**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Лідерство в системі управління персоналом підприємства**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.

МЕН-41

**Статок Андріана**

підпис

Науковий керівник:

д. ф., доцент

**Микитюк Ю.І.**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc167356119)

[РОЗДІЛ 1 5](#_Toc167356120)

[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 5](#_Toc167356121)

[РОЗДІЛ 2 14](#_Toc167356122)

[РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І КАР’ЄРНИХ СТРАТЕГІЙ ІНДИВІДА 14](#_Toc167356123)

[2.1. Розробка і реалізація лідерських стратегій індивіда 14](#_Toc167356124)

[2.2 Оцінювання значимості та унікальності лідерства в системі управління персоналом підприємства 20](#_Toc167356125)

[РОЗДІЛ 3 32](#_Toc167356126)

[ПІДВИЩЕННЯ ЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 32](#_Toc167356127)

[ВИСНОВКИ 43](#_Toc167356128)

[СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 46](#_Toc167356129)

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Лідерство в системі управління персоналом підприємства є критично важливим аспектом, що визначає ефективність та успішність організації. Лідерство включає в себе здатність керівників впливати на поведінку, мотивацію та розвиток співробітників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Лідери повинні бути відкритими до нових ідей і методів, готовими експериментувати та впроваджувати зміни, які можуть підвищити ефективність роботи організації. Успішні лідери постійно шукають шляхи для вдосконалення процесів і практик, аналізуючи внутрішні та зовнішні тенденції, а також використовуючи кращі приклади з інших галузей.

Управління персоналом також вимагає від лідерів вміння працювати з різноманітними командами, підтримуючи різноманітність та інклюзивність. Лідери повинні розуміти важливість створення робочого середовища, де всі співробітники почуваються цінованими та включеними, незалежно від їхнього походження чи індивідуальних особливостей. Це не тільки сприяє поліпшенню морального стану та продуктивності, але й забезпечує ширший спектр перспектив і підходів до вирішення бізнес-завдань.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Лідерство в системі управління персоналом підприємства є критично важливим для досягнення організаційних цілей і забезпечення довгострокового успіху. Ефективні лідери повинні мати широкий спектр компетенцій та навичок, які дозволяють їм успішно керувати людським капіталом, стимулювати інновації, підтримувати різноманітність та інклюзивність, формувати ефективні команди та забезпечувати здоров'я і добробут своїх співробітників. Тільки за таких умов підприємство може залишатися конкурентоспроможним і процвітати в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Проблемам лідерства в системі управління персоналом приділялась значна увага, про що свідчать праці Абрамова С. І., Александера Г., Алексєєва І. В., Бейлі Дж., Бойка Є. І., Гейця В. М., Микитюка П. П., Лівшиця В. Н., Пересади А. А., Рогожина П. С., Стадницького Ю. І., Шкільняка М.М.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у розробці теоретичних положень, методико-практичних рекомендацій щодо лідерства в системі управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання:**

* проаналізувати теоретичні основи лідерства в системі управління персоналом підприємства;
* визначити особливості розробки і реалізації лідерських стратегій індивіда;
* дати оцінку значимості та унікальності лідерства в системі управління персоналом підприємства;
* обґрунтувати пропозиції щодо підвищення значення лідерства в системі управління персоналом підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом підприємства.

**Предмет дослідження** є лідерство в системі управління персоналом підприємства.

**«Практична значущість** проведеного дослідження полягає в розробці і реалізації методичних рекомендацій щодо формування лідера, які враховують пріоритетність і вірогідність заходів для розвитку підприємства в системі управління персоналом» [14].

**Апробація результатів.** «За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства» у V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 16 травня 2024) [13].

**Структура кваліфікаційної роботи.**

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент людських ресурсів, що виник у 60-ті роки минулого століття (автором є американський соціолог Р. Е. Майлз) розглядає співробітників як джерело невикористаних резервів, активу підприємства, людського капіталу, «як найважливішої можливості налагодити більш раціональне планування і прийняття рішень, у менеджменті людських ресурсів лідерство розглядається як сполучна ланка між прагненнями індивіда та еволюцією соціальних структур, лідерство не обмежується впливом виробничих факторів, вона визначається не тільки особистісним потенціалом працівника, стилем життя, накопиченим соціальним досвідом, але і культурою, соціальними нормами, ієрархіями, організаційними формами і цінностями» [18].

«У менеджменті організації управління лідерством розглядається як один із напрямів процесу управління персоналом, лідерство – суб’єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею; це поступальне просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов’язаних із діяльністю працівника, це просування вперед один раз обраним шляхом діяльності, що дозволяє, наприклад, одержати більші повноваження, більш високий статус, престиж, владу, матеріальні блага. Проте кар’єра – це не тільки просування по службі, життя людини поза роботою має значний вплив на кар’єру, є частиною кар’єри» [31].

У той же час в управлінні помилково прирівнюють поняття «лідерство» і «службово-професійне просування». Вони близькі, але не тотожні. Термін «службово-професійне просування» усталений у вжитку тоді як термін «лідерство» у вітчизняній фаховій літературі та на практиці використовується рідше.

«Під службово-професійним просуванням розуміється пропонована організацією послідовність різних ступенів (посад, робочих місць, становища у колективі)» [14]. Лідерство ж – більш широке поняття. «Збіг наміченого шляху службово-професійного просування і фактичної кар’єри на практиці відбувається досить рідко і є швидше винятком, ніж правилом» [7]. Отже, якщо узагальнити погляди на лідерство різних наук, то можна прийти до висновку, що більшість учених пов’язують кар’єру з індивідуальним розвитком чи з еволюцією організаційних структур. Взаємозв’язок прагнень індивіда з еволюцією організаційних структур у кар’єрі розглядає тільки менеджмент людських ресурсів. У той же час жодна з розглянутих наук не дає повного визначення поняття лідерства.

Аналіз генезису і розвитку лідерства, вивчення поглядів на кар’єру різних наук «дозволили зробити висновок про необхідність погляду на кар’єру як на узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з організаційною (соціальною) еволюцією, запропоноване трактування, на відміну від попередніх дозволяє врахувати всі напрямки кар’єрного росту (вертикальний, горизонтальний, доцентровий) і розкриває зміст кар’єри як об’єкта управління» [22].

Отже, займаючись організацією управління лідерством на підприємстві, необхідно вивчати потреби, мотиви, інтереси і життєві цілі індивіда, що є підґрунтям кар’єрних побудов.

Мотивацією називають внутрішні / зовнішні сили, які збуджують в індивіді ентузіазм і наполегливість при виконанні певних дій. Поведінка людини визначається безмежною кількістю мотивів («мотив» – фр. – спонукальна причина, привід до тієї чи іншої дії), які поділяють на внутрішні, визначені певним ставленням особи до своєї діяльності (любов до своєї справи, прагнення до творчості тощо), і зовнішні, пов’язані з впливом на неї певних факторів зовнішнього середовища. Зовнішні мотиви – це стимул («стимул» – загострений ціпок, яким у давнину поганяли тварин), який може бути матеріальним (гроші) чи нематеріальним (повага, слава, пошана).

В основі мотивів лежать потреби людини – вираження схованих мотивів, що керують попитом і поведінкою людини. При цьому процес мотивації розчленовується на три елементи:

1. задоволення фізіологічних, матеріальних, духовних потреб особистості;
2. цілеспрямованість поведінки, тобто дії, спрямовані на задоволення потреб;
3. винагорода (зворотний зв’язок – одержувана винагорода визначає прийняття поведінки, як допустимість і доцільності її повторення у майбутньому) (рис. 1.1).

##### **Винагорода**

#### Поведінка

**Задоволення потреб**

Рис. 1.1. Елементи процесу мотивації

Одержувана в результаті задоволення потреб винагорода поділяється на внутрішню і зовнішню. Внутрішня винагорода – це задоволення, яке людина одержує у процесі виконання певної дії. Зовнішня винагорода – це вигоди, надані індивіду іншими людьми, організацією.

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити. Тому індивід, його роботодавці та суспільство в цілому реально зацікавлені у плідності процесу задоволення існуючих потреб його членів.

Основні проблеми аналізу потреб виявляються у встановленні їх складу, ієрархії, меж, рівнів і можливостей задоволення. Ці проблеми характеризуються тісною взаємозалежністю. Зокрема, ієрархія потреб обумовлена рівнями їх задоволення.

«Труднощі у вивченні потреб починаються з визначення об’єкта аналізу, як писав А. Маршалл, потребам і бажанням людини немає меж» [10], ще з часів Арістотеля відомо їх розподіл на тілесні та духовні. У своєму дослідженні А. Маршалл посилається на класифікації І. Бентама, М. Бенфілда, У. С. Джевонса, Мак Куллоха, П. Германна, інших авторів.

