

РОЛЬ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПРОФЕСІЙНОМУ ЗРОСТАННІ ОСОБИСТОСТІ

Резюме. У статті подано обґрунтування та розробка особливостей роботи кадрової служби за програмою «Системна кар'єра».

Ключові слова: системна кар'єра, кадрова служба, управління організацією, мотивація.

Постановка проблеми

Ефективність функціонування будь якої організації та її розвиток залежить насамперед від можливостей керівного складу організації та професійного потенціалу її працівників.

Людський потенціал стає одним з найважливіших чинників підприємницької діяльності, і з цієї точки зору завдання кадрових служб – сприяти максимальному розвитку підприємницької активності усіх працівників, створюючи для цього сприятливі умови.

Переведення кадрових служб підприємств із адміністративної, зайнятої повсякденною рутинною діяльністю, підсистеми підтримки інших – «основних» - структурних підрозділів в надійного ділового партнера всередині організації і за її межами представляє собою магістральний стратегічний напрямок розвитку кадрового менеджменту на порозі ХХІ ст.

У зв'язку з цим суттєве значення має планування та супроводження кар'єрного зростання спеціаліста, представлено в розробленій нами програмі «Системна кар'єра».

Основні результати дослідження

Поняття «кар'єра» лише протягом останніх років увійшло до наукового вжитку у вітчизняній психології. Для вітчизняної психології більш традиційним є звернення по категорій «життєвий шлях» і «професійний шлях», що описують близькі до «кар'єри» феномени.

У межах даного напряму на Заході здійснюються чисельні соціально-психологічні дослідження так до яких, зокрема, можна віднести дослідження кар'єри в роботах П. Жане, Ш. Бюллер, Е. Шейна, Д. Нола концепція вибору кар'єри Дж. Сьюпера.

Розробка психології управлінської кар'єри у вітчизняній психології пов'язана з теоретичними ідеями життєвого шляху К. О. Абульханової-Славської, Б. Г. Ананьєва, Л. І. Анцифорової, С. Л. Рубінштейна, А. І.

Турчинова, Т. М. Титаренко, Л. М. Карамушки та ін.

Предметом власне психологічного розгляду в цьому напрямі досліджень стає: суб'єкт управлінської кар'єри, внутрішній бік кар'єри (мотиви розвитку кар'єри, кар'єрні домагання, очікування, цілі, плани, зміна ставлення до роботи та до себе, особливості поведінки на різних кар'єрних сходах, суб'єктивні критерії успіху тощо), процес прийняття кар'єрних рішень та фактори, що на нього впливають, психологічні механізми розвитку кар'єри, типи кар'єри, її особливості в різних галузях, зокрема у держслужбовців.

Управління організацією припускає, як відомо, і управління її людськими ресурсами. Ця частина управлінської діяльності є головним системним чинником функціонування будь-якої організації.

Своєчасно ж забезпечити адекватність структури професійного досвіду персоналу, що вимагається від нього, рівня професіоналізму в структурі задач, що стоять, створити умови для розкриття творчого потенціалу професіоналів і вирішення ще цілого ряду соціально-психологічних задач – одним словом, забезпечити сприятливе кар'єрне середовище в організації повинна створювати нарівні з керівником і кадрова служба.

В теперішній же час можливості кадрових служб в державних органах влади вельми обмежені. Їх статус принижений, вони слабо впливають на якісний склад державних службовців і фактично не впливають на раціональне використання професійних можливостей працівників.

Головною метою діяльності кадрової служби є:

- забезпечення організаційної структури державних службовців, професійно підготовленим до виконання задач, що стоять перед державним органом влади;

- раціональне управління професійним потенціалом держслужбовців – найважливішим і найціннішим капіталом організації, у тому числі і державного органу влади;

- розробка організаційної структури, адекватної до мети і задачам державного органу влади;

- розробка і впровадження в практику роботи з службовцями системи і механізмів активізації діяльності (мотивація, стимулювання, соціальний захист і ін.).

В процесі реалізації представленої нами програми «Системна кар'єра» передбачається рішення наступних задач:

1. Створити і забезпечити регулярне оновлення бази даних по системній кар'єрі (кадровий моніторинг).

2. Здійснити планомірний супровід кар'єрного переміщення фахівців і керівників на основі оцінних процедур. (Психологічна допомога направлена на допомогу держслужбовцям в соціально-психологічній адаптації до умов праці на різних етапах його професійної кар'єри).

3. Забезпечити взаємозв'язок матеріального і морального стимулювання від результатів професійної діяльності (вивчення та стимулювання мотивації до професійного розвитку).

4. Здійснити індивідуальний підхід у визначенні напрямку навчання (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації) з урахуванням вимог посади і рівня кваліфікації і потенційних можливостей фахівця (розробка планів професійного навчання та індивідуального стилю діяльності).

