

До питання щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників

В статті розглядаються питання професійно-кваліфікаційного просування працівників підприємства по посадах та рівнях управління як складової підсистеми механізму формування та використання управлінських кадрів

професійно-кваліфікаційне просування, рівні управління, ротація, альтернативні шляхи просування

Планування кар'єри є невід'ємною складовою механізму формування та використання управлінських кадрів, в якому важлива роль відводиться професійно – кваліфікаційному просуванню працівників по посадах та рівнях управління. Отже розглянемо питання раціоналізації цих процесів та процедур.

Перш за все для зручності управління процесом просування працівника розділимо кожний рівень на підрівні. Оскільки кожен рівень управління складається з цілої низки посад, які не однорідні за своїм характером та рівнем підпорядкування, то переміщення з однієї з них на іншу потрібно вважати просуванням працівника в межах даного рівня і планувати цей крок як етап кар'єри окремо. Разом з цим перехід з посади на посаду в межах одного рівня управління можна розглядати як вертикальне переміщення і відносити його до ротації, а не до кар'єрного просування. Особливість руху в межах одного рівня управління проявляється в тому, що відсутня чітка ієрархічна послідовність такого руху, коли працівник може обійняти посаду вищу попередньої на кілька сходиночок. Таке переміщення наочно представлено на схемі 1.

Слід відмітити, що до вищого рівня управління відносяться посади керівників філій, керівників дочірніх підприємств, начальників регіональних представництв, заступників директора, директорів по напрямкам роботи, віце – президентів та президентів. Як ми бачимо всі наведені посади мають різний рівень підпорядкування, що має велике значення для оптимального професійно – кваліфікаційного просування та планування кар'єри. Тому розділимо їх на три групи. Перша – первинні посади вищого рівня – включає в себе перші чотири типи посад. Друга – проміжні посади вищого рівня – об'єднує вищестоящі над першою групою посади і тому до них відносяться робочі місця заступників директорів та директорів. І відповідно третя група – вищі посади вищого рівня – це посади віце – президентів та президентів. Слід також зауважити, що на конкретних підприємствах в силу специфіки їх роботи, обсягів діяльності та по іншим чинникам деякі посади або їх цілі групи будуть відсутні. У такому випадку вищий рівень управління може мати спрощений вигляд і складатися лише з однієї або кількох посад.

До середнього рівня управління слід віднести такі посади як начальників відділів, начальників цехів, керівників функціональних і лінійних підрозділів, їх заступників, керівників служб та їх заступників, а також посади заступників керівників філій, дочірніх підприємств та регіональних представництв. У відповідності до схеми 1 до первинних посад середнього рівня слід віднести посади заступників начальників цехів, відділів інших функціональних і лінійних підрозділів. До наступної категорії посад – проміжних посад середнього рівня – потрібно віднести посади перших трьох

типів. Які перелічені серед всього списку посад даного рівня. І до вищих посад вищого рівня можна зарахувати посади заступників керівників філій, дочірній підприємств та регіональних представництв. Аналогічно вищому рівню на середньому також у різних організацій можуть бути відсутні певні посади і тоді середня ланка матиме спрощений вигляд. Однак слід відзначити, що спрощена схема ієрархічної будови управлінської вертикалі є лише окремим випадком, який представляє собою трьох рівне вий поділ управління.