Найбільшого поширення одержала класифікація, запропонована американським психологом А. Маслоу. Він виділяє «п’ять груп потреб: фізіологічні, безпеки, причетності (до колективу, суспільства), визнання і самореалізації (самовираження), ці групи складають ієрархічну структуру, тобто передбачається, що потреби задовольняються послідовно в тому порядку, у якому вони перераховані, таку схему звичайно зображують у вигляді піраміди потреб» [11].

Виділяється три групи потреб у класифікації К. Альдерфера: існування, зв’язку і росту. Потреби існування відповідають першим двом групам потреб А. Маслоу; потреби зв’язку – третій і четвертій; потреби росту – п’ятій. Дана схема, як і схема А. Маслоу, має ієрархічну структуру. Але в К. Альдерфера «переключення» потреб йде не тільки у висхідному, але й у нисхідному напряму.

Д. Макклелланд виділяє потреби досягнення, співучасті та влади. «Ці потреби не мають ієрархічної структури, вони взаємодіють залежно від індивідуальної психології людини» [3].

У загальній економічній теорії прийнятий розподіл потреб на первинні (у їжі, продовженні роду, житлі, одязі,) і вторинні (у спілкуванні, знанні, розвитку). Звичайно відзначається умовність такого угруповання навіть для окремої людини в різні періоди її життя.

При класифікації потреб, як і при будь-якій іншій класифікації, має дотримуватися вимога повноти. Це означає, що кожен елемент аналізованої безлічі повинен бути віднесений до тієї чи іншої групи. У досліджуваному питанні виконання цієї умови ускладнюється тим, що практично неможливо встановити повний перелік потреб людини.

У класифікаціях, у тому числі відомих вчених, вимога повноти не дотримана. Так, у схемах А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклелланда немає груп, до яких можна віднести потреби у волі, вірі, духовному вдосконаленні тощо.

Важливим аспектом аналізу потреб є ієрархія. Вона об’єктивно обумовлена насамперед тим, що умовою виникнення інтелектуальних і духовних потреб є функціонування фізіологічних систем людського організму, при цьому багато авторів цю залежність абсолютизують. Хоча деяка послідовність у задоволенні потреб, безсумнівно, існує. Відомі факти, коли потреба у творчості та духовному вдосконаленні ставала домінуючою не після задоволення «базових» потреб, а, власне кажучи, на межі виживання, коли не задоволеними залишались основні потреби (в їжі, житлі, безпеці).

На думку Б. М. Генкіна, з якою важко не погодитися, ієрархія потреб є переважно індивідуальною чи груповою. Отже, при класифікації потреб мають ураховуватися не тільки їх види, але і рівні задоволення.

Таким чином, відомі нам схеми класифікації людських потреб не зважають на:

* усього діапазон потреб;
* індивідуальні розходження у складі, ієрархії та значимості потреб;
* рівні задоволення потреб;
* залежність потреб від цінностей і цілей життя.

Щоб урахувати ці фактори, доцільно насамперед виділити потреби, які визначають можливість існування людини. До цієї групи, як правило, відносять потреби в їжі, одязі та безпеці. До потреб існування варто віднести також і потреби причетності. Це пояснюється тим, що людина не може існувати тривалий час поза яким-небудь колективом (зокрема, родини).

Рівнем розкоші Б. М. Генкін пропонує вважати такий, при якому задоволення потреб існування вище нормального рівня стає самоціллю і (чи) засобом демонстрації високого суспільного становища. Людина на рівні розкоші «живе, щоб їсти, а не їсть, щоб жити». Ця характеристика наведена в роботах А. Маршалла, Т. Веблена і багатьох інших. Подібний спосіб життя, на думку А. Маслоу, К. Хорні і М. Е. Літвака, є проявом «нездорової» особистості, в якої не усвідомлені і, отже, недостатньо задоволені чи не задоволені взагалі потреби вищого рівня. Наведені рівні, зрозуміло, не вичерпують усіх ступенів задоволення потреб існування. «У більшості людей рівень задоволення фізіологічних потреб істотно впливає на структуру інтелектуальних, соціальних і духовних потреб, разом з тим із найдавніших часів відомо, що чим менше людина орієнтована на матеріальні блага, тим меншою є її залежність від життєвих обставин» [15].

«Відповідно до викладеного будемо називати базовими такі потреби існування, які відповідають нормальному рівню їх задоволення. Після досягнення цього рівня формуються потреби реалізації цілей життя, що доцільно диференціювати на чотири групи»: матеріальні блага для індивіда і родини; влада і слава; знання і творчість; духовне вдосконалення» [16].

Інтерес до лідерства визначається життєвою метою, а також способами її мотивації на підприємстві. Сучасний практичний менеджмент спирається на певні теорії мотивації, що поділяються на дві групи. Змістовні теорії (теорії потреб) намагаються визначити потреби людей і їх цілей, а також з’ясувати причини поліваріантності поведінки людини.

Процесуальні теорії спрямовані на пошук відповідей щодо: виникнення того чи іншого типу поведінки, рушійних сил що його направляють, підтримують і припиняють.

Змістовні теорії мотивації, досліджують спонукальні мотиви до праці шляхом вивчення внутрішнього змісту людини, її потреб. Автор висловлює припущення, що зміна характеристик робочого процесу (проектування робочих завдань) дає змогу підвищити мотивацію працівників і їх ступінь задоволеності працею, тобто наситити людські потреби вищого порядку.

У результаті висунуто гіпотезу про те, що досягнення високої мотивації до виконання роботи пов’язане з наявністю певних психологічних станів:

* усвідомленням змісту (сприйняття цінності роботи);
* відчуттям відповідальності (відповідальності за якість процесу праці та кількість зробленої продукції);
* поінформованістю про результати (зворотний зв’язок – знання працівниками рівня виконання завдання).

«Процесуальні теорії мотивації – це мотивації, які виникають у процесі трудової діяльності, до них належать теорія очікування В. Врума, теорія справедливості (рівності) С. Адамса, комплексна теорія (модель) Л. Портера і Е. Лоулера, теорія постановки цілей Е. Локка, концепція партисипативного управління» [12].

Комплексна теорія мотивації Л. Портера і Е. Лоулера являє собою синтез теорій справедливості й очікування. Будучи широко підтриманою, вона «ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, чекань і сприйняття працівниками справедливої винагороди, результативність роботи працівника залежить від зусиль, які він докладає, його характерних рис і можливостей, а також оцінки ним своєї ролі, обсяг затрачуваних зусиль залежить від оцінки працівником цінності винагороди і впевненості в тому, що вона буде отримана, відповідно до цієї моделі результативність праці породжує задоволеність, а зовсім не навпаки, як вважають прихильники теорії людських відносин» [19].

Один із найбільш важливих висновків Л. Порера і Е. Лоулера «полягає в тому, що результативна праця є причиною повного задоволення, а не наслідком його, модель демонструє керівникам наскільки важливо у процесі управління людьми об’єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов’язаної системи» [17].

«Мотивація людини визначається її метою і задоволеністю результатами праці. Передбачається, що постановка цілей є усвідомленим процесом, який демонструє майбутні наміри людини, результати роботи котрої залежать від таких змінних» [8]:

* складність мети;
* особливості мети (ясність і визначеність);
* вигідність (прийнятність ) мети для індивіда.

Якість виконання завдань визначається організаційними факторами, здібностями, навичками й уміннями працівника, що впливають на цілі і, як наслідок, на мотивацію робітника. Задоволеність чи незадоволеність працівника визначається зовнішніми (оцінка оточення) чи внутрішніми (оцінка результатів з погляду поставлених цілей) процесами.

Відповідно до концепції партисипативного управління мотивація людини «визначається її власною зацікавленістю в тому, як її діяльність позначається на функціонуванні всього підприємства, а також прагненням брати участь у всіх процесах, які відбуваються в організації, якщо працівник відчуває, що він потрібен підприємству, що він затребуваний, що між його ініціативою і винагородою існує пряма залежність, інтенсивність його діяльності значно підвищується, партисипативне управління одержало широке поширення у провідних японських фірмах і є одним з елементів японського менеджменту» [33].

Таким чином, вивчення відомих мотиваційних теорій дозволяє дати визначення мотиваційному «ядру» лідерських прагнень – це «сукупність спонукальних причин, які змушують людину діяти і поводитися певним чином для досягнення кар’єрних цілей, організація може здійснювати вплив на нього, впливаючи на задоволеність (чи незадоволеність) кар’єрою кожного окремого працівника» [21].

Впливаючи на мотиваційний блок, підприємство може корегувати ставлення персоналу до кар’єри і роботи.

Отже, результати проведеного структурного аналізу лідерства як об’єкта управління доцільно представити схематично (рис. 1.2).