Під системною кар'єрою розуміється оптимальне поєднання горизонтального і вертикального переміщення фахівця на посадах, які він займав і займає в даний момент часу (фактична кар'єра) і або може займати (планова кар'єра).

Складовими частинами системної кар'єри є :

- вертикальна кар'єра (посадове переміщення працівника вгору по службовим «сходам»);

- горизонтальна кар'єра (переміщення «усередині професії», направлена на досягнення професійної майстерності).

На практиці вертикальна кар'єра представлена переміщенням працівника по посадових позиціях відповідно до штатного розпису.

У свою чергу, основними позиціями горизонтальної кар'єри виступають:

- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації;

- ротація;

- наставництво;

- діяльність в цільовій тимчасовій групі, створюваній під рішення проблемних задач.

Традиційно поняття «кар'єри» в уявленнях фахівців зв'язується з переміщенням по вертикалі, тим часом позиції горизонтальної кар'єри недостатньо визначені. У зв'язку з цим зупинимось на описі цих позицій.

Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації, будучи позиціями горизонтальної кар'єри, сприяють поглибленню в професію, придбанню необхідних знань, умінь і навичок. Вибір конкретної форми навчання визначається виходячи з виробничої доцільності, перспективності і результатів його професійної діяльності.

Ротація – це спосіб горизонтального переміщення працівника з одного структурного підрозділу в інший в тому ж посадовому статусі.

Відомі наступні види ротації: «кільцева», «коротка», «безповоротна».

«Кільцева ротація» – це проходження працівником ряду посад за певний період часу з поверненням на початкову посаду. Даний вид ротації доцільно використовувати при підготовці службовців середньої і вищої ланки.

«Коротка ротація» – це проходження працівником невеликої і чітко спланованої кількості посад до своєї основної посади. Вона використовується, як правило, в період адаптації фахівців і керівників після прийому на роботу.

«Безповоротна ротація» – це переміщення фахівця по горизонталі в інший структурний підрозділ без повернення на свою стартову посаду. Даний вид ротації може бути використаний:

- при необхідності переміщення працівника в інший структурний підрозділ з метою його висунення в групу резерву персоналу у разі відсутності в підрозділі кандидата на заміщення керівної посади;

- при необхідності переміщення висококваліфікованого працівника з метою подолання «застою» в професійній діяльності і створення умов для ефективної самореалізації.

Основними достоїнствами ротації :

- повчальний ефект (розширення видів професійної діяльності, освоєння нових знань, умінь і навичок);

- мотиваційний ефект (прагнення до успіху в професійній діяльності, мотивація самореалізації);

- соціальний ефект (розширення соціальних контактів організації).

У свою чергу, основний недолік ротації полягає у високих витратах, пов'язаних з втратою ефективності професійної діяльності працівника при його горизонтальному переміщенні з одного структурного підрозділу в інший.

Наставництво – це навчання на робочому місці, відмінне своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з посадовими функціями співробітника. Даний вид навчання є оптимальним для вироблення професійних умінь і навичок, що вимагаються при рішенні виробничих задач.

Як наставник повинен бути висококваліфікований фахівець, що володіє педагогічними здібностями і не підлягає просуванню на керівну посаду у зв'язку з віком, станом здоров'я або особовими особливостями.

Наступною позицією горизонтальної кар'єри є статус «розробника» в тимчасовій цільовій групі. Членами даної групи можуть бути фахівці, відмінні високою професійною компетентністю і здатністю вирішувати творчі, інноваційні задачі.

«Наставник» і «розробник» повинні бути признанні організацією як статусні позиції, розширюючи кар'єрні можливості Головного управління, і тим самим створюючи альтернативу вертикальному просуванню.

Вертикальне і горизонтальне пересування, як складові частини системної кар'єри, базуються на наступних принципах:

1. Системний підхід реалізується в діалектичному взаємозв'язку вертикального і горизонтального кар'єрного просування фахівців і керівників. На кожному ступені кар'єрного зростання горизонтальне просування припускає формування більш високого рівня професійних знань, умінь і навичок і виступає як стартова позиція для вертикального просування.

2. Гнучкість – здібність адаптації програми до змін мети і задач Головного управління.

3. Розмежування повноважень, єдність прав і відповідальності припускає, що:

- лінійне керівництво забезпечує умови і несе відповідальність за кар'єрні просування як фахівця, так і кандидата в резерв на керівну посаду;

- відділ по роботі з персоналом систематично (раз на рік) за результатами

оцінних процедур і термінів перебування на посаді відстежує кар'єрні пересування працівників, веде і обновляє інформаційну базу, забезпечує проведення оцінних процедур, здійснює методичне і нормативне забезпечення програми «Системна кар'єра», спільно з лінійними керівниками готує проект управлінського рішення по кар'єрі фахівця;

- остаточне право ухвалення управлінського рішення по кар'єрі працівника за наявності вакансії і рекомендації конкурсної (експертної) комісії належить начальнику Головного управління.

