'єрне зростання	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самореалізації	Здоров'я та високий рівень оплати
4. Збереження	до 55	Пік вдосконалення кваліфікації, навчання молоді	Стабілізація незалежності і зростання самореалізації	Підвищення рівня оплати праці і зацікавленість до інших джерел доходів
5. Завершальний	до 60	Підготовка до виходу на пенсію, підготовка зміни, підготовка до нового виду діяльності	Стабілізація самореалізації	Збереження рівня оплати праці та підвищення зацікавленості до інших джерел доходу
6. Пенсійний	після 60	Заняття новим видом діяльності	Самореалізація в новому виді діяльності	Здоров'я, розмір пенсії та інші джерела доходу

2. Управління діловою кар'єрою

До основних рушійних механізмів в кар'єрі, які впродовж часу можуть змінюватися, можна віднести наступні:

1. Автономія (у людини є прагнення до незалежності і можливості робити певні речі на свій розсуд. В межах організації цей мотив може задовольнити певна посада, авторитет, статус серед співробітників).

2. Функціональна компетентність (більшість людей прагне бути високо-кваліфікаційним спеціалістом у своїй справі, і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для задоволення цього мотиву працівник орієнтується на професійне зростання, і кар'єрне просування розглядається крізь призму професійного зростання).

3. Безпека та стабільність (діяльністю працівників керує прагнення зберегти свій статус в організації та матеріальний стан, внаслідок цього вони прагнуть отримати певну посаду, що надасть їм такі гарантії).

4. Управлінська компетентність (деякими людьми керує прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою, званням, статусним символом, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, а також швидким кар'єрним зростанням).

5. Підприємницька креативність (певною категорією людей керує бажання створювати щось нове, займатися творчою діяльністю, тому для них основним мотивом кар'єри є набуття необхідної для цього влади і свободи, що дає їм можливість реалізувати свої задумки).

6. Потреба в лідерстві (певна категорія людей прагне зробити кар'єру заради того, щоб бути першим і обійти своїх колег).

7. Матеріальний добробут (люди прагнуть отримати певну посаду, оскільки вона передбачає високій рівень оплати праці або інші види винагороди).

8. Забезпечення здорових умов праці (працівники можуть керуватися прагненням отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов'язки в комфортних умовах).

В процесі управління діловою кар'єрою необхідно розрізнати два поняття:

1. **Службово-професійне просування** – це запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя.

2. **Кар'єра** – це фактична послідовність посад, які займає працівник впродовж трудового життя.

В загальному вигляді механізм управління діловою кар'єрою безпосередньо впливає на механізми управління діяльністю підприємства, збільшуючи рівень його доходів та прибутків (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Зв'язок управління діловою кар'єрою з підвищенням доходності підприємства

Система службово-професійного просування лінійного керівника

складається з п'яти основних етапів підготовки працівників:

1. Робота зі студентами старших курсів або з тими, що направляються на практику в організацію. Працівники кадрової служби з керівниками відповідних підрозділів проводять підбір серед студентів, і виявляють найбільш схильних до управлінської діяльності. Таким кандидатам надається відповідна характеристика-рекомендація для зарахування у відповідний підрозділ організації.

2. Робота з молодими спеціалістами, які прийняті в організацію. Молодим спеціалістам призначається випробувальний термін від 1 до 2 років, впродовж якого молодший спеціаліст зобов'язаний пройти курс навчання для молодих спеціалістів. Це передбачає стажування в певних підрозділах організації для відпрацювання управлінських навичок. На основі аналізу роботи молодого спеціаліста впродовж випробувального терміну, а також даних стажування відбувається первинний відбір спеціалістів для зарахування у кадровий резерв на керівні посади.

3. Просування кандидатів кадрового резерву на керівні посади в низовій ланці управління. На цьому етапі відбувається відбір перспективних працівників в резерв для зайняття вакантних посад в середній ланці управління. Передбачається проходження певних курсів підвищення кваліфікації та стажування в ролі дублера на відповідній посаді середньої ланки управління. За результатами цього етапу відбувається остаточний відбір кандидатів для заняття посади в середній ланці управління.