Зі схеми видно, що при управлінні кар’єрою на підприємстві в організації «повинні приділяти особливу увагу основним мотиваційним блокам, які впливають на задоволеність кар’єрою і роботою, при задовільній кар’єрній мотивації працівники виконують той мінімум, що прийнятний для керівництва, на рівні відмінної – робота є більш бажаною частиною життя, що приносить нагороду і задоволення, якщо в першому випадку формується незадоволеність кар’єрою в організації, то у другому, навпаки, задоволення повного спектра потреб» [23].

Індивідуальні потреби і цілі життя

Організаційна поведінка

Винагорода

Задоволеність / Незадоволеність

Стосунки між працівниками в організації

Сприйняття та оцінка змісту роботи

Доцільність лідерських зусиль і виробничої діяльності

Рис. 1.4. Лідерство в системі управління персоналом

При цьому слід зауважити, що на вітчизняних підприємствах термін «управління кар’єрою» новий, оскільки саме управління кар’єрою як вид діяльності в Україні стало формуватися тільки із середини 90-х років, до цього практикувалося службово-професійне просування і управління професійним зростанням. У той же час фахівці інших країн давно займаються дослідженням і розробкою проблем розвитку кар’єри. Тому їх теоретичні та практичні напрацювання становлять значний інтерес для нашого дослідження.

## РОЗДІЛ 2

# РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І КАР’ЄРНИХ СТРАТЕГІЙ ІНДИВІДА

## 2.1. Розробка і реалізація лідерських стратегій індивіда

Теоретичне дослідження в галузі розвитку кар’єри на підприємстві показало, що кар’єра має місце тільки при взаємодії особистості та соціуму (організації) і тісно взаємопов’язана з розвитком і розширенням системи потреб, мотивів і інтересів особистості. У результаті практичних (соціологічних) досліджень виявлено, що у процесі побудови кар’єри індивід займає первинне місце. Саме від його відношення до цього процесу, рівня самопізнання, розвитку, індивідуальної спрямованості, способів самовираження і залежить, яких форм набуде кар’єрний процес, і як це відіб’ється на організаційних структурах та ієрархіях.

У зв’язку з цим розробка і реалізація індивідуальної кар’єрної стратегії стає важливою проблемою як для підприємства, так і для індивіда. Для підприємства методика індивідуального стратегічного планування кар’єри є базовою при розробці та реалізації системи консультацій із питань кар’єри, що має на меті оптимізацію процесу узгодження організаційних інтересів з інтересами персоналу. Для індивіда освоєння кар’єрної стратегії означає: готовність до діяльності в умовах надскладних, часто важко прогнозованих змін; розвиток здатності системного бачення кар’єрного процесу в усій складності формування його складових, їх внутрішніх і зовнішніх зв’язків. Вагомістю відзначається пошук і застосування засобів і вмінь випереджуючого впливу на механізм кар’єрних деструкцій, що дозволить підвищити рівень реалізації кар’єрного потенціалу.

Весь процес побудови і реалізації кар’єрної стратегії можна представити схематично (рис. 2.1).

***I етап*** Формулювання місії

**1 крок -** Аналіз сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів небезпеки

**2 крок -** Визначення ієрархії в системі цінностей і місця кар’єри в ній

**3 крок -** Постановка цілей

***II етап*** Визначення кар’єрної позиції

**4 крок** - Виявлення знань, умінь і навичок, їх якості, унікальності й вагомості

5 крок **- Вивчення профілю робочого місця**

**6 крок** - Визначення тактовних одиниць кар’єри

Так

Ні

Прагнення до вертикального кар’єрного росту

***III етап*** Аналіз конкурентів

**7 крок -** Ідентифікація й аналіз конкурентів

**8 крок** – Конкурентна диференціація

***IV етап*** Узгодження кар’єрних потенцій індивіда й інтересів підприємства

9 крок **- атестації і співбесіди**

10 крок **- система коефіцієнтів («рівнів»)**

11 крок - **заробітна плата**

***IV етап*** Формулювання кар’єрної стратегії

12 крок – **Формування внутрішньої стратегії**

13 крок – **Формування зовнішньої стратегії**

***VI етап*** Виконання стратегічного плану

Рис. 2.1. Розробка і реалізація кар’єрної стратегії

«Метапроцесу стратегічного планування – домогтися успішності в кар’єрі за допомогою повної та оптимальної реалізації кар’єрних можливостей» [11].

Перший етап стратегічного планування кар’єри - формулювання положення кар’єрної місії. Положення про місію – це вираження бачення індивідом змісту і смислу кар’єри, її основної мети.

«Положення про місію закладає фундамент майбутніх дій, в основі яких лежить відповідна ідеологія, воно формується на основі: аналізу сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів ризику; визначення ієрархії в системі цінностей і місця кар’єри в ній; постановки цілей» [23].

«Аналіз сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів загрози (чи аналіз середовища) звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що забезпечує базу для визначення місії і цілей, а також дозволяє виробити стратегію поводження, що дає можливість здійснити свою місію і досягти поставленої мети» [17].

У ході такого аналізу передбачається вивчення двох складових: макрооточення і внутрішніх можливостей особистості. Вивчаючи аспекти свого зовнішнього оточення, людині потрібно переконатися в тому, які можливості відкриває перед нею реалізація кар’єри, які сфери суспільного й економічного функціонування її приваблюють, які перешкоди вона може зустріти на кар’єрному шляху, і які наслідки можуть мати ті чи інші кроки, що вона зробить при реалізації кар’єри.

«Шляхом аналізу своїх внутрішніх можливостей людині необхідно з’ясувати, на які стратегічні конкурентні переваги вона може розраховувати у перспективі, розвиваючи потенціал, яким володіє в даний момент» [17].

Прикладом подібного аналізу може служити (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1.*

**Аналіз сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей  
і факторів загрози**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Сильні сторони* | *Слабкі сторони* |
| *Внутрішні* | * Гарна освіта * Компетентність * Гарні конкурентноспроможні навички * Гарна репутація на підприємстві * Популярність * Добре продумана кар’єрна стратегія * Тривалий досвід роботи * Здатність до інновацій * Інше… | * Ніякого стратегічного плану * Маргінальне становище на ринку праці * Застарілі знання * Відсутність ключових навичок чи компетенції * Непослідовність у досягненні цілей * Нерішучість * Недостатньо продуманий імідж * Некомунікабельність * Інше… |
|  | *Сприятливі можливості* | *Фактори загрози* |
| *Зовнішні* | * Одержання додаткової освіти * Сприятлива ситуація на ринку праці * Розширення і зростання підприємства * Наявність запасних варіантів роботи * Наявність додаткових джерел доходу * Наявність «корисних» зв’язків * Інше… | * Несприятлива ситуація на ринку праці * «Старіння» професії * Відсутність перспектив кар’єрного росту * Криза на підприємстві * Несприятлива кадрова політика підприємства * Погіршення здоров’я * Недоброзичливе ставлення колег і начальства * Інше… |

При плануванні кар’єри ключовим фактором, здатним кардинально вплинути на формування кар’єрної місії, нарівні з аналізом середовища є наявність у людини чітко сформованої персональної ідеології. Під цим терміном звичайно розуміється система ідей і поглядів: політичних, правових, філософських, моральних, релігійних, естетичних, в яких усвідомлюється й оцінюються відношення людей до дійсності.

В основі ідеології лежить система цінностей особистості з її персональною ієрархією і місцем кар’єри в ній. Це найбільш значущий показник, який характеризує сутнісно-мотиваційну спрямованість особистості і вказує, що є важливим для людини. Тому, формулюючи кар’єрну місію, необхідно визначити, які цінності життєво важливі, які менш значущі, і яке місце займає кар’єра в цій ієрархії. Для вирішення цих завдань можна використовувати анкету Місце кар’єри в системі цінностей індивіда, що була розроблена для проведення соціологічного дослідження із зазначеної проблеми. У даному випадку необхідно буде відповісти на питання дев’яте і десяте.

Виявивши ієрархію в системі цінностей особистості, здобувши уявлення про те, які цінності найбільш важливі для людини: особистісні, організаційні чи суспільні, визначивши, яке місце серед них займає кар’єра, вона є невід’ємною частиною життя людини чи тільки засобом для досягнення інших життєво важливих цілей, можна приступити до формулювання попередніх кар’єрних цілей.

Ціль є ідеальним, уявним передбаченням результату діяльності. Кар’єрна мета – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного за задумом суб’єкта стану кар’єри, уявлення про те, які результати мають бути досягнуті.

Будучи мотивом діяльності, саме мета направляє і регулює людську активність. Формулювання цілей в кар’єрному процесі, як і в будь-якому іншому виді діяльності, дуже важливо, тому що це дозволяє керувати кар’єрою, порівнюючи її нинішній стан зі станом, обумовленим метою. На основі оцінки «неузгодженості» параметрів здійснюється коректування дій (зворотний зв’язок).

