

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Цуканова В.Я., к. е. н., доцент

Сіваченко І.Р., магістрант

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Розглянуто проблему побудови успішної кар'єри молодих фахівців в умовах сучасного економічного розвитку українського суспільства, а також причини виникнення даної проблеми. Позначена важливість побудови ефективного кар'єрного зросту. Досліджено умови, необхідні для підвищення мотивації у молодих фахівців до особистісного та кар'єрного зростання. Зафіксовані основні чинники впливу на можливість побудови ефективною кар'єри менеджера в організації.

Проаналізовано практичні рішення проблеми, застосовувані на базі міжнародних компаній в умовах сучасного економічного розвитку українського суспільства. Отримані результати досліджень мають теоретичне та практичне значення для вдосконалення управління кар'єрою менеджера на підприємстві. Дані рішення застосовні для підвищення мотивації фахівців до розвитку бізнесу компанії в першу чергу, а також для саморозвитку за допомогою управління кар'єрним ростом по цілям. Ефективне управління за цілями буде досягнуте шляхом формування планів на робочий рік по досягненню бізнес цілей та розвитку професійних навичок кожного фахівця. На прикладі групи міжнародних компаній запропоновано внесення змін в існуючі системи управління за цілями робочим процесом, що в свою чергу позитивно вплине на управління кар'єрним ростом працівників. А саме включити в систему управління за цілями нормоконтроль, який сприятиме розвитку необхідних професійних навичок і особистісному зростанню у персоналу на окремих позиціях. Нормоконтроль також допомагатиме керівнику своєчасно відстежувати дії і наміри своїх співробітників, а так же ступінь досягнення поставлених цілей своїх підлеглих, особливо тих, хто працює на віддалених територіях автономно.

Ключові слова: кар'єра, управління, управління кар'єрою, кар'єрне зростання.

Постановка проблеми. «Кадри вирішують все» - це відоме гасло стає дедалі актуальнішим в наші дні. В наш час стає дедалі зрозумілішим, що найголовнішим фактором побудови успішного підприємства є персонал, успіх якого залежить від кадрової політики компанії. Необхідно працювати на випередження і готуватися до майбутньої «війни за таланти», приділяючи особливу увагу питанню планування кар'єри. Головну роль у побудові кар'єри відіграє, не тільки спеціаліст, але і система управління кар'єрним зростанням фахівців на підприємстві. Про побудову саме ефективного кар'єрного зростання кадрового складу і піде мова в даній статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема важливості управління кар'єрним зростанням була висвітлена багатьма авторами. Зокрема, в напрямку методичних підходів до управління різними типами кар'єри можна відмітити праці таких авторів: А.Я. Кибанов, Є.В. Маслов, Є. Молл. У окремих авторів, наприклад, С.А. Жданов, О.І. Ларичев, Дж. Моудер, Є.В. Маслов, СВ. Шекшня, Є.В. розглядаються можливості застосування математичних методів в управлінні персоналом та його кар'єрним ростом.

Невирішені складові загальної проблеми. Актуальність обраної теми полягає в необхідності вдосконалення процесу управління кар'єрою менеджерів в організації, що зумовлено ситуацією в галузі, сучасним станом кадрового питання, проблемою раціонального використання кадрового потенціалу, а значить - новими вимогами, які висувають організації до своїх співробітників і яким необхідно відповідати.

Метою даної статті є аналіз існуючих систем управління кар'єрним зростанням на підприємствах, а також покращення управлінської методики для отримання максимального результату від роботи персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність підвищення ефективності економічної діяльності в Україні, вимагає відповідного апарату управління, спеціально підготовлених менеджерів, які здатні організувати соціально-економічні структури і раціонально управляти ними. У розвитку української економіки настав момент, коли вирішальним чинником стають саме кадри. Ось чому все більшого значення набуває управління з наголосом на персонал як на фактор підвищення конкурентоспроможності і довгострокового розвитку. Головним завданням планування і реалізації кар'єри в організації, на думку багатьох авторів, є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єри. Ця взаємодія припускає виконання ряду конкретних завдань, а саме:

- пов'язати цілі організації й окремого співробітника;

- планувати кар'єру конкретного співробітника з обліком його специфічних потреб і ситуацій;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- усувати "кар'єрні затори", у яких практично немає можливостей для розвитку співробітника;
- підвищувати якість процесу планування кар'єри;
- формувати наочні і сприймані критерії службового росту, використовувані в конкретних кар'єрних рішеннях;
- В той же час, як показує практика роботи вітчизняних підприємств, працівники не знають можливостей своїх вивчати кар'єрний потенціал співробітників;
- використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- визначати шляхи службового росту, що допоможуть задовольнити кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і в потрібному місці.
- перспектив кар'єрного росту в своєму колективі. Це свідчить про неправильну постановку питань в роботі з персоналом, взагалі відсутності планування і контролю кар'єри в організації.