4. Диференційований підхід – це облік освітнього і вікового цензу, рівня професійної компетенції, рівня виконавської діяльності, індивідуально-психологічних особливостей.

5. Мотивація кар'єрного зростання:

- систематичне вивчення мотиваційно-потребної сфери працівників;

- диференціацію фахівців на групи залежно від наявності або відсутності прагнення до кар'єрного зростання;

- створення умов, спонукаючих фахівця до кар'єрного зростання (матеріальні і моральні стимули).

6. «Прозорість» інформації:

- оголошення конкурсного відбору на заміщення вакантної посади;

- інформування співробітників про пересування, що фактично відбуваються, по горизонтальній і вертикальній кар'єрі;

7. Економічність (раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів).

8. Колегіальність – припускає вироблення колективних рішень по кар'єрних просуваннях на основі рекомендацій керівників структурних підрозділів як по фахівцях, так і по кандидатах в групу резерву керівних кадрів, думок членів конкурсної і експертної комісії, відділу по роботі з персоналом.

Таким чином, головне значення управління кар'єрою персоналу полягає в тому, щоб все те цінне, чим володіє або може володіти людина в організації, а саме – її здатність до професійної діяльності, було ефективно використане для досягнення мети державної служби і задоволення інтересів особистості. За змістом ця технологія виступає реальним комплексним інструментом кадрової політики, в основі якої лежить діяльнісний підхід і з її допомогою досягаються ряд цілей. Причому, їх

можна виділити як з боку суб'єкта, так і з боку об'єкту управління кар'єрою.

З позицій суб'єкта управління кар'єрою, це:

- раціональне використання професійних здібностей співробітника на користь досягнення мети органу державної влади, організації;

- своєчасне забезпечення потреб державного органу влади, організації в персоналі у необхідній кількості, в потрібному місці, з необхідним рівнем кваліфікації, життєвим і професійним досвідом;

- створення ефективних стимулів для трудової віддачі держслужбовця;

- забезпечення щодо стабільного складу персоналу, здатного акумулювати професійний досвід і корпоративну культуру організації.

Управління кар'єрою можна розглядати і з боку самої людини, але в даному випадку вже йдеться про реалізацію їм своєї життєвої мети і планів, про збіг його очікувань і очікувань державного органу. Тому управління кар'єрою покликане спонукати подібні очікування у державного службовця.

За позиції службовця, в числі основних очікувань від управління кар'єрою можуть бути:

- забезпечення можливостей самореалізації у сфері державного управління;

- досягнення більш високого посадового статусу в ієрархії державних посад, можливість отримання більш високої оплати праці;

- отримання більш змістовної і адекватної професійним інтересам і схильностям роботи;

- розвиток професійних здібностей за рахунок організації;

- формування структури неформальних відносин у сфері державної служби і в системі органів державної влади.

Реалізація програми "Системна кар'єра" припускає, з одного боку, глибоке освоєння професійної діяльності, створення мотивації і умов для кар'єрного зростання найперспективніших фахівців, з іншою, позбавлення від некомпетентних працівників («кадрового баласту»).

Управління системною кар'єрою починається з вивчення мотивації співробітників на кар'єрне зростання і визначення у них домінуючої орієнтації на вертикальну або горизонтальну кар'єру. З цією метою здійснюється:

1. Фронтальне анкетування для створення бази даних в області мотивації фахівців.

2. Вивчення уявлень про кар'єрне зростання і особливостей мотиваційних орієнтацій у претендентів, знов що поступили на службу.

3. Вивчення кар'єрної мотивації у фахівців при їх рекомендації в групу резерву.

Отримані в ході вивчення мотивації дані фіксуються в індивідуальній карті кар'єрного зростання, на підставі яких фахівець відноситься до однієї з груп:

- фахівці з вираженим прагненням до кар'єрного зростання (вертикальна кар'єра);

- фахівці, задоволені наявним посадовим статусом (горизонтальна кар'єра);

Управління системною кар'єрою здійснюється з урахуванням наступних її параметрів:

1. Оцінки виконавської діяльності держслужбовця за рік.

2. Терміну перебування держслужбовця на посаді.

Дані параметри дозволяють визначити основні вимоги до кандидата на просування – якість виконуваної роботи, ініціатива і творчість, рівень освітнього цензу, прагнення до підвищення кваліфікації.

Облік умов просування фахівця і кількісне значення цих параметрів дозволяють змодельовати планове просування по системній кар'єрі.

