

УДК 33.005.95/.96

Михайлова К.В.

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

КОНЦЕПЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СПІВРОБІТНИКА

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Соболева Г.Г.

Mykhailova K.

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

CONCEPTS OF THE LIFE CYCLE OF THE EMPLOYEE

Supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Sobolieva H.

Ключові слова: життєвий цикл співробітника, кар'єра, кар'єрне плато.

Keywords: employee's life cycle, career, career plato.

Говорячи про використання метафори життєвого циклу при вивченні поведінки індивідуумів всередині організації, з певної точки зору, необхідно розділяти дві групи концепцій, між якими, проте, існує тісний зв'язок.

З одного боку, це концепції кар'єрного розвитку, що трактують кар'єру як безперервну послідовність посад / видів робіт, які вони займають / виконуваних індивідуумом в ході свого трудового життя в рамках однієї або декількох організацій.

З іншого боку, це концепції управління персоналом / людськими ресурсами в межах однієї організації, що виходять за рамки проблем планування та управління кар'єрою.

Концепції першої групи намагаються ідентифікувати основні стадії індивідуальної кар'єри і виявити ті особливості поведінки індивідуума, які характерні для кожної з них і одночасно значущі для організації, такі як задоволеність роботою і залученість в неї, організаційна лояльність і відданість, плинність, абсентеїзм тощо.

Найбільш відомою серед них є концепція стадій кар'єри Супера і Холла, згідно з якою співробітник в рамках своєї внутрішньоорганізаційної кар'єри проходить наступні стадії:

- стадію випробування, для якої характерні спроби ідентифікувати власні професійні інтереси і можливості та оцінити відповідність між ними і обраною роботою;

- стадію формування, на якій співробітник демонструє зростання свого вкладу в діяльність організації, організаційної лояльності і прихильності;

- стадію підтримки, зростання або спаду в залежності від організаційних і особистих факторів.

Особливу групу концепцій кар'єрного розвитку складають концепції кар'єрного плато, під якими зазвичай розуміється та точка в організаційній кар'єрі співробітника, починаючи з якої ймовірність його подальшого просування по службові наближається до нуля.

Однією з найбільш відомих концепцій тут є модель управлінської кар'єри, запропонована наприкінці 1970-х років американськими дослідниками Ференсом, Стонером і Уорреном. Згідно їхньої думки, оцінити стан управлінської кар'єри співробітника на певний момент часу можна за допомогою двох параметрів: ймовірності подальшого просування (оцінка в організації його шансів піднятися на

наступний рівень ієрархії) і ефективності роботи на поточній посаді (знову ж таки, з точки зору організації). Поєднання цих параметрів дає чотири можливих стани управлінської кар'єри і відповідно - чотири групи співробітників організації.

Першу групу складають так звані ті що подають надії, або навчаються. Це співробітники, які володіють високим потенціалом з точки зору кар'єрного просування, поточна робота яких, однак, не відповідає поставленим вимогам. До цієї групи в першу чергу відносяться нові співробітники організації, процес психологічної, виробничої і організаційної адаптації яких ще не закінчений. До цієї групи також відносяться інші працівники, які недавно були призначені на іншу посаду в тій же організації і стикаються з проблемами адаптації.

До другої групи - зірки - відносяться співробітники, які характеризуються високими поточними досягненнями і значним кар'єрним потенціалом.

Третя група - почесні громадяни - складається, на думку авторів, з великої частини співробітників будь-якої організації. Для них характерне поєднання досить високої ефективності поточної роботи з низькими шансами подальшого кар'єрного просування.

Нарешті, четверту групу утворює так званий сухостій, тобто. Співробітники з низькими (з точки зору організації) показниками роботи і такими ж низькими шансами зайняти більш відповідальну посаду. Всі перераховані вище групи співробітників можна виявити в даний момент часу в будь-якій організації.

Аналіз цих груп дозволяє зробити висновок про те, що на кар'єрному плато знаходяться і почесні громадяни, і сухостій, значно різняться за своїм поточним вкладом в діяльність організації. Група почесних громадян є неоднорідною, в залежності від причин досягнення плато - організаційних або особистих. Так, організаційне кар'єрне плато має місце тоді, коли співробітник, здатний успішно працювати на більш відповідальній посаді, не може зайняти її через відсутність такої. В якості основної причини подібної ситуації автори називають пірамідальний характер структури більшості організацій, при якому підйом на кожен наступну сходинку ієрархії зменшує доступне співробітнику число вищих посад і одночасно збільшує кількість претендентів на просування. Вихід співробітника на індивідуальне, або приватне плато, пов'язаний з причинами, що лежать в тій чи іншій степені в зоні його власного контролю: старінням знань і навичок, небажанням продовжувати вертикальну кар'єру тощо.