Окремо треба відмітити, що в багатьох сучасних міжнародних компаніях, які працюють також на території України, в питаннях типології кар'єри широко застосовують напрацьований досвід із застосування європейських методів розвитку персоналу. В таких компаніях розвиток та підтримка персоналу розглядається як інвестиційний проект. Компанія обирає перспективних молодих спеціалістів, вкладаючи кошти в розвиток їх професійних здібностей та набуття необхідних для компанії навичок, так би мовити, «вирощує» з них для себе фахівців високого рівня. Прикладами таких програм є, зокрема, такі, як: «Стажування студентів останніх курсів на протязі року. Амбасадор», «Приведи в компанію спеціаліста та отримай бонус», «Індивідуальний план розвитку спеціаліста» та ін.

Менеджер, який тільки-но вступив на керівну посаду і орієнтований на посадовий ріст, заздалегідь планує своє майбутнє в управлінському складі компанії, передбачають оптимальні варіанти посадового зростання, тверезо оцінюють міру відповідальності та напруженості діяльності на вищих посадах. На формування мотивації до кар'єрного зростання молодих менеджерів найбільший вплив має наявна система кар'єрного зросту в компанії, присутня система довгострокового планування кар'єри, обізнаність про проблеми управління, інформація про можливості просування.

На наш погляд, для того, щоб розвивати кар'єру швидко та ефективно молодому менеджеру необхідно як найшвидше обрати для себе ту сферу діяльності, де йому було б цікаво працювати. Цей процес має бути завершено ще до закінчення вищого навчального закладу, так як на останніх курсах майбутній молодий менеджер вже має влаштуватися на роботу в ту компанію, де б хотів побудувати власну кар'єру.

Чим молодше за віком спеціаліст, тим більше в нього шансів яскраво проявити свої здібності, що дуже позитивно відобразиться далі на контрасті з роботою тих спеціалістів, що працюють не перший рік в даній компанії. Далі на етапі подальшого розвитку необхідно стрімко розвивати в собі необхідні навички для роботи та просування по кар'єрі, дати зрозуміти керуючому складу працівників, що саме цей молодий спеціаліст прагне розвитку і самореалізації.

За теорією американського соціального психолога Дугласа Макгрегора, людина в організації розглядається з позицій упереджень і припущень про нього самого, які часто неточні і некоректні. В цих припущеннях стверджується, що людина за своєю природою ледача, нездатна впоратися з повноваженнями, які делегуються йому зверху, і, тому, повинна постійно перебувати під контролем і інструктажем в частині виконання своїх посадових обов'язків. Останні повинні виконуватися в строгій відповідності із баченням керівників компанії. Така позиція не залишає працівникові свободи модифікації своєї трудової діяльності, привнесення ідей в технологію виконання роботи. Очевидно, що даний підхід до працівника в системі управління не задовольняє базових потреб сучасної людини.

Якщо розглядати сучасну ієрархію потреб працівника (Маслоу, Херцберг), то, йдучи знизу вгору по цій ієрархії, пріоритети розставляються наступним чином: фізичні потреби, безпека, соціальні потреби, самовираження.

Незадоволення фізичних потреб призводить до базової незадоволеності працівника своїм місцем роботи. Разом із тим, коли працівник задоволений своєю працею або її умовами на даному рівні, це ще не буде означати, що він буде залучений в життя компанії. Це залучення відбувається безпосередньо на четвертому рівні (самовираження).

Саме управління по цілях створює організаційний клімат в компанії. Під цим терміном розуміється схема розподілу та проектування робіт, якість яких визначається з точки зору рівня проблемності для працівника, почуттям досягнутих результатів, яке індивідуум отримує від цієї роботи. Крім того, рівень бюрократизації компанії визначається з точки зору наявності політики, процедур, технологічних інструкцій, зв'язку менеджерів і виконавців в процесі виконання робіт, залучення індивідуума в зусилля команд і робочих груп.