Моделі системної кар'єри – це можливі варіанти діалектичного взаємозв'язку стратегічних напрямів кар'єри (вертикальної і горизонтальної), які детерміновані кількісними значеннями оцінки виконавської діяльності і терміном перебування на посаді.

Пересування співробітника по кар'єрі може бути як позитивним так і негативним. В позитивному пересуванні має місце поглиблення в професію (горизонтальна кар'єра), та просування на більш високу професійну позицію (вертикальна кар'єра); негативне пересування - "застій" в професії, зниження професійного статусу.

Термін перебування фахівця на посаді, як параметр моделі системної кар'єри, впливає з аналізу його фактичної кар'єри та результатів соціально-психологічних досліджень. Важливо враховувати вік фахівця для підтримки його мотивації досягнень.

Для покращення супроводу кар'єри спеціалістів рекомендовано:

1. Щорічно до 1 грудня відділ по роботі з персоналом представляє керівникам

структурних підрозділів список співробітників з вказаними наступними даними:

- фактичний термін перебування фахівця на посаді і рекомендований;
- каталог форм та видів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

2. Керівники структурних підрозділів по результатам року та представляють оцінювальний лист з вказанням середнього балу виконавчої діяльності та рекомендаціями до розвитку кар'єри держслужбовця.

3. Спеціаліст відділу по роботі з персоналом складає групи працівників в залежності з видами рекомендацій та готує випуску з оціночних листів за наступними напрямками:

- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- моральне та матеріальне заохочення або санкції по кар'єрі;
- зміна посадового статусу (як по вертикалі так і по горизонталі);
- резерв керівних кадрів;
- резерв для висунення на посаду керівників;

- "Найкращий за фахом" (рекомендація на участь в конкурсі).

4. Відділ по роботі з кадрами затверджує з керівниками структурних підрозділів строки реалізації рекомендацій для кожного конкретного держслужбовця за вищеперерахованим направленням, фіксує управлінське рішення в індивідуальній карті кар'єри і виконує контроль за виконанням рішення.

Відділ по роботі з персоналом організує проведення з кожним керівником наступних оцінювальних процедур за вивченням:

- індивідуально-психологічних особливостей;
- професійної компетентності в залежності від запиту на заміщення передбачуваної посади;
- стан здоров'я кандидату;
- управлінська компетентність, яка відбувається в процесі виконання індивідуальної програми підготовки в ході тимчасового виконання службових обов'язків керівника.

Підготовка керівника на заміщення управлінської посади повинна виконуватись в три етапи. Кожний етап повинен включати наступні направлення:

- підвищення рівня професійної компетенції;

- підвищення рівня управлінської компетенції;

- оволодіння практичними навичками роботи на посаді.

Динаміка просування по етапам підготовки розробляється конкретно для кожного працівника та знаходить відображення в його індивідуальній програмі. Індивідуальна програма має прогнозування термінів та етапів підготовки з указанням її основних заходів.

Висновки

Структуроване бачення майбутнього організації (доля продажів і позиції на ринках, організаційна структура, стиль менеджменту, домінуючі організаційні культури, маркетингова політика, професійні і персональні характеристики кадрового потенціалу) в цілому зумовлює стратегічні напрямки розвитку організації.

Кадрові служби, для ефективного вирішення стратегічних напрямків організації, повинні перестати функціонувати як бюрократичні структури: їм слід набути рис маркетингових організацій. Тому зрушення в організаційній культурі (від домінування бюрократичної - до підприємницької) самої кадрової служби є пріоритетним стратегічним напрямом її діяльності.

Відділ по роботі з персоналом на основі даного плану і рекомендацій визначає головну стратегію управління організацією, в яких знаходить відображення система заходів за основними напрямками роботи. Ефективна реалізація стратегії розвитку кадрів зумовлюється ціленаправленим супроводженням кар'єрного просування співробітників.

Література:

1. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учебник. / О.С.Виханский – [2-е изд., перераб. и доп.] – М.: Гардарики, – 1998. – 296 с.

2. *Основы управления персоналом: учеб. для вузов / Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; [под ред. Б. М. Генкина]. – М. : Высш. шк., –1996. – 383 с.: ил. Управление персоналом организации: ученик / [под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, –1997. – 512 с.*

3. *Управление персоналом: учебник для вузов/ [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, –1998. – 423 с.*

N. M. Proskurka

РОЛЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ЛИЧНОСТИ

Резюме. В статье предлагается обоснование и разработка особенностей работы кадровой службы по программе «Системная карьера».

Ключевые слова: системная карьера, кадровая служба, управление организацией, мотивация.

N. N. Proskurka

ROLE OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENT IN PROFESSIONAL PERSONAL DEVELOPMENT

Summary. The article offers the justification and development of the features HR working by the program " Systems Career ".

Key words: systems career, organization management, personality, motivation.