

Зайцева Т.В.

Совмещение интересов организации, коллектива и работников при планировании карьеры

Современные организации ориентируются на выстраивание долгосрочных отношений со своими сотрудниками. Только при длительной занятости инвестиции в обучение и развитие сотрудников оправдываются. Организационное планирование карьеры помогает обеспечить совпадение интересов сотрудников, коллектива и самой организации, закрепить сотрудников в организации на долгие годы, повысить приверженность сотрудников и выстроить эффективные партнерские отношения между обеими сторонами.

Совмещение интересов компании, коллектива и работников при планировании карьеры начинается с понимания того, что все они представляют собой три уровня управления: уровень управления организацией как целостной живой системой, уровень управления группами (как формальными, так и неформальными) и их взаимодействием, и уровень управления исполнителями. Все три уровня сосуществуют в системе управления человеческими ресурсами одновременно, и являются продолжением друг друга. Для объяснения этого тезиса обратимся к истории развития производства.

У истоков развития современного производства стоял отдельный производитель – независимый кустарь-одиночка, который в силу степени развития средств труда мог самостоятельно произвести конечный продукт от начала и до конца. С развитием и усложнением процесса производства возникает необходимость в специализации и разделении труда. Таким образом, отдельный исполнитель *вынужден* был объединяться с другими исполнителями в некие профессиональные группы для производства конечного продукта. Иными словами, в какой-то момент в большинстве отраслей необходимость специализации с последующим объединением разных исполнителей в рамках одного трудового процесса стала единственно возможным способом организации производства. С экономической точки зрения это означает, что работник в современных условиях может реализовать свою способность к труду, только объединившись с другими работниками и включившись в многоступенчатый процесс создания конечного продукта в рамках конкретной организации. Пребывание на рынке труда без трудоустройства (безработица, временная нетрудоспособность и т.п.) превращают способность к труду в потенциал, который может так и остаться не востребованным.

Таким образом, работники, объединяясь в группы вокруг общей цели по созданию конечного продукта (миссии), создают качественно новое явление – организацию. При этом пребывание в организации созидает для них, с одной стороны, возможность «отоварить» свою способность к труду, но, с другой, – вынуждает подчиняться требованиям и ограничениям данной объединительной системы – организации.

Эти, простые на первый взгляд, рассуждения подводят к одному из важнейших выводов: *в силу устройства современного производства по принципу разделения труда, раскрытие трудового потенциала работника, опирающееся на акт купли-продажи способности к труду, невозможно без одновременного обеспечения благополучия производственных групп, в которые он входит, и организации в целом.*

Более того, в условиях существования товарно-денежных отношений, удовлетворение большинства сугубо человеческих потребностей возможно только при получении соответствующего вознаграждения, что *принуждает* большинство людей продавать свою способность к труду. Таким образом, формируется ведущая потребность современного человека – потребность в получении заработка за свой труд. Получаемое вознаграждение само по себе не способно удовлетворить потребность в том, что лежит вне организма, но необходимо ему для нормальной жизнедеятельности. Вознаграждение за труд превращается в обязательного посредника между потребностями и предметами (материальными и духовными), которые их удовлетворяют. Данная основополагающая идея экономики труда обосновывает сущность такого явления как «человек экономический» и объясняет поведение человека на производстве с точки зрения его «потребительской» природы¹.

Соединив эти идеи вместе, мы получаем следующее: среднестатистический человек (не имеющий значительных дополнительных источников дохода) в современном мире может создать условия для удовлетворения большинства своих потребностей только через продажу своей способности к труду. Для того, чтобы размер вознаграждения, который работник получит за свой труд был высоким, необходимо (но не достаточно), чтобы организация, в которой он трудоустроен, и его рабочий коллектив находились в максимально благополучном состоянии. Это заставляет работника наряду со своими интересами блюсти интересы своей организации и коллектива. Возникает зона, в которой интересы организации, исполнителя и групп совпадают. Это подводит к еще одному выводу: *существование организации будет*

¹ Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. М., 1999.

