

Управление карьерой как система развития менеджмента.

Карьера – это уникальное понятие. Оно одновременно обозначает процесс и состояние. Мы говорим «он сделал карьеру», подразумевая высокую должность или статус, достигнутый человеком. Вместе с тем, «карьерист» - это человек, который «делает карьеру», т.е. находится в процессе достижения желаемого статуса или позиции в организации. С уходом советских стереотипов меняется и оценка понятия «карьера» в коллективном сознании. Карьерная ориентация в настоящее время – это социально одобряемый признак личности. Особенно личности в бизнесе.

Карьерная ориентация, или ориентация на профессиональные достижения, является одним из факторов успешности личности в организации. Более того, она признается в качестве источника успешности организации в целом. То есть ориентированные на карьеру работники, при грамотной политике управления человеческими ресурсами, конечно, в состоянии создать более успешную компанию.

С другой стороны, многочисленными исследованиями, показано, что мотивы профессионального роста и повышения статуса являются одними из фундаментальных для человека в организации. Поэтому, отказываясь от управления карьерой своих сотрудников, недооценивая этот аспект работы с персоналом или «пуская на самотек», руководители совершают стратегический просчет:

1. Они рискуют оказаться в ситуации, когда карьерные устремления работников вступят в противоречие друг с другом, таким образом, превратившись из фактора успешности организации в ее тормоз (так как силы сотрудников отвлекаются от работы на благо компании для конкуренции за пальму первенства).

2. С другой стороны, не поощряя карьерные устремления своих подчиненных, стремясь отвести указанную выше угрозу, руководители рискуют оказаться со значительной группой демотивированных работников, как минимум, «посматривающих на сторону».

В данной статье мы рассмотрим принципы и инструменты управления карьерой менеджеров. Под менеджерами мы будем понимать тех, кто решает задачи организации при помощи других людей. Или, используя определение гарвардского учебника "Management: A Competency Based Approach"¹, «менеджер - тот, кто планирует, организует, направляет и контролирует распределение человеческих, материальных, финансовых и информационных ресурсов в процессе достижения организационных целей». Именно от их эффективности зависит успех организации как единого целого.

1. Карьера как мотив работника и движущая сила организации.

«Кем Вы видите себя через 5 лет?» - такой вопрос содержат анкеты для кандидатов на работу (аппликантов) во многих организациях. Анализ ответов аппликантов на данный вопрос в одной крупной российской агропромышленной группе компаний, проведенный автором статьи, дал следующие интересные результаты:

¹ Don Hellriegel, S.E. Jackson, J.W. Slocum, Management: A Competency Based Approach, 10/e, N.Y., 2005

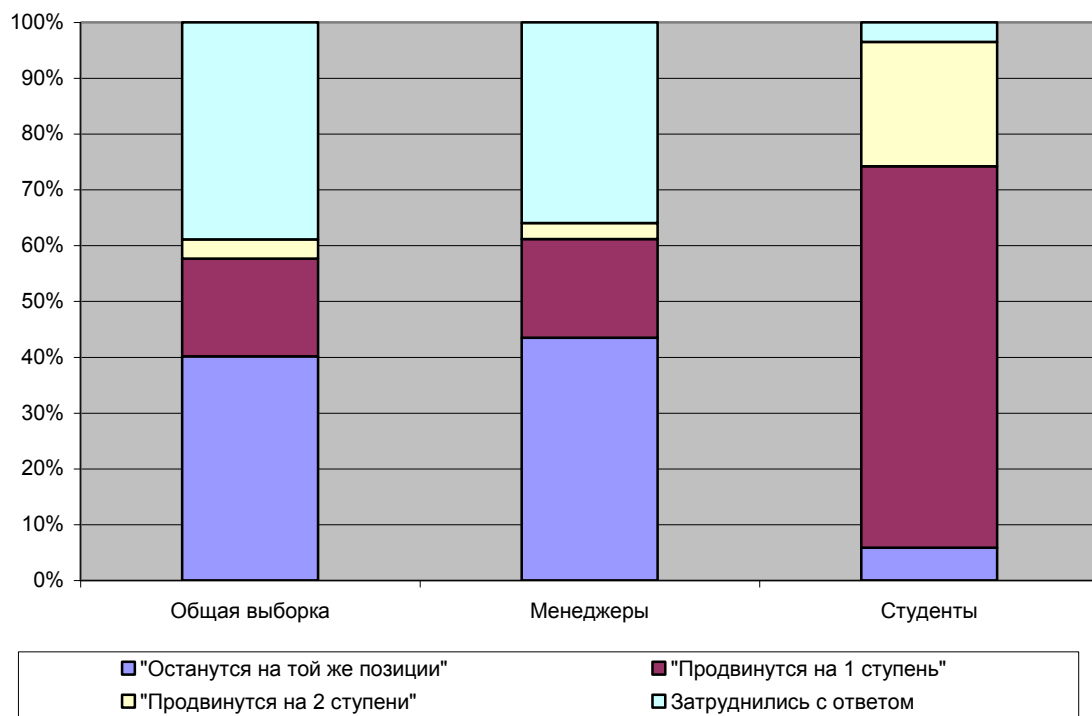
Из 640 заполнявших анкеты только 112 человек указали, что хотят продвинуться на 1 ступеньку выше внутри данной организации (чем та должность, на которую они рассматривались). Из этих 112 человек только 18 (!) видели себя через 5 лет на должности, которая была на 2 ступени выше. И лишь 4 человека «честно» признались, что видят себя спустя эти годы в роли Генерального директора или, на худой конец, Президента компании. При этом 249 аппликантов вообще затруднились с ответом. Большинство – т.е. 257 заполнявших анкеты – отвечали достаточно стереотипно, в том смысле, что видят себя примерно на той же позиции, с возможным расширением (усложнением) функций.

