

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК КАР'ЄРИ

Єдиною межею наших завтрашніх звершень
стануть наші сьогоднішні сумніви

Франклін Д. Рузвельт

Людина, яка слідує за натовпом,
як правило, пройде не далі, ніж натовп.

Людина, яка ходить сама по собі,
зможе, ймовірно, опинитися в таких місцях,
де ніхто ніколи не був.

Альберт Ейнштейн

Питання для розгляду:

8.1. Управління кар'єрою

8.2. Розвиток кар'єри персоналу в організації

8.3. Розвиток кар'єри як особистісне зростання

8.4. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості

8.5. Розвиток кар'єри на організаційному рівні

8.6. Розвиток кар'єри на індивідуальному рівні

8.1. Управління діловою кар'єрою

Для успішності кар'єри дуже важливі усвідомлені, цілеспрямовані зусилля по її планування і розвитку, тобто управління кар'єрою.

А. І. Турчинов визначає *управління кар'єрою* як комплексну технологію впливу керівників і кадрових служб на цілеспрямований розвиток здібностей працівників, накопичення ними професійного досвіду і раціональне використання їх потенціалу як в інтересах співробітників, так і в інтересах організації. При цьому підкреслюється, що в цій кадровій технології виражена квінтесенція управління персоналом в організації.

А. Я. Кибанов під управлінням кар'єрою розуміє комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організації з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

На думку Н. А. Аверіна, управління кар'єрою полягає в тому, що після прийняття працівника на роботу в організацію і до його передбачуваного звільнення лінійний керівник і кадрова служба організовує його планомірне просування по робочих місцях і посадах.

Управління кар'єрою відповідає інтересам організації і окремих працівників. Співробітник зацікавлений в створенні умов для самореалізації та зростання в професійній сфері, забезпеченні конкурентоспроможності на ринку праці. Організації потрібні мотивовані і лояльні співробітники, орієнтовані на постійний розвиток.

У зв'язку з цим управління кар'єрою в сучасних організаціях рекомендується здійснювати відповідно до моделі партнерства. Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін: працівника, його керівника та кадрової служби організації.

Організація покладає на фахівця відповідальність за планування та розвиток своєї власної кар'єри. Водночас безпосередній керівник відіграє роль наставника (коуча) фахівця в його розвитку. Служба персоналу тут є консультантом і водночас виконує функції планування, організації, мотивації і контролю за реалізацією трудової кар'єри фахівця.

Партнерство з планування та розвитку кар'єри фахівців дає змогу систематично оцінювати ефективність дії факторів, надає необхідну інформацію для прийняття рішень щодо професійно-кваліфікаційного просування фахівців і на цій основі вирішує завдання своєчасного забезпечення додаткової потреби організації у висококваліфікованих працівниках, закріплення фахівців у компанії, підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу персоналу, виявлення перспективних потреб у розвитку працівників організації.

В управлінні кар'єрою, як вважає Кибанов А. Я., повинна брати участь і профспілкова організація.

При цьому, розподіл функцій між основними суб'єктами управління кар'єрою має бути наступним (табл. 8.1.1):

Таблиця 8.1.1

Функціональні взаємозв'язки в процесі управління діловою кар'єрою в організації по А. Я. Кибанову

функції	Дирекція	Служба управління персоналом	Начальники відділів	Профком
1. Складання планів управління діловою кар'єрою і кадровим резервом	Р	Про	У	З
2. Вживання заходів заохочення або стягнення за виконувану роботу по резерву кадрів	Р	Про	П	З
3. Удосконалення організації заміщення кадрів	Р	Про	У	З
4. Проведення конкурсів на заміщення вакантних посад	Р	Про	П	У
5. Підвищення кваліфікації працівників, зарахованих резерв	Р	Про	У	З
6. Оформлення в резерв і переміщення за посадами	Р	Про	П	У
7. Організація обліку з управління діловою кар'єрою і резервом	Р	Про	П	З
8. Вивчення розстановки і використання фахівців, а також ділових якостей працівників	Р	Про	П	З
9. Створення резерву кадрів на висування	Р	Про	У	З
10. Контроль за виконанням керівниками підрозділів роботи з управління діловою кар'єрою	Р	Про	П	У
11. Вивчення в дорозі кадрів	Р	Про	П	З

12. Забезпечення складання звітності з управління діловою кар'єрою і кадровим резервом	Р	Про	П	З
13. Опрацювання схем заміщення і індивідуальних планів розвитку ділової кар'єри	Р	Про	П	З
14. Контроль реалізації планів підготовки фахівців, відібраних в резерв кадрів	Р	Про	У	У
15. Виконання програми роботи з кадровим резервом	Р	Про	П	З

Умовні позначення:

Про - відповідає за виконання даної функції, організує її виконання, оформляє остаточний документ;

У - бере участь у виконанні даної функції;

П - представляє вихідні дані для виконання функції;

Р - приймає рішення, затверджує документ.

Механізмами взаємодії організації та співробітників при управлінні кар'єрою є:

- механізми розвитку (саморозвиток і адаптація, наставництво, послідовне поетапне сходження);

- механізми відбору (оцінка, конкуренція, самопрезентація);

- механізми просування (ротація, вертикальне переміщення).

Управління кар'єрою в організації в рамках моделі партнерства має систематичний і циклічний характер.

Розрізняють кар'єрний цикл працівника і цикл управління кар'єрою.

Кар'єрний цикл працівника – це періодично повторювана послідовність етапів кар'єрного просування працівника.

Цикл управління кар'єрою – це періодично повторювані процедури проектування, розробки і здійснення цілеспрямованого впливу на кар'єрний цикл працівника.

У сучасній науковій літературі запропоновано кілька систем управління кар'єрою. Однією з найбільш відомих є наступна.

Робота з управління кар'єрою повинна починатися з надходження співробітників у організацію. Після проходження етапу орієнтації в організації співробітники проходять навчання плануванню кар'єри, під час якого вони освоюють необхідні технології і здійснюють функцію самодіагностики.

Протягом подальшої роботи на посаді співробітники здійснюють уточнення кар'єрних цілей, вивчають можливості їх реалізації в організації. Вони отримують від організації необхідну інформацію, консультації.

Після того, як співробітник в достатній мірі проявить себе в трудовій діяльності, складається офіційний індивідуальний план розвитку кар'єри як документ, що відображає взаємні зобов'язання співробітника і організації. Подальший професійний розвиток співробітника здійснюється у відповідності з цим планом. План може включати різні види навчання як всередині, так і за межами організації, стажування, участь в конкурсах і т. п. Процедури ділової оцінки дозволяють оцінити успішність кар'єрного розвитку і коригувати план. У разі наявності вакансії, відповідно до інтересів, схильностей і компетентності співробітника, здійснюється його просування на посаді.

М. Армстронг пропонує багато в чому подібну систему управління кар'єрою в організації, але приділяє більшу увагу розробці загальної політики управління кар'єрою і зв'язку управління кар'єрою з прогнозуванням людських ресурсів.

Політика управління кар'єрою передбачає відповіді на ряд питань. Перш за все, організація повинна вирішити, чи буде вона «створювати або купувати кадри»: вирощувати своїх власних фахівців («таланти») або ж залучати кваліфікованих співробітників ззовні. Інше питання полягає в тому, чи слід орієнтуватися на сьогоденні вимоги до фахівців або на майбутнє. М. Армстронг підкреслює, що сьогодні роботодавці, які вірять в довгострокове планування кар'єри і розробляють стратегічні плани розвитку кар'єри, зустрічаються досить рідко. При розробці політики управління кар'єрою слід також визначитися, яким категоріям працівників слід приділяти увагу. Наприклад, може існувати політика по відношенню до тих менеджерів, які досягли кар'єрного плато (наприклад, створення умов для подальшого зростання і т. п.).

Аудит талантів – це дослідження талантів співробітників відповідно до прогнозів попиту і оцінками показників роботи. Під талантами розуміються потенційні можливості співробітників.

Мета оцінки показників праці і потенціалу полягає в тому, щоб виявити потреби в навчанні і розвитку, інформувати керівництво про направлення розвитку кар'єри окремого співробітника і виявити тих, хто має потенціал для просування.

Прогнозування попиту і пропозиції здійснюють використовуючи методи планування людських ресурсів і техніки моделювання.

Управління кар'єрою спрямоване на досягнення наступних організаційних та індивідуальних цілей:

Таблиця 8.1.2

Цілі управління кар'єрою

З боку організації	З боку персоналу (індивідів)
Ефективне використання професіональних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей та реалізації завдань організації	Досягнення більш високого професійного і посадового статусу в організації, можливість більш високої оплати праці
Своєчасне забезпечення організації необхідною кількістю персоналу з відповідною професійною підготовкою	Отримання більш змістовної й адекватної професійним інтересам і схильностям роботи
Створення стимулів для трудової віддачі та професійного розвитку персоналу	Розвиток професійних здібностей в організації
Забезпечення щодо стабільного складу персоналу, здатного акумулювати професійний досвід і корпоративну культуру	Забезпечення можливостей самореалізації

Планування наступності дозволяє відповісти на три фундаментальних питання:

1. Чи є достатня кількість потенційних наступників – підходящих співробітників, які здатні грати ключові ролі в довгостроковій перспективі?

2. Чи достатньо вони гарні для цього?

3. Чи володіють вони навичками і властивостями, які будуть необхідні в майбутньому?

До умов управління кар'єрою відносять:

- наявність нормативно-правової бази системи і механізмів управління кар'єрою;

- збіг інтересів і очікувань співробітника і інтересів і очікувань організації;

- визнання професійного досвіду, здібностей співробітників найважливішою цінністю на всіх рівнях управління;

- адекватність професійного потенціалу особистості потенційним умовам його реалізації в організації;

- високий статус кадрової служби та наявність компетентних фахівців з управління кар'єрою персоналу;

- відносна стабільність організаційної і посадової структури організації, наявність науково-обґрунтованого кар'єрного простору.

Управління кар'єрою може бути реалізовано за допомогою вирішення наступних завдань:

1. *Планування* індивідуального професійного розвитку і посадового переміщення співробітників.

2. *Організація* набуття співробітниками необхідного рівня професійної підготовки, професійного досвіду як всередині організації, так і поза нею шляхом професійного навчання, стажувань (у своїй організації або поза нею) тощо.

3. *Активізація (мотивація)* діяльності персоналу з метою спонукання розкриття власного потенціалу (створення мотиваційного середовища).

4. *Регулювання та координація* залученості співробітників у виконання завдань кар'єрної стратегії (виконання плану індивідуального професійного розвитку), а також зусиль співробітника і можливостей організації по виконанню плану індивідуального професійного розвитку і плану кадрового забезпечення.

5. *Аналіз і оцінка* результатів і способів діяльності, особистісних і професійних якостей співробітників, рівня їх професійного досвіду.

6. *Контроль* за діяльністю співробітників, їх професійного і посадового зростання, раціонального використання їх професійного досвіду в організації (посадові переміщення, реалізації плану індивідуального професійного розвитку тощо).

Управління кар'єрою передбачає використання різних персонально-технологій: планування кар'єри, формування кадрового резерву, ділової оцінки та ін.

Основними принципами кар'єрного просування персоналу є:

1) принцип послідовного, планомірного безперервного руху співробітників усередині організації;

2) принцип рівності можливостей при кар'єрному зростанні – однакові умови і критерії для всіх співробітників;

3) принцип спадкоємності – використання знань, навичок і умінь, накопичених на попередніх етапах кар'єри;

4) максимального терміну перебування на посаді – поєднання професійного та кар'єрного росту;

5) принцип динаміки функцій управління із зміною рівня управління – збільшення обсягу стратегічних функцій;

6) матеріальної і моральної зацікавленості – кар'єрне зростання слід стимулювати.

При управлінні кар'єрою на індивідуальному рівні керуються такими принципами:

1) принцип безперервності – жодна з досягнутих кар'єрних цілей не може розглядатися як остаточна або стати приводом для зупинки;

2) принцип осмислення – будь-які кар'єрні дії повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до індивідуальних та загальних цілей;

3) принцип співрозмірності – швидкість просування по службі підтримується порівнянням із загальним рухом (успішна кар'єра – це просування в групі лідерів);

4) принцип маневреності – зміни кар'єрної стратегії і планів в залежності від обставин (Прямолінійний рух можливий тільки на вільному шляху від інших рухів, а таких шляхів у кар'єрі не буває. Спроби рухатись тільки прямо на великій швидкості можуть викликати зіткнення з іншими або катастрофу);

5) принцип економічності – прагнення отримати найвищий результат при найменших витратах, адже на конкретному кар'єрному шляху виграє спосіб діяльності, який дає найкращий результат при найменших витратах ресурсів;

6) принцип помітності – доцільність якомога раніше звернути увагу керівництва і громадськості на свої досягнення.

Прийнято вважати, що управління кар'єрою особливо актуально в наступних умовах:

- організація орієнтована на «виращування співробітників всередині фірми: керівництво впевнене, що відданий і компетентний персонал виходить тільки з тих, хто працює в компанії з самого початку;

- організація динамічно розвивається і постійно реалізує нові проекти;

- організація перетворюється в складну структуру з розгалуженою ієрархією;

- в організації зростає або тримається на високому рівні плінність кадрів серед рядового персоналу і середнього менеджменту;

- топ-менеджери не зацікавлені в результатах своєї роботи і мотивація управлінських кадрів – не найсильніша сторона організації.

8.2. Розвиток кар'єри персоналу в організації

Розвиток кар'єри являє собою цілеспрямовану діяльність по створенню умов для успішного посадового і професійного просування персоналу.

Розвиток кар'єри, так само як і планування, здійснюється на індивідуальному та організаційному рівнях.

Розвиток кар'єри на індивідуальному рівні – це процес реалізації кар'єрних планів співробітників.

Розвиток кар'єри на організаційному рівні є формування і розвиток кар'єрного середовища і кар'єрного простору організації.

Розвиток кар'єри персоналу відповідає інтересам як окремих співробітників, оскільки сприяє задоволенню їх потреби в самореалізації, так і організації в цілому, забезпечуючи підвищення якості людських ресурсів.

Розвиток кар'єри направлено на забезпечення *успішності кар'єри*. Як правило, виділяють два види критеріїв кар'єрної успішності: об'єктивні і суб'єктивні. Об'єктивні критерії відображають фактичне посадове і професійне зростання. Суб'єктивні критерії – це задоволеність співробітника своєю кар'єрою і її окремими аспектами. Висновок про успішність кар'єри робиться на підставі як об'єктивних, так і суб'єктивних критеріїв.

Останнім часом особлива увага приділяється суб'єктивним критеріям успішності. Висока задоволеність кар'єрою відзначається в наступних випадках:

- професія (вид діяльності) або посада відповідає самооцінці;
- робота відбувається в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати гарний відпочинок;
- умови роботи підсилюють можливості людини і розвивають їх;
- робота носить творчий характер і дозволяє досягти певного ступеня незалежності;
- праця добре оплачується або є можливість отримувати великі побічні доходи;
- робота дозволяє продовжувати активне навчання, займатися вихованням дітей, домашнім господарством і т. п.

Для характеристики успішності кар'єри користуються також поняттями «норми» і «відхилення» в розвитку кар'єрного процесу.

Нормальність кар'єрного процесу визначається безперервністю зростання продуктивності професійної діяльності співробітників у зв'язку з їх збалансованим кваліфікаційним та посадовим просуванням.