4. Робота з керівниками середньої ланки управління, що будується на основі індивідуальних планів, для керівників середньої ланки управління може прикріплюватися наставник з вищої ланки.

5. Призначення керівника вищої ланки управління з кадрового резерву.

3. Робота з кадровим резервом

Кадровий резерв – це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються посадою того або іншого рангу, піддалися відбору і що пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Типи кадрових резервів:

1) за видом діяльності:

– резерв розвитку – група фахівців і керівників, підготовлених до роботи в рамках нових напрямів (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій). Вони можуть вибрати один з двох напрямів кар'єри

– професійну або керівну кар'єру.

– резерв функціонування – група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації. Ці співробітники орієнтовані на керівну кар'єру.

2) за часом призначення:

- група А – оперативний резерв – кандидати, які можуть бути висунуті на вищестоящі посади в даний час;

- група В – стратегічний резерв – кандидати, висунення яких планується в найближчі один-три роки.

Основні етапи формування кадрового резерву:

1. Розробка прогнозу змін, що можуть відбутися в керівному складі організації, а також серед спеціалістів певних функціональних галузей.

2. Попередній відбір кандидата до резерву.

3. Отримання інформації про ділові, професійні та особисті якості кандидата.

4. Остаточне формування кадрового резерву.

Основними критеріями при підборі кандидатів до кадрового резерву керівників є наступні:

1. Відповідний рівень освіти та професійної підготовки.

2. Досвід практичної роботи з людьми.

3. Організаторські здібності.

4. Особисті якості кандидата.

5. Стан здоров'я.

Основні джерела формування кадрового резерву керівника:

1. Висококваліфіковані спеціалісти.

2. Керівники низової ланки управління.

3. Заступники керівників підрозділів.

План роботи з резервом на керівні посади складається з наступних етапів:

1. Визначення потреби в керівних кадрах:

– вивчення організаційно-нормативних документів;

– визначення планів технічного і соціального розвитку організації;

– проведення аналізу складу і розстановки керівних кадрів;

– визначення кількості керівних посад в організації.

2. Підбір і визначення керівних кадрів:

– визначення основних вимог до керівників на різних посадах; підбір кандидатів для зарахування в резерв керівних кадрів; оцінка ділових якостей;

– визначення відповідності ділових і особистих якостей кандидатів вимогам посад;

3. Комплектація резерву і його затвердження: розгляд пропозицій щодо керівного резерву:

– аргументація пропозицій щодо зарахування кандидатів до резерву; подання пропозицій керівнику організації і затвердження їх; щорічний перегляд резерву.

4. Робота з резервами керівних кадрів:

– визначення напрямків підготовки працівників, які є в резерві; розробка і затвердження індивідуальних планів;

– організація роботи з виконання індивідуальних планів; організація стажування.

5. Контроль за підготовкою резервів керівних кадрів, контроль у відділах та структурних підрозділах; контроль з боку керівництва організації;
 – контроль з боку кадрової служби організації;
6. Визначення готовності резерву до зайняття посади:
 – визначення рівня готовності кандидатів у відділах організації і направлення пропозицій керівництву організації;
 – аналіз поданих пропозицій керівництвом організації;
 – прийняття остаточного рішення керівництвом організації щодо поданих пропозицій.

Методи формування списку резерву кадрів:

- аналіз документальних даних (звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників тощо);
- інтерв'ю та співбесіда;
- спостереження за поведінкою працівника в різних ситуаціях;
- оцінка результатів трудової діяльності (продуктивності праці, якості виконаної роботи, показників виконання завдань керованим підрозділом за період, який найбільш характерний для оцінки діяльності керівника);
- метод заданого групування працівників – полягає в порівнянні якості претендентів з вимогами посади того або іншого рангу.

Динаміку кар'єри керівника визначають два основних параметри:

1. Потенціал просування.
2. Рівень поточної професійної компетенції.

На підставі цих параметрів затверджується матриця позицій кар'єри, що умовно визначає чотири види працівників (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Матриця позицій кар'єри

Новачки – працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу професійна компетенція доволі низька.

Сухостій – працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією і відповідно мають низький потенціал кар'єрного зростання.

Золота середина – висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру.

Зірки – висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.