При формулюванні цілей необхідно враховувати їх характеристики, які полягають у такому:

* конкретне вираження;
* формалізований опис;
* реальна досяжність;
* параметрична визначеність результату;
* чітке прив’язування до часу;
* наявність стандартів контролю, що дозволяють робити висновки у процесі діяльності про ступінь досягнення очікуваних результатів.

Іншими словами, мета при плануванні кар’єри являє собою чітко позначений в часі і точно визначений з точки зору параметрів стан.

Ціль відрізняється від місії конкретністю. «У місії чітко і коротко формулюється якісний опис специфіки кар’єри, а в меті (цілях) дається розгорнутий (переважно кількісний) опис конкретних параметрів, які досягаються у процесі побудови кар’єри і визначають приблизні терміни її реалізації» [13].

Положення про місію – це бачення кар’єри і цінностей, що лежать у її основі, тобто формулювання того чи іншого уявлення про кар’єру. У розробленій нами анкеті Місце кар’єри в системі цінностей особистості, використаній для проведення соціологічного дослідження, у питанні 5 були запропоновані сім варіантів найбільш розповсюджених уявлень про кар’єру, які можна було б прийняти за основу при формулюванні кар’єрної місії.

Сформульоване положення про кар’єрну місію дасть змогу припустити оптимальний напрям кар’єрного розвитку (горизонтальний, доцентровий чи пірамідальний). Якщо для людини кар’єра має значення лише як можливість удосконалення знань, умінь і навичок, а досягнення слави, популярності, вигоди, не має особливого значення, можливо, безглуздо витрачати енергію і час на вертикальний кар’єрний ріст, і більш доцільно зосередитися на самовдосконаленні, тобто на побудові горизонтальної чи доцентрової кар’єри.

З іншого боку, якщо в результаті аналізу індивід дійде висновку, що в кар’єрі його цікавить посадовий ріст чи досягнення популярності, слави, вигоди на тлі адекватної самооцінки, то в даному випадку необхідно більш ретельно підходити до питань як індивідуального стратегічного планування кар’єри, так і її планування організацією. При виявленні таких співробітників під час консультування з питань кар’єри, в організації необхідно обов’язково вивчати можливості вертикального кар’єрного росту для них.

Існує думка, що чітко окреслена мета зумовлює рішучі дії, у зв’язку з цим кар’єрні цілі доцільно зіставити з кар’єрними можливостями. Тому наступний етап стратегічного планування - визначення кар’єрної позиції (чи розгляд кар’єрних можливостей суб’єкта з погляду їх значущості для підприємства реального /потенційного). Іншими словами, для визначення кар’єрного становища і можливих перспектив росту необхідно проаналізувати кар’єрний потенціал індивіда і ступінь його затребуваності на реальному /потенційному підприємстві. Ступінь сполучення можливостей індивіда з потребами в них на підприємстві дозволить виявити необхідні змінні для побудови кар’єри.

## 2.2 Оцінювання значимості та унікальності лідерства в системі управління персоналом підприємства

Кар’єрний потенціал того чи іншого суб’єкта складається з певних знань, умінь і навичок, які при стратегічному плануванні кар’єри необхідно згрупувати і проаналізувати за трьома показниками: якість, унікальність і значимість.

Проблема визначення якості, унікальності та значущості вирішується шляхом порівняльної оцінки різних вимог відносно одна одної. Вирішальною є не значущість безпосередньо знання, уміння чи навичок, а значущість його поля дії чи сфери впливу. Враховується не тільки якість чи корисність знань, умінь і навичок, але і їх дефіцитність. Ці дії допоможуть скласти рейтинг знань, умінь і навичок, установивши їх унікальність і значущість для підприємства, що дозволить:

1. оптимізувати процес їх удосконалення;
2. пропонувати знання, уміння і навички відповідно до потреб підприємства;
3. спростити процес узгодження інтересів підприємства і персоналу, приводячи у відповідність кар’єрні потенції індивіда до потреб організації.

Наступна задача планування – ідентифікація й аналіз робочого місця (реального чи потенційного), тобто виявлення посади чи робочого місця, вимоги яких найбільше відповідають наявним у даного конкретного індивіда схильностям, можливостям і інтересам.

Щоб вирішити цю задачу, необхідно розбити універсум посад (на які реально / потенційно претендує індивід) на сегменти чи групи, співвіднесені певними спільними характеристиками. Це допоможе виявити ступінь відповідності здібностей індивіда вимогам тих посад, на які він претендує.

На підставі отриманої інформації вивчається профіль робочого місця в кожному сегменті та здатність індивіда йому відповідати. Це база даних, що дозволяє приймати рішення про майбутній напрямок і ріст кар’єри, а також виявляти робочі місця чи їх групи, що найбільше відповідають потребам, можливостям і схильностям конкретного індивіда. Відповідність між вимогами посад і можливостями індивіда – передумова успішної реалізації кар’єри.

Якщо робота виконана правильно, вони будуть однорідні, тому що робочі місця чи посади кожного сегмента мають подібні характеристики, знаходяться в подібних обставинах, що приведе до однакових вимог і критеріїв наймання. Отже, можна розглядати сегмент як єдине ціле, що дає можливість у єдиному контексті робити щодо них висновки.

За кожним із перерахованих напрямів сформульовані питання, відповіді на які дозволять сформувати «модель» реального і / чи потенційного робочого місця в кожному сегменті. Наступна задача стратегічного планування кар’єри полягає у визначенні відповідності між профілем робочого місця і можливостями, потребами і схильностями індивіда. Пропонуємо для спрощення викладу такі відповідності іменувати тактичними одиницями лідера (ТОЛ). Отже, тактична одиниця кар’єри – це ділове середовище, де вимоги робочого місця відповідають можливостям, інтересам і схильностям індивіда. ТОЛ відповідають таким характеристикам:

* ТОЛ має конкретну групу робочих місць;
* у межах ТОЛ індивід має певних конкурентів, що претендують на ті ж посади;
* ТОЛ містить у собі певні знання, уміння і навички, їх ідентифіковані раніше групи за серіями є компонентами ТОК.

Беручи до уваги ці характеристики, можна визначити ТОЛ суб’єкта планування. Найбільш простим, ефективним і наочним способом для ідентифікації ТОЛ є матриця. Подібна матриця застосовувалася Д. К. Каннетом для визначення стратегічних одиниць у бізнесі (тобто відповідностей створюваного продукту споживчому ринку). Оскільки знання, уміння і можливості працівника в умовах ринкової економіки теж прийнято вважати товаром, а підприємство з його конкретними робочими місцями і посадами – споживачем, отже застосування матриці Д. К. Каннета вважаємо доцільним і обґрунтованим.

Матриця для виявлення тактичних одиниць лідера представлена на (рис. 2.2).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Знання, уміння, навички | Група посад 1 | Група посад 2 | Група посад 3 |
| Серія 1 | + |  | + |
| Серія 2 |  | + | + |
| Серія 3 | + |  |  |

Рис. 2.2. Матриця тактичних одиниць лідерства

Горизонтальна вісь цієї матриці містить групи робочих місць чи посад, а вертикальна – серії знань, умінь і навичок індивіда. Іншими словами, по горизонталі фіксуються реальні, а так само потенційні робочі місця, що були ідентифіковані на п’ятому кроці. По вертикалі – серії груп знань, умінь і навичок, якими володіє індивід на даний момент, тобто результат роботи на четвертому кроці. Потім співвідносяться серії знань, умінь і навичок індивіда з вимогами посад чи робочих місць. Це співвідношення вказує на два первинних чинника для аналізу кар’єри, які розглядалися на другому етапі:

* що може запропонувати індивід;
* на якій посаді може бути затребуваний його потенціал.

Необхідно опрацювати цей процес щодо кожної групи посад. Кожна відповідність між вимогою робочого місця і можливістю індивіда позначається знаком «+» і є тактичною одиницею кар’єри. Тут він (індивід) має певну серію знань, умінь і навичок, набуваючи потенційного права на певну посаду.

Якщо матриця містить багато тактичних одиниць кар’єри, то суб’єкт планування має великий потенціал і може виконувати різнопланову роботу. Якщо ж тактичних одиниць кар’єри в побудованій матриці порівняно мало, значить індивід сфокусований у своєму підході до розвитку кар’єри. Не всі тактичні одиниці кар’єри рівні між собою за значущістю. У деяких із них суб’єкт володіє глибшим знанням специфіки роботи, краще розуміє посадові обов’язки. Це робить одну ТОЛ більш сильною і плідною ніж інші. Зіставляючи проведений аналіз профілю робочого місця з аналізом знань, умінь, навичок і досвіду, можна визначити ті сфери, що виявляють сильні сторони індивіда, а також найсильніші ТОЛ. Якщо суб’єкт зорієнтований на горизонтальний ріст у кар’єрі, цієї інформації йому буде достатньо для того, щоб приступити до узгодження своїх кар’єрних претензій з інтересами підприємства, а якщо індивід не упевнений, який напрям кар’єрного росту йому краще вибрати, то необхідно врахувати і проаналізувати наявність конкурентів у кожній ТОЛ.