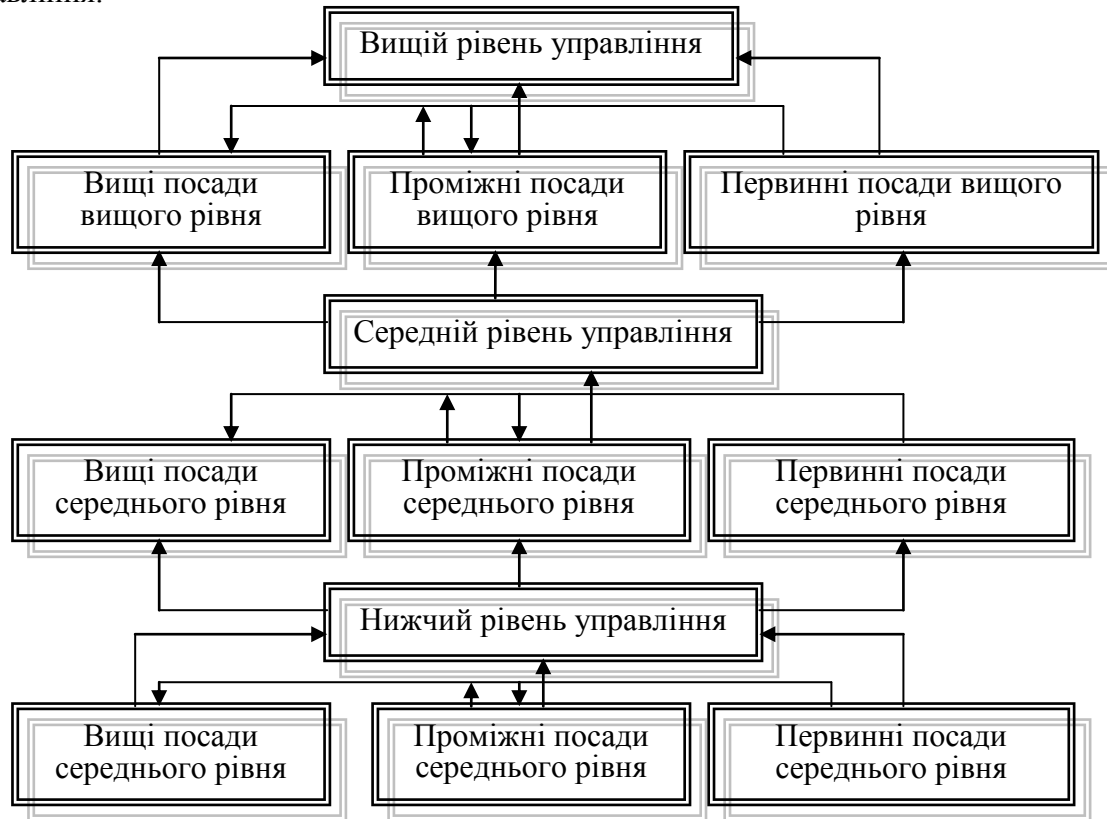


Схема 1 – Ієрархічний поділ рівнів управління

До нижчого рівня відносяться посади бригадирів, майстрів та їх помічників, старших майстрів, начальників бюро, керівників груп виконавців, керівників проектів, їх помічників та інших керівників первинних колективів. З перелічених посад до первинних посад нижчого рівня відносяться посади помічників та заступників. Посади проміжного рівня включають робочі місця бригадирів, майстрів, начальників бюро, керівників проектів та інших керівників даного рангу. До вищих посад нижчого рівня управління відносяться посади старших майстрів та інших керівників, які мають у своєму підпорядкуванні декількох керівників проміжного та нижчого рангу посад і при цьому відносяться до технічного рівня управління. Так само як і на попередніх рівнях на даному може бути спрощена схема наповнення посадами нижчої управлінської ланки.

На основі даного поділу розглянемо підсистеми професійно – кваліфікаційного просування, як основної складової механізму формування та використання управлінських кадрів. Дана підсистема схематично представлена на схемах 2 – 4.

На схемі 2 представлена умовна послідовність руху працівників та керівників в межах нижчого рівня управління. Дана послідовність складається як ми можемо бачити з чотирьох кроків. Кожний з них представляю собою стандартний набір дій по оцінці роботи та результатів на попередній посаді, у разі успішного проходження першого

кроку керівник або працівник зараховується до кадрового резерву на посади більш високого рівня. Якщо ж перший крок виявився невдалим для працівника тоді він може або залишитися на своїй попередній посаді або змінити роботу через процедуру ротації.