Організаційний клімат включає в себе природу роботи, наскільки індивідуум залучений в процес її виконання і проектування, який тип зворотного зв'язку має місце в компанії (включаючи систему оцінки та атестації), яка діє система винагород [7, стор.214].

Розглянемо в цьому контексті сумісність потреб працівника і кроки, які повинен вжити менеджер для задоволення цих потреб.

На наш погляд, до основних потреб працівника слід віднести: знання своїх посадових обов'язків, участь у встановленні цілей роботи, знати, як він працює, допомога з боку менеджера, винагорода за результати. Що має робити менеджер для задоволення цих потреб: підготувати посадову інструкцію, попросити працівника допомогти встановити цілі роботи, оцінити результати з працівником, рекомендації, напрямок, консультування, навчання, винагорода за результати.

Загальновідомо, що будь-який працівник, що приходить в організацію, хоче детально знати, що від нього будуть вимагати по роботі. Проте в реальності, менеджер буквально відкидає працівника від себе «холодним» напрямком посадової інструкції і абсолютно «порожньою» фразою типу «якщо у Вас будуть питання, будь ласка, звертайтеся». Система управління за цілями вимагає від менеджера задоволення цієї базової потреби, тобто створення розуміння навколо питання «яка сутність даної роботи, [9, стор.72].

Загалом працівник хоче отримати відповіді на три основні питання: «Як моя робота пов'язана з цілями відділу і компанії в цілому, тобто який внесок я буду вносити в загальний результат?»; «Яка доля моєї відповідальності?»; «як будуть побудовані мої взаємовідносини із керівництвом, в тому числі, періодичність звітності перед ним, обсяг автономії і свободи у виконанні роботи?»

Відповіді на ці питання не можна отримати лише за рахунок письмової посадової інструкції, тут потрібно вести діалог керівника і підлеглого, а це частина системи управління по цілям.

Друга потреба - участь у встановленні цілей роботи. Тут слід враховувати своєрідне протиріччя, яке визначає межі даної участі. Зверху на менеджера тяжіють цифри і терміни стратегічного плану, і він не має особливого «люфту» у цьому сенсі. Менеджер, отримавши їх зверху, має повну свободу у розподілі робіт і визначенні точок проміжного контролю. Саме тут, у рамках управління по цілях, виникає необхідність участі підлеглого у встановленні цілей роботи, бо менеджеру, не знайомому в деталях з рутиною кожної посади, потрібно мати інформаційна підтримка.

Третя потреба працівника, це – оцінка своєї діяльності. Працівники вимагають таку оцінку завжди і скрізь, і навіть ті гарячі голови, які заявляють «мене це не хвилює», насправді лукавлять, вступаючи по корективам зовнішнього середовища. В умовах управління за цілями така оцінка повинна бути постійна, незалежно від того, присутній менеджер поруч чи ні. Звідси необхідно встановлення стандартів продуктивності праці і якості роботи, а це частина управління по цілях

Четверта потреба представляється як отримання допомоги від керівника. Маючи стандарти продуктивності праці і якості роботи, підлеглий звертається до керівника саме в контексті виконання цих стандартів, а не просто «за допомогою».

П'ятою потребою є винагороди, вони бувають двох типів. По-перше, це матеріальна чи раціональна винагорода (зарплата, просування і т.д.). По-друге, це моральні, емоційні винагороди, тобто винагороди, що виникають від процесу праці. Перша група винагород задовольняє базові потреби працівника, і менеджери іноді не мають контролю над цими винагородами. У це важко повірити, але якщо система оплати і просування задокументовані, то менеджери просто підтримують встановлені політикам і процедурам. Емоційні винагороди безпосередньо пов'язані з мотивацією персоналу і повністю контролювані менеджером. Управління по цілях, спрямовано, в першу чергу, на внутрішні винагороди і стимулює психологічне зростання персоналу. Тут слід дати невелике пояснення. Будь-який працівник перебуває в стані психологічного і фізіологічного розвитку, який обмежений в часі і пов'язаний з віком працівника. У той же час, психологічний розвиток не має кордонів протягом життя працівника. Якщо компанія усвідомлює необхідність психологічного розвитку працівника, іншими словами його мотивації, вона автоматично починає стимулювати свій власний розвиток.