Відхилення від норми можуть бути чотирьох типів:

1. Функціональні відхилення – тимчасові затримки в кар'єрному просуванні, істотно не порушують стратегічної лінії кар'єри (наприклад, вимушений спад успішності професійної діяльності в зв'язку з минулими обставинами – перевантаженням, хворобою т. п.).

2. Дезадаптаційні відхилення виникають в результаті проблем пристосування до мінливих умов професійної діяльності. Для виходу з цього положення співробітнику недостатньо просто підвищити активність, необхідні придбання нових компетенцій, перебудова способу діяльності, приведення його у відповідність з новими вимогами.

3. Кризові відхилення – це стійка перерва в кар'єрному просуванні із загрозою повної його зупинки.

4. Катастрофічні відхилення або «кар'єрний спад» означають не тільки повну зупинку кар'єри, а й істотне зниження статусу (наприклад, в разі пониження в посаді).

Серед кар'єрних відхилень особливо виділяють девіації. До них, перш за все, відносять прояви кар'єризму, які були висвітлені в темі 6.

Управління розвитком кар'єри передбачає профілактику відхилень у кар'єрному процесі, а також вирішення проблем, пов'язаних з відхиленнями.

Залежно від типу відхилень управлінський вплив на кар'єрний процес може бути наступним:

а) регуляторний – попередження поглиблення функціональних відхилень і їх переходу в дезадаптаційні;

б) реадaptaційний – відновлення адаптаційних механізмів і переклад дезадаптаційних відхилень в функціональні;

в) антикризовим – попередження розвитку кризових відхилень і сприяння виходу кар'єрного процесу з кризи в продуктивний вектор розвитку;

г) реконструктивним – формування нової моделі кар'єри на базі збережених після катастрофи елементів зруйнованого кар'єрного процесу і за рахунок залучення нових ресурсів.

Кожен з названих типів управління кар'єрою включає в себе регуляторну функцію, яка необхідна як для підтримки прогресуючого розвитку кар'єрного процесу і попередження його дезорганізації, так і при формуванні нового процесу (відновне регулювання).

Г. Г. Зайцев та Г. В. Черкаська відзначають, що кадрова політика розвитку кар'єри залежить від типу відносин роботодавець – працівники. Дані відносини пройшли еволюцію, в якій можна виділити три етапи:

1) сприйняття працівника роботодавцем як товару (речі), яку слід купувати якомога дешевше і використовувати якомога інтенсивніше;

2) усвідомлення значення «людського фактору» і необхідності партнерства;

3) розуміння того, що працівник – необхідний, але специфічний фактор виробництва, здатний реалізувати широкий спектр форм організаційної поведінки – від самовідданого безкорисливого праці до терористичних актів.

У сучасних організаціях виявляються всі три історичні типи відносин. Відповідно в умовах першого типу цілеспрямована діяльність з розвитку кар'єри персоналу практично не ведеться: персонал замінюється в міру його «зношування». В умовах другого типу приділяється велика увага навчанню персоналу, створенню умов для професійного і кар'єрного росту. І, нарешті, в умовах третього типу відносин кадрова політика приділяє увагу не тільки кар'єрному просуванню, а й профілактичній девіантній поведінки.

На думку Н. Д. Стрекалової і Г. К. Копейкіна, кадрова політика організації щодо розвитку кар'єри може бути трьох основних типів:

- орієнтована на кар'єрне зростання працівника за типом «підготував собі заміну – переходь на більш відповідальну роботу»;

- орієнтована на кар'єрне зростання працівника в залежності від стажу роботи в організації на кшталт «довше пропрацював – більше знаєш і можеш»;
- орієнтована на отримання працівником під час вступу до організації більш вигідних стартових умов в залежності від рівня особистої компетенції.

С. В. Шекшня і Н. Н. Ермошкин, відзначають ще один тип політики, заснований на принципі «*up or out*»: або співробітник переходить на нову ієрархічну шабель в заздалегідь обумовлені терміни (як правило, раз в 2-3 року), або він повинен покинути компанію.

Е. Н. Ємельянов і С. Є. Поварніціна вважають, що існують два полярних типу кадрової політики. Перший з них відображає ставлення до співробітників як до «змінних рукавичок». Найманому на роботу працівнику надаються мінімальні права, пільги, можливості зростання і заробітна плата. Він працює до тих пір, поки задовольняє вимогам, що пред'являються. В той момент, коли до його роботи виникають будь-які претензії, або коли він сам намагається пред'явити претензії адміністрації, він тут же звільняється і замінюється іншим працівником. Така стратегія виправдовує себе лише в короткостроковій перспективі і в тому випадку, коли працівникам не потрібно високої кваліфікації. Протилежний тип кадрової політики робить ставку на вирошування «свого» персоналу, його постійне навчання та сприяння підвищенню кваліфікації. В цьому випадку співробітників «прив'язують» до підприємства зарплатою, пільгами, можливостями кар'єрного росту. Таким чином, в першому випадку завдання розвитку кар'єри персоналу взагалі не ставляться, а в другому – є одними з найважливіших.

Успішність кар'єри залежить від дії різноманітних чинників. Фактори, що впливають на успішність індивідуальної кар'єри, зазвичай ділять на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зокрема, як показали дослідження Н. С. Семікова, можливості кар'єрного розвитку залежать від організаційної культури. Користуючись класифікацією типів організаційної культури Ч. Хенді, даний дослідник прийшла до наступних висновків:

Культура особистості, для якої характерно те, що основою влади є сила фахівця, не створює гарних умов для кар'єрного росту, зате тут вітається високий професіоналізм. Велике значення мають неформальні відносини, тобто є умови для центрострімкої кар'єри. Культура цього типу сприяє плинності кадрів серед амбітних спеціалістів, що прагнуть до керівних посад. Такі фахівці змушені або йти в інші організації, або створювати свої.

Культура влади (основою влади є володіння ресурсами) створює сприятливі умови для вертикальної кар'єри. Всі кар'єрні ступені чітко визначені і прописані. Професіоналізм цінується не дуже високо: професіоналом бути не обов'язково, досить знати схеми роботи. Дана культура створює сприятливі умови для розвитку егоцентризму, себелюбства, індивідуалізму, жорсткої конкуренції. Люди, що володіють альтруїстичними нахилами і орієнтовані на професійну кар'єру, майже не затримуються в таких організаціях.

Культура ролі (бюрократична) залучає осіб, для яких соціальний статус має більше значення, ніж результати діяльності. Разом з тим вона створює набагато більш сприятливі умови для професійної кар'єри, ніж культура влади.

Культура завдання (орієнтована на розробку і реалізацію конкретного проекту) створює умови для всіх типів кар'єри. Винагорода прямо пов'язана з результатами діяльності. Для постійних співробітників прописані шаблі кар'єрного росту. Будь-який фахівець має шанс виконувати роль керівника в черговому проекті. Залучені співробітники переважно орієнтовані на професійну кар'єру.

8.3. Розвиток кар'єри як особистісне зростання

Успішний розвиток кар'єри має передбачати особистісний ріст співробітників. Досягнення успіхів у професійному та посадовому зростанні вимагає формування та вдосконалення відповідних ділових якостей, підвищення рівня компетентності.

Якості об'єднують властиві індивіду від народження або набуті та розвинені характеристики професійних, ділових і особистих здібностей, можливостей. Вони є основою побудови кар'єри.

Навички – це освоєння і закріплення практичних прийомів, які забезпечують цілеспрямовані дії на основі вироблення конкретних умінь в результаті систематизованої підготовки працівника. Вони формуються з самого початку життєдіяльності людини, багато в чому визначаючи її характер, темпи, результати. Первинні навички індивіда забезпечують отримання, накопичення і використання *знань* в якості основного ресурсу його подальшої соціальної адаптації, професійного вдосконалення та інтелектуального розвитку.

Культура як історично сформована сукупність досягнень, форм і змісту функціонування і розвитку суспільства, забезпечує адекватну адаптацію працівника в організації. Будучи необхідною умовою кар'єрного просування, культура забезпечує сприйняття діяльності працівника оточуючими, його ефективну інтеграцію в професійну спільноту і кар'єрний ріст. Вона забезпечує досягнення необхідного рівня розвитку професійних, ділових та особистих якостей індивіда, що характеризує вищу оцінку його досягнень, що забезпечує суспільне визнання. Така оцінка стає основною ознакою, що характеризує працівника і обумовлює його кар'єрне зростання в організації.

Пройшовши основні шаблі кар'єрного росту, конкретний працівник набуває *статус* – офіційно закріплюється чи неформально позиціонується в ієрархії організації. Статус визначає становище працівника і відображає його соціальне визнання.

В рамках компетентнісного підходу особистісний ріст розглядається як розвиток компетентності. Сьогодні компетентність трактується не тільки як когнітивний компонент професіоналізму. Професійну компетентність визначають через поняття «здатність», «готовність», «особистісна якість».

Зокрема, А. П. Назарян і І. Н. Дроздов, узагальнюючи різні підходи до поняття «компетентність», включають до неї наступні ознаки:

- володіння специфічними здібностями, що включають в себе особистісні риси і характеристики поведінки, значимі для даної діяльності;
- здатність отримувати високі результати в певній діяльності;
- наявність не тільки знань, а й умінь застосовувати ці знання на практиці;
- підвищення компетентності в процесі навчання і практики;
- багатокомпетентність психологічної компетентності.

Професійна компетентність включає в себе ключові, базові та спеціальні компетенції. *Ключові компетенції* необхідні для будь-якої професійної діяльності, вони пов'язані з успіхом особистості в мінливому світі. *Базові компетенції* відображають специфіку певної професійної діяльності. *Спеціальні компетенції* відображають специфіку конкретної сфери професійної діяльності. Спеціальні компетенції можна розглядати як реалізацію ключових і базових компетенцій в конкретній галузі професійної діяльності.

Розвиток кар'єри має бути орієнтований на підвищення рівня всіх видів компетенцій. Можна виділити кілька рівнів вираженості компетенції:

0. Нульовий (компетенція відсутня або її прояв серйозно утруднено);
1. Базовий (компетенція знаходиться на стадії розвитку);
2. Сильний (компетенція розвинена досить добре);
3. Лідерський (компетенція не тільки добре розвинена, але і може транслюватися – передаватися оточуючим).

Як приклад можна привести модель ключових корпоративних компетенцій цивільного службовця нового покоління, розроблену І. Б. Шебураковим.

Модель включає п'ять ключових компетенцій, наявність яких є критично важливими як для досягнення особистого успіху в системі цивільної служби, так і для забезпечення ефективності діяльності органу управління в цілому:

1. Орієнтація на вирішення завдань розвитку;
2. Здатність до професійного росту і саморозвитку;
3. Комунікативна компетентність;
4. Здатність працювати напружено;
5. Навички управління.

Кожна компетенція має чотири рівні вираженості (табл. 8.3.1).

Таблиця 8.3.1

Модель ключових корпоративних компетенцій цивільного службовця нового покоління

Рівень	Опис компетенції
<i>1. Орієнтація на вирішення завдань розвитку</i>	
нульовий (0)	Неготовність приймати на себе відповідальність за вирішення завдань. Демонстрація установки «тільки не я». Нерозуміння того, що таке результат
базовий (1)	Активність професійної позиції, прагнення удосконалювати свою діяльність і діяльність своїх колег. Розуміння, чим відрізняється процес від результату. Здатність автономно і ефективно виконувати індивідуальні завдання. Уміння узгоджувати особисті цілі з цілями організації (команди). Здатність бачити альтернативні варіанти дій

сильний (2)	Чітке розуміння того, що таке результат діяльності і за якими показниками його можна оцінити. Уміння грамотно поставити (сформулювати) перед собою і своєю командою адекватні цілі і завдання. Уміння визначити пріоритети (відрізнити головне від другорядного). Особиста зацікавленість в результаті. Прагнення постійно демонструвати високий результат особистої діяльності. Уміння виконувати будь-яку роботу швидко і чітко, бути зібраним і рішучим. Переважання мотивації досягнення успіху над мотиву цією уникнення невдачі
лідерський (3)	Постійна орієнтація на результат - на рішення переважно інноваційних завдань, на підвищення якості роботи, скорочення термінів її виконання тощо. Уміння розбити досягнення мети (завдання) на етапи, спланувати діяльність, залучаючи інших людей. Уміння ефективно вишукувати ресурси, в т. ч. мобілізувати інших людей для вирішення масштабних завдань. Готовність не тільки постійно розвиватися самому, але і вдосконалювати діяльність інших для поліпшення результату. Уміння продемонструвати (ефективно презентувати) високий особистий і груповий результат
<i>2. Здатність до професійного росту і саморозвитку</i>	
нульовий (0)	Неготовність до змін, консерватизм мислення, нерозуміння сенсу особистого навчання, самовдоволення або дилетантизм
базовий (1)	Орієнтація на професійний і кар'єрний ріст. Розуміння значення персонального навчання. Хороша здатність до навчання. Інтелектуальний рівень не нижче середнього. Професійна компетентність у своїй сфері діяльності. Здатність переробляти велику кількість інформації, в т. ч. працювати з документами
сильний (2)	Готовність проявляти динамічний професіоналізм, прагнення постійно розвиватися, користуючись будь-яким зручним випадком. Захопленість професією і своєю справою. Професійний кругозір, орієнтація на розвиток власного досвіду в т. ч. за рахунок досвіду інших людей. Здатність орієнтуватися в областях, суміжних зі своєю основною діяльністю. Уміння розібратися в оточуючих змінах, в т. ч. в динамічному законодавстві
лідерський (3)	Уміння заразити своєю захопленістю інших людей. Відмінність чіткої програми персонального розвитку. Орієнтація на передачу власних знань і умінь, навичок навчання інших. Ефективне використання інструментальних навичок для поліпшення результату - володіння комп'ютером, знання мов, швидкочитання та ін.
<i>3. Комунікативна компетентність</i>	
Нульовий (0)	Невміння слухати, конфліктність, егоцентризм або глибока інтроверсія, чванливість
базовий (1)	Увага до людей, вміння справити сприятливе враження. Доброзичливість в спілкуванні. Уміння підтримувати і вести діалог. Готовність виступити публічно, достатньо чітко і ясно виклавши власні думки
сильний (2)	Уміння спокійно і адекватно себе вести в будь-яких ситуаціях ділового спілкування, включаючи конфліктні. Уміння погасити конфлікт. Адекватний спокій. Здібності вносити конструктивні пропозиції в ході взаємодії. Уміння встати на позицію іншої людини, зрозуміти його мотиви. Хороші ораторські навички. Уміння відстоювати власну точку зору і вислуховувати думку інших
лідерський (3)	Уміння сформулювати про себе максимально сприятливе враження, переконати партнера по спілкуванню. Активне використання технологій ділового спілкування. Відмінні навички ведення переговорів. Уміння заразити ідеєю, в т. ч. в ході яскравого публічного виступу. Розвинені навички атракції, притягання до себе інших людей

<i>4. Здатність працювати напружено</i>	
нульовий (0)	Низька енергетика. Невміння зібратися. Лінь, прагнення мінімізувати зусилля, нехтуючи результатом
базовий (1)	Енергійність, здатність зберігати високий рівень активності, хороша працездатність. Стресостійкість, вміння працювати без зривів в ситуації цейтноту
сильний (2)	Здатність наполегливо рухатися до намічених і узгоджених цілей. Здатність «тримати удар». Уміння доводити справу до кінця. Використання навичок самоменеджменту. Уміння добре і правильно відпочивати
лідерський (3)	Надзвичайно висока працездатність і результативність. Сильна воля, наполегливість. Здатність ставити далеко відстрочені цілі і рухатися до їх досягнення. Бажання багато і успішно працювати, заражаючи власною енергетикою інших
<i>5. Навички управління</i>	
нульовий (0)	Нерозуміння того, що таке управління. Небажання і не вміння управляти іншими людьми. Потурання по відношенню до інших. Особиста недисциплінованість і необов'язковість
базовий (1)	Серйозне ставлення до управління як до діяльності. Прагнення управляти іншими заради досягнення групового результату. Розуміння необхідності використання технологій управління (планування, організації, мотивації, контролю та оцінки діяльності). Розуміння підкорятися, дисциплінованість
сильний (2)	Розуміння і використання основних управлінських технологій в своїй діяльності. Ефективне управління групою. Розуміння власних ресурсів управлінця та використання їх адекватно ситуації (адміністрування, психологічний вплив, стимулювання). Знання основ теорії управління
лідерський (3)	Високоєфективне управління іншими. Лідерство. Уміння підпорядкувати своєму впливу групу, домагаючись спільними зусиллями високого результату. Допомога в розкритті потенціалу кожного учасника групи. Формування команди і використання її ресурсів

8.4. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості

Розвиток кар'єри сучасної особистості здійснюється в умовах динамічної технологізації та інформатизації соціально-економічних відносин. Проте слід зазначити, що майбутні фахівці не достатньою мірою володіють здатністю окреслення шляхів подальшого розвитку власного професійного майбутнього, існують проблеми щодо застосування сучасних технологій професійного і посадового зростання, навичок їх реалізації у практичній діяльності. А тому особливого значення набуває необхідність формування в майбутніх фахівців уявлень про фактори та перспективи власної кар'єри в умовах ринкового середовища.

