

Оцінка ефективності концепції розвитку кар'єрного зростання працівників (на прикладі міжнародної пивоварної компанії)

П. КАРАСЬ,
кандидат економічних наук
К. ТЕРЕНТЬЄВА
Національний університет кораблебудування
м. Миколаїв

Стаття присвячена вивченню ефективності кар'єрного розвитку співробітників міжнародної пивоварної компанії. Наводяться практичні рекомендації підприємствам і співробітникам з удосконалення підходів до розвитку кар'єри. Автори вважають, що для різних категорій співробітників необхідно застосовувати різні інструменти планування кар'єрного зростання.

Стаття посвящена изучению эффективности развития карьеры сотрудников международной пивоваренной компании. Приводятся практические рекомендации предприятиям и сотрудникам по усовершенствованию подходов к развитию карьеры. Авторы считают, что для различных категорий сотрудников необходимо применять различные инструменты планирования и продвижения карьерного роста.

This article is devoted to studying the efficiency of career development conception of international brewing company. Practical recommendations are given to the enterprises and employees on the improvement of career development approaches. Authors consider that for different categories of employees it is necessary to apply the different tools of career planning and development.

Ключові слова: концепція, кар'єра, пивоварна компанія, опитування, кар'єрні можливості, управління виконанням.

Постановка проблеми. З того часу, як українське суспільство вступило на шлях демократичних перетворень, у більшості сфер людської діяльності пріоритетного значення набуло поєднання інтересів особи та організації. Якщо за часи Радянського Союзу в системі управління персоналом переважали адміністративні методи, дії людини були суто регламентовані, а етапи її службового просування диктувалися вищими органами, то нині основна відповідальність за успішний розвиток кар'єри лежить саме на працівникові. У світлі цього термін «кар'єра» набув нового значення, більш чітких рис. Тепер процес службового просування підлягає вивченню, прогнозуванню, управлінню. З'явилася можливість «робити» кар'єру. Наслідком цього стало підвищення інтересу до теми управління кар'єрним зростанням.

Питання досконалого розвитку кар'єри набули широкої популярності у зв'язку з реформуванням усіх основних сфер нашого суспільства, становлен-

ням ринкової економіки, змінами ставлення до багатьох процесів і явищ, які тривалий час залишалися поза увагою через їхнє негативне сприйняття або невизнання актуальності. Те, що раніше вважалося відхиленням від норми, породженням буржуазного суспільства, капіталізму, ототожнювалося з кар'єризмом, сьогодні тлумачиться як важливий показник розвитку людини в системі соціальної структури, істотний фактор й умова поліпшення соціально-психологічного клімату, підвищення продуктивності праці в організації та її конкурентоспроможності.

Аналіз досліджень та публікацій. Різні погляди на системи розвитку й керування кар'єрою відображені у працях вітчизняних учених (М. Д. Виноградський, І. В. Іванова, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук та ін.) і зарубіжних авторів (Лайл М. Спенсер, Вільям С. Байхем, Одрі Б. Сміт, Том Редман, Адріан Шилькинсон, Джим Коллінз).

Нині існує безліч аспектів та інструментів розвитку кар'єри у великих компаніях. Кожен з них

специфічний і дає свої, найчастіше позитивні, результати. Інакше корпорації їх не використовували б — занадто великі збитки це може принести. Однак простір для дослідження все ж таки є: ефективність системи розвитку кар'єри для різних категорій співробітників. Структура сучасних організацій дає можливість стратифікувати працівників за певними ознаками: позиція (менеджерська або робоча), місце роботи (офіс або виробнича ділянка), досвід роботи на підприємстві («новачок» або «ветеран»).

Отже, важливою є оцінка ефективності підходів компанії щодо управління кар'єрою до співробітників різних верств та наявності універсальних інструментів розвитку кар'єри для найманих працівників будь-якої категорії. Це є надзвичайно актуальним для сучасних великих, особливо міжнародних, компаній зі складною організаційною структурою.

Метою статті є оцінка ефективності системи управління кар'єрним зростанням у міжнародній пивоварній компанії, розробка рекомендацій з удосконалення підходів до розвитку кар'єри для різних категорій працівників.