Психологічний розвиток працівника передбачає наявність у компанії трьох передумов, які є частиною управління по цілям [13, стор.87]. У першу чергу, необхідний діалог з цілей роботи, для того щоб визнати і погодитися з цим в організації, бо цей діалог вимагає часу і неможливий без участі виконавців. По-друге, повинна бути створена система зворотного зв'язку за результатами праці, що мінімізує суб'єктивізм оцінок. Від нього неможливо позбутися повністю. По-третє, система винагород повинна бути усвідомлена лінійним керівником з концентрацією зусиль на внутрішній мотивації персоналу не за рахунок гасел, а за рахунок створення сприятливого корпоративного середовища.

Беручи до уваги досвід міжнародних компаній, а саме АО «Джей Ті Інтернешнл Компані Україна», що входить до складу груп міжнародних компаній Jappan Tabacco International, які працюють більш ніж в ста двадцяти країнах світу, розглянемо управління кар'єрою по цілях на прикладі кадрової політики даної організації, а саме заповнення форми «Діалог». На момент, коли спеціаліст вступає на позицію менеджера, він разом із керівником заповнює форму «Діалог», яка складається з двох частин. В першій частині менеджер прописує які бізнес цілі він ставить перед собою на поточний рік. В другій частині - які цілі по саморозвитку ставить перед собою. При цьому цілі по саморозвитку необхідно ставити такі, досягнення яких допоможе досягнути якнайкраще цілі з бізнесу. Форма «Діалог» підтверджується керівником. Після чого на протязі року менеджер працює згідно з поставленими цілями, В Кінці періоду (на кінець року) менеджер знову зустрічається із своїм керівником для фіксування досягнутих результатів у розрізі поставлених цілей та оцінки виконаної роботи за цілями на протязі всього року.

Ми пропонуємо до існуючої форми додати норма контроль та розміщення форми «Діалог» на сайті компанії. Доступ до документу має належати лише власнику, його менеджеру та вищому керівництву. На кінець кожного місяця менеджер прописує коментарі до своїх цілей на наступний місяць та фіксує статус їх досягнення за попередній. На кінець кварталу керівник перевіряє дані із «Діалогу» та надає зворотній зв'язок. В кінці другого кварталу менеджер разом із керівником проводять проміжне оцінювання виконаних робіт за цілями. А на кінець року проводять підсумкову оцінку за статусом виконання робіт та досягнень за цілями. Окрім щоквартального контролю менеджер у будь-який час може подивитися на сайті коментарі у формі «Діалог» та оцінити статус досягнення тої чи іншої цілі. Вважаємо поточний контроль необхідним та корисним для розвитку персоналу та розуміння їх діяльності. Така форма особливо необхідно у випадках, коли підлеглі працюють на віддалених територіях автономно.

Така система контролю допомагає правильно зорієнтувати менеджера на роботу впродовж року. Форма зберігається в електронному вигляді, що дає змогу звернутися до неї у будь-який час і самостійно себе оцінити, або прописати коментарі до виконаної роботи. Така форма є досить важливим інструментом у розвитку персоналу, що допомагає відслідковувати розвиток та рівень мотивації кожного підлеглого і чітко розуміти, яким саме чином можна впливати на того чи іншого робітника.

Тобто, система управління по цілях в даній організації враховує всі передумови для успішного розвитку та зростання кожного менеджера. Фактично будується сукупність управлінських процедур, що утворюють цикл поліпшення трудової діяльності.

Висновки. Виходячи із сказаного вище, можна сказати, що кар'єра менеджера залежить від двох основних факторів, а саме : ставлення менеджера до побудови власної кар'єри, а також ставлення підприємства до побудови успішної кар'єри своїх підлеглих.

В цілому, кар'єра займає важливе місце в структурі потреб сучасної людини, надаючи тим самим вплив на його задоволеність працею і життям в цілому. Успішна кар'єра забезпечує людині матеріальне благополуччя, задоволення його вищих психологічних потреб, таких, як потреба в самореалізації, повазі, самоповазі, успіху, можливої влади, потребі у розвитку. Кар'єра менеджера завжди переплітається з різними факторами та чинниками, тому необхідно бути готовим до найрізноманітніших поворотів життя та долі.