Під конкурентами в даному випадку розуміються ті, хто:

* претендує на ту ж посаду;
* намагається зайняти те ж становище на підприємстві.

Аналіз конкурентів проводиться в два етапи:

* виявлення конкурентів;
* ідентифікація розходжень між суб’єктом і його конкурентами з погляду підприємства.

Для цього необхідно повернутися до виявлених тактичних одиниць кар’єри, групах посад у кожній ТОЛ і їх вимог. Ці показники і складуть параметри конкурентів.

Ґрунтуючись на знанні підприємства і на тій інформації, що може надати відділ кадрів про резерв на заміщення вакантних посад, необхідно заповнити таблицю, яка ідентифікує конкурентів для кожної ТОК, а потім визначити, якими вони володіють здібностями, аналізуючи їх за такими показниками: якість, унікальність, значущість.

Щоб спростити цей аналіз і надати наочне порівняння між індивідом і його конкурентами, пропонуємо скласти «конкурентну карту». Ця карта покаже стан індивіда щодо його конкурентів, де показниками будуть якість, унікальність і значущість їх знань, умінь і навичок. Крім того, вона покаже цінність кар’єрних можливостей індивіда. Вертикальна вісь цієї карти описує значущість знань, умінь і навичок, і яка може бути високою, низькою або помірною. Горизонтальна вісь – їх якість. Тут можлива низька, середня чи висока оцінка.Задача полягає в тому, щоб розмістити індивіда і його конкурентів на цій карті. Приклад представлений у табл. 2.2.

Побудова цієї карти буде одним з етапів конкурентної диференціації. Під диференціацією розуміється унікальність, тобто те, як виглядає кар’єрний потенціал індивіда на підприємстві в порівнянні з можливостями його конкурентів.

*Таблиця 2.2.*

**Конкурентна карта лідера**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Значущість* | Висока | «Потрібний» працівник | Високий попит у роботодавця | «Незамінний робітник» |
| Помірна | «Тимчасовщик» | «Середнячок» | Опанування підприємства |
| Низька | Потенційний безробітний | «Сіра конячка» | Хороший працівник |
|  | Низька (задовільна) | Середня (краща) | Висока (найкраща) |
| *Якість* | | | |

Існує чотири категорії, за якими можливо провести реальну диференціацію. Це:освіта;знання, уміння, навички; досвід роботи;стиль поведінки.

Диференціація кожної з перерахованих категорій означає, виявлення їх унікальності та значущості у тому чи іншому відношенні. При цьому необхідно виявити саме ті ознаки унікальності та значущості, які є важливими для організації. Прикладом такої диференціації може слугувати: закінчення престижного навчального закладу, наявність «червоного» диплома чи рідкісної спеціальності, у якій підприємство відчуває значну потребу.

Таким чином, головне завдання на основі ТОК – визначити всі існуючі сфери диференціації за допомогою профілю посад, переліку знань, умінь і навичок індивіда і карти конкурентів. Виходячи з цієї інформації визначити, можливість диференціації індивіда і його конкурентів з погляду підприємства і зафіксувати його переваги перед конкурентами в кожній ТОК (як показано у табл. 2.2).

«Наступний етап стратегічного планування кар’єри – узгодження кар’єрних претензій індивіда та інтересів підприємства, який проводиться за трьома показниками: результатами атестацій і співбесід; системою коефіцієнтів («рівнів»); заробітною платою, головна задача етапу – з’ясувати причину розбіжності чи точки неузгодженості і врахувати їх при розробці кар’єрної стратегії» [22].

Для розробки кар’єрної стратегії необхідно визначити: які ТОЛ є більш перспективними з погляду реалізації кар’єрного потенціалу; за якими критеріями, висунутим підприємством, індивід має сильну, а за якими слабку позицію в порівнянні з конкурентами.

Для визначення перспективності ТОЛ необхідно враховувати:

* привабливість і зростання підприємства, у якому знаходиться ТОЛ;
* позицію індивіда на цьому підприємстві.

«Привабливість підприємства залежить від ступеня його відповідності очікуванням та уявленням індивіда про життєвий шлях і розвиток кар’єри» [18].

Як правило, кожен співробітник тією чи іншою мірою усвідомлює ступінь привабливості підприємства, як для нього самого, так і для постачальників, споживачів, інвесторів. Задача стратегічного планування у даному випадку полягає в тому, щоб перетворити цю інформацію з пасивної в активну за допомогою використання її для стратегічного планування.

«Відповідно до органічного підходу до управління, функціонування організації за шкалою часу може бути представлене в термінах життєвого циклу, що означає як процесуальності розвитку, так і його стадійність, повний життєвий цикл організації обов’язково включає такі стадії, як формування організації, її інтенсивне зростання, стабілізацію та кризу (спад), що впливають на якісний попит на персонал» [16].

Стадію розвитку підприємства можна визначити проаналізувавши його контракти, передбачувані нові напрями роботи, кількість і якість клієнтів. Оцінити, наскільки воно є стабільним, можна і за непрямими ознаками: по обстановці і стану приміщення, по оголошенню конкурсного набору співробітників на ряд нових посад, що може свідчити про його стійкий розвиток і розширення.

Друга задача – визначити позицію індивіда на підприємстві й умови, що сприяють його успіху. Ідентифікація факторів успіху - це суб’єктивний процес, оскільки виносяться кваліфікуючі судження на основі зібраної інформації.

Аргументом на користь ідентифікації факторів успіху є те, що вона покаже ті ділянки роботи, де кар’єра буде найбільш успішною (складається перелік умов, які ведуть до успіху на підприємстві, і становище індивіда щодо цих умов). Умовами, які сприяють успіху на підприємстві, є:

* здатність швидко реагувати на зміни;
* бути незамінним працівником на підприємстві;
* визнання підприємством цінності пропозицій індивіда;
* розуміння індивідом посадових вимог;
* широкий спектр знань, умінь і навичок, цінних для підприємства;
* висока кваліфікація;
* великий досвід роботи на даному підприємстві;
* наявність «корисних» зв’язків.

Аналіз привабливості підприємства, а також умов, що сприяють успіху на ньому, створює інформаційну базу, на основі якої приймаються стратегічні рішення. Найскладнішою частиною будь-якого процесу планування є розуміння обставин, за яких реалізуються кар’єрні можливості. Якщо суб’єкт не усвідомлює існуючу ситуацію, то планувати щось на майбутнє буде украй важко, або навіть неможливо.

На підставі перерахованих факторів (привабливість підприємства, умови росту, відносне становище індивіда на підприємстві) побудуємо матрицю з зображенням динаміки кожного з них: вертикальна вісь показує привабливість і показник росту підприємства, горизонтальна – становище індивіда (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3.*

**Стратегічні імпліктації для тактичної одиниці кар’єри**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники росту і привабливості* | Високі | Квадрат 1 |  | Квадрат 4 | |
| Середні |  |  |  | |
| Низькі | Квадрат 2 |  | Квадрат 3 | |
|  | Домінуюче  становище | Рівне становище | Залежне  становище | |
| *Становище на підприємстві відносно інших працівників* | | | | | |

Усередині цієї матриці дані описи стратегічних імпліктацій для кожного квадрата. Ці описи окреслюють найбільш вигідні напрями, які залежать від положення тактичної одиниці кар’єри. Тому першочергова задача – правильно розмістити в необхідному квадраті ТОЛ. Розглянемо кожний з цих квадратів докладніше.

Квадрат 1 – сильне становище індивіда на привабливому підприємстві з високими показниками росту. Якщо ТОЛ попадає в цей квадрат, то індивід займає домінуюче становище у зростаючій і «привабливій» організації. У цьому квадраті можливі наступні напрями стратегічної діяльності:

* сфокусуватися на даній ТОЛ;
* підсилити просування в цій ТОЛ;
* зміцнити дослідження і розробки програм з самомаркетингу для даної ТОЛ.

Зрозуміло, що ця ТОЛ є виграшною, перевага віддається саме їй.

Квадрат 2 – сильне становище щодо товаришів по службі та низькі показники росту і привабливості підприємства.

Якщо ТОЛ знаходиться в цьому квадраті, то це означає, що індивід домінує в організації з обмеженим потенціалом. У цьому квадраті можливі наступні стратегічні напрями:

* утримувати становище в організації, фокусуючись на існуючих перевагах;
* збільшувати витрати на заходи щодо самомаркетингу;
* провести дослідження додатково щодо можливостей підприємства.