Професійний розвиток особистості є однією зі складових життєвого її розвитку. Те, що раніше визначалося як професійний життєвий шлях, професійне самовизначення, професійна діяльність, тепер означає поняття професійної кар'єри особистості. Професійна кар'єра характеризується тим, що людина в своєму трудовому житті проходить різні стадії розвитку: вибір професійного шляху, навчання, прийняття на роботу, професійне зростання, підтримка

індивідуальних професійних здібностей тощо. Умови зростаючої конкуренції сучасного ринку праці підвищують роль планування кар'єри. Кар'єрний розвиток розглядається як процес поетапного досягнення мети з урахуванням «людського фактору» (тобто з урахуванням закономірностей розвитку людини, особливостей психіки тощо). Планування професійної кар'єри потребує з'ясування ставлення людини до власного саморозвитку, загального емоційного настрою, адже те, що вкладається в поняття кар'єри, її цілі і мотиви дуже складно, а може й неможливо сприйняти. При цьому, особливого значення набуває рівень власної мотивації, який залежить від спонукання людини до виконання професійних завдань шляхом активізації її вольової сфери. Психологічними чинниками, що в конкретному мотиваційному процесі визначають прийняття рішення щодо кар'єрного зростання, можуть виступати: моральний контроль, здібності, схильності, зовнішня ситуація тощо.

Кар'єрні досягнення людини багато в чому залежать від рівня її особистісного професійного розвитку. Тут мають значення такі аспекти, як:

- 1) кваліфікація – рівень підготовленості до якогось виду діяльності;
- 2) мотивація – як елемент здійснюючого керівником переконання, і керівництво до дії, і як самомотивація, що безпосередньо пов'язана з головними цінностями людини і не завжди стосується реалій підприємства;
- 3) соціалізація – стосується, насамперед, неформальної культури даного підприємства (неписані правила і ритуали), що може стати перешкодою для розвитку особистості. Існує ризик отримати негативну оцінку з боку керівництва чи колег за прояв ініціативи, яка може становити загрозу становищу представників організації;
- 4) реалізація – безпосередньо пов'язана з аспектом соціалізації.

Задуми, що передбачають переміни, не зустрічають належної підтримки. Таким чином, підприємство визначає межі дій своїх працівників і створює проблеми для їхнього кар'єрного росту.

Дослідження в галузі кар'єри дають змогу диференціювати три стадії розвитку кар'єри: ранню, середню і зрілу.

Рання стадія кар'єри виражається в тому, що основні завдання працівника полягають у з'ясуванні рівня своїх професійних здібностей, вимог організації та перспектив. Для людини важливо проявити свій професіоналізм, майстерність, рівень кар'єрного росту і стати фахівцем.

Середня стадія: людина прагне працювати самостійно, стати помітнішою, трудитися ефективно, максимально самоактуалізуватися в інтересах організації.

Зріла стадія: проявляється у креативній самоактуалізації, особистісно-творчій зрілості; спостерігається прагнення досягнути максимального результату і вдосконалити свій досвід та майстерність. Виникає необхідність працювати ефективніше, йти на ризик, розвиваючи творчий потенціал, для збереження свого запиту на ринку праці та професійної конкурентоздатності.

Одним із факторів розвитку кар'єри є трудова мотивація. Її вивчають теорії, орієнтовані на зміст, і теорії, орієнтовані на процес. Перша група теорій науково досліджує як базові людські потреби і мотиви, так і мотиви більш

високого порядку, наявність і розвиток яких, за А. Маслоу, передбачає самоактуалізацію особистості. Процесуальні ж теорії чи теорії мотивації досягнення вивчають процес вибору лінії поведінки, пов'язаної зі сподіваннями індивідуума, і суб'єктивну оцінку наслідків своїх дій на робочому місці. Недостатньо вивчений механізм впливу певних потреб і мотивів на формування визначеної поведінки. Розробки у теорії мотивації дали змогу вченим встановити наявність зв'язку між потребами, мотивами, емоціями, з одного боку, і постановкою цілей, саморегуляцією – з іншого, наприклад, модель трудової поведінки, котра поєднує мотивацію і прагнення, припускаючи нерозривність процесів вибору, реалізації наміру і прояву волі та мотивації при оцінці цілеспрямованої дії. Такий підхід може істотно вплинути на точність прогнозування задоволення людини працею чи результатами виконання роботи.

Не менш важливим фактором кар'єроорієнтованого розвитку особистості є така ознака, як задоволення роботою.

Іріс К. Баррет проведено дослідження двох груп техніків. Одну з них склали робітники, яких задовольняла робота, а іншу – ті хто незадоволені. Усі досліджувані заповнювали однаковий тест, у якому їх просили оцінити важливість виконуваної ними роботи і відповісти на запитання, що стосуються задоволення роботою та життям узагалі. Результати досліджень довели, що саме задоволення роботою є необхідною складовою повного задоволення життям, а не навпаки. Ця закономірність найбільш чітко прослідковувалася у працівників, які переконані у надзвичайній важливості своєї праці.

Отже, людину можуть задовольняти одні аспекти її роботи і не задовольняти інші. Це може стосуватися, наприклад, умов праці. Фактором же, що визначає ступінь задоволення роботою, є сподівання і потреби людини на шляху свого особистісного розвитку. Позитивні тенденції кар'єроорієнтованого розвитку особистості підвищують самооцінку, рівень мотивації індивіда і його відданість справі.

Суттєвим чином на кар'єрне зростання особистості впливає період професійної зрілості. Найважчим періодом професійного становлення є ранній період особистісної зрілості. Саме в цей період, і відбувається формування фахівця. Можна виділити традиційні рівні професійної зрілості:

- ранній – пов'язаний з вибором професії;
- середній – пов'язаний із професійною кар'єрою і формуванням професійної конкурентоздатності;
- пізній рівень характеризується вищими досягненнями, творчою зрілістю.

У професійному сценарії всіх типів і рівнів професійного зростання особистості в умовах ринкової економіки відбувається не тільки успіх у кар'єрному рості, але й особистісні кризи, пов'язані з пониженням рівня конкурентоздатності спеціаліста. У середині життя часто відбувається процес самоаналізу, пов'язаний з переоцінкою професійного вибору і просуванням вперед, що може привести людину до зміни напрямку своєї кар'єри. Причиною часто служать невдоволення результатами чи характером своєї професійної

діяльності, що призводить до певних особистісних переживань, пов'язаних із кризою даного віку. Вченими встановлено допустимі зміни цінностей і цілей.

На думку багатьох дослідників у даній галузі, дорослим особистостям при систематичній самооцінці власних здібностей та якості здійснюваного професійного становища легше пережити цей період. Проте, кількість фахівців середнього віку, які різко змінюють напрям своєї професійної діяльності, є невеликою. Як правило, це або ті, яких не влаштовує реалізація їхніх здібностей на роботі, або ті, хто вважає, що здатні на більше, однак нинішня трудова діяльність цього не може дати.

Треба зазначити, що процес переоцінювання життєвого укладу, включаючи роботу, більш властивий людям саме середнього віку, оскільки у старшому віці люди або на пенсії, або характер трудової діяльності їх влаштовує, їм складніше змінювати свій спосіб життя. Люди ж молодого віку ще недостатньо визначилися зі своїм професійним вибором, у них ще мало досвіду, щоб його переоцінювати. Загалом, ситуація, коли неможливо досягти бажаних результатів у професійній діяльності (кар'єрі), небезпечна підвищенням рівня тривожності та порушенням душевної рівноваги, що аж ніяк не сприяє особистісному та професійному росту людини. При цьому, рівень кар'єрного розвитку має відповідати певному віку працівника.

Крім того, вченими отримані дані, які свідчать про гендерну відмінність у виборі шляхів кар'єрного розвитку. Так у чоловіків більше виражена спрямованість на менеджмент, підприємництво, сучасні виклики, а в жінок – на професійну компетентність, автономію, стабільність, відданість справі та інтеграцію стилів життя.

Основною умовою успішної професійної кар'єри є правильний вибір професії. Вирішення цієї проблеми ґрунтується на аналізі декількох факторів.

Фактор 1. Потрібно добре знати світ професій і вимог, що пред'являються до людини, яка виконує ту чи іншу роботу. Уточнити для себе формулу обраної професії, з урахуванням можливих запасних варіантів вибору.

Фактор 2. Потрібно правильно визначити свої інтереси і схильності, оцінити свої можливості, стан здоров'я, здібності і відповідність вимогам обраній професії.

Фактор 3. Потрібно вивчити стан ринку праці, його потреби і регіональні особливості.

Фактор 4. Потрібно виходити з реальних можливостей отримання освіти, перенавчання та підвищення кваліфікації. Зробивши все це, можна відібрати для себе кілька потрібних професій, і серед них – обрати свою, єдину, намітити свій професійний маршрут і вибрати індивідуальний шлях у досягненні поставленої мети.

Таким чином, істотні зміни на ринку праці сприяли формуванню нових уявлень про кар'єру, що сприймається як професійний розвиток особистості, реальне використання своїх можливостей з огляду на власний професійний досвід і конкурентоздатність.

Варто наголосити, що ринкові умови праці вкрай змінили також обставини у сфері професійної зайнятості. Якщо раніш вона відрізнялася стабільністю, гарантованістю, довготривалістю, то тепер їй притаманний тимчасовий характер контрактів, відсутність стабільних гарантій, непередбачуваність, самоконтроль і самостійне управління своєю кар'єрою. Професійна кар'єра характеризується тим, що людина в своєму трудовому житті проходить різні стадії розвитку: вибір професійного шляху, навчання, прийняття на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей тощо. При цьому, кар'єра починається не з моменту призначення на будь-яку посаду, а з моменту вибору сфери, в якій можна застосувати свої можливості, що, в свою чергу, потребує більш детального обґрунтування основних факторів кар'єрного розвитку сучасної особистості в умовах ринку.

З урахуванням вищезазначеного можна стверджувати, що в кар'єрному розвитку сучасної особистості важливим є окреслення конкретних факторів, які впливають на кар'єрні установки й наміри людини у професійній діяльності. Це корисно як для організації, зацікавленої у плануванні ефективної стратегії управління кар'єрою і професійним розвитком своїх працівників, так і для особистості, яка розвивається. Іншими словами, необхідна регуляція відносин організації і працівників з метою задоволення інтересів усіх учасників ділових відносин. Розглядаючи професійну кар'єру як процес поетапного досягнення мети з урахуванням «людського фактору», перш ніж планувати професійну кар'єру, необхідно з'ясувати ставлення людини до кар'єри, її загальний емоційний настрій, цілі та мету, визначити рівень мотивації до професійного зростання, який залежить від спонукання людини до виконання трудових завдань шляхом активізації вольової сфери. Психологічними чинниками, що в конкретному мотиваційному процесі визначають прийняття відповідного рішення, можуть виступати: моральний контроль, здібності, схильності, зовнішня ситуація тощо. Враховуючи, що кар'єра починається не з моменту призначення на будь-яку посаду, а з моменту професійного вибору сфери, в якій можна застосувати свої здатності і можливості, важливим у цьому аспекті є правильний професійний вибір, здатність до системного вдосконалення професійних компетенцій у тій чи іншій галузі діяльності. Слід зазначити, що до потенційного кандидата на роботу більшість міжнародних компаній визначають такі компетенції:

- відкритість на зміни;
- відповідальність у виконанні професійних завдань;
- здатність налагодження та встановлення міжособистісних контактів та ефективної професійної співпраці;
- ініціативність, вміння ставити та досягати цілей;
- аналітичні та прогностичні здатності щодо планування розвитку організації;
- готовність до розв'язання професійних ситуацій і проблем, самостійного прийняття рішень.

При цьому, не можна не звернути увагу на існуючі істотні проблеми щодо розвитку кар'єри майбутніх фахівців, передусім, низький рівень професійної активності, зокрема:

- неволодіння достатнім рівнем знань про сутність ринкових відносин, ринкові цінності, сучасний ринок праці, правила поведінки на ринку праці в умовах ринкового середовища;

- при первинному виході на ринок праці переважають ідеалістичні уявлення про майбутню професію, професійну діяльність та кар'єру, які з перших кроків на ринку праці руйнуються і призводять до виникнення складних соціально-психічних станів (тривога, стан депресії), що негативно впливає на комунікативну сферу діяльності і зумовлює появу відчуття невпевненості у подальшій трудовій діяльності;

- не готовність конкурувати і бути суб'єктом на ринку праці;

- незацікавленість обраною сферою діяльності, розмитість перспектив професійного майбутнього;

- низький рівень професійної активності щодо здійснення професійних дій і функцій;

- відсутність конкретних і узагальнених цілей щодо реалізації перспективних особистісних і професійних планів;

- неузгодженість особистісних цілей з цілями організації;

- неадекватна самооцінка власних здатностей і можливостей щодо здійснення професійної діяльності на тій чи іншій посаді.

Найбільш характерні результати опитування засвідчили слабку уяву фахівців про можливості власного кар'єрного розвитку, реалізацію особистісного і професійного потенціалу та умови побудови успішної професійної кар'єри в ринкових умовах (42,3 %). 35,10 % вважають, що їм бракує додаткових компетенцій щодо конкурентних переваг на ринку праці, 22,60 % виявили боязливе ставлення щодо ефективної самостійної діяльності за фахом та подальший кар'єрний розвиток.