На думку Ференса і його співавторів, чотири названих стану співробітників можуть розглядатися в якості стадій їх внутрішньоорганізаційної кар'єри.

Вступ індивідуума в нову для себе організацію означає першу стадію його внутрішньоорганізаційної кар'єри - стадію навчання.

Пройшовши успішну адаптацію і демонструючи високі показники роботи співробітник переходить в групу зірок і починає розглядатися в якості кандидата на просування.

Призначення ж на більш відповідальну посаду знову повертає його в групу учнів.

Ланцюг послідовних призначень, таким чином, породжує ланцюг переходів співробітника з групи навчаються в групу зірок і знову в групу учнів, аж до моменту досягнення кар'єрного плато як почесного громадянина.

Знаходження на кар'єрному плато може носити досить тривалий характер, поки з організаційних або індивідуальних причин даний працівник не перетворюється в сухостій.

В цьому випадку модель управлінської кар'єри включає основні елементи життєвого циклу в термінах вкладу співробітника в діяльність організації - зростання, стабільність і занепад.

Значення роботи Ференса і його колег для теорії і практики управління, з певної точки зору, визначається двома основними моментами.

По-перше, вона не пов'язує безпосередньо стадії управлінської кар'єри з певним віком співробітника, звертаючи увагу на те, що кар'єрне плато (стадія стабільності) може бути досягнуто відносно рано в зв'язку з організаційними причинами: малим розміром організації, реструктуризацією, що приводить до стиснення структури, тощо.

По-друге, автори вказують на необхідність розробки і використання різних підходів до управління працівників, які перебувають на різних стадіях своєї кар'єри, підкреслюючи такий парадоксальний факт, що «почесні громадяни» набагато рідше в порівнянні з іншими ідентифікованими групами є об'єктом особливої уваги менеджменту, що може загрожувати організації раннім їх переходом в категорію сухостою.

Метафора життєвого циклу співробітника завоювала досить широку популярність в науковій і науково-практичній літературі з управління людськими ресурсами, особливо в кінці 20 на початку 21 століття, коли наростання дефіциту на ринку праці і збільшення мобільності персоналу загострили проблему залучення та утримання в організації необхідних співробітників. В даному випадку на всьому протязі відносин між організацією (роботодавцем) і індивідуумом (співробітником) виділяється кілька стадій, для кожної з яких характерна певна сукупність проблем для обох сторін.

Перша стадія - включення, або введення, - асоціюється з приходом в організацію нового співробітника і його адаптацією, тобто фактично з народженням нового члена організації. Ефективне управління співробітником на даній стадії передбачає формування у нього реалістичних очікувань щодо своєї роботи та організації в цілому і реалізацію програм введення в посаду і організаційної орієнтації.

Друга стадія - зростання - характеризується послідовним збільшенням внеску співробітника в діяльність організації і відповідним зростанням його цінності для неї. Основними задачами управління співробітником на даній стадії є надання йому можливостей для навчання, використання системи фінансової та нефінансової винагороди, стимулюючої і підтримуючої необхідні моделі поведінки, регулярна оцінка його діяльності та забезпечення кар'єрного росту.

За стадією зростання йде стадія зрілості, коли співробітник стикається з проблемою досягнення кар'єрного плато, завдання управління персоналом на цій стадії полягає насамперед у підтримці його поточної віддачі за допомогою подальшого навчання тощо. Несвоєчасне рішення проблем управління зрілим співробітником може привести до його переходу на стадію занепаду, часто закінчується його відходом з організації. Тривалість всього життєвого циклу співробітника і його окремих стадій при цьому розглядається як залежна від цілого ряду організаційних та індивідуальних чинників.

Таким чином, використання метафори життєвого циклу з управління людськими ресурсами, привертає увагу до двох моментів: по-перше, підкреслює необхідність розуміння того, на якій стадії циклу в даний час знаходиться даний співробітник, для підвищення ефективності його роботи; по-друге, обґрунтовує внутрішню логіку самої системи управління персоналом в організації.