

УДК 331.548

О.М.ВИНОГРАДСКАЯ, С.А.ТУТОВА

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА

Существующие методики подходов к планированию карьеры представляют множество возможностей для определения особенностей продвижения работников. Выделяются особенности применения каждого подхода с целью определения специфики построения персонализированной карьеры.

Карьера работника как объект планирования и управления оказывает существенное влияние на стабильность кадров, социализацию новых работников, мотивацию персонала, а также овладение новыми профессиями, повышение квалификации. Планирование деловой карьеры, согласно устоявшимся определениям, может быть общим, представляя собой набор нескольких возможных направлений служебного роста, и конкретным, являясь четким графиком замещения должностей [1].

Базой планирования карьеры служит полученный предприятием опыт продвижения работников по должностным ступеням. Традиционно, этапы карьеры разрабатываются в нижеследующем порядке: на основе изучения сложившегося содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения определяются соответствующие новые параметры «входа» и «выхода» для каждого этапа с последующей детализацией требований, необходимых для перехода к высшему этапу: образовательный уровень, квалификация, возраст, деловой опыт [2]. Применение данного подхода является оптимальным при формировании иерархии должностей для предприятия в целом, поскольку метод учитывает требования к абстрактному сотруднику, а не способности конкретного работника. По нашему мнению, в условиях современного рынка, предприятие должно иметь гибкую структуру для мобильного реагирования на воздействия внешней среды, большей ценностью обладая способности и возможности каждого сотрудника, а не наличие идеальной модели карьерной лестницы.

Как бы то ни было, планирование карьеры выступает важнейшим стимулирующим фактором, следовательно, возникают более гибкие подходы к работе с персоналом. При таком подходе необходимы данные о сложившемся содержании работ на отдельных этапах, их сравнительной важности и затратах времени для выполнения работ. Также осуществляется определение необходимых знаний, уровня квалификации для каждого этапа, выявляются схожие модели деятельности на

различных должностях. Данный подход подразумевает некоторую индивидуализацию процесса планирования карьеры.

Высокой степенью персонализации обладает японский подход к планированию карьеры сотрудников [3]. Разработанная японскими специалистами карта планирования профессиональной карьеры состоит из блоков, содержащих информацию о жизненном цикле работника (обуславливающим планирование динамики заработной платы), основных этапах профессиональной карьеры работника, общих целях трудовой деятельности, информацию о развитии выполняемых работником функций (порядок смены рабочих мест, курсы спецобучения), цели развития самого работника (знания, навыки). Кроме того, карта содержит данные о систематических проверках и оценках способностей работника (сопоставление результатов самооценки работника и оценки руководителя). Особое место в разработанной методике занимает обучение персонала. Наиболее перспективными признаны три направления: общее образование по вопросам деятельности компании, спецобучение на рабочем месте, а также самостоятельное обучение вне рабочего места. Данный подход в чистом виде, по нашему мнению, малоприменим для Украины вследствие своей специфики: подход охватывает значительный временной отрезок, поскольку разработан для организационных структур, основанных на пожизненном найме. Однако, модификация разработанной системы, внедрение моделей обучения, сопоставление и анализ результатов параллельного контроля подчиненных и руководителей позволят определить соответствие ожиданий и возможностей сотрудников ожиданиям и требованиям управленческого звена, повысить эффективность труда.

Другим подходом к планированию карьеры являются параллельные системы роста [4]. Параллельные системы карьерного роста основаны на оценке степени сложности выполняемой работы (или сопоставимости ответственности), предусматривают проектирование параллельного служебного роста для рядовых работников и управленческого персонала. Особенностью программы является ее гибкость как реакция на изменения внешней среды. Программа параллельного роста разработана на основе анализа оценки труда и определения соответствующих показателей. Ее результатом являются матрицы служебного роста, введение новой структуры должностей и шкалы заработной платы, разрабатываемые при участии сотрудников предприятия.

По нашему мнению, планирование карьеры не является односторонним процессом, а представляет собой результат взаимодействия как минимум трех сторон: самого *сотрудника* (его характеристик и качеств, возможностей, желания, гибкости и скорости реакции на из-

менения во внешней среде, стремление к вертикальному продвижению или склонность к горизонтальному перемещению по карьерной лестнице); *руководящего персонала* (ожидания, требования, оценка и анализ способностей персонала, обучение, планируемая скорость продвижения работника по карьерной лестнице); *особенностей внешней среды* (корпоративная культура, имидж предприятия, особенности предложения человеческих ресурсов на рынке труда, положение предприятия на рынке и его конкурентоспособность).