В кінцевому рахунку керівник підходить до межі першого технічного рівня управління і може потрапити до резерву кадрів на посади середньої ланки.

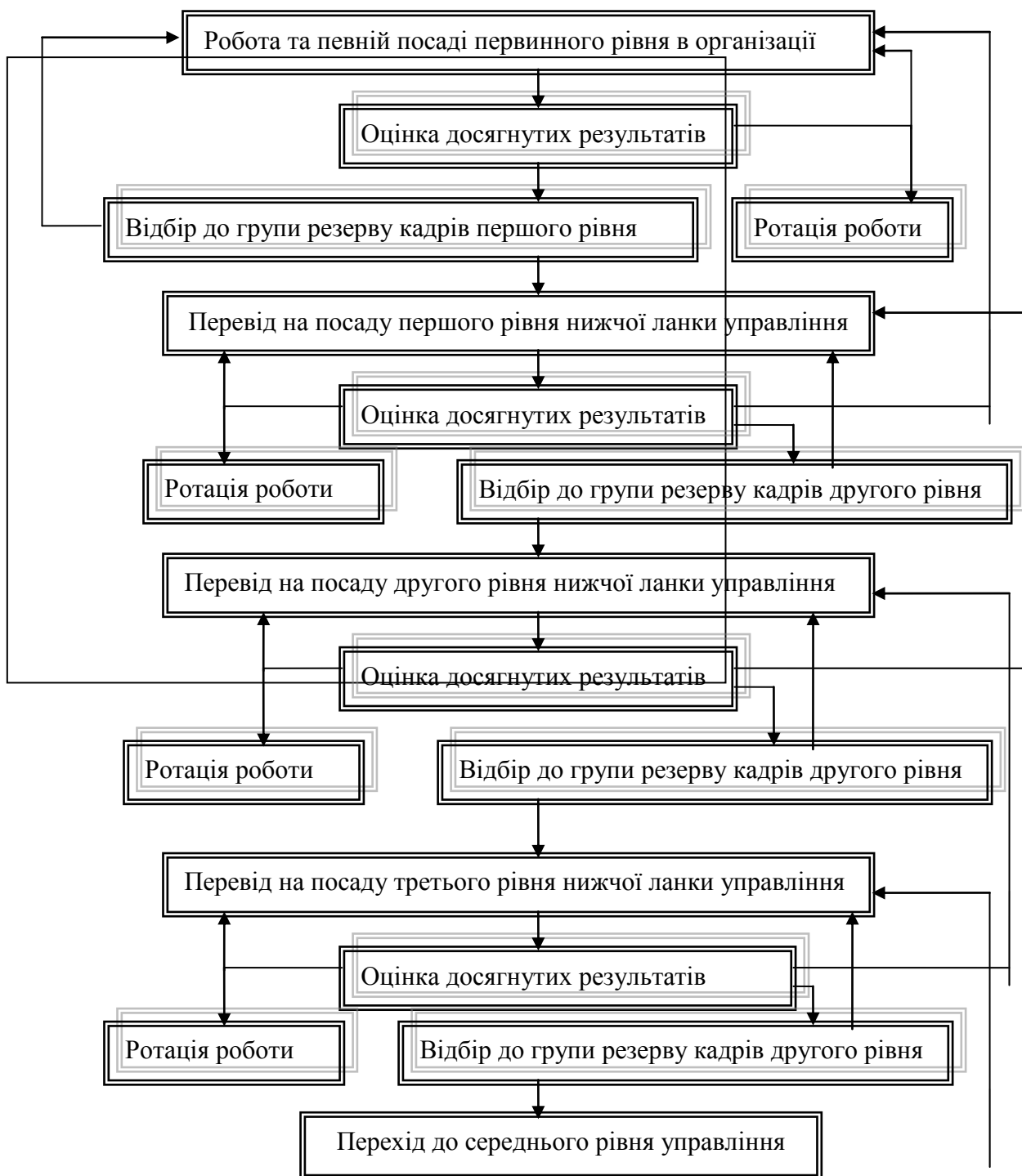


Схема 2 – Професійно – кваліфікаційне просування на нижньому рівні управління

Посування керівників по середньому рівню управління представлено на схемі 3. На відміну від попередньої схеми дана має додатковий рівень зв'язків в середині кожного кроку просування та має одну альтернативний напрямок кар'єри. Отже на

