**Лекція 22. Значення кар’єри в діяльності менеджера**

Кар ’єра в широкому розумінні - це діяльність, певний вид занять. Це результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов’язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації. Під кар’єрою розуміють поступове просування по службі, зміну навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов’язаних з діяльністю працівника.

Поняття «трудова кар’єра» ширший порівняно з такими термінами: «ділова кар’єра» або «професійно-кваліфікаційне просування».

Ділова кар’єра - це підвид трудової кар’єри, просування менеджера по службі чи послідовна зміна занять у рамках окремої організації та протягом життя, а також сприйняття людиною цих етапів.

У сучасній практиці виділяють три основні моделі кар’єри керівників (табл. 10.1):

1. американська модель;
2. європейська модель;
3. японська модель.

Офіційна (затверджена в організації) програма керівництва кар’єрою дає змогу людям сприймати їхню роботу в організації як переміщення на різні посади, щоб розвиватися організації й людині, яка в ній працює. Базою для планування кар’єри може бути минулий досвід просування працівників посадовими щаблями. Перший крок до його впорядкування - посадові інструкції, до яких входять роботи й обов’язк по кожній посаді. У багатьох компаніях і підприємствах практикується поетапне просування в рамках функціональних служб, пов’язане зі стажем роботи на відповідному етапі. Працівник, який не відповідає вимогам наступного етапу у визначений термін, позбавляється можливості подальшого просування.

Таблиця 10.1

Моделі кар’єри керівників

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Американська модель | Європейська модель | Японська модель |
| • Отримання вищої | • Отримання вищої | • Отримання вищої |
| освіти | освіти | освіти |
| • Незначний досвід | • Набуття | • Конкурсне |
| практичної роботи | управлінських знань і | наймання на |
| • Вища управлінська | навичок на підставі | роботу до |
| підготовка до початку | практичної роботи на | корпорації |
| кар’єри в | керівних постах | • Багатоетапна |
| університетських | • Систематизація та | ротація у поєднанні |
| школах бізнесу й | вдосконалення | з перепідготовкою |
| отримання ступеня | навичок керівної | та підвищенням |
| мда (магістр ділового | роботи в процесі | кваліфікації в |
| адміністрування) | перепідготовки і | корпоративних |
| • Ділова кар’єра | підвищення | навчальних |
| відповідно до | кваліфікації в | центрах |
| запрошень корпорації | провідних | • Кар’єра фахівця з |
| та шкіл бізнесу після | університетах, | висуванням на |
| отримання ступеня МДА | школах бізнесу | керівну роботу |

Етапи кар ’єри розробляють так:

перший етап - вивчення змісту роботи, що склався на окремих етапах просування по службі;

другий етап - деталізація вимог для входження в кожний етап: осві­тнього рівня, кваліфікації, віку;

третій етап - визначення ділового досвіду, потрібного для переходу до вищого етапу.

Етапи кар’єри та пріоритетні потреби менеджера на кожному з них зображено на рис. 10.1.

Нові вимоги до етапів кар’єри охоплюють такі моменти: розкриття справжніх можливостей для просування, не пов’язаних обов’язковою вислугою років або технічною спеціалізацією; підвищення уваги до нових пріоритетів, різних потреб управління; гнучка оцінка робітника з урахуванням його сильних і слабких якос­тей; визначення специфічних знань і навичок, потрібних на кожній позиції відповідного етапу, що запобігає перешкодам при просуванні здібних і розумних людей.