Варто наголосити, що професійний розвиток особистості в умовах сучасного ринку праці передбачає врахування результатів соціально-економічних змін і викликів, побудову відкритого суспільства знань, потребу його системного професійного саморозвитку. Сильна конкуренція на сучасному ринку праці зумовила потребу в працівниках з високим рівнем професійної активності щодо розробки стратегій і програм у забезпеченні конкурентоспроможності продукту та послуг. Механізми ринкової економіки, відповідні професійні цінності та соціально-економічні виклики, саме вони зумовлюють рівень підготовки особистості до сучасних умов праці, визначають умови окреслення та способи досягнення поставлених цілей. Важливим у цьому є усвідомлення необхідності системного професійного саморозвитку за умови підвищення кваліфікації або перекваліфікації, оволодіння новими соціально-економічними ролями і функціями та додатковими компетенціями.

Отже, з урахуванням вищезазначеного можна стверджувати, що зміни на ринку праці відбуваються дуже швидко, і це вимагає відповідної підготовки

особистості до діяльності в умовах ринкового середовища. Кар'єрний розвиток сучасної особистості в умовах ринкової економіки засвідчив низку проблем щодо професійної активності, що, в свою чергу, передбачає системне вдосконалення набутих знань і умінь, оволодіння додатковими компетенціями та функціями. Важливим є здатність до професійного аналізу результатів праці. Особливого значення набуває формування уявлень про сучасні умови особистісного і професійного розвитку особистості, зокрема, формування менеджерських та підприємницьких якостей з огляду на перспективи власної кар'єри.

8.5. Розвиток кар'єри на організаційному рівні

8.5.1. Розвиток кар'єрного середовища і кар'єрного простору організації

Як вже було зазначено, управління розвитком кар'єри на організаційному рівні направлено на формування і розвиток сприятливих умов кар'єри. Умови кар'єри визначаються кар'єрним середовищем і кар'єрним простором.

Кар'єрний простір визначається як необхідні умови для розвитку кар'єри. Воно включає в себе умови, пов'язані зі специфікою діяльності організації і впливають на можливості розвитку кар'єри. Складовими кар'єрного середовища є:

- специфіка діяльності організації;
- організаційна структура;
- професійні та кваліфікаційні вимоги до співробітників;
- соціально-демографічна та професійно-кваліфікаційна структура персоналу;
- мобільність персоналу, наявність вакансій;
- особливості робочих місць;
- умови і режим праці;
- інформаційні системи, доступ до них;
- організаційна культура тощо.

А. Я. Турчинов зазначає наступні основні вимоги до кар'єрного простору: відносна стабільність посадової структури; можливість простору для творчого, професійного і кар'єрного росту персоналу; оптимальне співвідношення посад, що сприяє змагальності в професійному розвитку персоналу; адекватність цілям і завданням, які стоять перед організацією.

Кар'єрне середовище – це достатні умови для розвитку кар'єри. Вона включає цілеспрямовано створені умови для кар'єрного просування персоналу. До них відноситься:

- кадрова політика щодо розвитку персоналу;
- система підбору, відбору і просування кадрів;
- система управління кар'єрою;
- підготовленість керівників і кадрових служб до роботи з управління кар'єрою;
- готовність персоналу до розвитку кар'єри;

- внутрішньофірмова і позафірмова система навчання персоналу;
- системи ділової оцінки і атестації працівників, що використовуються в організації;
- система формування та підготовки кадрового резерву;
- наявність дієвих матеріальних і моральних стимулів розвитку кар'єри (мотиваційного середовища);
- система заходів, спрямованих на підвищення сумісності сім'ї та роботи, підтримку сім'ї тощо.

При характеристиці кар'єрного середовища і кар'єрного простору часто використовують такі поняття:

- найвища точка кар'єри – вища посада, що існує в конкретній організації;
- довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, прийнятої індивідумом в організації, до вищої точки;
- «кар'єрна стеля» – це найбільш висока професійна позиція (посада), на яку може претендувати конкретний працівник в даній організації
- «кар'єрний тупик» – це професійна позиція (часто проміжна в кар'єрному плані), що опинилася недоступною протягом тривалого часу (наприклад, більш висока посада «зайнята» досить молодим і перспективним співробітником).
- показник рівня позиції – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум в даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності – відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум.

Кар'єрне середовище та кар'єрний простір визначають можливості розвитку внутрішньофірмової кар'єри співробітників. Якщо потенціал кар'єрного середовища і кар'єрного простору організації нижче кар'єрних домагань персоналу, то зростає плінність кадрів, знижується трудова мотивація.

Кар'єрне середовище та кар'єрний простір повинні розвиватися. Як підкреслює В. А. Співак, слід прагнути до того, щоб кар'єрне середовище та кар'єрний простір організації дозволяли переглядати і реалізовувати життєві перспективи співробітників на тривалому часовому інтервалі (в ідеалі – на всіх етапах кар'єри). Важливо також, щоб кар'єрне середовище та кар'єрний простір сприяли розвитку кар'єри різного типу (забезпечували можливість вибору). Крім того, кар'єрні середовище та простір повинні забезпечувати можливість досить високого рівня досягнень як в посадовий, так і професійній кар'єрі.

Слід також пам'ятати, що розвиток кар'єрного середовища і кар'єрного простору сприяють профілактиці відхилень у кар'єрному процесі, оскільки знижують ймовірність ускладнень, які є їх причинами.

Заходами, спрямованими на розвиток кар'єрного простору, можуть бути:

- модернізація організаційної структури з метою розширення кар'єрних перспектив (збільшення довжини кар'єри).
- розширення практики створення тимчасових творчих груп;
- оптимізація робочих місць;

- інформаційне забезпечення (в даний час приділяється увага не тільки інформації, необхідної для ефективної роботи, а й інформації, важливої для планування кар'єри: відомості про наявність вакансій, можливості підвищення кваліфікації, освіти і т. п.);

- *job*-дизайн, психологічне планування роботи;
- програми підвищення сумісності сім'ї та роботи;
- розвиток організаційної культури в напрямку підвищення значимості цінностей індивідуальних досягнень, підвищення професіоналізму.

Основними заходами, спрямованими на розширення кар'єрного середовища, є:

- удосконалення системи прийняття рішень про службове просування;
- впровадження систем реєстрації вакансій;
- впровадження систем службово-професійного просування;
- створення системи безперервно-випереджаючої освіти;
- впровадження систем роботи з кадровим резервом;
- впровадження системи ротації кадрів;
- розробка і розвиток системи роботи з кадровим резервом;
- проведення кадрових конкурсів і конкурсів професійної майстерності;
- систематичне проведення ділової оцінки;
- реалізація системи ротації кадрів.

Таким чином, управління кар'єрою має ґрунтуватися на глибокому аналізі кар'єрного середовища і кар'єрного простору організації і припускати підбір адекватних засобів і напрямів їх розвитку.

Існує багато напрямків розвитку кар'єрного середовища і кар'єрного простору. Вибір цих напрямків залежить від особливостей організації та її персоналу.

Далі ми більш детально розглянемо основні напрямки розвитку кар'єрного середовища і кар'єрного простору.

8.5.2. Прийняття рішень щодо просування по службі

Ефективність управління розвитком кар'єри співробітників багато в чому залежить від того, яким чином приймаються рішення про просування по службі. Рішення щодо просування по службі є найважливішими управлінськими рішеннями і, отже, повинні відповідати вимогам якості, ефективності та оптимальності.

Як зазначає Г. Десслер, на практиці процес просування по службі не завжди позитивний як для працівника, так і для організації. Несправедливість або секретність можуть знизити його ефективність. При розробці системи прийняття рішень про просування важливо визначитися в наступному:

1. Необхідні чіткі і конкретні критерії просування. Часто вибір стоїть між вислугою і компетентністю. Г. Десслер вважає, що найкращим варіантом є просування на підставі компетентності, так як вона забезпечує високу мотивацію.

2. Важливо мати методику оцінки компетентності.

Складність тут полягає в тому, що необхідно оцінити не тільки поточний, а й потенційний рівень компетентності, скласти прогноз на майбутнє.

3. Третє важливе рішення: формальний або неформальний процес.

Найчастіше керівники приймають рішення щодо просування співробітників по службі на підставі своїх власних інтуїтивних критеріїв. У цьому випадку співробітники не знають, як потрібно діяти, щоб роботодавець їх підвищив. Керівники, зацікавлені в підвищенні трудової мотивації персоналу і в розвитку персоналу проводять офіційну голосну політику кар'єрного просування. Співробітників повідомляють про вакансії, критерії, яким повинні відповідати кандидати.

4. Четверте важливе рішення: вертикальне, горизонтальне або будь-яке інше просування.

На думку Г. Десслера, динаміку кар'єрних переміщень визначають два параметри: потенціал просування та рівень поточної професійної компетенції працівника. У зв'язку з цим персонал можна розділити на чотири групи (рис. 8.5.1):

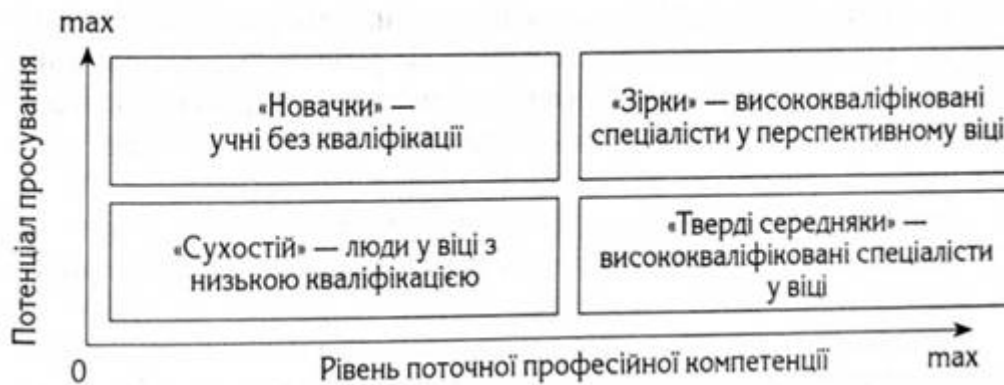


Рис. 8.5.1. Матриця позицій кар'єри

1. Новачки мають високий потенціал просування, але низький рівень професіоналізму;

2. У «зірок» – те й інше високі;

3. «Тверді середняки» відрізняються високим рівнем професіоналізму, але мають низький потенціал просування (або по причині особистих якостей, або через організаційні ситуації);

4. «Сухостій» має низький рівень професіоналізму і низький потенціал просування.

Організації зацікавлені в тому, щоб мінімізувати частку «сухостою». Для цього важливо оптимізувати процедуру набору та відбору кадрів, а також удосконалювати роботу з учнями і новачками в напрямку формування та підтримки мотивації професійного зростання, створення умов для реалізації їх потенціалу.

«Тверді середняки» і, особливо, «зірки» є найбільш цінні людські ресурси. Необхідно постійно аналізувати причини низького потенціалу просування по службі «середняків» і по можливості вжити заходів по вирішенню виявлених проблем. «Зірки» потребують створення умов для безперервного зростання.

Організації зазвичай зацікавлені в збільшенні частки «зірок» серед свого персоналу. Однак, якщо чисельність «зірок» перевершує можливості організації в створенні умов для їх самореалізації та зростання, це може привести до серйозних проблем (підвищення конкурентної боротьби, плинності кадрів і т. п.).

Рішення по службовому просуванню повинні ґрунтуватися на об'єктивній, всебічній оцінці рівня професіоналізму співробітників і діагностиці їх потенціалу. Неприпустимими є дискримінаційні практики.

8.5.3. Системи реєстрації вакансій / оголошення вакантних посад

Системи реєстрації вакансій призначені для оперативного інформування співробітників організації про вакантні робочі місця і посадах і здійснення збору заяв на заміщення цих вакансій від всіх зацікавлених.

Такі системи ґрунтуються на принципах відкритості та надання рівних можливостей для кар'єрного зростання. Вони спрямовані на узгодження інтересів окремих співробітників і організації в кар'єрному розвитку.

Г. Десслер наводить приклад діяльності в даному напрямку внутрішнього центру працевлаштування в компанії. Процес роботи цього центру складається з п'яти етапів:

1. Для найму працівників керівник визначає тип пошуку кандидатів: зовнішній, внутрішній або комбінований (перевага віддається внутрішньому або комбінованому).

2. Наймач заповнює форму посадових обов'язків по даній вакансії: вказується найменування посади, опис обов'язків і повноважень працівника, дається короткий опис ділових якостей і навиків, необхідних на даній роботі.

3. Наймач подає запит в Центр працевлаштування та відділи кадрів кожного підрозділу компанії.

4. Здійснюється збір резюме та заяв. Резюме може подати кожен зацікавлений працівник.

5. Протягом двох тижнів здійснюється аналіз резюме, приймається рішення про вибір найбільш підходящих кандидатів, з якими проводиться співбесіда.

Робота по оперативному інформуванню співробітників про наявність вакансій ведеться і на багатьох вітчизняних підприємствах. Така інформація розміщується найчастіше на сайтах підприємств і організацій. Використовуються також світлові табло, дошки оголошень і т. п. Важливо, щоб ця робота велася систематично, постійно у формі, зручній для співробітників.

8.5.4. Системи службово-професійного просування

Формування кар'єрного середовища бажано починати з розробки системи службово-професійного просування.

За визначенням А. Я. Кибанова, службово-професійне просування – це серія поступальних переміщень по різних посадах, що сприяє розвитку як організації, так і особистості.

Ці переміщення можуть бути як вертикальними, так і горизонтальними.

Взагалі, поняття «службово-професійне просування» і «кар'єра» – це дуже близькі поняття, але між ними існує певна різниця. Службово-професійне просування – це запропонована самою організацією послідовність різних ступенів (посад, робочих місць, положень у колективі), які співробітник потенційно може пройти. Під кар'єрою ж розуміється фактична послідовність займаних щаблів (посад, робочих місць, положень у колективі) конкретним працівником.

Система службово-професійного просування є сукупністю засобів і методів посадового просування персоналу, що застосовуються в організаціях. При цьому розрізняють два види просування: просування керівників (лінійних і функціональних) і фахівців.

А. Я. Кибанов наводить таку схему службово-професійного просування, засновану на аналізі японського досвіду управління.

Дана система передбачає, що після закінчення вузу молодий співробітник проходить випробувальний термін (1-3 роки), протягом якого здає додатковий іспит, щоб можна було визначити «реальну цінність вузівського диплому». Далі працівник проходить курс орієнтації в справах компанії (від 2 тижнів до 6 місяців). Проводиться також перевірка, в тому числі на лояльність. Після закінчення випробувального терміну співробітника зараховують на постійну роботу, і протягом по наступних років здійснюється відповідна його ротація, стажування тощо. Діє також система відповідальних доручень. Після 3-6 років роботи працівник вже добре відомий компанії, і приймається рішення щодо його основної кар'єри: керівника або фахівця.

Кибанов А. Я. також описує і схему службово-професійного просування лінійних керівників, яка передбачає п'ять основних етапів:

1. Робота зі студентами старших курсів базових вузів або спрямованих на практику студентів інших вузів. Фахівці служби управління персоналом спільно з керівниками підрозділів проводять підбір студентів, найбільш здібних до керівної діяльності, а також здійснюють їх підготовку до конкретної діяльності в організації. Студентам, які успішно пройшли практику, видається характеристика-рекомендація для направлення на роботу до відповідного підрозділу.