оптимальным только тогда, когда соблюдается баланс интересов всех трех уровней управления: организации в целом, отдельных подразделений, изолированных исполнителей. Назовем зону пересечения этих интересов «зоной оптимального управления» (оптимальной точкой приложения управленческих усилий) (Рис.1)

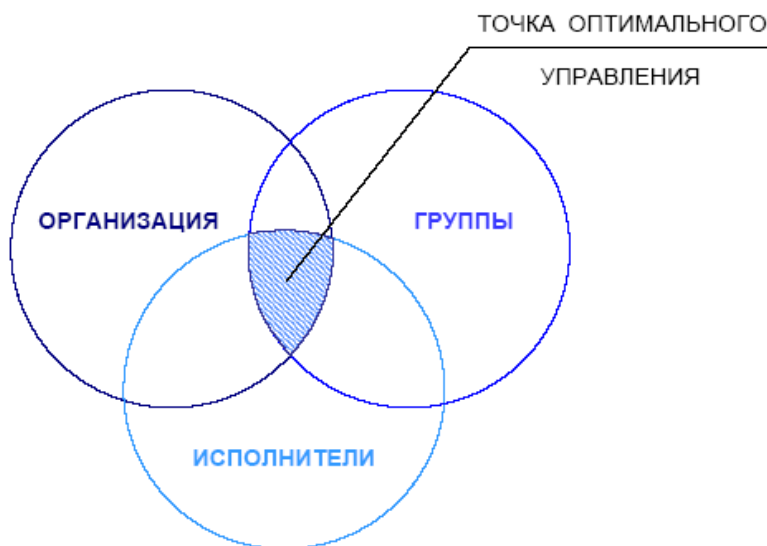


Рис. 1. Зона (точка) оптимального управления

Таким образом, организация одновременно представлена в трех ракурсах, в трех ипостасях: организация как целостная единая система, организация как объединение групп (формальных – отделов, и неформальных – дружеских компаний), организация как объединение отдельно взятых исполнителей.

Каждый из этих ракурсов может рассматриваться и исследоваться как отдельное явление с присущими только ему уникальными особенностями. Более того, можно даже упомянуть отдельные науки, объявляющие объектом своего исследования либо организацию (менеджмент), либо группы (социология), либо отдельного человека (психология). Однако системный комплексный подход к анализу деятельности человека в организации диктует необходимость междисциплинарного подхода, понимания и учета неразрывной взаимосвязи этих трех уровней, их взаимное влияние. Человек в организации одновременно выступает от своего имени, от имени той группы, к которой принадлежит, и от имени организации в целом.

Совмещение интересов сотрудника, организации и коллектива требует учета этой «тройственности», «трехликости» человека в организации. Полноценная система управления человеческими ресурсами возникает только тогда, когда решения, принимаемые организацией, учитывают потребности и нужды не только организации

как социально-экономической общности, но и отдельных групп и населяющих ее сотрудников.

Профессиональная деятельность составляет значительную часть жизни современного человека. Изменения современного мира меняют и расширяют многие понятия, в том числе и вопросы управления карьерой. Всего несколько десятилетий назад, у нас в стране люди большинства профессий могли вообще не менять место работы в течение жизни. Соответственно, забота о сохранении рабочего места принималась как должное. Например, молодые люди поступали на работу в солидный институт, завод или в государственные организации и постепенно росли по службе. Взамен на преданную работу предприятие заботилось о развитии карьеры специалистов и росте их благосостояния.

За последние годы иллюзии возможности пожизненного найма сотрудников полностью развеялись. Одна из основных причин изменений в деятельности современных предприятий заключается в развитии техники, особенно в области информационных технологий. Это предполагает постоянное развитие и движение трудовых ресурсов как на внутреннем (внутри организационном), так и на внешнем рынках труда.