Визначення етапів кар’єри на такій підставі потребує від фірми перспективної роботи з кадрами, систематичного накопичення інформації у таких напрямах:

1. збір даних про складений зміст робіт на окремих етапах, їхня важливість і час, який приділяють кожній роботі;
2. визначення на підставі аналізу цих даних знань з досвіду і рівня кваліфікації для кожного етапу;
3. виявлення схожих моделей діяльності на різних посадах. Підсумовують вимоги до знань, поведінки та здібностей керівників.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Етапи  кар’єри | Вік  (ро­  ків) | Цілі, яких прагнуть досягнути | Психологічні  (моральні)  потреби | Потреби  матеріальні,  безпеки |
| Попередній | до 25 | Навчання, випробу­вання себе на різних роботах | Початок  самоствердження | Безпека  існування |
| Станов­  лення | до 30 | Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця | Зростання самоствердження, початок досягнення незалежності | Безпека життя, здоров’я, належний рівень оплати праці |
| Просування | до 45 | Просування по службовій драбині, набуття навичок і досвіду, зростання кваліфікації | Самоствердження, зміцнення неза­лежності, початок самовираження, поваги | Здоров’я, високий рівень оплати праці |
| Збереження | до 60 | Пік кваліфікацій­ного рівня, нагромадження навичок, досвіду | Стабілізація незалежності, зростання самови­раження, поваги | Підвищення якості життя |
| Завершення | після  60 | Вихід на пенсію, підготовка до нового виду діяль­ності на пенсії | Стабілізація само­вираження, поваги | Збереження досягнутої якості життя |
| Пенсійний |  | Заняття новим видом діяльності | Самовираження в новій сфері діяль­ності, збереження поваги | Здоров’я, розмір пенсії, інших джерел доходу |

Рис 10.1. Етапи кар’єри та пріоритетні потреби менеджера

на кожному з них

Етапи кар’єри розробляють у такому порядку:

* вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;
* визначення «вхідних» і «вихідних» параметрів на кожному етапі;
* деталізація вимог для вступу в кожен етап - освітнього рівня, кваліфікації, віку;
* оцінка ділового досвіду, потрібного для переходу до вищого етапу.

Фірми та консультанти вивчають специфічні аспекти процесу службового просування:

* мотивація поведінки залежно від кар’єрних амбіцій;
* прагнення до матеріального добробуту;
* особливості службового росту від статі тощо.

Розглянемо головні чинники, які визначають успішний розвиток кар ’єри, просування на вищий рівень керівництва:

* власне бажання зайняти високу посаду;
* вміння працювати з людьми;
* готовність ризикувати і брати на себе відповідальність за це;
* надбання широкого досвіду роботи керівника і виконання різних функцій до 35-річного віку;
* здатність розробляти більше ідей порівняно з колегами;
* вміння за необхідності легко змінювати стиль керівництва;
* гарна професійна підготовка;
* сімейна підтримка тощо.

Свої особисті знання та види діяльності керівники оцінюють за ступенем важливості так: ухвалення рішень, самодисципліна, аналітичні здібності, гнучка поведінка, вміння добре планувати свій час, знання справи.

Керувати - означає змушувати інших працювати. Навчатися цій справі бажано вже на ранніх стадіях кар’єри, у віці до 30 років.

У процесі реалізації кар ’єри важливо забезпечити взаємодію всіх видів кар ’єри, яка передбачає виконання таких завдань:

* забезпечення взаємозв’язку цілі організації з метою діяльності працівників;
* спрямованість планування на конкретного працівника;
* забезпечення відкритості прогресу планування кар’єри;
* усунення «пасток» кар’єри;
* формування наочних, доступних критеріїв службового зростання;
* вивчення потенціалу кар’єри кожного працівника;
* забезпечення обґрунтованої оцінки потенціалу кар’єри

працівників, щоб скоротити нереалістичні очікування;

* визначення шляхів службового зростання.

Кар’єра може розвиватися різними темпами. На вітчизняних підприємствах використовують наростаючий темп просування працівників, приблизно така ж практика існує й у США. Щоб мати змогу зайняти провідну посаду в керівництві фірми, потрібно стати до 39-44 років керівником відділу. У цьому разі перевагу надають тим, хто проробив щонайменше два роки як рядовий інженер на виробництві чи службовець у відділі збуту, маркетингу, аналізу господарської діяльності; протягом 2-4 років керівником групи інженерів, протягом 3-6 років начальником підрозділу з декількома відділами; бажана участь у керівництві надзвичайними ситуаціями, управлінні зарубіжними відділеннями. У Японії кар’єра розпочинається лише через десять років роботи в організації.