Виклад основного матеріалу. Дослідження ґрунтується на матеріалах опитування співробітників міжнародної пивоварної компанії, проведеного у 2008 р. В Україні опитування проводилось у формі анкетування з випадковим підбором учасників вибіркової сукупності, серед співробітників, що працюють як у центральному та регіональних офісах, так і на підприємствах (усього 2105 респондентів). Серед опитаних працівників є як «білі», так і «сині комірці», з різним стажем і терміном роботи в компанії. Таким чином, є підстави вважати, що результати опитування є репрезентативними для колективу компанії, а рекомендації можуть буди використані в її діяльності.

Одержані дані, наведені на рис. 1, можна тлумачити так. Найнижча задоволеність кар'єрними можливостями у працівників, які працюють у компанії від 5 до 10 років. Разом з тим персонал, який пропрацював у компанії 20 і більше років, є найбільш задоволеним, так само як і новачки (співробітники, які працюють менше одного року). Можна припустити, що високий рівень задоволеності «ветеранів» праці пов'язаний з тим, що вони вже втратили інтерес до кар'єрного зростання, а «новачки» навпаки натхненні новою роботою в міжнародній компанії. Незважаючи на те, що співробітники, які працюють у компанії від 5 до 10 років, є основою кадрового резерву, тому що вже накопичили значний досвід і підтвердили прихильність до культурних традицій компанії, відсоток задоволених серед них найнижчий. На нашу думку, це пов'язано з високими амбіціями працівників цієї категорії та неможливістю компанії всі ці амбіції задовольнити. Також у досліджуваній компанії, як і в інших сучасних міжнародних компаніях, перевага надається молодим фахівцям, які нещодавно закінчили навчання. Це обумовлено низкою причин: по-перше, така робоча сила найбільш дешева на сучасному ринку фахівців; по-друге, відсутність досвіду полегшує прийняття новим співробітником корпоративної, часто досить жорсткої культури; по-третє, сучасна конкуренція вимагає від успішних компаній гнучкості, інновацій, сучасності бачення та методів роботи. А у молодих спеціалістів практично завжди свіжий погляд, нетрадиційні рішення та сучасні підходи.

З рис. 2 видно, що виробничі підприємства є найбільш проблемною ланкою компанії. Така ситуація повторюється з року в рік не тільки у цій міжнародній пивоварній компанії, а й серед інших. Це пов'язано, переважно, з низькою задоволеністю спів-

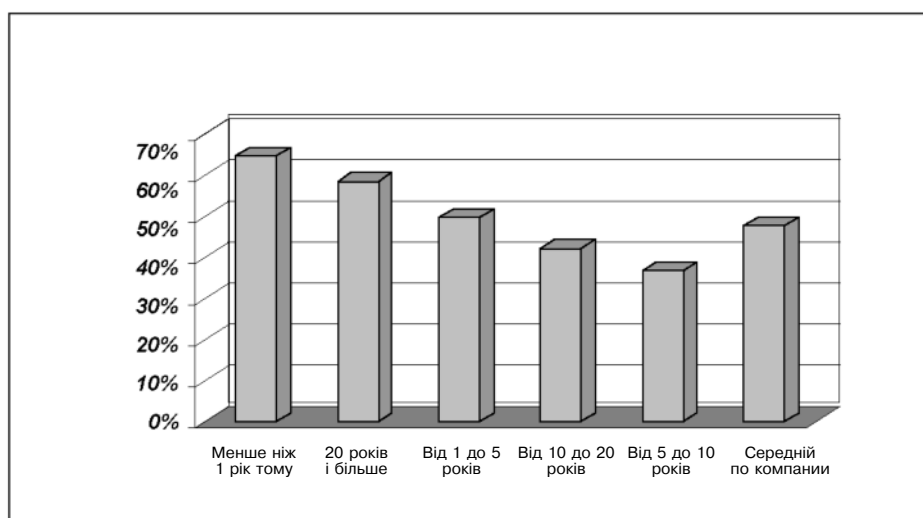


Рис.1. Частка задоволених кар'єрними можливостями залежно від часу роботи в компанії, %

робітників цієї групи в цілому. Коли працівник незадоволений своєю роботою, то подібну реакцію викликають у нього й усі побічні блага, пов'язані з професійною діяльністю; кар'єрні можливості — не виключення. Основні причини цього: інтенсивність праці на виробництві, трирівнева структура на підприємствах компанії (оператор — майстер — менеджер: 500-10-1), яка з самого початку обмежує кар'єрні можливості у зв'язку з тим, що з 500 операторів лише у 10 є шанс стати майстрами (за умови, що всі десять поточних майстрів залишать свою посаду), а з 10 майстрів лише 1 зможе стати менеджером. Для робітника ймовірність просування на наступний етап кар'єри можна виразити відношенням 1:50, а для «білого комірця» 1:10.