На выборке кандидатов на менеджерские позиции (начиная с начальников отделов и выше), было получено такое соотношение:

Из 345 аппликантов 61 «хотели» продвинуться на одну или более ступеней в иерархии через 5 лет. 10 – на две ступени выше. На выборке управленцев, как видим, процент «карьеристов» несколько повыше. Но все равно - небольшой.

Эти данные претендентов на конкретные позиции отличаются от данных, полученных на выборке студентов выпускных курсов, претендующих на получение именных стипендий в той же компании. В ходе ежегодного набора студентов было проанализировано анкеты 256 претендентов. Из них 175 студентов видели себя на более высокой позиции через 5 лет, причем 57 из них – на должности уровня среднего или высшего менеджмента (т.е. как минимум, руководителя департамента).

Рис 1. Карьерные ожидания разных групп аппликантов



О чем говорят эти данные? Студенты – потенциальные стипендиаты, рассматриваемые изначально в качестве кадрового резерва компании, «свежей крови», возможной элитной прослойки, были склонны более откровенно говорить о своих карьерных притязаниях, чем аппликанты на конкретные позиции, многие из которых полагали, что, демонстрируя более амбициозный настрой, они рискуют показаться

нелояльными конкретному нанимателю (их будущему непосредственному руководителю).

Данные, полученные на выборке студентов, куда ближе к реальности, о которой говорят обширные социологические исследования. Так, по данным нескольких социологических агентств, отечественная молодежь (люди от 16 до 24 лет) ставит в иерархии ценностей понятие «карьера» выше понятия «семья», причем не менее 20% опрошенных (тут данные разных агентств немного расходятся) рассматривают карьеру как главную ценность в жизни.

Что же происходит с карьерной ориентацией, так значительно выраженной у современного человека активного возраста, когда он попадает в организацию? И как ей управлять?

Посмотрим на эту проблему глазами работодателя. Итак, Вы нанимаете человека на управленческую позицию. Встает два вопроса, важных с точки зрения управленческой практики. Во-первых, насколько следует учитывать карьерные мотивы нанимающегося работника, чтобы тот успешно адаптировался к своей новой должности и был полезен организации на ней? Во-вторых, насколько ценным является наличие ориентации на достижения у работника – это ресурс организации, или, скорее, препятствие?

Ответим сначала на первый вопрос. Если говорить об управленческой позиции, то действительная роль мотива профессионального роста и карьерного продвижения значительно выше, чем отражаемая в ответах анкеты аппликантов. Мы проводили исследование удовлетворенности трудом в нескольких областях индустрии на русскоязычной выборке (объемом более 2000 человек), когда действующим работникам предлагалось анонимно оценить в особой анкете, насколько они удовлетворены различными факторами и условиями своей работы. По данным этого исследования, неудовлетворенность факторами возможности профессионального и карьерного роста в своей организации выражали свыше 35% опрошенных. А относительно других факторов, неудовлетворенность профессиональным и карьерным ростом занимала второе место, после традиционной для таких исследований неудовлетворенности уровнем материального вознаграждения.

С точки зрения мотивационной учитывать карьерные устремления работников, таким образом, представляется исключительно важной задачей для руководителя. Наличие четких ориентиров, так называемых карьерных трендов, а также соответствующих программ развития, значительно повышают адаптированность работников. И, следовательно, их эффективность для организации.