Квадрат 3 – слабке становище на підприємстві, що характеризується повільними темпами зростання і низькою привабливістю.

Підприємство не розвивається, і конкуренти займають на ньому домінуюче місце щодо індивіда. Немає ніяких особливих перспектив стосовно потенційних призначень. Тут можна рекомендувати кілька стратегічних напрямів:

* обмежити витрати на самомаркетинг;
* не витрачати час на додаткові дослідження і розробки щодо можливостей підприємства;
* зайнятися пошуком іншої роботи.

Квадрат 4 – слабке становище на привабливому підприємстві зі стійким зростання.

ТОЛ у цьому квадраті представляє найбільш цікавий сценарій. Становище індивіда не є сильним. Однак підприємство пропонує перспективу росту і майбутній потенціал. Для вдалого розвитку подій необхідні інвестиції часу і засобів у розвиток знань, умінь і навичок, а також самомаркетинг. Можливі такі дії:сфокусуватися на ТОЛ, маючи метою зміцнення позицій на підприємстві;підвищити обсяг інвестицій у заходи щодо самомаркетигу;зайнятися додатковими дослідженнями і розробками.

Як уже було відзначено, сценарій для ТОЛ у квадраті 4 є найбільш цікавим. Необхідно виробити ясне розуміння потреб роботодавця і товаришів по службі, перш ніж приймати стратегічне рішення відносно ТОК. Зосередитися на цій ТОЛ можна за таких умов:індивід спрямований на горизонтальну кар’єру, і конкуренти йому не заважають існує можливість домогтися переваги перед конкурентами.

Якщо індивід настроєний на вертикальний кар’єрний ріст і його знання, уміння і навички не дозволяють домогтися стійкої переваги перед конкурентами, то необхідно змістити акцент із даної ТОЛ.

Підприємства, індивід і конкуренти піддаються змінам. Як результат - ТОЛ мігрують по всій матриці, тому дії індивіда можуть уплинути на траєкторію ТОЛ.

На підставі отриманої матриці можна розробити внутрішні стратегії для кожної ТОЛ. Рішення відносно тих ТОЛ, які знаходяться в квадраті 1, пов’язані з активними кар’єрними побудовами. Якщо ТОЛ знаходиться в 2 квадраті, то можна сказати, що всі кар’єрні потенції цієї ТОЛ вичерпані, а за умови, що індивіда влаштовує статичне становище – можна нічого не змінювати.

Тактичні одиниці кар’єри, що знаходяться в квадратах 3 і 4, пов’язані з більш важкими рішеннями. Необхідно ретельно розглянути ці ТОЛ і перспективи, які вони пропонують, зафіксувавши наостанок стратегічні рішення для кожної ТОЛ.

Для тих ТОЛ, що являють собою потенціал для майбутнього росту кар’єри, формується зовнішня стратегія. Як інструмент стратегічного планування пропонуємо карту диференціації.

Карта диференціації – це графічне представлення співвідношення якостей індивіда, його конкурентів і критеріїв добору на підприємстві. При побудові карти з лівої сторони перелічуються критерії, за якими відбирають претендентів на посаду (у даній ТОЛ) у порядку їх важливості. Зверху розташована шкала оцінки, що описує якості індивіда і його конкурентів з погляду можливості задоволення цим критеріям. Ця карта заповнюється для кожної ТОЛ.

Тут індивід і кожен конкурент оцінюються за десятибальною шкалою з погляду їх здатності відповідати вимогам до робочого місця. Поєднуючи точки оцінок, можна одержати чітку графічну «картинку», яка відображає сильні та слабкі сторони індивіда і його конкурентів у відношенні задоволення потреб роботодавця.

Стратегічне планування – це ключовий момент усього процесу кар’єри. Тому важливою частиною роботи повинен стати постійний контроль над тим, що відбувається в цей момент. Кожні 3–6 місяців необхідно аналізувати усі компоненти плану з урахуванням мінливої реальності за наступними параметрами:відповідності поточних цілей і задач загальним бажанням і стратегії в цілому;відповідність оцінки знань, умінь і навичок поточному часу;

профіль робочого місця відбиває потреби, вигоди і критерії добору на підприємстві;ТОК визначена вірно і їй дана правильна оцінка;ураховано всі сили на підприємстві, що діють на ТОК;пункти диференціації стійкі та виразні;стратегічні імплікації для кожної ТОК збігаються з цілями і можливостями;виконання стратегії і тактичних ходів відповідає наявним ресурсам і здійснюється успішно на кожному етапі.

Таким чином, суть усього процесу зі складання стратегічного плану полягає в переосмисленні кар’єри. Його мета – глянути на кар’єру в перспективі як на процес, а не в ретроспективі як на результат. Можливо, первісні кроки із планування кар’єри відбивали мрії та бажання суб’єкта щодо кар’єри, а не реальність. З огляду на придбану реальність, можливо, буде необхідно зробити деякі виправлення і доповнення при формуванні стратегії. Це внесе всі потрібні корективи, що співвідносяться з мінливою реальністю, оскільки основна мета стратегічного планування – це досягнення реальних результатів.

І на закінчення необхідно відзначити, що стратегічне планування – це необхідна, але не достатня умова успішного розвитку кар’єри на підприємстві. Для того щоб цей процес був плідним і кар’єрні устремління індивіда відповідали інтересам організації, цей процес повинен контролюватися і коректуватися, тобто підприємство має управляти кар’єрою персоналу.

## РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Складність задач розв’язуваних підприємством постійно зростає, і ця тенденція тільки підсилиться, учені дійшли висновку, що ієрархічно орієнтовані організаційні структури в майбутньому утратять своє значення, ієрархія як домінуюча форма в управлінні не має шансів на виживання у ХХІ ст. Уже зараз спостерігається тенденція створення невеликих підрозділів, об’єднаних єдиною ціллю і великим полем діяльності, що знижує ієрархічну нерівність, поліпшує рух інформації, скорочує шляхи прийняття рішень і час реакції на зміну умов. Майбутні організаційні форми з високою імовірністю стануть проектними організаціями. Проекти сприяють тому, що співробітники різних спеціальностей і спеціалізацій працюють над задачею при відсутності якої-небудь авторитарності навіть із боку керівника проекту. При цьому ієрархічно прогресивна структура відносин зберігається там, де це виправдано.

Отже, при організації управління кар’єрою на підприємстві необхідно враховувати такі тенденції організаційної еволюції:

* спрощення ієрархічних відносин, що обмежує можливість вертикального сходження і ставить перед організацією нові задачі розвитку персоналу, які припускають зростання організаційної єдності з особистою відповідальністю і перевагою горизонтальних кар’єр;
* змішання на підприємстві обміркованих установлень людини-конструктора і мимовільно виникаючих порядків, причому складність і сила останніх збільшується зі збільшенням масштабу організації, отже, на розвиток кар’єри в організації впливають два аспекти: легітимний і тіньовий, котрі необхідно враховувати в їх взаємодії.

«Отже, організація управління кар’єрою полягає, по-перше, у побудові й удосконаленні організаційної структури, що припускає вивчення ціннісно-мотиваційних орієнтацій персоналу й умов розвитку кар’єри на підприємстві, консультувань із питань кар’єри, корекцію кар’єрних переміщень відповідно до інтересів підприємства; по-друге, підготовку умов для реалізації організаційної структури, а саме розподіл задач, прав і відповідальності в системі управління кар’єрою, горизонтальне й вертикальне пов’язування їх через посадові зв’язки і систему інформаційного забезпечення, модель організації управління кар’єрою персоналу на підприємстві представлена на рис. 3.1» [24].

Суб’єкт управління

Служба управління кар’єрою

Працівник

Проведення досліджень, співбесід, атестацій, аналіз отрима­ної інформації

Відділ досліджень й аналізу

Розробка індивідуальної кар’єрної стратегії

Консультування з питань індивіду­ального стратегічного планування кар’єри

Консультацій­ний відділ

Відділ розвитку кар’єри

Узгодження кар’єрних цілей і потреб працівника с інтере­сами підприємства

Рис. 3.1. Модель організації управління кар’єрою на підприємстві

Запропонована модель дозволяє:

* «досліджувати інтереси, мотиви й цілі особистості щодо кар’єрного розвитку на підприємстві (що входить до функціональних обов’язків відділу досліджень і аналізу)» [11];
* підтримувати і використовувати зацікавленість персоналу в реалізації кар’єри і більш повно розкривати кар’єрний потенціал працівників (консультаційний відділ);
* забезпечувати інтереси підприємства, контролюючи і коректуючи напрям розвитку лідера, її цілі, способи реалізації кар’єрних стратегій, їх відповідність кваліфікації та професіоналізму працівника.