На рис. 3 показано чіткий взаємозв'язок між рівнем посади та кар'єрними можливостями працівників.

На рис. 4 показана пряма залежність між задоволеністю співробітників кар'єрними можливос-

тями та процесом управління виконанням. З діаграми видно, що найменш задоволені кар'єрними можливостями працівники, які проходили оцінку виконання 3 і більше років тому або взагалі не проходили.

Висновки та пропозиції. Важливо врахувати, що певні категорії співробітників (в основному — це некваліфіковані, низькооплачувані працівники) ніколи не бувають повністю задоволені умовами роботи в компанії. Із загальної незадоволеності випливає й низький рівень задоволеності кар'єрними можливостями. До того ж людині без вищої освіти (а більшість працівників не мають навіть середньофахової освіти) побудувати кар'єру у великій компанії практично неможливо. Що стосується зв'язку досвіду роботи співробітника в компанії з його задоволеністю кар'єрними можливостями, то в сучасних умовах результати дослідження можуть бути застосовані не тільки до міжнародної пивоварної компанії, а й до інших великих підприємств. І справа не тільки в по-

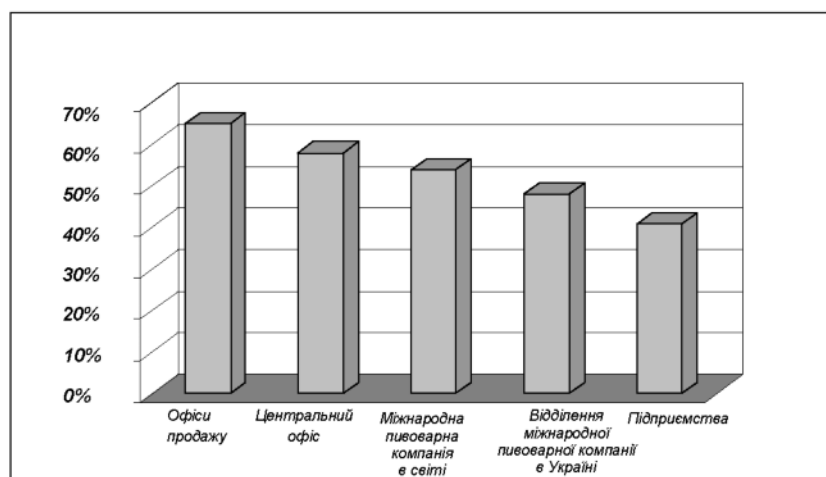


Рис. 2. Задоволення кар'єрними можливостями залежно від місця роботи в компанії, %

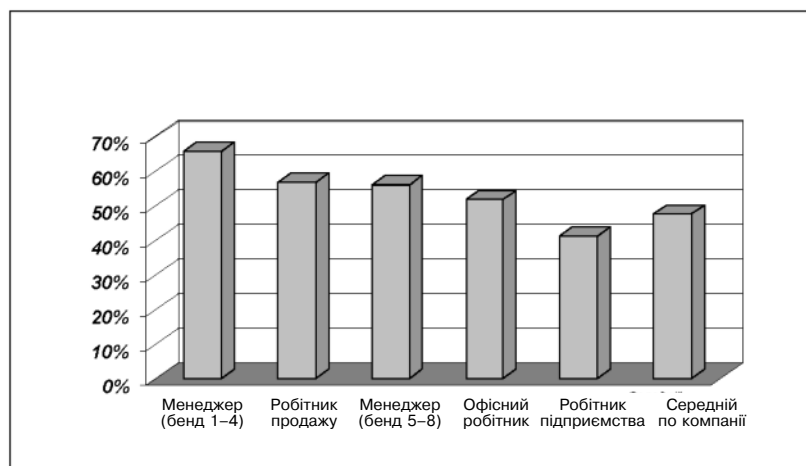


Рис. 3. Задоволення кар'єрними можливостями залежно від посади, %

літиці розвитку кар'єри, якої дотримується організація, а й у психології працівників різних вікових груп. Хоча надання переваги молоді, безумовно, накладає свій відбиток на відношення персоналу до кар'єрної політики компанії.