А теперь рассмотрим второй вопрос. Данные наших исследований, проводившихся в ходе Центров оценки и развития для менеджеров различного уровня мультинациональных и крупных отечественных компаниях, свидетельствуют о следующем. С одной стороны, такое качество личности, как ориентация на профессиональный и карьерный рост (определяемая в используемом для оценки менеджерского персонала опроснике MAP компании GSL как соответствующая шкала), четко коррелирует с уровнем человека в организационной иерархии (см. схему ниже).

Рис 2. Взаимосвязь между оценками по шкале Нацеленность на результат MAP и уровнем в системе управления (выборка размером 1031 человек)

	Специалисты (n=177)	Линейные менеджеры (n=185)	Менеджеры среднего уровня (n=143)	Топ-менеджеры (n=56)
Оценки по шкале опросника выше среднего (выше 7 баллов)	81 (=46%)	118 (=64%)	94 (=66%)	43 (=77%)
Оценки по шкале опросника ниже среднего (ниже 4 баллов)	96 (=54%)	67 (=36%)	49 (=34%)	13 (=23%)

С другой стороны, это же качество положительно коррелирует и с успешностью кандидата в Центре оценке в целом (см. схему ниже).

Рис 3. Взаимосвязь между оценками по шкале Нацеленность на результат MAP и уровнем в системе управления (выборка размером 425 человек, на материале Центров оценки и развития российских отделений и активов трех международных FMCG компаний)

	Средний балл в Центре оценки ниже среднего (n=128)	Средний балл в Центре оценки выше среднего (n=83)
Оценки по шкале опросника выше среднего (выше 7 баллов)	32 (=25%)	56 (=67%)
Оценки по шкале опросника ниже среднего (ниже 4 баллов)	96 (=75%)	27 (=33%)

Поэтому можно сделать вывод, что ориентированные на достижения и карьерный рост люди в среднем более успешно работают на менеджерских позициях и имеют больше шансов их занять. Более того, другие наши данные, полученные в ходе Центра развития для менеджеров высшего звена одной очень крупной российской компании показывают, что руководители могут иметь различные оценки по целому ряду поведенческих критериев их эффективности (например, таких как умение работать в команде, умение оказывать влияние и даже стратегическое видение), кроме одного. Все руководители в данном исследовании получили высокие оценки по критерию «Ориентация на достижение результата», в который входили и пункты, относящиеся к карьере.

Поэтому на менеджерских позициях наличие такой ориентации представляется очень полезным. Более того, ее можно рассматривать как движитель эффективной работы менеджера.

2. Управление карьерой как инструмент руководителя

Каким же образом можно использовать карьерную ориентацию менеджера во благо организации. Как управлять карьерой?

Чтобы разобраться в этом, рассмотрим, как развивается карьера человека.

Как пишет М. Армстронг², существуют три этапа развития карьеры:

1. Расширение, или начальное развитие - приобретение базисных навыков в начале карьеры, прояснение основных наклонностей в работе, относительно быстрый рост компетенций.

2. Укрепление на профессиональном пути – приобретенные навыки объединяются с практическим опытом, приобретается компетентность как комплексное понятие, характеризующее эффективного работника.

3. Совершенствование – когда, находящийся в гармонии со своей профессией работник, прочно укрепившийся на избранном профессиональном пути, развивает свои навыки в соответствии со своими возможностями.

Если человек начинает профессиональную карьеру в возрасте около 20 лет, то, в среднем, фазу расширения он проходит в течение первых 7 – 10 лет, фазу укрепления – в течение следующих 10 лет. А затем наступает либо стадия дальнейшего развития и роста, либо стадия плато (когда человек добивается отдельных успехов, но они не столь очевидны, как те, которые он достиг в течение второй фазы), либо стадия застоя и упадка.

Кроме того, сами достижения могут отличаться по своему уровню. Здесь объективными критериями являются размер материального вознаграждения или место в управленческой иерархии (см. Рис. 4 ниже).

Рис 4. Возможные карьерные тренды в организации (в сравнении с заработной платой)



Таким образом, существуют низкий (тренд D), средний (тренд C), высокий (тренд B) и исключительный (очень высокий) (тренд A) карьерные тренды.

² М. Армстронг «Практика управления человеческими ресурсами», М., «Питер», 2004, с. 520

Средний карьерный тренд является нормой, и если в организации значительное количество работников с низким карьерным трендом, то, можно предположить, что их эффективность будет не велика. С другой стороны, в организации всегда должны присутствовать работники с высоким и исключительным трендами, которые своими делами показали выдающийся уровень развития своих компетенций. Они служат своеобразными маяками для других, и, как правило, именно такие работники выступают в качестве гуру по многим профессиональным вопросам. Обычно они составляют интеллектуальный капитал организации.