кожному підрівні середнього рівня управління організація має можливість звільнити посади певного рангу, якщо керівник досяг піку своєї кар'єри або виступає перешкодою для просування обдарованих працівників.

При цьому такого керівника ми не звільняємо і не понижаємо, залишаючи його на даному рівні ми переводимо його в ранг консультанта, радника або наставника тільки призначеного працівника на дану посаду. Крім того таке переведення може бути тимчасовим і перебувати у межах ротаційних процесах або постійним. За постійного переходу на альтернативну роботу керівник не втрачає, а навіть навпаки отримує новий шанс рухатися по даному напрямку і продовжити свою кар'єру.

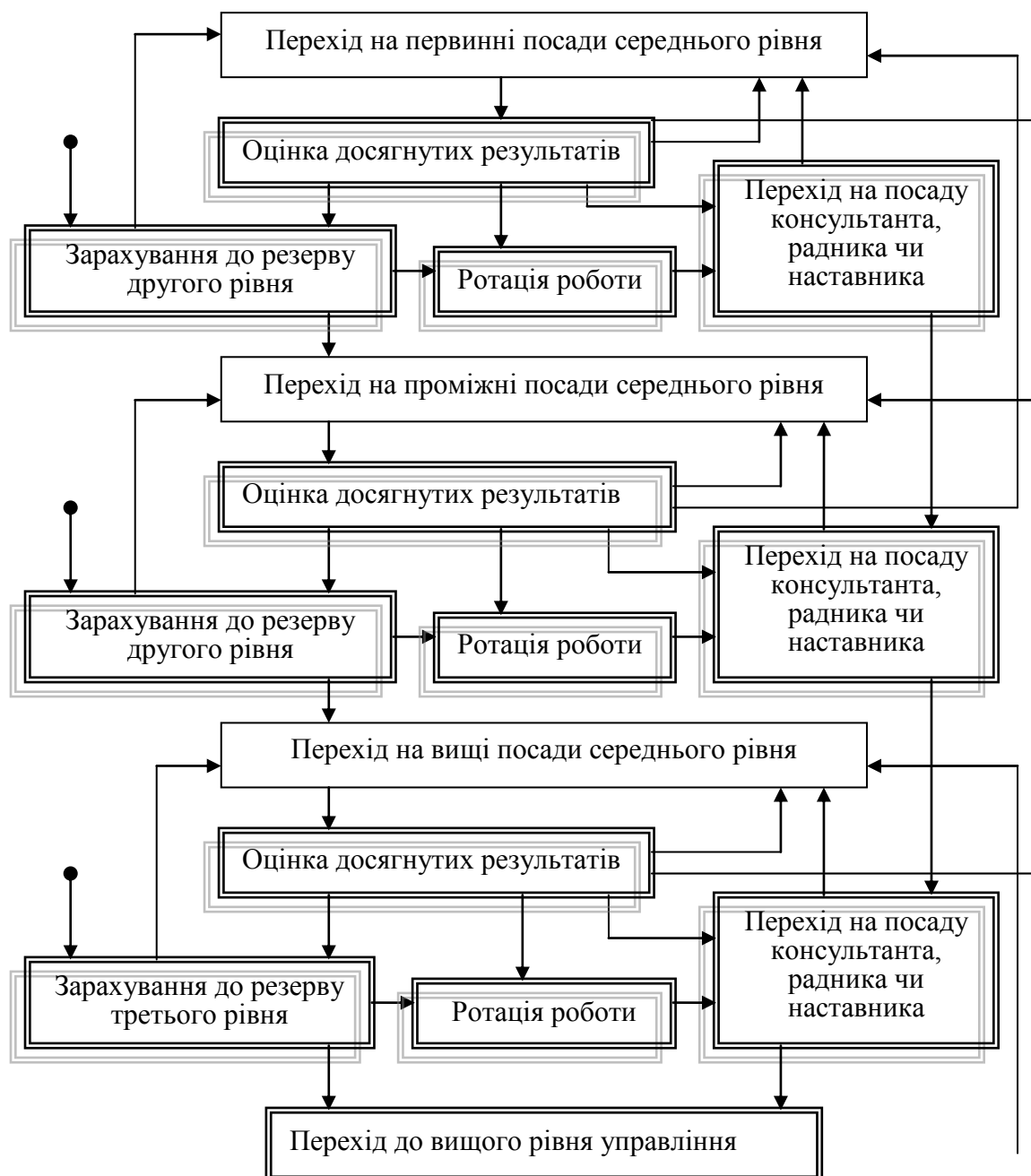


Схема 3 – Професійно – кваліфікаційне просування на середньому рівні управління

Паралельно з цим на середньому рівні керівникам, які зараховані до певного рівня кадрового резерву у разі не отримання нової більш високої посади можна змінити їх роботу та посаду через рух по ротації. Також у межах ротації такі керівники

за власним бажанням можуть продовжити власну кар'єру альтернативним шляхом, тобто перейти у ранг радників чи наставників інших керівників не змінюючи при цьому свого соціального статусу в організації.

Кінцевим кроком середнього рівня є перехід до вищого рівня управління.

На вищому рівні управління додається додаткова можливість альтернативної кар'єри та професійно – кваліфікаційне просування на один крок більше ніж на двох попередніх рівнях ієрархії. На схемі 4 ми можемо бачити, що на кожному підрівні вищої ланки управління передбачено створення додаткових посад тимчасового або умовно постійного характеру для працівників, які вже не можуть ефективно працювати на своїх попередніх посадах та заслуги яких перед організацією важко переоцінити. Для продовження їх кар'єри передбачений спеціальний альтернативний шлях, який має свій окремий і незалежний канал подальшого просування. Такий крок дозволить більш оперативно звільняти посади вищого рівня для обдарованих керівників, в який організація має потребу в певний момент часу. Якщо ж такі перспективні працівники не зможуть своєчасно продовжити кар'єру в цій організації з великою ймовірністю вони спробують зробити це в інших. Для мінімізації плинності професійних і досвідчених керівників вищого і середнього рівня, особливо якщо організація вклала в їх розвиток суттєві кошти, потрібно своєчасно у відповідності до оптимальних вікових меж та особистих якостей пропонувати керівникам, що досягнули свого піку кар'єри перехід на посади альтернативного шляху. При цьому такі посади мають бути привабливими для працівників як з матеріальної так і з моральної точки зору, тобто статус цих посад повинен відповідати даному рівню управління.

Слід також відзначити, що останнім кроком на даному рівні є залишення роботи в організації. Перед даним етапом керівники, що працюють на вищих посадах вищої ланки можуть по результатам оцінки їх роботи та індивідуальних якостей бути зараховані до кадрового резерву найвищого рівня в організації. З числа представників може бути обраний та призначений керівник організації.

Після роботи на посадах вищого підрівня вищого рангу управління керівників слід переводити на посади радників, консультантів або наставників. Цей крок дозволить організації використовувати величезний досвід роботи, навички, знання працівників, які не мають фізичних можливостей виконувати попередню роботу, однак вони мають можливість передати свій доробок в організації молодому поколінню керівників і таким чином забезпечити приємственисть управління.