У ході дослідження виявлена пряма залежність між проведенням оцінки виконання роботи й відношенням персоналу компанії до можливостей кар'єрного зростання. Багато в чому це пов'язано з можливістю працівника висловити свої кар'єрні інтереси під час оцінки й одержати конструктивний зворотній зв'язок. Безумовно, оцінка виконання не дає гарантії підвищення по службі або занесення в кадровий резерв. Однак той факт, що керівник дізнався про амбіції працівника і бере участь у складанні його плану розвитку, змушує думати, що компанія зацікавлена в ньому та в розвитку його кар'єри.

Виходячи з викладеного вище, можна виділити такі рекомендації для роботодавців.

1. Використовувати диференційований підхід до розвитку кар'єри залежно від рівня посади працівника, його стажу в компанії та місця роботи. Найчастіше політика щодо розвитку кар'єри формулює однакові підходи як до «білих», так і до «синіх комірців», а це лише обмежує доступ останніх до деяких інструментів розвитку кар'єри. У результаті компанія може зіштовхнутися з низькою мотивацією і недостатнім залученням персоналу в досягнення цілей компанії. Існує декілька шляхів розв'язання цієї проблеми. Насамперед необхідно чітко визначити моделі кар'єри, властиві та ефективні для співробітників, які виконують різні функції та обіймають різні посади. Для цього треба провести аналіз кадрових переміщень, наприклад, за останні 5 років. Що стосується міжнародної пивоварної компанії, то для робітничих позицій

(точніше, для тих, хто починає кар'єру з робітничої позиції) властиві такі моделі розвитку кар'єри, як «трамплін» і «сходи». Зазвичай працівники та служба персоналу вкладають у поняття «кар'єра» саме ці моделі. Тому неможливість розвитку подій за сценаріями «трамплін» або «сходи» розглядається працівником як відсутність шляхів кар'єрного зростання. Безумовно, в такій ситуації головною причиною проблеми є неправильне позиціонування кар'єри службою персоналу і, як наслідок, неправильне розуміння ситуації співробітниками. виправити ситуацію можна такими способами:

- поліпшити якість інформації про кар'єрні можливості, що надається найманим працівникам. Треба вдатись до не простого оголошення про вакансії, а повідомляти певні категорії співробітників про можливість обійняти цю вакансію;
- розуміти кар'єру не тільки як вертикальне, а й як горизонтальне переміщення. Наголошувати на тому, що новий досвід, нехай і на рівнозначній посаді, — це теж шабель на кар'єрних сходах;
- інформувати співробітників і про підвищення, і про ротації.

Якщо звернутися до досвіду заповнення керівних позицій міжнародної пивоварної компанії, то очевидно, що превалює модель «змія». Хоча «білі комірці», як і «сині», не розглядають ротацію як кар'єру. Як результат — співробітники не дуже охоче відгукуються на рівнозначні своїй посаді вакансії. У більшості випадків модель «змія» — це нав'язаний сценарій розвитку кар'єри. Тому замість хаотичної та найчастіше нав'язаної моделі «змія» потрібно підтримувати модель «зигзаг» (рис. 5).

До найбільш впливових важелів, що розвивають людину, слід віднести:

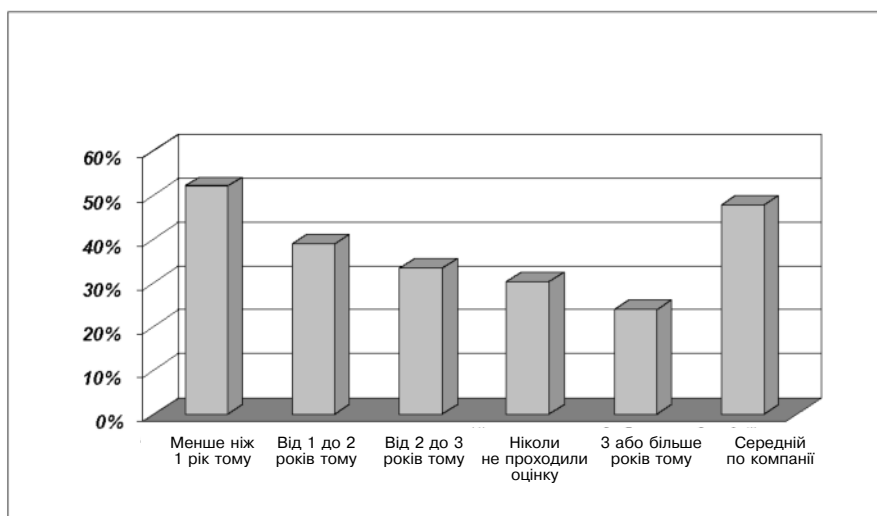


Рис. 4. Задоволення кар'єрними можливостями залежно від останньої оцінки виконання трудових функцій, %

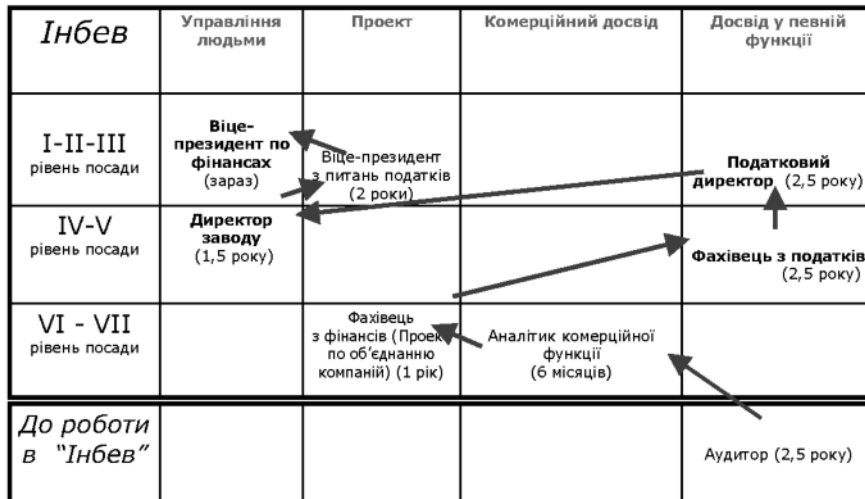


Рис. 5. Приклад розвитку кар'єри за принципом «zigzag»

➤ складні ролі, пов'язані з управлінням людьми: управління командою з більшою кількістю людей; несприятливі зовнішні умови тощо;

➤ участь у проектах: тимчасова роль/позиція, у якій є чіткі часові межі;

➤ прямий або непрямий комерційний досвід. Прямий: безпосередній контакт із клієнтами компанії. Непрямий: підтримка комерційної функції або позиція, яка дозволить глибше зрозуміти бізнес компанії;

➤ власне зростання у певній професійній галузі.

Щоб одержати цей комплекс навичок, працівникам необхідно мати досвід роботи з виконання різних функцій. Люди з потенціалом зростання до позицій топ-менеджерів мають одержати досвід за багатьма напрямками. Таким чином, у процесі оцінки виконання роботи і складання плану індивідуального розвитку керівник разом зі співробітником та експертом зі служби персоналу мають накреслити «карту кар'єри», яка включатиме одержання досвіду за описаним вище алгоритмом. Подібні карти бажано визначати на 3–5 років, переглядати й коригувати при кожній оцінці виконання.

2. Приділяти особливу увагу процесу управління виконанням, участі співробітника в оцінці (можна використовувати самооцінку) і конструктивному зворотньому зв'язку за результатами цього процесу.

3. Для компаній з великою кількістю філій і відділень створити загальну базу кадрового резерву, якою може скористатися служба персоналу кожної з філій при появі вакансії.

4. Відслідковувати кар'єрну історію кожного співробітника. Сучасні інформаційні системи обліку персоналу, такі як RB і SAP, полегшують цей процес. У результаті можна не тільки ефективно планувати кар'єру співробітників за принципом «zigzag», а й накопичувати безцінний досвід, аналізуючи який можна регулярно вдосконалювати систему управління кар'єрою в компанії.

Рекомендації найманим працівникам:

1. Займатися самомаркетингом.
2. Самостійно планувати свою кар'єру і сміливо висловлювати свої кар'єрні інтереси керівникові.

3. Не замикатися в межах однієї функції (відділу), розглядати будь-який досвід (навіть негатив-