Для того, чтобы создать внутри организации систему управления карьерой, необходимо провести анализ работ и описать компетенции, которые необходимы для каждой позиции. После этого мы сможем описать нормальные и высокие карьерные тренды для проанализированных позиций, и это позволит планировать и координировать развитие карьеры менеджеров.

Анализ работ направлен, прежде всего, на понимание ключевых факторов успеха каждой отдельной позиции и соответствующих показателей эффективности для работника. Если мы поймем, например, что для супервизора отдела мерчендайзинга компании FMCG ключевыми показателями эффективности являются покрытие закрепленной за ним территории и объем продаж, то у нас будут четкие ориентиры, кто из занимающих данную позицию людей может рассматриваться как кандидат для перехода на следующую карьерную ступеньку. Но чтобы понять, как развивать человека, чтобы он становился все более эффективным и рос по карьерной лестнице, необходимо разобраться, как он должен решать стоящие перед ним бизнес-задачи. Нужно ли ему для этого взаимодействовать в команде, руководить другими людьми, убеждать партнеров и т.п.? Иными словами, разобраться, какое поведение на работе приводит к высоким результатам. Проведя такое исследование, мы и получаем модель компетенций (т.е. поведенческих критериев успешности) для данной позиции. Они позволят определить готовность конкретных работников к дальнейшему карьерному росту.

Кроме того, существуют общие принципы распределения ключевых компетенций для трех основных уровней менеджмента в организации. Для линейного менеджмента, помимо профессиональных навыков, важными становятся компетенции, связанные с организацией людей и выполнения задач. Для среднего менеджмента (в организационной иерархии это уровень руководителей департаментов), наряду с этими компетенциями, важными становятся также компетенции, связанные с руководством организацией, особенно понимание кроссфункциональных связей. Наконец, для топ-менеджеров (т.е. тех, кто принимает решения о развитии организации в целом), важны еще и компетенции, связанные с управлением бизнесом (такие, как стратегическое видение).

Планирование карьеры усложняется тем, что на каждом уровне управления существует, как правило, семейство позиций, а не одна позиция. Поэтому для работников можно предлагать альтернативные карьерные тренды.

Но для превращения управления карьерой в систему развития менеджмента организации одной только функции планирования явно недостаточно. Можно изобразить очень привлекательные для работников и реалистичные карьерные тренды, однако это не означает что люди в организации будут двигаться именно по ним.

Для того, чтобы понять, как превратить систему планирования карьеры в систему управления ею, рассмотрим более подробно понятие «компетенция». Выше мы определили компетенцию как набор критериев эффективного поведения на работе. В

цитировавшемся гарвардском учебнике “Management: A Competency Based Approach”³, соответствующие понятия определяются следующим образом. «Компетенция – сочетание знаний, навыков, способов поведения и установок, которые влияют на личную эффективность. Управленческие компетенции - совокупность знаний, навыков, способов поведения и установок, которые требуются для того, чтобы быть эффективным на разнообразных управленческих позициях и в различных типах организаций».

Сейчас все больше отечественных компаний сталкиваются с необходимостью построения моделей компетенций для различных управленческих позиций, чтобы усовершенствовать процессы управления человеческими ресурсами в целом, и карьерой менеджеров, в частности.

Из многочисленных исследований и наблюдений из практики различных компаний известна динамика развития компетенций – существенный (качественный) сдвиг наблюдается, при условии целенаправленного развития, приблизительно за полтора-два года.

Поэтому для осуществления программ развития карьеры принципиально не только ясно понимать для чего (с какой целью), но и каким образом развивать компетенции работников на менеджерских позициях. Описанию инструментов развития и управления карьерой будет посвящена следующая статья.

Выводы

Подведем некоторые итоги.

1. Поскольку развитие карьеры работников является важной предпосылкой успешности организации в целом, то необходима система управления карьерой.

2. Такая система должна распространяться на всех работников, занимающих (или претендующих на) управленческие позиции, а не только к (достаточно произвольно зачастую) выделяемой группе кадрового резерва.

3. Система управления карьерой должна базироваться на анализе работ и моделях компетенций для каждого организационного уровня.

Если система управления карьерой функционирует правильно, то сотрудники принимают ответственность за собственное развитие. Организация открывает им новые пути и должна обеспечить инструментами, но люди (менеджеры) должны четко осознавать, что их карьера все-таки находится в их собственных руках и зависит именно от их собственных усилий.

³ Don Hellriegel, S.E. Jackson, J.W. Slocum, Management: A Competency Based Approach, 10/e, N.Y., 2005