Другой причиной изменений в отношении работников к своему карьерному пути, тесно связанная с первой, является конкуренция, причем не только на рынке товаров и услуг, но также конкуренция между работодателями. Компаниям и их работникам приходится работать эффективнее, если они хотят добиться успеха в конкурентной борьбе. Ввиду этих изменений, никто не может оградить себя от окружающей действительности, в которой живут и работают. Это означает, что, с одной стороны, сотрудникам приходится постоянно заботиться о сохранении своей конкурентоспособности на рынке труда. С другой стороны, работодателям приходится соперничать друг с другом за возможность нанять лучшие кадры.

Поэтому организациям необходимо четко осознать, что ответственность за построение карьеры их сотрудников лежит только на самих сотрудниках, она также лежит в зоне ответственности и заботы самого предприятия. Соответственно, в условиях непрерывных перемен необходимо периодически совершенствовать подходы и технологии организационного планирования карьеры, чтобы быть в курсе новейших достижений в данной профессиональной области и эффективно конкурировать на рынке труда.

Из всего этого можно сделать вывод, что в такую беспокойную эпоху следует планировать карьеру сотрудников, не позволяя работникам останавливаться в своем развитии и ощущать дискомфорт ввиду обманутых надежд. Планирование карьеры требует анализа происходящих вокруг изменений и принятия решений по управлению новыми обстоятельствами. Кроме того, это означает необходимость ставить соответствующие цели и выработать общую стратегию по их достижению.

Сопоставив основные подходы и определения понятия карьеры, можно говорить о карьере в широком и узком понимании. В первом случае упор делается на продвижении к вершинам профессионализма. Под карьерой понимается профессиональное продвижение, профессиональный рост, который в обязательном порядке сопровождается ростом профессиональных возможностей и квалификации. Во втором случае карьера рассматривается как должностное продвижение с достижением определенного социального статуса при занятии вышестоящей должности. Причем сотрудник, развивая оба аспекта карьеры, может добиться неравных результатов в обеих позициях: профессионал может не сделать хорошую служебную карьеру, а человек высокой должности ничего не смыслить в своей профессии.

При всем разнообразии научно-теоретических подходов к определению сути карьеры, их объединяет идея карьеры как постепенного продвижения человека в служебной иерархии, сопровождающегося развитием навыков, способностей, компетенций. В ряду английских эквивалентов понятия карьеры очень близким является понятие «promotion» – продвижение по службе, повышение в звании, производство в чин.

Существуют определенные различия в подходе к содержанию карьеры: отечественные исследователи (Игнатов, Белолипецкий, Понеделков, Турчинов) большее внимание уделяют психологическому аспекту понятия карьеры. Кроме того, понятие карьеры можно рассматривать с точки зрения разных подходов. При процессном подходе карьера видится как способ достижения целей и результатов. С позиции ценностного подхода, карьера связана с общественно значимой деятельностью в социуме. Статусный подход определяет карьеру как достигнутый человеком социальный статус и результат деятельности. С позиции индивида карьера воспринимается в качестве индивидуального трудового пути человека, его деятельности, выраженной в профессиональной форме².

² Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. СПб., 2007. С. 17.

Проанализировав и сопоставив все подходы и точки зрения, можно выделить ключевые характеристики карьеры, которые организации следует учитывать, занимаясь профессиональными продвижениями и перемещениями своих сотрудников:

- карьера является одной из форм самореализации, она включается в профессиональное пространство личности;
- карьера является динамичным процессом, последовательность изменений профессий, статусов, ролей;
- карьера определяется как внутренними, так и внешними факторами (отношения человек-человек, человек-организация, человек-среда);
- карьера имеет индивидуальный характер, но при этом можно выделить общие характеристики при ее определении, описании, оценке и т.д;
- карьера – в определенной мере является критерием успешности жизненного пути в целом;

Наиболее развитую на наш взгляд типологию карьеры составил Е.Г. Молл³. Она носит прикладной характер и создана для возможности прогнозирования поведения рядовых сотрудников и руководителей современных организаций. Классификация основывается на четырех параметрах:

- скорости продвижения по уровням иерархии системы управления,
- последовательности занимаемых должностей (постепенное продвижение вверх или ускорение карьерного роста за счет пропуска некоторых позиций в иерархической структуре),
- проективной ориентации (сохранение занимаемой позиции, борьба за удержание положение или дальнейшее продвижение вверх, расширение влияния) и
- личностном смысле должностного продвижения (психологический фактор внутренней мотивации – самореализация, самоутверждение, власть, решение общественных проблем и др.).

³ Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб., 2003.

С учетом вышеуказанных параметров Е.Г. Молл выделяет восемь типов карьеры, определяющих во многом организационное поведение современных российских сотрудников. Достоинство данного подхода состоит в достаточной проработанности и практической применимости, а также универсальности данной типологии. Сущность и характеристика типов карьер приведены в таблице 1.

Таблица 1. типология карьеры (Е.Г. Молл)

Типология карьер (по Е. Г. Молл, 1996)

№	Тип карьеры	Параметры классификации			
		Скорость продвижения	Последовательность занимаемых должностей	Перспективная ориентация	Личностный смысл продвижения
1.	Суперавантюрная	Очень высокая	Пропуск значительного числа промежуточных ступеней	Дальнейшее быстрое продвижение	Власть, расширение сферы влияния
2.	Авантюрная	Достаточно высокая	Пропуск двух должностных уровней	Дальнейшее быстрое продвижение	Расширение сферы влияния, самоутверждение
3.	Традиционная (линейная)	Определяется способностями конкретного работника, отчасти протекционизмом и связями	Постепенное продвижение вверх, иногда с непродолжительным понижением в должности, возможен пропуск одной ступени	Освоение необходимых знаний, умений, навыков, накопление опыта взаимодействия с людьми и воздействия на них	Дальнейшее постепенное продвижение
4.	Последовательно-кризисная	Соответствует скорости изменений	Возможно временное нисходящее движение	Борьба за сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов
5.	Прагматичная (структурная)	Соответствует наиболее простым способам решения карьерных задач	Перемещения осуществляются в рамках одного и того же уровня управления	Сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов
6.	Отбывающая	«Нулевая»	Карьера завершена	Удержание занимаемой позиции	Реализация личных интересов
7.	Преобразующая	Высокая	Продвижение вверх как постепенное, так и скачкообразное в новых областях или сферах производства	Дальнейшее продвижение	Решение сложных социально значимых проблем, реализация новых идей
8.	Эволюционная	Соответствует скорости роста организации	Соответствует возможностям, предоставляемым организацией	Дальнейшее продвижение	Совмещение общественных и личных интересов

Автор выделяет некоторые тенденции, подтвержденные историческим опытом и подкрепленные статистическими данными. Среди этих тенденций можно назвать: частый

крах суперавантюрных карьер, сокращение отбывающих и последовательно-кризисных карьер, стабилизация на высоком уровне прагматичных (структурных) карьер.

Карьера как социально-экономическое явление стратегична по своей сути, поскольку ее смысл – в продвижении человека в будущее. Стратегический замысел любого человека, планирующего свою карьеру, невозможно характеризовать конкретным социальным или должностным статусом. Достаточно определенно можно обозначить только ближайшие цели. Невозможно, кроме того, предусмотреть события, которые могут произойти в ближайшем (а уж тем более отдаленном) будущем на карьерном пути и как они отразятся на его успешности. *Суть карьерной стратегии заключается в организации карьеры таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование движущих механизмов и ослаблял действие любых факторов сдерживания и сопротивления.* При таком понимании карьерной стратегии, *стратегической целью* является обеспечение устойчивости карьерного процесса в масштабах всей организации.

Осуществляя совмещение интересов организации, сотрудника и коллектива, целесообразно ориентировать на следующие общие принципы⁴:

Принцип непрерывности. Ни одна из достигнутых целей в карьере сотрудника не может рассматриваться как окончательная или служить поводом для остановки. Соответствие занимаемому статусу должно подтверждаться процессом его освоения и реализацией социальных или служебных ожиданий и требований. В процессе развития накапливаются изменения, которые, превышая определенный порог, приводят к повышению статуса. При этом повышение статуса может включать изменение не только должностного положения, но также ролевого или социального.