Служба кар’єрного розвитку покликана виконувати задачі подвійного роду. По-перше, вона повинна бути дорадчим і конструктивним органом управління кар’єрою в організації, забезпечувати проведення соціологічних досліджень, виробляти стратегії діяльності. По-друге, координувати дослідження у сфері лідерства, домагатися доведення цих досліджень до вироблення практичних рекомендацій.

Необхідно відзначити, що розмір служби розвитку кар’єри, її статус тобто підпорядкованість тому чи іншому підрозділу на підприємстві не однозначні і залежать від різних чинників серед визначних є такі: кількість працівників на підприємстві; форма власності; стратегія розвитку підприємства; кадрова політика; стиль керування першої особи, її кваліфікація; статус на підприємстві відділу кадрів, його функції тощо. Перераховані особливості суттєво вплинуть на розмір, структуру і місце служби розвитку кар’єри в організаційній структурі підприємства.

Тому рішення про статус служби управління кар’єрою на кожному конкретному підприємстві повинно прийматися окремо. Відповідно до цього рішення дроблення по трьом відділам функцій служби управління кар’єрою може не відбуватися, тобто для ефективного управління кар’єрою на підприємстві виконання саме цих функцій є принциповим, а їх належність до цілого відділу чи до окремої посади не принципова і залежить від розміру підприємства.

Методичне й інформаційне забезпечення моделі полягає в такому:

* програмах двох соціологічних досліджень із виявлення ціннісно-мотиваційного змісту кар’єри і практичних аспектів її розвитку на підприємстві;
* процедурі розробки індивідуальної кар’єрної стратегії;
* системі коефіцієнтів (рівнів).

Суть співробітництва підприємства і персоналу з питань планування індивідуальної кар’єрної стратегії полягає в активізації працівників підприємства, оптимальному використанні їх знань, умінь, навичок і можливостей організації кар’єри таким чином, щоб спосіб лідерства, його напрям задовольняв потреби й інтереси як підприємства, так і персоналу. Для досягнення цієї мети, розроблена процедура покладена в основу консультацій персоналу з питань кар’єри і забезпечена відповідним організаційним забезпеченням – робочими листами.

Система коефіцієнтів («рівнів») – це спосіб, що дозволяє підприємству мотивувати кар’єрний розвиток працівників, коректувати його напрям, створювати можливості для розвитку кар’єри як у вертикальному, так і у горизонтальному і доцентровому напряму. Коефіцієнт, чи «рівень», – це оцінка за десятибальною шкалою знань, умінь і навичок працівника підприємства, на підставі якої працівник наділяється повноваженнями і йому нараховується зарплата.

Застосування системи рівнів припускає підвищення статусу співробітника при зростанні його «коефіцієнта». Підвищення статусу не означає посадового росту. Це може бути просування по службі в рамках займаної посади, але зі збільшенням зарплати і передачею більшого спектра повноважень. Орієнтовно систему «рівнів» можна описати в такий спосіб. Перша цифра показника визначає приналежність співробітника до певного відділу. Друга цифра відбиває рівень чи визначає статус працівника незалежно від виду його діяльності. Наприклад, для співробітників відділу маркетингу показник від 51 до 53 означає рівень рядових виконавців. Наступний ступінь, тобто рівень 54-56, відбиває високий професіоналізм виконавців. У керівників первинної ланки управління відділу маркетингу оцінка рівня починається з показника 57 чи 58. Такі показники є непрямою характеристикою роботи співробітників. Інакше кажучи, можна робити кар’єру без посади керівника. Професіонал може досягти рівня 57, але не стати керівником жодної із груп у відділі маркетингу і разом із тим вважати, що його професійна кар’єра відбулася.

Підставою для присвоєння того чи іншого рівня є результати атестації. Систематизований підхід до атестацій з погляду підходу організації управління кар’єрою представлений на (рис. 3.2).



Атестація – це метод аналізу й оцінки відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності й визначення на цій основі відносної цінності (достоїнства) роботи, виконуваної конкретним працівником у рамках широкого спектра здійснюваних в організації видів діяльності з погляду досягнення цілей підприємства. Дозволяючи обґрунтувати і сформувати систему коефіцієнтів (рейтингів) в організації, атестація персоналу створює основу для присвоєння працівнику «рівня», визначення структури оплати праці, а також для оцінки його індивідуальної діяльності.

Для всебічної атестації працівників пропонуємо проводити її за трьома показниками: знаннями, вміннями і навичками персоналу, особистісними якостями, комплексно-ситуаційну оцінку.

Атестація за першим показником припускає вивчення ступеня відповідності наявних у працівника знань, умінь і навичок необхідному рівню. «Атестація за другим показником спрямована на виявлення ступеня відповідності особистісних якостей працівника, його характерологічних рис організаційній культурі підприємства, морально-психологічному клімату колективу» [15]. Комплексно-ситуаційна оцінка аналізує уміння працівника застосовувати наявні знання, уміння і навички в конкретній ситуації, приймати оптимальні рішення, знаходити вихід зі скрутних становищ.

Як правило, на кожному підприємстві є методики оцінки цих показників. Крім наявних методик можна використовувати нові, котрі розроблені професіоналами і випробувані у практичній роботі. Задача служби по управлінню кар’єрою полягає в тому щоб, використовуючи вже наявні методики чи застосовуючи нові щодо комплексно-ситуаційної оцінки, діагностики знань вмінь і особистісних якостей проводити на підприємстві атестації, аналізувати результати і призначати кожному працівнику коефіцієнти (рівні), які стануть підставою для кар’єрного розвитку.

Послідовність і механізм проведення атестацій представлені у виді алгоритму (див. рис. 3.2). Розподіл функцій з проведення атестацій між лінійними керівниками (безпосередніми начальниками атестованого) і службою кар’єрного розвитку показано в (табл. 3.1). Між тим, під час проведення атестацій служба розвитку кар’єри повинна контролювати ступінь об’єктивності лінійного керівника відносно підлеглого.

Якщо співробітник успішно проходить атестацію, його рівень або коефіцієнт підвищується. У випадку незадовільної оцінки робітнику ставлять конкретні короткострокові цілі, і він атестується ще не менше двох разів. При негативних оцінках, може бути прийнято рішення про звільнення, але звільненню передує складна процедура, відповідно до якої працівнику пропонуються програми навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації і/чи зміни виду діяльності. Звільнення – крайня міра.

*Таблиця 3.1.*

Розподіл функцій атестації

|  |  |
| --- | --- |
| Лінійні керівники | Служба управління кар’єрою |
| * Консультування із виділен­ня істотних параметрів оцінки * Беруть участь в атестацій­них процедурах як ек­сперти, готують індиві­дуальні оцінні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для атесто­ваних * Беруть участь у роботі атестаційних комісій | * Ґрунтуючись на політику підприємства, розробляють загальні принципи оцінки персоналу * Розробляють нормативні й методичні матеріали * Організують атестаційні процедури * Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід * Контролюють реалізацію атестаційних процедур * Обробляють і аналізують дані * Здійснюють збереження і використання атестаційної інформації (зокрема для присвоєння рівнів і планування кар’єри) |

У результаті атестації у працівника може бути виявлено різний ступінь розриву у знаннях і навичках (рис. 3.3.). Залежно від характеру розриву у знаннях і навичках працівника програми, спрямовані на підтримку й накопичення людського капіталу, класифікувала і докладно вивчила  
С. І. Сотникова. Вони полягають у такому:

* підготовка як процес заповнення розриву між наявними знаннями і навичками співробітника і тими, котрі йому необхідні для виконання передбачуваної роботи в цей час;
* підвищення кваліфікації як процес заповнення розриву між наявними навичками і знаннями працівника, і тими якими він має володіти в майбутньому;
* перепідготовка як процес заповнення розриву між наявними знаннями і навичками працівника і тими, котрі йому будуть потрібні для виконання нової роботи;
* навчання персоналу як процес накопичення людського капіталу шляхом безпосередньої передачі професійних знань і навичок співробітникам підприємства з метою заповнення розриву (дефіциту) між наявними знаннями і навичками, і тими якими вони мають володіти відповідно до вимог передбачуваної роботи в даний момент, у найближчому майбутньому чи для освоєння і виконання іншої (нової) роботи.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Реальні знання і на­вички пра­цівника  Розрив |  | Знання і навич­ки, необхідні для виконання ро­боти на цей час |  | Знання і навич­ки, необхідні для виконання роботи в най­ближ­чому май­бутньому |  | Знання і на­вич­ки, необ­хідні для ви­конання іншої (нової) роботи |

Розрив

Розрив

Рис. 3.3. Можливі розриви у знаннях і навичках персоналу, що виявляються  
в ході атестацій

Наведена класифікація корисна для систематизації процесів організації управління кар’єрою на підприємстві. Залежно від результатів атестації та індивідуальної кар’єрної стратегії, розробленої працівником при співробітництві з консультаційним відділом, відділ розвитку кар’єри приймає рішення про необхідність навчання, підготовки, підвищення кваліфікації чи перепідготовки, присвоєнні рівня працівнику, формування заробітної плати.