Для двох останніх рівнів – вищого та середнього – характерна висока ймовірність залучення на вакантні посади працівників з інших підприємств або з інших зовнішніх джерел. На схемах ці варіанти залучення кваліфікованих працівників позначена подвійними стрілочками, які підходять до кадрового резерву певного рангу ліворуч.

Потрібно також відмітити, що на кожному рівні управління передбачені санкції по результатам незадовільної роботи, що передбачає пониження у статусі та посаді. Однак на нашу думку такі радикальні заходи слід застосовувати вкрай рідко і радше як мотиваційний важіль впливу на керівників. Адже пониження у посаді будь – якого працівника свідчать перш за все про помилки керівництва організації та кадрової служби при відборі, розміщенні та розвитку даного працівника. Тому перед даним кроком потрібно перш за все проаналізувати роботу кадрової служби з даним працівником та переглянути план його кар'єри. Крім того пониження посади безперечно негативно позначиться на праці керівника на новій посаді – його авторитет буде практично остаточно підірваний, що не дозволить даному керівнику стати формальним і неформальним лідером даного колективу. Альтернативою в даному випадку можна вважати ротацію роботи та посади. Якщо ж працівник не проявив своїх

найкращих рис і при вертикальних переміщеннях з суб'єктивних причин тоді не лишається ніякого більш дієвого шляху як понизити його у посаді або звільнити з організації.