2. Робота з молодими фахівцями, прийнятими в організацію. Протягом 1-2 років молоді фахівці проходять навчання (докладне знайомство з організацією). Крім того, передбачається стажування в підрозділах організації протягом року. На підставі підсумків стажування здійснюється перший етап відбору для зарахування в резерв на керівні посади. Вся інформація про участь молодого фахівця в системі службово-професійного просування фіксується в його особовій справі і заноситься в інформаційну базу даних про кадри організації.

3. Робота з лінійними керівниками низової ланки управління. Дана робота, розрахована на 2-3-річний період, включає навчання на курсах підвищення кваліфікації, заміщення керівників в їх відсутність, зарахування в групу дублерів. Після завершення етапу проводиться аналіз діяльності, тестування і вторинний відбір. Успішно пройшли вторинний відбір рекомендуються для

висунення на вакантні посади керівників середньої ланки, проходять попередню стажування на ці посадах. Решта працівників, які пройшли підготовку, продовжують працювати на колишніх посадах, можливі їх горизонтальні переміщення.

4. Робота з лінійними керівниками середньої ланки управління. Робота будується за індивідуальними планами. За кожним призначеним на посаду керівником підрозділу закріплюється наставник – керівник вищої ланки. Наставник спільно з фахівцями служби управління персоналом на підставі аналізу особистих якостей, професійних знань і навичок претендента складають індивідуальний план його підготовки. Передбачаються стажування в передових організаціях з підготовкою плану заходів щодо поліпшення діяльності своєї організації (підрозділу). Щорічно проводиться тестування керівників середньої ланки (діагностика професійних навичок, умінь управляти колективом, професійно вирішувати складні виробничі завдання). На підставі аналізу результатів тестування виносяться пропозиції про подальше просування по службі.

5. Робота з лінійними керівниками вищої ланки управління. Відбір керівників даного рангу доцільно здійснювати на конкурсних засадах. Відбір здійснюється комісією, що складається з керівників вищої ланки і фахівців з управління персоналом. При необхідності залучаються незалежні експерти.

8.5.5. Job-дизайн

Особлива увага в наш час приділяється розвитку кар'єрного простору і кар'єрного середовища в умовах обмежених можливостей посадового просування. В цьому випадку доцільним є перенесення акценту на розвиток професійної кар'єри, впровадження систем ротації.

В сучасних умовах актуально використання рекомендацій, розроблених в рамках руху *job*-дизайн. В цьому випадку кар'єрне просування розглядається як розвиток змісту праці.

Змістовна робота повинна відповідати таким вимогам:

- бути різноманітною;
- надавати можливості для подальшого навчання (підвищення кваліфікації) за фахом;
- вимагати від співробітників прийняття рішень і вміння покладатися на власні сили;
- дозволяти співробітникам надавати підтримку своїм колегам і приймати допомогу від них;
- гарантувати співробітникам, що їх зусилля усвідомлюються;
- давати співробітникам можливість побачити, як їхні зусилля вливаються в роботу всієї компанії;
- вести до бажаному у майбутньому.

Л. Джуелл відзначає три основні напрямки психологічного планування роботи – впливу на зміст праці. Це розширення діапазону роботи, збагачення праці, а також соціотехнічне планування роботи.

Розширення діапазону роботи – це метод, що дозволяє зробити фронт робіт більшим за рахунок збільшення виконуваних завдань. Як правило, це завдання того ж ступеня складності і вимагають тієї ж самої кваліфікації, що і завдання, що виконуються спочатку.

Збагачення роботи передбачає наділення працівників більшою відповідальністю і надання їм більших можливостей у прийнятті рішень, що стосуються планування, розпорядку їх роботи і контролю за нею. Якщо розширення діапазону роботи засновано на уявленні про те, що зміст праці залежить від кількості і різноманітності виконуваних завдань, то основне посилення при збагаченні роботи зводиться до виконання важливого виду виконуваних завдань, а не їх кількість. Збагачення роботи є вертикальне насичення виробничих завдань, на відміну від горизонтального насичення при розширенні діапазону роботи.

Практика збагачення праці ґрунтується на моделі п'яти базових характеристик роботи Хекман-Олдхема. Відповідно до цієї моделі, змістовність роботи визначається наступними параметрами:

1. Різноманітність умінь. Більш змістовні ті види роботи, які вимагають не одного, а декількох базових умінь;

2. Ідентичність завдання. Більш змістовні ті види роботи, які передбачають здійснення якогось задуму від початку до кінця, а не виконання якоїсь частини діяльності.

3. Важливість завдання. Робота, яка важлива для інших людей, більш змістовна, ніж робота, яка не має явного соціального значення.

4. Автономія. Види робіт, при яких людина може проявляти незалежність, користуватися свободою і приймати рішення, більш змістовні, ніж роботи, які не надають таких можливостей.

5. Зворотній зв'язок, що стосується роботи. Більш змістовні ті види роботи, де співробітник отримує зворотний зв'язок щодо того, як він виконує свої обов'язки.

Соціотехнічне планування роботи передбачає узгодження людських і технологічних компонентів діяльності. Особливу увагу в цьому підході приділяється плануванню командної роботи.

Розробка методів підвищення змістовності роботи найінтенсивніше велася ще в 60-70-ті роки.

8.5.6. Система безперервного випереджаючої освіти

У сучасних умовах для розвитку кар'єрного середовища основоположну роль грає створення системи безперервного випереджаючої освіти. Це має особливе значення для забезпечення розвитку професійної кар'єри.

Стрімкість технічного прогресу і соціально-економічних змін вимагає від кожного співробітника постійного оновлення знань, розвитку нових компетенцій, а також особистісного зростання, припускає розвиток адаптивності, креативності, здатності приймати оптимальні і супер-оптимальні рішення. Найважливіше значення сьогодні має готовність людини до майбутніх змін.

У зв'язку з цим пішло в минуле уявлення про те, що професійна освіта людина отримує до початку ділової кар'єри. Сьогодні освіта має носити не тільки безперервний, а й випереджувальний характер, тобто готувати людину до наступного етапу життя і кар'єри.

В. В. Горшкова так визначає ідею випереджальної освіти: рівень і якість освіти учасників соціальної практики і виробництва повинен випереджати рівень розвитку самої практики. Випередження полягає в розвитку людини не тільки як суб'єкта професійної діяльності, а й як особистості, причому нові компетенції повинні бути вироблені перш, ніж буде необхідна їх безпосередня практична застосовність і затребуваність. Така освіта стає особливо значущою, оскільки допомагає реально сприймати і передбачити ті процеси, які відбуваються в суспільстві, а також вистроювати власні прогнози.

В основі ефективно діючої системи освіти дорослих повинен бути облік поточних і перспективних освітніх потреб дорослих людей і соціуму в цілому. При цьому необхідне включення дорослої людини в освітню діяльність на будь-якому етапі його життєвого шляху.

Марон А. Е. та Монахова Л. Ю. відзначають наступні вимоги до сучасної освіти дорослих:

- спрямованість освіти на особистісне життєве самовизначення і самореалізацію;
- орієнтація освіти на отримання результату, що поліпшує якість життя людини;
- аксіологічна вираженість і вибірковість цілей і способів реалізації змісту освіти, що диктує індивідуальний запит і індивідуальну програму їх втілення;
- побудова власної траєкторії безперервної освіти.

Дотримання найбільш прогресивних тенденцій визнається природними умовою соціалізації особистості. Досвід минулого, при цьому, не відкидається, але осмислюється.

Основними особливостями випереджаючої освіти дорослих визнані:

- розвиток адаптивності, мобільності, конструктивності, суб'єктної орієнтації;
- інституційна та особистісна обумовленість вибору форм освіти;
- соціально-економічна і соціально-культурна детермінантності;
- інтегративність і розширення спектрів видів діяльності;
- психологічна перебудова стереотипів особистості;
- опора на причетність дорослого до навколишньої дійсності;
- контекстна освіта, спрямованого на причетність дорослого до навколишньої дійсності, на креативність як розвиток здатності до самозміни, самовизначення, пре подолання традиційного погляду.

Основними принципами випереджаючої освіти є:

- принцип формування вихідного творчого потенціалу особистості, який дозволить дорослій людині виходити з кризових ситуацій, що виникають в мінливому світі (широкий вибір нових можливостей життєвого просування);
- принцип осмислення і узагальнення традицій;

- принцип навчання «про запас», що забезпечує підготовленість до нових «викликів»;

- аксіологічний принцип, пов'язаний з розумінням цінності випереджаючої освіти дорослих як найважливішої умови ефективного функціонування людини в динамічно-розвиваючому суспільстві;

- компетентнісний принцип, що передбачає розвиток цілісного досвіду дорослого по вирішенню практичних життєвих проблем в пізнанні (інформаційна компетентність), в усвідомленні методів пізнання (методологічна компетентність), у професіональному вдосконаленні (професійна компетентність) тощо.

Безперервно випереджаюча освіта повинна здійснюватися не тільки на державному, але також на організаційному та індивідуальному рівнях. Ефективне вирішення завдань розвитку кар'єри персоналу вимагає створення внутрішньофірмової системи безперервно-випереджаючої освіти.

Це означає необхідність створення системи навчання персоналу, що охоплює всі етапи кар'єри, включаючи вихід на пенсію. Для кожного етапу кар'єри повинна бути розроблена спеціальна програма, які передбачає не тільки допомога у вирішенні поточних проблем, але і підготовку до наступного етапу кар'єри. Навчання має передбачати вивчення самих передових тенденцій у професійній сфері, яких навчають, а також розвиток особистісних якостей, необхідних для підвищення адаптивності, креативності, відповідальності, готовності до прийняття рішень щодо розвитку кар'єри і т. п. Практична підготовка повинна поєднуватися з серйозною теоретичною підготовкою. Велике значення має створення умов та стимулювання самоосвіти.

Програми повинні гнучко поєднувати різні форми і методи навчання і бути заснованими на глибокому вивченні потреби персоналу в освітніх послугах, а також на даних прогнозування потреби організації в людських ресурсах.

Освітні випереджальні технології повинні сприяти:

- орієнтації професійного навчання на кардинальні зміни;
- випереджаючої адаптації співробітників до змін;
- інноваційній самоосвіті;
- конструювання креативного інформаційно-освітнього середовища;
- формування інформаційної культури керівника в контексті управління майбутнім.

8.5.7. Системи роботи з кадровим резервом

Під **кадровим резервом** розуміють групу працівників, відібраних для висування на керівні та ключові посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових і особистісних якостей, які позитивно проявили себе в організації та пройшли відповідне навчання для заняття цих посад.

Сучасні організації створюють спеціальні системи роботи з резервом керівників і розглядають управління резервом як стратегічно важливе завдання.

Основними принципами роботи з резервом визнані:

- планомірність;
- безперервність;

- «більше краще, чим менше» (число резервістів має бути керованим: 1-3 чол. на посаду);
- комплексний підхід (при оцінці і підготовці кандидатів і членів резерву);
- «відкритого списку» (можливість потрапити в резерв повинна зберігатися для всіх співробітників);
- «не створювати касти недоторканих» (включення в резерв не повинно припускати привілеїв);
- участі вищого керівництва;
- динамізм;
- етичність і конфіденційність (щодо даних індивідуальної оцінки та діагностики);
- гласність (прозорість) формування резерву.

Зазвичай виділяють наступні основні напрями роботи з резервом:

- формування резерву,
- підготовка резерву;
- оцінка резерву;
- оцінка ефективності роботи з резервом.

Н. І. Шаталова пропонує включити в цей список також:

- спілкування резервістів (систематичне цільове спілкування резервістів між собою і з керівниками);
- мотивування резервістів;
- зміна (оптимізація) відносин з вищим керівництвом (Для профілактики конкурентних, конфліктних відносин);
- рекламування підготовлених резервістів (систематичне інформування топ-менеджера про успіхи резервістів);
- організація роботи спеціально обладнаного центру оцінки персоналу (резервістів);
- навчання оціночної комісії;
- «горизонтальне» переміщення резервістів в період відсутності вакансій.

При роботі з резервом керівників виділяють дві групи:

- 1) наступники (або дублери);
- 2) молоді співробітники з лідерським потенціалом (молодіжний резерв).

Кожна група має свою специфіку як з точки зору відбору, так і з точки зору розвитку.

Наступники або дублери – це кандидати на заміщення певних ключових посад організації, які готові до роботи на цих посадах зараз або будуть готові до цього в найближчому майбутньому.

Визначення ключових посад. Як правило, ключовими являються посади першого керівника, його заступників, керівників філій і підрозділів. Число і конкретний перелік ключових посад залежать від розмірів і специфіки організації. При визначенні переліку ключових посад слід враховувати перспективи розвитку організації. На даному етапі розробляється план звільнення ключових посад з урахуванням вікових характеристик, перспектив просування, особистих інтересів, стану здоров'я співробітників.

Визначення вимог до керівників. Ідеальний портрет керівника повинен мати трирівневу структуру: загальні вимоги, вимоги до керівника даної організації та якості, необхідні для роботи в конкретній посаді.

Підбір кандидатів у резерв. Підбір здійснюється з урахуванням трьох основних критеріїв: відповідності індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального співробітника для даної посади; результатів роботи на займаній посаді; ступеня готовності кандидатів.

Підготовка планів розвитку здійснюється на підставі зіставлення характеристик кожного резервіста з портретом ідеального співробітника.

Реалізація планів розвитку вимагає участі всіх трьох суб'єктів управління кар'єрою. Першорядну роль в цьому процесі відіграє самопідготовка резервістів, їх прагнення до саморозвитку. Керівники резервістів здійснюють мотивуюча дія, адміністративну підтримку і виступають в ролі наставників. Кадрова служба здійснює загальний контроль функціонування процесу підготовки наступників.

Оцінка прогресу розвитку. Формальна оцінка прогресу кожного наступника проводиться щорічно, зазвичай керівником організації спільно з представниками кадрової служби. Результатом оцінки може стати коригування плану розвитку або зміна складу резерву.

Призначення на посаду. У разі звільнення ключової посади керівництво організації проводить обговорення готовності наступників і приймає рішення про призначення.

Найважливішим завданням роботи з резервом є підбір і відбір кандидатів.

Основними критеріями при відборі кандидатів в резерв є: відповідний рівень освіти і професійної підготовки; досвід практичної роботи з людьми; організаторські здібності; особистісні якості; стан здоров'я.

Н. Д. Стрекалова і Г. К. Копейкін рекомендують при формуванні резерву враховувати наступні якості:

- здатність усвідомлювати проблему і сформулювати мету;
- здатність вибрати засоби для досягнення мети;
- готовність до прийняття обов'язків по керівництву людьми;
- стиль керівництва, відповідний культурі організації;
- здатність до самокритики і сприйняттю критики;
- здатність не лише до навчання, але й самонавчання;
- здатність готувати собі наступника;
- високий ступінь адаптації;
- активність і працездатність.

С. В. Шекшня пропонує в якості критеріїв при оцінці кандидатів в резерв і членів резерву компетенції, відображені в портреті ідеального керівника (табл. 8.5.1).

Конкретні критерії відбору та оцінки резерву розробляються з урахуванням особливостей організації, посад, на які готується резерв, цілей розвитку персоналу і т. п.