Проблема оплати праці в перехідній економіці широко вивчається вченими. Напрями удосконалення оплати праці представлені в роботах  
Н. Д. Лук`янченко. Узагальнені принципи оплати праці в умовах ринкової економіки зводяться до такого:

1. Рівна оплата за рівну працю, оплата відповідно до кількості та якості праці.
2. Підвищення заробітної плати в міру зросту ефективності виробництва і праці.
3. Диференціація заробітної плати на основі єдиних міжгалузевих і галузевих принципів.
4. Усіляке стимулювання зростання продуктивності праці.
5. Створення матеріальної зацікавленості в поліпшенні кількісних і якісних показників роботи.
6. Максимальне сполучення індивідуальної та колективної зацікавленості в результатах праці.
7. Матеріальне стимулювання без зупинного підвищення професійно-технічного рівня працівників.
8. Простота, доступність системи оплати праці й матеріального заохочення.

Перераховані принципи органічно доповнюють модель організації управління кар’єрою на підприємстві. Розроблені програми соціологічних досліджень дозволяють виявити ступінь відповідності заробітної плати очікуванням працівника. «Відсутність у працівників інформації про індивідуальні розміри заробітної плати обмежує можливість порівнянь і пред’явлення необґрунтованих претензій керівництву».

Необхідність застосування перерахованих принципів оплати праці обґрунтована і результатами соціологічних досліджень, згідно з якими 42,5% опитаних працівників підприємств вважають, що основною причиною кар’єри, яка не відбулася, є недосконале матеріальне стимулювання.

Таким чином, дослідження ціннісно-мотиваційного змісту кар’єри й особливостей її розвитку на вітчизняних підприємствах, організація служби управління кар’єрою, уведення у практику підприємств консультацій з питань розвитку кар’єри, системи коефіцієнтів (рівнів) і нових принципів оплати праці мають потребу у формулюванні узагальнюючих принципів управління персоналом в умовах організації управління кар’єрою на підприємстві. Вони полягають у такому:повага до особистості;упевненість працівника в завтрашньому дні;єдиний статус.

Доцільність застосування принципу поваги до особистості не має потреби у коментарях. Упевненість працівника у завтрашньому дні – другий основний принцип. Він навмисно не названий «довічною зайнятістю», тому що між «упевненістю працівника у завтрашньому дні» і «довічною зайнятістю» є істотна відмінність. При реалізації принципу «довічного наймання» підприємство створює такі умови, коли працівнику не вигідно планувати кар’єру в рамках декількох організацій (приклад, Японія). Іншими словами, підприємство позбавляє співробітника права вибору чи обмежує його. Зробивши неправильний вибір один раз, робітник змушений миритися з цим фактом усе професійне життя, що залишилося, або йти на свідомі кар’єрні, моральні й матеріальні витрати, виправляючи помилку і змінюючи підприємство. У той же час реалізація принципу впевненості у завтрашньому дні означає, що при відповідальному відношенні до роботи, прояві старання й ініціативи звільнення з підприємства можливо тільки з ініціативи працівника.

Для сучасних вітчизняних підприємств гарантія зайнятості не типова, незважаючи на те що вона є надійною передумовою ділової активності та довіри до того підприємства, що стає «своїм». Цей принцип істотно коректує кар’єру. Співробітники бачать перспективу свого розвитку й осмислено обмежують кар’єру рамками цього підприємства.

Принцип єдиного статусу припускає надання всім постійним співробітникам підприємства рівних умов. З погляду зовнішніх проявів, це може виражатися в тому, що всі співробітники обідають в одній їдальні, паркують машини на одній стоянці тощо. Але найголовніше, підприємство проголошує принцип рівних можливостей у сфері кар’єри, поширюючи його і на чоловіків, і на жінок. Підвищення, виходячи з цього принципу, пов’язано тільки з особистісними заслугами. Мова йде про культ обдарованих особистостей. У даний час принцип рівних можливостей розповсюджений тільки на окремих приватних фірмах, але навіть там жінці зробити кар’єру складніше, ніж чоловіку. У той же час на Заході цей принцип розповсюджений більш широко.

Застосування сформульованих принципів на практиці буде сприяти об’єднанню організаційних і особистісних цілей, що збільшить ефективність кар’єри і відіб’ється на організаційній ефективності.

# ВИСНОВКИ

1. Під мотиваційним «ядром» кар’єрних прагнень розуміється сукупність спонукальних причин, що змушують людину для досягнення лідерських цілей діяти і поводитися певним чином. Під впливом індивідуальних потреб і цілей життя формується мотиваційне «ядро». Організація може на нього впливати, впливаючи на задоволеність / незадоволеність кар’єрою. Задоволеність / незадоволеність кар’єрою «визначається сукупною дією чотирьох основних мотиваційних блоків: сприйняття й оцінка змісту роботи; стосунки між працівниками в організації у процесі кар’єрної реалізації; величина матеріальної винагороди; доцільність кар’єрних зусиль і виробничої діяльності» [15].
2. Актуальність проблеми розвитку лідерства в системі управління підприємством обумовила велику кількість досліджень авторів, як вітчизняних, так і закордонних. У той же час у літературі немає достатніх теоретичних і практичних розробок з питань планування і розвитку лідерства, заснованих на балансі інтересів підприємства й індивіда.
3. «Зарубіжний досвід розвитку кар’єри становить великий інтерес для практичного застосування на вітчизняних підприємствах, зокрема, чотири аспекти: гармонія і погодженість інтересів (японський досвід); безособова конкуренція (американський досвід); концепція самостійного вибору кар’єри (британський досвід); формальне і неформальне консультування (канадський досвід)» [16]. Для використання цих методів у вітчизняній практиці необхідно вивчити можливість їх адаптації, тобто умови кар’єрного розвитку на вітчизняних підприємствах і фактори, які впливають на нього.
4. Виявлено тенденції організаційної еволюції, що полягають у такому:

* спрощення ієрархічних відносин, які обмежують можливість вертикального сходження і ставлять перед організацією нові задачі розвитку персоналу, що припускають зростання організаційної єдності з особистою відповідальністю і перевагою горизонтальних кар’єр;
* змішання на підприємстві обміркованих установлень людини-конструктора і мимовільно виникаючих порядків, причому складність і сила останніх збільшується зі збільшенням масштабу організації, отже, на розвиток кар’єри в організації впливають два аспекти: легітимний і тіньовий, котрі необхідно враховувати в їх взаємодії.

1. Основу процесу управління кар’єрою складають відносини між індивідом і організацією. Об’єктом управління є кар’єра як спосіб узгодження інтересів підприємства й індивіда. Виходячи з подібного трактування, суб’єктом управління може виступати або сам працівник, або підприємство в особі спеціальної організаційної структури.
2. Дослідження практичних аспектів розвитку кар’єри показало, що на вітчизняних підприємствах управління кар’єрою не має суб’єкта, не дивлячись на те що персонал, за результатами соціологічного дослідження, схильний займати активну позицію з питань планування і реалізації кар’єри, організація не створює умов для підтримки і використання подібної активності. Підприємство не виступає як суб’єкт, оскільки в його організаційній структурі відсутній спеціальний підрозділ, що займався б питаннями управління кар’єрою, а в існуючих підрозділів немає відповідних знань, повноважень і можливостей.
3. Організація управління кар’єрою полягає, по-перше, у побудові й удосконаленні організаційної структури, що припускає вивчення ціннісно-мотиваційних орієнтацій персоналу й умов розвитку кар’єри на підприємстві, консультування з питань кар’єри, корекцію кар’єрних переміщень відповідно до інтересів підприємства; по-друге, підготовку умов для реалізації організаційної структури, а саме розподіл задач, прав і відповідальності в системі управління кар’єрою, горизонтальне і вертикальне ув’язування їх через посадові зв’язки і систему інформаційного забезпечення. Для вирішення цих задач розроблена модель організації управління кар’єрою на підприємстві.
4. Система коефіцієнтів («рівнів») – це спосіб, що дозволяє підприємству мотивувати кар'єрний розвиток працівників, коректувати його напрям, створювати можливості для розвитку кар’єри, як у вертикальному, так і у горизонтальному і доцентровому напряму. Коефіцієнт, чи «рівень», – це оцінка за десятибальною шкалою знань, умінь і навичок працівника підприємства, на підставі якої працівник наділяється повноваженнями і йому нараховується зарплата.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