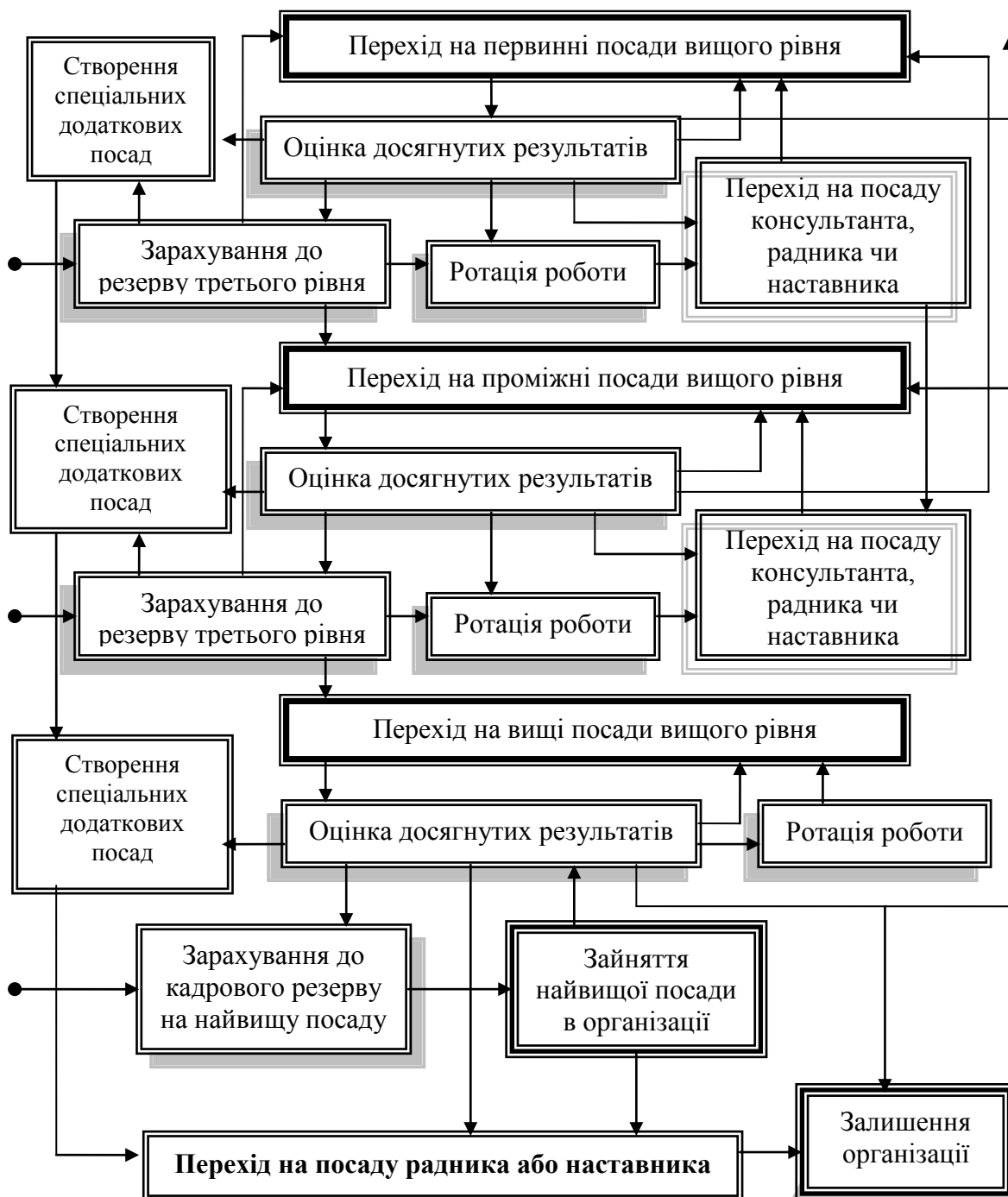


Схема 4 – Професійно – кваліфікаційне просування на вищому рівні управління

Таким чином розглянувши особливості процесів професійно – кваліфікаційного просування можна виокремити ключові моменти, на їх основі зробити узагальнення та сформулювати загальні правила та виробити оптимальну процедуру.

Загальні правила професійно – кваліфікаційного просування:

1. вимоги до посади мають бути чітко сформульовані та відомі всім працівникам;
2. призначення на посаду на загальній основі – чесна конкуренція претендентів;
3. коло претендентів визначається заздалегідь;

4. претендентам мають бути відомі критерії відбору;
5. рекомендації та побажання майбутніх керівників мають враховуватися як додатковий а не вирішальний чинник;
6. претенденти на посаду повинні мати рівні можливості на отримання посади;
7. перевагу слід віддавати тому кандидату, який найбільше відповідає вимогам даної посади;
8. процедура має бути зрозумілою, чесною, та неупередженою;
9. комплексний підхід до відбору – оцінювати потрібно всі чинники та якості претендентів;
10. відбір повинен здійснюватися відносно незалежним органом на колегіальній основі – майбутні і попередні керівники не мають бути членом даного органу або комісії – вони мають лише давати їм свої рекомендації та зауваження;
11. відбір слід проводити не після остаточного звільнення певної керівної посади, а трохи заздалегідь – за для прийняття виваженого, обґрунтованого і неспішного рішення по призначенню іншого працівника;
12. при відборі мають враховуватися: 1. відповідні вимоги, 2. попередні заслуги, 3. рекомендації майбутнього та колишнього керівників, 4. результати тестування або атестації, 5. здатність навчатися та саморозвиватися;
13. потрібно обов'язково проводити особисті співбесіди;