Перелік посилань:

1. *Николайчук В.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. / Николайчук В.Е. – СПб: Питер, 2005.- 608 с.*
2. *Абрамова М. Особливості управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Абрамова М. // Вісник. - 2012. - № 1. – С. 40.*
3. *Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «издательство «Экономика», 2001.-718 с.*
4. *Асул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / Асул А. М. // Економіка України. - 2012. - № 11. - 29-37 с.*

5. Кибанов А.Я. *Управління персоналом організації* / Кибанов А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 220 с.
6. Зінов'єв Ф. В. *Фактори, що обмежують діяльність менеджера і їхнє подолання* / Ф. В. Зінов'єв, В.М. Устименко // *Економіка і держава*. - 2012. - № 11. - с. 23-25с.
7. Магура М.І *Оцінка роботи персоналу* / Магура М.І., Курбатова М.Б. - М. : ИНФРА-М, 2006. – 214 с.
8. Пугачов В.П. *Керівництво персоналом організації* / Пугачов В.П. - М. : ИНФРА-М, 2005. - №2- С. 48.
9. Уткін Е.А. *Курс менеджменту* / Уткін Е.А. - М.: Зерцало, 2002. - 340 с.
10. Познанська А. О. *Ефективність системи стимулювання менеджерів* / Познанська А. О. // *Держава та регіони*. - 2012. - №1. - с. 147-151 с.
11. Бережна Г. В. *Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі* / Бережна Г.В. // *Держава та регіони*. - 2012. - № 2. - 67-72с.
12. Балабанова Л. В. *Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посібник* / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. - К.: Знання, 2011. - 236 с.
13. Поршнев А.Г. *Управління організацією* / Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатін Н.А. . - М. : ИНФРА-М, 2003. -113с.

Стаття надійшла: 25.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 331.522.4.025.2 : 338.246.027

JEL H 500

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ВИДАТКІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Шевченко І.Ю., к.е.н.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Предметом статті є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання ефективності державних видатків щодо забезпечення розвитку трудового потенціалу; метою дослідження – надання подальшого розвитку зазначеним аспектам шляхом їх доповнення й удосконалення. Методологію написання статті склали загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема, метод аналізу та синтезу, системний підхід, метод теоретичного узагальнення, метод побудови інтегрального показника, кореляційний аналіз. Основні результати наукового дослідження полягають у наступному: 1) на основі змістової наповненості форм статистичної звітності, визначено склад і структуру державних видатків, які можуть бути ідентифіковані як такі, що у разі здійснення сприяють розвитку трудового потенціалу; 2) обравши за основу попередньо розроблену методику оцінки розвитку трудового потенціалу, сформовано методичний підхід до оцінювання ефективності бюджетування даного процесу (у тому числі розвитку демографічного, інтелектуального, інноваційного, професійно-кваліфікаційного та підприємницького потенціалів); 3) завдяки апробації розробленої методики оцінки ефективності державних видатків щодо забезпечення розвитку трудового потенціалу, розкрито практичні аспекти такого оцінювання на прикладі Харківської області у період 2007–2012 рр. Результати дослідження дали змогу зробити висновок про переважну неефективність як загальних державних видатків щодо забезпечення розвитку трудового потенціалу даного регіону, так і певних їх статей щодо забезпечення розвитку окремих складових трудового потенціалу в обраний період та, таким чином, нагальну необхідність розробки заходів з підвищення ефективності бюджетування розвитку трудового потенціалу Харківської області. Сферу застосування результатів дослідження становлять теорія та методологія економіки праці і державного управління, практична діяльність органів державної влади.

Ключові слова: трудовий потенціал, державні видатки, ефективність, оцінювання, методичний підхід

Постановка проблеми. Несприятливі умови функціонування національної економіки, зростаюча соціальна й ідеологічна напруга в суспільстві, політична невизначеність та нестабільність окремо та в сукупності не можуть не здійснювати пагубного впливу на трудовий потенціал України. Так, за даними Держкомстату [1] з моменту проголошення незалежності України значно зменшилися: чисельність наявного та зайнятого населення; рівень народжуваності; кількість навчальних закладів; кількість закладів охорони здоров'я; кількість організацій, які здійснюють науково-дослідження та розробки; рівень інноваційної активності підприємств тощо. Багатоаспектність виявлених проблем розвитку трудового потенціалу України (що включає соціально-економічні, демографічні, культурні, освітні, науково-технічні, інноваційні та інші аспекти) визначає неможливість їх опосередкованого вирішення та потребує комплексного та системного підходу, забезпечення