Області компетенцій керівника

<i>Планування і прийняття рішень</i>	
Фінансове планування / аналіз	Збір, аналіз та ефективне використання фінансових даних; правильні висновки з аналізу фінансової інформації; застосування фінансових та / або бухгалтерських принципів при складанні планів і вирішенні проблем; підготовка реалістичних бюджетів для вирішення задач організації
Стратегічне мислення	Аналіз розвитку ситуації в довгостроковій перспективі з урахуванням усіх діючих факторів; визначення потенційного впливу зовнішніх сил на діяльність організації (нововведень в галузі, конкуренції, зміни законодавства, тенденцій розвитку міжнародних відносин і технологічного процесу); формулювання і оцінка альтернатив розвитку
<i>Організація</i>	
Розподіл / контроль ресурсів	Забезпечення співробітників ресурсами і повноваженнями, необхідними для досягнення намічених цілей; встановлення мінімально необхідного контролю; контроль досягнутих результатів, порівняння їх з планом
Організованість / раціональне використання часу	Визначення особистих пріоритетів і цілей, що відповідають завданням організації; розумне використання робочого часу; продуктивна робота з документами та ефективне вирішення адміністративних питань; оптимальна обробка інформації, виділення важливих моментів без зайвої деталізації; здатність працювати з великим навантаженням
<i>Комунікація</i>	
Увага	Уміння «слухати і чути» повідомлення і сприймати інформацію.
Виступи	Підготовка і проведення виступів, відповідних аудиторії з тем, що забезпечують досягнення бажаних результатів
<i>Розвиток підлеглих</i>	
Розвиток співробітників	Розвиток професійних навичок; постановка складних професійних завдань; надання можливості приймати на себе велику відповідальність, розвивати якості наставника
Мотивування	Створення обстановки, що сприяє орієнтації на досягнення і розвиток здібностей; заохочення в співробітниках енергійності, ентузіазму, відданості, довіри і прагнення до досконалості
<i>Зовнішні контакти</i>	
Управління діловими взаємовідносинами	Розвиток і підтримка конструктивних відносин із зовнішніми та внутрішніми клієнтами, постачальниками, громадськими та урядовими представниками; прояв особливої уваги до клієнта, пунктуальність при постачанні продукції та наданні послуг
Представництво компанії	Представлення компанії в стосунках із зовнішніми організаціями; розуміння впливу діяльності організації на суспільство, економіку; постійна турбота про репутацію компанії
<i>Навички спілкування</i>	
Спілкування	Здатність ефективно взаємодіяти з оточуючими; здатність домагатися підтримки на будь-якому організаційному рівні
Управління конфліктами	Уміння розібратися в безлічі точок зору, контроль за стресовими і кризовими ситуаціями; вміння вирішувати конфлікти і розбіжності

<i>Лідерство</i>	
Якість	Постійний прояв і заохочення уваги до якості роботи на всіх рівнях; критичне ставлення до результатів нижче відмінних
Досягнення результатів	Досягнення поставлених цілей; прийняття системи відповідальності за результати і виконання роботи з почуттям відповідальності за продуктивність праці
<i>Управління змінами</i>	
Здатність адаптуватися	Ефективна робота в різних умовах, при виконанні різних завдань і різних ступенях відповідальності; вміння правильно і впевнено вирішувати професійні завдання в умовах змін, невідомості, несприятливу екологічну ситуацію або при будь-якій іншій напруженій обстановці; прояв необхідної гнучкості для здійснення необхідних змін
Ризик	Уміння проводити аналіз і вибирати курс дій, що містить певну ступінь ризику в інтересах компанії

Важливо, щоб робота з резервом обмежувалося відбором. Резерв повинен пройти спеціальну підготовку.

С. В. Шекшня вважає, що система підготовки резерву об'єднує три основні процесу:

1. Виявлення співробітників організації, що володіють управлінським потенціалом.

2. Підготовка цих співробітників до роботи на керівній посаді.

3. Забезпечення поступового заміщення звільненої посади.

Для оцінки ефективності роботи з резервом використовуються наступні показники.

1. Дієвість резерву:

$$D = Z / \text{Про} \times 100\%,$$

де Z - число ключових посад, зайнятих співробітниками з резерву;

Про - число звільнених протягом певного періоду ключових посад.

Цей показник порівнюється з показником прийому керівників з боку:

$$Z = \Pi / O \times 100\%,$$

де Π - число ключових посад, зайнятих запрошеними з боку співробітниками;

Про - число звільнених протягом певного періоду ключових посад.

2. Плинність резерву:

$$T = Y / P \times 100\%,$$

де Y - число співробітників з резерву, які звільнилися з організації;

P - загальне число співробітників в резерві.

3. Середній термін перебування в резерві до заняття ключовій посаді

$$T_n = P / K \times 100\%,$$

де P – кількість років між зарахування до резерву й заняттям ключової посади для всіх співробітників, які перейшли з резерву на ключову посаду протягом періоду;

K – кількість цих співробітників.

4. Готовність резерву

$$Г = К / Про \times 100\% ,$$

де K - число ключових посад, мають наступників, готових до заняття посади протягом одного року;

$Про$ - загальне число ключових посад.

8.5.8. Формування та підготовка молодіжного резерву на керівні посади

Молодіжний резерв – це молоді співробітники, які в перспективі можуть зайняти ключові посади в організації.

В американській практиці для даної категорії працівників застосовується термін *high-po (high-potentials)* (співробітник з потенціалом, співробітник з лідерським потенціалом). До даної категорії відносять співробітників, які відповідають таким вимогам:

1. Вік до 35 років;
2. Вища освіта;
3. Знання рідної і однієї іноземної мови;
4. Наявність потенціалу для того, щоб піднятися на два рівня вгору по організаційній ієрархії.

Робота з молодіжним резервом багато в чому схожа з роботою з дублерами. Але є і відмінності.

Робота з молодіжним резервом не носить вузько спрямованого на конкретну посаду характеру. Особлива увага повинна приділятися формуванню розуміння специфіки організації і засвоєнню організаційної культури.

Важливим аспектом підготовки цієї групи співробітників є надання можливості постійного оновлення управлінських знань.

Багато організацій створюють спеціальні програми розвитку молодіжного резерву тривалістю в кілька років.

Відбір до молодіжного резерву являє собою особливо складну задачу, так як передбачає прогнозування потреби в кадрах на тривалу перспективу: 10-15 років.

Загальні рекомендації по роботі з молодіжним резервом зводяться до наступного:

- «більше краще, чим менше (краще включити в список двох кандидатів без потенціалу, ніж упустити управлінський талант, в той же час число працівників в резерві має бути керованим);
- тримати список відкритим: можливість потрапити в резерв повинна зберігатися для всіх співробітників, які відповідають вимогам;
- не створювати касти недоторканих;
- не упускати з уваги цілей розвитку;
- забезпечити участь вищого керівництва.

Робота з молодіжним резервом може включати:

- співбесіди з випускниками вищих навчальних закладів;
- спеціальні програми розвитку, орієнтовані на кілька років: робота в різних посадах і підрозділах, стажування, участь у творчих групах, професійне навчання та ін., ділова оцінка).
- розробку системи вимог до перспективного резерву (модель ключових компетенцій);

- набір групи перспективного резерву (асесмент-центр: інтерв'ю, психологічна діагностика, експертна оцінка, ділові ігри та ін.);
- навчання групи перспективного резерву (інформування про можливості кар'єрного росту);
- атестацію, ділову оцінку (експертна оцінка);
- консультування (допомога в складанні індивідуальних планів кар'єрного просування);
- реалізацію програм розвитку кар'єри (навчальні програми, конкурси і т. п.);
- інформування про вакансії тощо.

Під **ротацією кадрів** (від лат. *rotatio* – круговий рух) розуміються горизонтальні переміщення працівників з одного робочого місця на інше.

Переміщати людей по «горизонталі» доцільно внаслідок того, що тривале перебування в одній посаді знижує трудову мотивацію і продуктивність працівника. Крім того, ротації можуть плануватися і здійснюватися таким чином:

- підготовки керівних кадрів і фахівців-універсалів;
- забезпечення взаємозамінності керівників і фахівців;
- запобігання або вирішення конфліктів;
- підвищення ступеня згуртованості працівників організації, посилення комунікацій між ними;
- при набуття працівниками нових компетенцій та розвитку мотивації до ефективної праці.

Програми ротації можуть використовуватися для всіх категорій співробітників: робітників, фахівців, керівників. У практиці управління персоналом застосовуються різні види ротації:

- *переміщення*, що припускає виконання досвідченим працівником колишніх обов'язків на новому місці в даному підрозділі. Воно використовується, при необхідності, для зміцнення відстаючої ділянки, подолання конфлікту та ін.;

- *перестановка* означає отримання нових обов'язків на тому ж рівні управління, але в іншому підрозділі, що є формою підвищення кваліфікації;

- «*карусель*», тобто тимчасовий перехід працівника в межах організації на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому доводиться виконувати функції, значно відрізняються від колишніх. Н. Чижов виділяє також такі види ротації:

- *корпоративна* (обов'язкова), при якій всі співробітники, що приходять в компанію, обов'язково протягом конкретного терміну переміщуються по робочих місцях для глибокого вивчення виробничого процесу, розуміння взаємозв'язку роботи різних структур компанії;

- *цільову* ротацію, при якій вирішується конкретне завдання підвищення рівня кваліфікації окремої служби або співробітника.

У залежності від *траєкторії руху* ротацію ділять на:

- 1) кільцеву, коли працівник, пройшовши ряд посад за певний період часу, знову повертається на свою посаду;

2) безповоротну, коли переміщених відбувається без повернення на свою «стартову» посаду;

3) рокировку, при якій два працівника одного рівня міняються місцями.

За рівнем спеціалізації виділяють ротації:

- по іншій спеціальності;
- за суміжною спеціальністю;
- зі зміною характеру роботи, але по тій же спеціальності.

Залежно від того, хто є ініціатором, ротації можуть здійснюватися:

- за ініціативою адміністрації організації;
- з ініціативи працівника;
- по ініціативі відділу по управлінню персоналом.

За масштабом переміщень ротації діляться на:

1) внутрішні – в межах одного підприємства або його підрозділу. Вони можуть бути всередині відділів (внутрішньоцеховими), між відділами і т. д.;

2) зовнішні – між філіями та підрозділами організації, що знаходяться в одному регіоні;

3) міжрегіональні – переміщення до філії організації, розташованої в іншому регіоні, що вимагає зміни місця проживання;

4) міжнародні – застосовуються транснаціональними компаніями, коли працівник переміщується в філії, розташовані в інших державах.

Відзначено наступні позитивні наслідки ротації в разі її грамотного застосування:

- зниження плинності кадрів;
- підвищення творчої активності співробітників;
- підвищення лояльності організації;
- зниження рівня стресів, викликаних монотонністю (рутинністю) роботи;
- взаємозамінність працівників у разі хвороби, відпусток та інших ситуацій нестабільності;
- підвищення рівня трудової мотивації, ступеня задоволеності працею;
- розширення кола і підвищення відповідальності працівників: якщо працівник проходить через кілька посад в своєму підрозділі (організації), він починає вважати себе відповідальним за більш широке коло завдань;
- зниження числа «тупиків кар'єри» для осіб, орієнтованих на кар'єрне зростання;
- якщо переміщення виробляються систематично на підставі офіційно існуючої схеми, у людей виникає відчуття, що про них піклуються, знижується ступінь відчуження між працівниками і керівництвом, поліпшується соціально-психологічний клімат в організації;
- при функціонуванні політики інтенсивних ротацій підвищується згуртованість трудового колективу;
- ротація є хорошим методом навчання співробітників без відриву від виробництва.

Разом з тим, впровадження системи ротації може зіштовхнутися з рядом проблем. До них відносять наступне:

- можливе падіння ефективності діяльності через тривалості періоду адаптації співробітників до нових посад;
- необхідні значні кошти для навчання переміщуваних людей, а також реалізації самої системи переміщень;
- при неправильному переміщенні можуть виникнути конфлікти;
- при занадто частих ротації співробітники не встигають досконально вивчити діяльність в конкретній посаді.

При розробці системи ротації кадрів доцільно керуватися наступними рекомендаціями:

1. Горизонтальні переміщення необхідно проводити протягом усього трудового життя працівника. Однак при цьому слід врахувати, що в перші роки роботи здатність до навчання і адаптованість людей вище, ніж в подальшому.

2. Періодичність ротації повинна бути обґрунтованою.

У теорії менеджменту широко поширена позиція, що оптимальний період перебування на одній посаді для керівника становить 5 років, а для фахівця 3-5 років. Однак, орієнтуючись на ці загальні рекомендації, в кожному конкретному випадку слід враховувати також ряд обставин. На думку А. Х. Шідова і А. В. Хапова, основними факторами, що визначають оптимальний термін перебування на одній посаді, є:

- період часу, необхідний для отримання знань, навичок на новій посаді, «входження» в колектив, тобто період адаптації, який залежить від складності роботи;

- тривалість та інтенсивність розумових операцій;

- ступінь монотонності (рутинності) роботи;

- ступінь нервозності, схильності посади до конфліктів;

- ступінь шкідливості і небезпеки роботи для здоров'я;

- індивідуальні особливості характеру людини (темперамент, стать тощо);

- цілі ротації;

- культурні, психологічні особливості колективу організації.

3. Ротації повинно передувати навчання, спрямоване на підготовку до роботи на новій посаді.

4. Для подолання опору впровадженню такої системи необхідно, щоб вона була розпочата з вищих рівнів управління.

5. Успішне впровадження системи ротації можливе за умови, що працівники володіють високими інтелектуальними і вольовими якостями. Тому на етапі підбору персоналу важливо, щоб відбиралися саме найкращі кандидати.

8.5.9. Підвищення сумісності роботи і сім'ї

Протягом довгого періоду вважалося, що інтереси, потреби і проблеми співробітників, безпосередньо не пов'язані з їх професійною діяльністю, знаходяться поза інтересами організації. Зокрема, це стосувалося сімейної сфери життя персоналу. Однак в даний час намітилася тенденція ствердження другої позиції.

Питання про взаємозв'язок професійного та сімейного життя людини досить інтенсивно опрацьовувалося у другій половині ХХ століття переважно

західними вченими. Як зазначає Л. Джуелл, яка представила огляд цих досліджень, в даний час існують три основні концепції, що пояснюють даний взаємозв'язок. *Перша* ґрунтується на гіпотезі про компенсацію і стверджує, що люди, неуспішні і які не знаходять задоволення в одній зі сфер життя, компенсують прагнення до досягнень в інших. Крім того, відповідно до цієї моделі, людина в сімейному і професійній сферах реалізує різні сторони особистості: те, що не дозволяє проявити одна сфера, актуалізується в іншій. *Друга концепція* заснована на гіпотезі про генералізації (перетікання), тобто на припущенні, що успішність і задоволеність (або незадоволення) в одній зі сфер генералізується («вихлюпується») на іншу. Стверджується також, що те, що відбувається з людиною на роботі впливає на його життя поза роботою. Трудові установки переносяться в домашнє життя, зачіпаючи фундаментальне ставлення до себе і членів сім'ї. Деякі дослідники розглядають смію як «амортизатор»: якщо сімейна обстановка сприятлива, то вона блокує неприємності на роботі. Несприятлива обстановка призводить до дисфункціональної організаційної поведінки (абсентеїзму, запізнь і т. п.). *Третьою* є гіпотеза про сегментацію, що припускає відсутність зв'язку між сімейною і професійною сферами життя. У емпіричних дослідженнях отримані дані, що свідчать на користь перших двох концепцій, а гіпотеза про сегментації була визнана слабкою.