Таким образом, разработанный карьерный план представляет собой интегральный показатель. Каждый карьерный план (или карьерограмма) является уникальным продуктом, поскольку определяет перспективы конкретного уникального работника в условиях данной конкретной (уникальной) фирмы. Рассматривая параллельно технику планирования карьеры работником и управляющим персоналом, следует отметить характерные особенности каждого процесса. Технология планирования карьеры со стороны работника включает: оценку собственных сил, способностей и знаний, анализ достоинств и недостатков; расстановку приоритетов, определение ценностей, мотивации и желаемых условий работы, с последующей установкой наивысшей желаемой «планки». Исследование рынка труда и позиционирование себя на нем в условиях существующих фирм: их возможностей и направленности; потребности в специалистах, предъявляемых к ним требований. Следующим этапом выступает корректировка собственных возможностей; расстановка приоритетов и определение целей карьеры исходя из реальной позиции на рынке труда, модификация ожиданий в зависимости от реального положения и предлагаемых перспектив – анализ карьерного роста предлагаемого организациями. На последующих этапах осуществляется реализация намеченных целей; поиск путей борьбы с собственными недостатками (или их принятие и грамотное использование), анализ затрат времени и эффективность его использования.

Действия на уровне управленческого персонала организации исходят из постулата о необходимости разносторонности опыта менеджера в различных сферах управления. Следовательно, для планирования карьеры руководителя определяются этапы функциональной и организационной подготовки. Построение модели карьеры чаще всего исходит из особенностей стимулирования работника в зависимости от его возраста:

в возрасте до 30 лет – обеспечение работника необходимыми навыками и знаниями путем обучения на различных курсах или смены рабочих мест;

в возрасте до 35 лет – стимулирование работника путем морального и материального поощрения для самостоятельного поиска наиболее интересной работы и развития персональных навыков, расширяющих его возможности;

в возрасте до 40 лет – интенсивное обучение на специализированных курсах для углубления и развития личности работника и получения им удовлетворения от продвижения по службе и выполняемой работы;

в возрасте до 45 лет – обучение по более широкому кругу вопросов для развития возможностей работника анализировать различные глобальные проблемы, а также для развития сильных сторон личности работника и использование последних в трудовой деятельности;

в возрасте до 55 лет – предупреждение появления у работника апатии к выполняемой работе путем повышения его служебной ответственности и развития личной инициативы, дальнейшее расширение трудовых возможностей путем объединения ранее приобретенных навыков в процессе реализации карьеры;

в возрасте до 60 лет – полное использование возможностей работника при периодических проверках уровня его адаптивности.

Однако возрастной фактор используется для унификации полученных данных, по нашему мнению, следует искать личностный подход к каждому работнику, учитывая его приоритеты и определяя оптимальную цепочку продвижения работника с наиболее приемлемым сроком пребывания на каждом из уровней. На наш взгляд, наиболее оптимальный срок для планирования карьеры в современных условиях составляет три года. Этот временной диапазон позволяет продемонстрировать реальность существующих планов (в условиях постоянно изменяющейся рыночной среды, ни одно предприятие не может иметь стопроцентной уверенности в долгосрочности собственного существования) и наличие перспективы. Кроме того, тщательная детализация позиций продвижения, рассмотренная в отдаленной перспективе, может вызвать у сотрудников ощущение предопределенности и недоверия, а не стабильности и уверенности.

Из вышесказанного следует, что технология планирования карьеры представляет собой совокупность возможностей по определению количества ступеней карьерной лестницы, скорости перемещения по ним в зависимости от возможностей работника и его соответствия требованиям и целям конкретной организации. Независимо от выбранной методики планирования построение карьеры требует системного анализа и учета, представляя сложный процесс взаимодействия работника и организации в условиях данной среды.

1. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. – 1999. – №1. – С.5.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия – Москва - Новосибирск, 1998. – 172 с.
3. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 181 с.
4. Управление персоналом организации / Под ред. В.Я.Кибанова. – М.: Инфра-М, 2001. – 254 с.

Получено 13.11.2006

УДК 65.9 (2) 24

В.Ф.ПЕТРОВА, канд. экон. наук, А.И.ФИЛИНА

Харьковская национальная академия городского хозяйства

РОЛЬ КАДРОВОГО АУДИТА ПРИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПУТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассматриваются особенности кадрового аудита и его роль в управлении кадровыми процессами на предприятии при существенном увеличении и усложнении объема кадровой работы на современном этапе.

Актуальность настоящей работы обусловлена тем, что на предприятиях в рыночных отношениях необходим анализ факторов, влияющих на возникновение производственных рисков, связанных с неправильным подбором и использованием персонала и выработка предложений по снижению их воздействия. В этом и состоит сущность кадрового аудита. Кадровый аудит – это своеобразный инструмент диагностики и управления кадровыми процессами, который представляет совокупность методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров. Цель кадрового аудита – выявить слабые и сильные стороны коллектива, тенденцию его развития и возможные варианты поведения в изменившейся обстановке. Сущность кадрового аудита на предприятии сводится к диагностике причин, возникающих по вине персонала проблем, а также оценке их важности и возможностей разрешения, формулировании конкретных рекомендаций для руководства и кадровой службы предприятия по их устранению. Кадровый аудит включает анализ факторов, влияющих на возникновение производственных рисков, связанных с неправильным подбором и использованием персонала, и выработку предложений по снижению их воздействия.

Многие ученые [1-3] уделяют значительное внимание рассмотрению составляющих предмета кадрового аудита. Предлагаемые составляющие предмета кадрового аудита (рисунок) определяют основные направления кадровой политики успешно действующего предприятия.