14. за наявності достатнього часу дати змогу основним претендентам показати свої здібності в робочій атмосфері на даній посаді, в якості виконуючого обов'язки (до 1 місяця під час відряджень, відпустки, лікарняних, навчання, ротації та іншої відсутності даного керівника);
15. тимчасова робота на можливій майбутній посаді дасть можливість з'ясувати наступні моменти:
 - чи дійсно претендент готовий до такої роботи на практиці;
 - чи відповідає дана робота його очікуванням та потребам;
 - виявити його слабкі та сильні сторони і відповідно скласти програму роботи над недоліками і активно використовувати переваги;
 - оцінити вміння претендентів використовувати свій потенціал – досвід, знання – у незнайомій ситуації;
 - практична робота допоможе претендентам збагатити досвід і поліпшити роботу на попередніх посадах у разі невдачі;
 - це також дозволить тверезо оцінити свої сили та збалансувати самооцінку з реальністю;
 - проявити свої амбіції та справжні прагнення;
 - отримати досвід і навички змагання за посаду – сформулювати уяву чесної боротьби та націлити працівника на неї, а також сформулювати у нього переконання того, що підвищення це перш за все результат його розвитку і роботи над собою.
16. у разі відсутності такої можливості потрібно змодельовати дану робочу ситуацію і в штучних умовах змусити претендентів повністю проявити себе;
17. деякі завдання повинні бути відомими претендентам наперед для того щоб оцінити як вони зможуть підготуватися до них і таким чином виявити їх здатність до навчання та потенційні можливості;
18. деякі завдання мають бути невідомими респондентам і стати для них повною несподіванкою – в такій обстановці проявиться їх здатність мобілізувати свої явні ресурси та приховані резерви і покаже як вони будуть діяти в екстремальних ситуаціях;
19. повинні також бути завдання на проявлення інтуїції – підсвідомого використання інформації з власного досвіду;
20. також слід перевіряти рівень залишкових знань і міцність теоретичної бази;