Таким чином, незважаючи на існуючі розбіжності, можна констатувати, що по даним сучасної науки, професійне і сімейне життя взаємопов'язані і впливають один на одного.

Висловлено припущення, що взаємини між сімейними і професійної сферами життя людини динамічні. На різних етапах життя вони можуть змінюватися і набувати то компенсаторний, то генералізований характер.

Як наукові дослідження, так і управлінська практика показують, що невирішеність сімейних проблем не тільки підвищує рівень абсентеїзму (від лат. *absentia* – відсутність), але часто є причиною плинності кадрів, а також знижує ефективність трудової діяльності. Це особливо гостро проявляється у жінок. Крім того, висока завантаженість домашньою роботою, особливо в періоди життя, коли в родині маленькі діти, призводить до скорочення часу відпочинку, що також негативно впливає на ефективність професійної діяльності. Конфлікт між сім'єю і роботою є одним з найсильніших джерел стресу і сильно впливає на здоров'я.

Всі ці проблеми загострюються в тому випадку, якщо співробітники орієнтовані на кар'єру, оскільки остання вимагає додаткових тимчасових, матеріальних, емоційних і інтелектуальних витрат. Сім'я є одним з найважливіших факторів, що визначають можливість кар'єрного росту. Більш детально це питання буде розглянуто при висвітленні наступної теми.

Організація зацікавлена в тому, щоб персонал мав високу працездатність і хороше здоров'я. Завдання кар'єрного розвитку вимагають мінімізації відволікання уваги працівників на вирішення побутових проблем.

Тому заходи, направлені на підвищення сумісності роботи і сім'ї, підтримку сім'ї, розглядаються сьогодні як необхідна складова частина кадрової політики і системи управління кар'єрою персоналу.

Підвищенню сумісності роботи і сім'ї сприяють такі заходи:

- заходи щодо забезпечення нагляду за дітьми, які включають допомогу в забезпеченні місцями в дитячих дошкільних установах, створення при підприємствах дитячих дошкільних установ і їх субсидування, допомога в оплаті догляду за дітьми, а також створення для працівників відповідних довідкових служб;

- сприяння скороченню витрат часу на вирішення побутових проблем: розміщення на території підприємств магазинів,

- надання допомоги у вирішенні проблем освіти дітей;

- організація сімейного відпочинку, дитячого відпочинку тощо.

Р. У. Монді, Р. М. Ноу і Ш. Р. Премо вважають, що на особливу увагу заслуговують такі групи працівників: батьки-одинаки, сім'ї, в яких обоє з подружжя працюють на одному підприємстві, «шлюби на відстані».

8.5.10. Гнучкі умови праці та гнучкі робочі місця

Гнучкі умови праці та гнучкі робочі місця сприяють розширенню кар'єрного простору, а також підвищенню сумісності роботи і сім'ї.

До гнучких умов праці відносяться ковзний (гнучкий) графік роботи і стислий робочий тиждень.

Гнучкий графік

Гнучкий графік – це система, що надає працівникові при дотриманні певних обмежень, можливість самому вибрати час початку і закінчення роботи. Співробітники відпрацьовують таку ж кількість годин в день (тиждень), як і при жорсткому графіку, але час роботи не твердо фіксований. Робочий час ділиться на основний і час роботи на власний розсуд (гнучкий інтервал). Основний час – це часовий інтервал, коли на робочих місцях в організації зобов'язані перебувати всі працівники. Час роботи на власний розсуд – це часовий проміжок, протягом якого працівники можуть варіювати свій розклад. Якщо працівник на даному часовому інтервалі зайнятий своїми професійними обов'язками (наприклад, відсутній у зв'язку з вирішенням сімейних проблем), то він повинен відпрацювати цей час в рамках пропускнуго діапазону (максимально допустимої тривалості робочого дня).

Л. Джуелл наводить інший варіант гнучкого графіка, в якому працівники мають відносну свободу вибору не тільки відносно того, коли приходити на роботу і йти з неї, а й коли обідати.

Р. У. Монді, Р. М. Ноу і Ш. Р. Премо відзначають, що гнучкий графік має наступні переваги для організації:

- скорочується число короткострокових прогулів;
- вирішується проблема запізнь;
- скорочується час ранкових чаювань;

- працівники вважають за краще працювати в ті години, в які вони найбільш продуктивні (режим роботи узгоджується з індивідуальними біоритмами);

- працівники більше налаштовані на те, щоб працювати, а не «тягнути час» в офісах;

- підприємства можуть запропонувати клієнтам більш гнучке обслуговування;

- підвищується рівень задоволеності працею.

Позитивний вплив гнучких графіків на організаційну поведінку і ефективність професійної діяльності була підтверджена великим числом досліджень. Зокрема, в дослідженні, проведеному Д. Релстона, В. Ентоні і Д. Густафсоном, в якому взяли участь програмісти великої державної установи, були отримані дані, що свідчать про позитивний вплив гнучкого графіка на продуктивність праці службовців, зайнятих творчою працею.

Однак гнучкий графік можливий, як ми розуміємо, далеко не в усіх організаціях.

Іншим прикладом гнучких умов праці служить стислий робочий тиждень.

Стислий (скорочений) робочий тиждень – це перерозподіл нормативних 40 годин роботи в тиждень, при якому передбачається, що працівник виконує свої обов'язки за меншу кількість днів, чим звичайний п'ятиденний робочий тиждень. Поширеним варіантом стислий робочого тижня є робота 4 дні на тиждень по 10 годин на день («4/10»). Як переваги такого режиму роботи названі зниження плинності кадрів, зростання продуктивності. З'ясовано, що скорочений робочий тиждень позитивно впливає на відпочинок, домашнє і сімейне життя. При цьому відсутні будь-які помітні зміни в успішності виконання професійних обов'язків. Однак відзначені і можливі проблеми, пов'язані з перевтомою працівників, що може негативно позначитися на якості продукції та обслуговування клієнтів. Можливість застосування скороченого робочого тижня залежить від особливостей організації та її співробітників.

Підвищенню сумісності роботи і сім'ї сприяють нові види зайнятості, зокрема, надомна телеробота.

Надомна телеробота – вид зайнятості (гнучкого робочого місця), при якому працівники принаймні один робочий день на тиждень здійснюють трудові обов'язки «на дому», використовуючи для комунікації з організацією факс, телефон, електронну пошту тощо. Такі працівники називаються теленадомниками або телеслужбовцями.

Теленадомники – це, як правило, службовці, що працюють з інформацією. Вони виконують роботу вдома (наприклад, аналіз інформації, введення даних, розробку комп'ютерних програм). Такі працівники можуть, перебуваючи поза офісом, виконувати свої професійні обов'язки на персональному комп'ютері без втрат в продуктивності і якості праці.

Р. У. Монді, Р. М. Ноу і Ш. Р. Премо відзначають наступні переваги телероботи (табл. 8.5.2).

Переваги телероботи

Для організації	Для службовців	Для суспільства
Допомагає залучити й утримати службовців	Сприяє більш гнучкому розподілу часу між роботою та приватним життям	Зменшує пробки
Розширює ринок праці	Скорочує витрати на транспорт і одяг	Дозволяє розвантажити громадський транспорт у години пік
Скорочує число прогулів і тривалість відсутності по хворобі	Зменшує стреси від поїздок	Зменшує скупчення транспорту в години пік
Підвищує задоволеність працею і продуктивність	Дозволяє використовувати для роботи найбільш продуктивні години і «жайворонкам» і «совам»	
Заощаджує витрати на оренду приміщень і комунальні послуги		

8.5.11. Роль ділової оцінки в розвитку кар'єри

Найважливішим компонентом системи розвитку кар'єри є ділова оцінка. Вона дозволяє відстежувати прогрес, уточнювати кар'єрні цілі і коригувати кар'єрні плани. Ділова оцінка здійснюється при відборі резерву і при проведенні кадрових конкурсів на заміщення вакантних посад.

Ділова оцінка, здійснювана при вирішенні завдань розвитку кар'єри, має свою специфіку.

Перш за все оцінка повинна проводитися періодично. Як правило, рекомендується здійснювати її не рідше одного разу на рік.

У системах розвитку кар'єри персоналу використовуються різні види, форми і методи ділової оцінки. Як правило, оцінка носить комплексний характер.

Однією з найважливіших особливостей ділової оцінки, яка проводиться з метою розвитку кар'єри, є її мотивуючий характер. Оцінка повинна орієнтувати на подальший кар'єрний ріст. Як підкреслює Г. Десслер, оцінка не повинна просто ставити працівника перед фактом досягнутого рівня. Оцінка надає ідеальну можливість для керівника і працівника обговорити і з'єднати минуле виконання, інтереси кар'єри і потреби в підвищенні кваліфікації в послідовний план кар'єрного просування.

Дж. К. Пенні розроблена форма оцінки, яка передбачає як рекомендації по просуванню по службі, так і пропозиції щодо розвитку.

Важливо, щоб система оцінки сприяла тому, щоб співробітники будували свої плани розвитку кар'єри відповідно до загальних планів організації і зміцнювали свою прихильність організації та її цілям.

8.5.12. Розвиток і підтримка кар'єри на різних її етапах

При висвітленні попередніх тем було з'ясовано, що кар'єра являє собою багатоетапний процес. На різних етапах кар'єри вирішуються різні кар'єрні

завдання, виникають різні проблеми. Тому робота з розвитку кар'єри працівників, які перебувають на різних її етапах, повинна мати певні особливості.

Найбільшої уваги потребують три категорії працівників:

- молоді фахівці;
- працівники, які переживають кризу середини кар'єри;
- працівники, які перебувають на завершальних етапах внутрішньо організаційної кар'єри (співробітники, що готуються до пенсії і що скорочуються).

Розвиток кар'єри на початкових етапах

Основними причинами труднощів кар'єрного зростання у молодих фахівців є «шок від реальності». Відчуття розриву між виробленим раніше уявленням про роботу і реальністю приводить до стану тривожності, занепокоєння і пригніченості. В результаті організація стикається з проблемами незадоволеності працею і низькою ефективністю діяльності молодих фахівців, а також високою плинністю кадрів серед них.

На стан шоку впливають кілька факторів:

1. *Первісна ініціатива.* Перша робота молодих фахівців є не дуже складною. Тому у них виникає відчуття неможливості продемонструвати повною мірою свій творчий хист. Крім того, рутинна робота не викликає задоволення. Багато молодих фахівців думають про те, як здійснювати роботу по-іншому і краще. Вони прагнуть мати більше самостійності і більше справ. Однак не завжди їх ініціатива зустрічає підтримку.

2. *Первісна задоволеність роботою.* Молоді фахівці часто вважають, що вони здатні виконувати роботу більш високого рівня, оскільки мають сучасну теоретичну підготовку. В результаті зіткнення з дійсністю вони виявляють, що їх самооцінка не поділяється оточуючими. Це викликає розчарування і незадоволеність.

3. *Первісна оцінка виконання.* Керівники приділяють недостатньо уваги аналізу та оцінці роботи молодих фахівців. Не отримуючи зворотний зв'язок, молоді фахівці не розуміють, чи роблять вони свою справу так, як потрібно чи ні.

Для подолання цих труднощів й рекомендується вживати такі заходи:

1. Реалістична попередня інформація про роботу. Новачок повинен знати не тільки позитивні особливості своєї майбутньої роботи і фірми, а й можливі труднощі і проблеми.

2. Ініціативне призначення. Керівники молодих фахівців можуть заохочувати їх призначення на найбільш важкі ділянки.

3. Вимогливий бос. Такий керівник підтримує в молодих фахівцях розуміння того, що від них чекають високих результатів. При цьому керівник завжди проявляє готовність допомогти.

Необхідно також здійснювати міри з контролю адаптації молодих фахівців. При цьому доцільно враховувати особливості процесу трансформації кар'єрних установок, який був описаний Д. Осгуд.

Початкові етапи кар'єри збігаються зазвичай зі створенням сім'ї і народженням дітей. Тому при роботі з молодими фахівцями велике значення має консультування з питань узгодження інтересів сім'ї та кар'єри.

Підтримка на етапі середини кар'єри

На даному етапі кар'єри відбувається переоцінка цінностей. Цей етап пов'язаний з розбіжністю реальних досягнень з очікуваннями і часто переживається як кризовий (криза середини кар'єри). Може мати місце старіння знань і навичок. В результаті знижується задоволеність працею й ефективність роботи.

На даному етапі просування часто йде досить повільно з двох причин:

- чим ближче до вершини піраміди, тим менше вільних вакансій і можливостей для кар'єрного росту;
- співробітник може втратити мотивацію кар'єрного росту.

Заходи щодо вирішення проблем кризи зазвичай включають:

1. Психологічне консультування;
2. Альтернативні переміщення. Можлива ротація (горизонтальне переміщення). На цьому етапі кар'єри позитивний ефект може дати і пониження в посаді, якщо має місце хоча б одна з таких умов:

- співробітник цінує якість життя, яке визначається специфічним географічним місцем розташування, і згоден на нижчу посаду при переїзді на нове місце проживання;

- співробітник розглядає таке переміщення як спосіб встановити і закріпити основу для майбутнього поступу;

- співробітник стоїть перед альтернативою: звільнення або перехід на нижчу посаду;

- співробітник відчуває тягу до набуття самостійності і можливість для самовираження у поза професійною сферою життя.

Використовується також переміщення на колишнє місце (якщо не влаштує нове);

3. Професійне навчання.

Підтримка на завершальних етапах кар'єри.

Завершальні етапи кар'єри пов'язані з підготовкою до виходу на пенсію. Даний період, пов'язаний з відходом від звичної активної професійної діяльності. Зміна соціальних ролей і способу життя зазвичай переживається досить болісно.

Робота з працівниками, які перебувають на завершальних етапах кар'єри, розглядається як різновид аутплейсменту (англ. *outplacement*, від англ. *out* – поза і *placement* – працевлаштування). На підприємствах проводяться передпенсійні консультації, які допомагають працівникам перейти на новий життєвий етап. На думку Г. Десслер, найбільш прості методи передпенсійного консультування включають:

- інформування про пільги;
- консультації по проведенню дозвілля;
- фінансові та інвестиційні консультації;

- медичні консультації;
- психологічні консультації;
- консультації по іншим видам професійної діяльності, не пов'язаної з діяльністю в даній компанії;
- консультації по іншим видам професійної діяльності в самій компанії.

Іншою важливою тенденцією, на думку Г. Десслер, є надання частково-разової роботи працівникам пенсійного віку як альтернативи повної відставки.

Як вже було зазначено раніше, співробітників передпенсійного і пенсійного віку можна розділити на дві групи:

- 1) бажаючих продовжити ділову кар'єру;
- 2) віддають перевагу відмовитися від ділової кар'єри.

Щодо першої групи співробітників застосовують термін «кар'єра третього віку». Такі співробітники, які досягли пенсійного віку і не мають можливості продовжувати працювати на колишньому місці, можуть знайти роботу в інших організаціях. Вони можуть також поміняти тип ділової кар'єри. Для даної групи співробітників доцільно організувати семінари і консультації, спрямовані на надання допомоги в пошуку нової роботи. Можливо освоєння основ підприємництва, розвиток навичок роботи на комп'ютері і т. п.