21. кожен претендент повинен мати змогу отримати повну інформацію про остаточні результати, показані іншими кандидатами;

22. для нівелювання упередженого ставлення до претендентів вони мають проходити тестування чи інші випробування разом або у присутності незалежних спостерігачів;

23. процедура має бути уніфікованою – однакові завдання всім кандидатам;

24. шкала оцінювання має бути простою і відомою всім так, що б кожен претендент міг оцінити свою та іншу роботу самостійно;

25. після прийняття остаточного рішення з кандидатами, які не підійшли на дану посаду слід проводити психологічну адаптацію:

- матеріально простимулювати (одноразова премія, інші виплати);
- моральне стимулювання;
- провести ротацию і дати шанс на швидке підвищення;
- переконати працівника в тому, що це не остаточний провал а лише помилково обраний для нього шлях кар'єри;
- надати відпустку;
- підвищити соціальний статус – зробити наставником;
- провести інші реабілітаційні заходи;

24. передати отримані данні у кадрову службу для аналізу та коригування подальшої кар'єри співробітника;

25. все ретельно задокументувати (скласти звіт), проаналізувати середні рівень претендентів (найліпші кадри організації) та скласти прогноз на майбутнє.

Однак самих правил ефективного просування працівників в середині організації вочевидь недостатньо без каналів просування. Для розмежування напрямків руху потрібно розмежовувати рух в рамках певного підрозділу або декількох однорідних структурних одиниць підприємства (певної гілки управлінської ієрархії) та певної зміни посад на кожному рівні (канали просування). Разом з тим просування у будь – якому випадку можливе лише за умови звільнення певної вищестоящої посади або їх комплексу. Тому для з'ясування моментів здійснення слід також визначити основні першопричини та класифікувати їх за ключовими ознаками.

На нашу думку така система професійно-кваліфікаційного просування дозволить будь-якому підприємству та організації оптимізувати роботу з персоналом, зокрема ефективно формувати та управлінські кадри і використовувати їх потенціал, можливості та вміння. Саме такий підхід щодо роботи з кадрами виступає запорукою ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці.- К.: Знання-Прес, 2000.- 312 с.
2. Плаксов В.А., Фільштейн Л.М. Нормування праці у машинобудуванні: Конспект лекцій для студентів. – Кіровоград: КІСМ, 1993. – 60 с.
3. Маслов Е. В., Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. – Москва – Новосибирск, 2000.

В статье рассматриваются вопросы профессионально-квалификационного продвижения работников по должностям и уровням управления как составной подсистемы механизма формирования и использования управленческих кадров

The main purpose of this article to research questions of professional and qualified staff rotation in positions in a organization threw managerial levels as a system of managers formation and usage mechanism.