Друга група співробітників, які перебувають на завершальних етапах кар'єри, висловлює готовність змінити сферу самореалізації. Для них доцільно організовувати навчальні заходи, орієнтований на вибір хобі і розвиток відповідних навичок.

8.6. Розвиток кар'єри на індивідуальному рівні

Розвитком кар'єри на індивідуальному рівні називають ті дії, які робить співробітник для реалізації свого плану професійного зростання.

Умовами реалізації кар'єрних планів прийнято вважати наступне:

- Результати роботи на займаній посаді. Успішне виконання посадових обов'язків є найважливішою передумовою просування. Випадки підвищення фахівців, які не справляються зі своїми обов'язками вкрай рідкісні;
- Професійний та індивідуальний розвиток. Співробітник повинен демонструвати знову набуті навички, знання і досвід;
- Ефективне партнерство з керівником. Керівник формально і неформально оцінює роботу співробітника і його потенціал є важливим каналом зв'язку між співробітником і вищим керівництвом;
- Помітне становище в організації. Заявити про себе можна професійними досягненнями, вдалими виступами, доповідями, участю в творчих колективах, масових заходах. Виключне значення має успішна співпраця з кадровою службою, позитивна думка якої про потенціал співробітника є важливою умовою кар'єрного росту.

Основою успішної кар'єри є правильно обрана робота. Правильність вибору визначається відповідністю роботи особистісним якостям, інтересам, потребам і схильностям людини. Правильно обрана робота дозволяє реалізувати

сильні сторони особистості і не примушує людину (по крайній мірі, занадто часто) робити те, до чого вона мало здатна.

Для визначення того, чи підходить людині її робота, П. Тайгер і Б. Беррон-Тайгер рекомендують використовувати таку методику:

Якщо ви справді на своєму місці, це означає, що:

- Вам не терпиться відправитися на роботу.
- Те, що ви робите, заряджає вас енергією.
- Ви відчуваєте, що ваш внесок у справу цінують і поважають.
- Ви з гордістю розповідаєте про свою роботу.
- Вам подобаються ті, з ким ви працюєте, і ви поважаєте цих людей.
- Ви з оптимізмом дивіться в майбутнє.

У разі незгоди хоча б з декількома твердженнями доцільно щось змінити в роботі або поміняти її.

У сучасній науці багато уваги приділяється виявленню внутрішніх (психологічних) чинників, що визначають успішний розвиток кар'єри.

Зокрема, М. В. Сафонова вважає, що успіх кар'єри визначають такі якості:

- освіченість,
- системність і аналітичність мислення,
- комунікативні вміння,
- високий рівень саморегуляції,
- ділова спрямованість,
- ясна «Я-концепція».

Вивчаючи кар'єру підприємців, Е. Н. Ємельянов і С. Є. Поварніцина прийшли до висновку, що для успіху в умовах ринкової економіки найбільш важливі такі якості:

1. Активність.

Рівень активності залежить від мотивації досягнення і уникнення невдач і визначається формулою:

Активність = Мотивація досягнення / Мотивація уникнення невдач

Таким чином, активність буде тим вище, чим сильніше розвинене у людини прагнення до досягнень і чим нижче потреба в уникненні невдач.

Рівень активності залежить також від постановки мети. Негативне формулювання мети (постановка мети через заперечення: «я зрозумів, що в моїй професії у мене немає майбутнього, треба зайнятися чимось іншим», «набридли убогість») неминуче призводить до втрати сенсу діяльності і знижує активність.

2. Готовність діяти в умовах невизначеності, цілепокладання.

В успішних людей немає розриву між намірами і діями. Вони не відкладають свої плани, ідеї, а втілюють їх без зволікань в життя. У них немає схильності до «перфекціонізму» (всепоглинаюча пристрасть до досконалості, неперевершеності та ідеальної гармонії). «Перфекціонізм» може бути як наслідком боязні невдачі, так і страху удачі (удача ще більше піднімає планку вимог до виконання). Особливо важливо те, що успішні люди проявляють активність в ситуації невизначеності: важлива не просто активність, але «пошукова активність», готовність діяти за відсутності гарантії результату.

3. *Чіткості мислення* – це не особливий набір знань, а установка, форма мислення, орієнтована на аналіз ситуації в вимірюваних категоріях, «вміння прораховувати ситуацію».

4. *Маркетингове мислення* передбачає аналіз ділових відносин з точки зору взаємодії трьох основних елементів діючих в певній ринковому середовищі: Продавець – Товар (послуга) – Клієнт (Замовник). На думку Є. М. Ємельянова та С. Є. Поварніціної, наочно структуру розвиненого маркетингового мислення можна уявити у вигляді моделі, яка називається «трикутник маркетингового мислення».

Це означає, що, вирішуючи проблеми працевлаштування і розвитку кар'єри, індивід усвідомлює себе як Продавця певних професійних послуг або компетенцій, а роботодавець виступає в ролі клієнта або Замовника.

Характерними рисами маркетингового мислення є відмова від «економічного егоцентризму» і перехід від «збутової» до «клієнт-центрованої» орієнтації.

Подолання економічного егоцентризму означає чіткий поділ Продавцем своїх власних бажань та інтересів і потреб інших людей. Людина, що володіє маркетинговим мисленням, розуміє очікування Клієнта, формує свій імідж з урахуванням цих очікувань і вміє формулювати пропозиції в термінах інтересів Клієнта. Перехід від «збутової» до «клієнт-центрованої» орієнтації – це перехід від логіки «я вмію і люблю робити щось, значить, буду цим займатися» до логіки «мені потрібні компетенції, затребувані Клієнтом».

Продавець, Клієнт і Товар існують в ринковому середовищі. Товар сам по собі може бути хорошим і привабливим, але необхідно знати, як він позиціонується серед інших пропозицій, які тенденції і перспективи всієї товарної ніші. Відносини Продавця з Клієнтом можуть бути сприятливими, але важливо знати, яку категорію клієнтів являє даний Клієнт, скільки таких клієнтів може бути присутнім на ринку, яка їх «купівельна спроможність» і т. п. Продавцю доцільно мати уявлення про конкурентів.

Таким чином, успіх вимагає розвитку особливого менталітету.

5. *Уміння управляти людьми* включає різноманітні навички взаємодії з людьми (керівниками, колегами, клієнтами, підлеглими).

Крім особистісних якостей описані також особливості організаційної поведінки, що сприяють розвитку кар'єри. А. Я. Кибанов дає наступні рекомендації:

- не втрачайте час на роботу з безініціативним, неперспективним начальником, станьте потрібним ініціативному, оперативному керівнику;
- розширюйте свої знання, придбайте нові навички;
- готуйте себе зайняти більш високооплачувану посаду, яка стає (або стане) вакантною;
- знайте і оцінюйте інших людей, важливих для вашої кар'єри (батьків, членів сім'ї, друзів);
- складайте план на добу і на весь тиждень, в якому залишайте місце для улюблених занять;

- пам'ятайте, що все в житті змінюється (ви, ваші знання і навички, ринок, організація, оточення) і своєчасно і вірно оцінити ці зміни – важлива для кар'єри якість;

- ваші рішення щодо кар'єри майже завжди є компромісом між бажаннями і реальністю, між вашими інтересами та інтересами організації;

- ніколи не живіть минулим (по-перше, минуле відбивається в нашій пам'яті не таким, яким воно було насправді, по-друге, минуле не повернеш);

- не допускайте, щоб ваша кар'єра розвивалася значно швидше, ніж у інших;

- звільняйтеся як тільки переконаєтеся, що це необхідно;

- думайте про організацію як про ринок праці, але не забувайте про зовнішній ринок;

- не нехуйте допомогою організації в працевлаштуванні, але в пошуку нової роботи сподівайтесь насамперед на себе.

С. Маркус Дж. Фрідленд пропонують систему, названу «14 сходинок сходів, що ведуть до нової кар'єри»:

1. Підвищуйте свою цінність як працівника, показуючи, яким чином компанія могла б з вашою допомогою вирішити власні завдання, особливо що стосуються прибутків.

2. Завжди пробуйте шукати нові і більш вигідні способи підвищити свою цінність в очах роботодавця.

3. Не тримайте себе в «інформаційному вакуумі».

4. Упереджуйте, а не реагуйте.

5. Постійно шукайте можливості підвищити освіту.

6. Ставте собі найвищі цілі щодо кар'єри і матеріального становища та детально продумуйте плани, які дозволять вам досягти задуманого.

7. Уникайте заперечення (реакції типу «немає»).

8. Зараз, на своєму робочому місці, підготуйтеся до виживання і до переходу на нову роботу або на наступний щабель в кар'єрі.

9. Мотивуйте своїми цілями, а не образою, страхом чи розпачем.

10. Будьте наполегливі, прагнучи продати себе.

11. Нехай росте ваша мотивація і кількість зобов'язань, які ви можете взяти на себе.

12. Розглядайте власні недоліки і слабкості в розумній перспективі.

13. Зрозумійте, що в сучасному світі, щоб вижити і йти вперед, диктувати, як ви будете змінюватися, повинна бути ваша основна робота.

14. Немає причини, за якими працівники не можуть користуватися тими ж перевагами щодо професійного консультування і керівництва, які доступні іншим.

Н. Карр-Руфіно відзначає чотири основні навички досягнень:

Навик 1: *Визначення свого власного успіху*. Потрібно розглядати успіх як необхідність, а не випадковість в своєму житті. Важливо зрозуміти, що навіть невдачі теж є успіх, так як вчать нас на шляху до успіху. Необхідно зосередитися на ризик, прагнення, творчості, вирішення проблем і особливо на навчання. Успіх

по Карр-Руфіно – це здатність зорозуміти те, що вам потрібно в житті. Формулювання вашого власного успіху – відповідь на питання: «Хто ви?»

Навик 2: *Ототожнення себе з успішними людьми.* Якщо ви відчуваєте негативні почуття (заздрість, невдоволення і т. п.) по відношенню до успішних людей, то ці почуття відокремлюють вас від успіху. Ви не хочете, щоб вам нагадували, що ви не ризикуєте і ні до чого не прагнете. Ототожнення себе з успішними людьми наближає успіх.

Навик 3: *Подолання страхів.* Важливо позбутися страху перед невдачами, успіхом і ризиком. Кращий спосіб позбутися від страху – визначити його причину.

Навик 4: *Використання своїх внутрішніх ресурсів лідера.* Уявіть в своїй уяві те, що ви хочете створити. Наші бажання мотивують нас і складають основу наших цілей і прагнень.

Н. Д. Стрекалова і Г. К. Копейкін вважають, що основними проблемами розвитку кар'єри є наступні:

1. Причини ранніх ускладнень: зіткнення ініціативи і рутини, незадоволеність через невміння, неправильна оцінка своєї ролі, функцій, неправильна оцінка керівником.

2. Причини труднощів в середині кар'єри: відсутність вакансій, ефект внутрішнього звільнення.

Умовами подолання труднощів дані автори вважають:

- реалістичну інформацію про роботу;
- ініціативне призначення;
- вимогливого боса;
- велику автономію.

Гордон Міллер сформулював вісім порад:

1. Обіпріться на *Job Jumping*. Це найкращий план з розвитку вашої кар'єри.
2. Робіть домашні завдання. Щоденно проводьте 15-30 хвилин в Інтернеті, читайте свіжі новини та аналітичні статті, щоб краще орієнтуватися в ситуації.

3. Майте справу тільки з тими компаніями, які знаходяться на вірному шляху.

4. Тепер, коли ви провели необхідні дослідження ринку, виберіть 4-5 перспективних компаній. Продайте себе найдорожче в одну з обраних компаній.

5. Зустріч з рекрутером. Сфокусуйте його на своїх беззаперечних перевагах. Розкажіть йому:

- 1) чому саме ви як ніхто інший підходите цій фірмі;
- 2) як ви чудово працюєте в колективі.

Рекрутери обожають слухати історії про те, як:

- 1) ви дізналися про досягнення їх компанії;
- 2) як полюбили її з першого погляду;
- 3) який неоціненний внесок ви можете внести в їх спільну справу.

6. На практиці внесіть свій скромний внесок у загальну справу. При цьому, не потрібно думати п'ятирічками. Фірмі не потрібні ваші довгострокові проекти. Розробіть невеликий план по досягненню найбільш першочергових завдань.

7. Будьте завжди готові. Завжди потрібно мати на увазі наступну роботу. Будьте гарячим прихильником нинішнього боса (тим часом ніхто не заважає вам зайнятися пошуками нової роботи).

8. Ідіть з гідністю. Це ключовий принцип: йдіть як тільки вам вдається домогтися максимально можливого результату. Не кидайте роботу, якщо справи йдуть неважно. Звільняйтеся, коли справи йдуть блискуче.

Тоді ви можете укласти ще більш вигідний контракт.

Крім факторів успіху аналізуються також і фактори невдач.

Основними причинами невдач в кар'єрі керівників С. Доннелл вважає наступне:

- бажання отримати вищу платню, мати особистий комфорт, а не дбати про результативність керованих підрозділів;
- надмірне хвилювання з приводу символів положення (будинки, квартира, кабінет, машина);
- хвилювання з приводу власної персони;
- схильність привласнювати собі всілякі лаври;
- схильність до самоізоляції і поступова втрата зв'язку з оточуючими;
- бажання приховати свої думки і почуття, перш за все, свій гнів і страх.

Таким чином, розвиток кар'єри на індивідуальному рівні багато в чому визначається управлінням суб'єктивними факторами, що впливають на успішність кар'єри.

При цьому слід враховувати, що рівень успішності кар'єри за суб'єктивним критерієм має тенденцію змінюватися на різних етапах кар'єри. Дослідження М. Кетс де Вріз показали, що протягом усього періоду трудової діяльності задоволеність роботою і організацією змінюється. Зниження задоволеності у віковій групі 20-30 років пояснюється розбіжністю між ідеалами і реаліями професійної діяльності («шок від реальності»). Згодом у міру адаптації співробітника до реальної дійсності і досягнення нею кар'єрних цілей задоволеність підвищується (пік припадає на вік близько 40 років). За цим періодом слідує «криза середини кар'єри», яка зазвичай спостерігається у віці 45-50 років. Після розв'язання цієї кризи задоволеність починає знову зростати до етапу, коли людина починає готуватися до виходу на пенсію.

У сучасних умовах найбільш динамічний розвиток кар'єри спостерігається у підприємницьких структурах, де для творчих людей та справжніх професіоналів можливості для посадового і професійного зростання досить сприятливі.

Практикою доведено, що за 2-3 роки рядові працівники можуть пройти декілька рівнів у ієрархічній структурі (стрибок) та стати високопоставленими керівниками, очолити філії, представництва, дочірні підприємства, компанії, відкрити власну бізнес-справу. І все це незважаючи на молодий вік, оскільки беруться до уваги такі риси, як рівень кваліфікації, пристосування до процесів ринкового механізму, активна та підприємницька позиція, готовність ризикувати, вміння працювати за новими інформаційними технологіями, у тому числі в мережі Інтернет.

У підприємницьких структурах усвідомлення ролі та цінності професіоналізму, досвіду персоналу здійснюється дуже швидко. Підштовхує конкуренція на ринку праці (для працівника) та на товарному ринку (для підприємства). Той, хто будує свій бізнес, займаючись підприємницькою діяльністю без опори на професіоналів, може опинитись у складних умовах, ризикує капіталом.