Продвижение может замедляться или прерываться в связи с внезапно возникающими у организации трудностями, в том числе кризисного характера. На этот случай необходимо заблаговременное создание ресурсного резерва (предоставление дополнительных знаний методом обучения на рабочем месте, расширение источников информации, например, подписка на базы данных и т.д.).

Принцип осмысленности. Любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться сообразно индивидуальным и общим целям. Знание общих целей и особенностей движения обеспечивает оптимальность выбора маршрута и тактики его прохождения для каждого сотрудника организации. Выбор цели предполагает результат, который можно просчитать, сравнить с достижениями конкурентов и использовать как исходный для дальнейшего целеполагания.

⁴ Служебная карьера / Под ред. Е.В. Охотского. М., 2008. С. 23–27.

Осуществляемая деятельность должна быть социально продуктивной, только тогда продвижение будет поддержано средой. Важнейшее условие карьеры — нахождение и совмещение смысла личной жизни работника, смысла осуществляемой им профессиональной деятельности и смысла социальных процессов.

Необходима беспристрастная оценка достигнутого каждым сотрудником положения, благосостояния, способностей и возможностей движения к более высоким целям.

Принцип соразмерности. Скорость продвижения отдельных сотрудников по карьерной лестнице соотносится с общим движением трудовых ресурсов организации. В любом движении есть лидеры и отстающие. Успешная карьера — это продвижение в группе лидеров. Но устойчивого движения не будет, если лидерство выражается только в высокой скорости индивидуального продвижения лишь избранных сотрудников. Лидировать в карьере значит увлекать в нее других. Карьерное продвижение командой обычно надежнее.

Принцип маневренности. Прямолинейное движение возможно только на свободном от других движений "полигоне" или "чистой трассе". Таких идеальных условий при построении карьер сотрудников не бывает. Попытки некоторых работников двигаться только "вверх" всегда чреваты разрушительными столкновениями, порождают ненужные организации конфликты и мешают эффективной работе. Более разумным является достижение компромиссов, использование "объездных" путей в виде горизонтальных ротаций с возвращением на основную линию движения, выход на другой служебный "маршрут".

Принцип экономичности. Из всех возможных вариантов развития карьер отдельных сотрудников, организации следует отдавать предпочтение тем, которые предполагают наименьшие затраты в соотношении с желаемым результатом. Это важно как с точки зрения планируемого обучения, длительности адаптации на рабочем месте самого сотрудника, так и тех изменений, которые коснутся его коллег. На конкретном поле всегда выигрывает способ деятельности, дающий наибольший результат при наименьших затратах ресурсов. Производительность сотрудников повышается путем возвышения в мастерстве, роста кооперации и объединения усилий, повышения заинтересованности, усилении вдохновения. Важно находить оптимальную формулу соотношения карьерных устремлений отдельных работников с реальными возможностями организации.

Принцип заметности. Человек, демонстрирующий в жизни и труде увлеченность и достижения, обязательно должен быть обязательно замечен организацией. И чем

раньше, тем лучше. Если результатом можно гордиться, его необходимо представлять и доводить до сведения коллег. Чем шире известность мастера и потребность в его труде, тем более широко его карьерное поле. Строя карьеру на современном рынке труда, человек играет роль создателя и продавца своей рабочей силы. Оказать помощь в достижении успеха карьерного развития может знание законов рынка, его конъюнктуры и методик работы на нем⁵.

Таким образом, карьера является жизненным и профессиональным проектом, своего рода стратегией развития не только для самого сотрудника, но и для организации. Развитие карьеры состоит из определенных действий как службы по управлению человеческими ресурсами, так и самих сотрудников, которые разрабатываются чтобы помочь совместить интересы служащего, его способности с возможностями и интересами организации. Планирование карьеры всегда является преднамеренным процессом, который включает в себя следующие обязательные составляющие:

1. Определение возможностей, ограничений, вариантов выбора и их последствий у всех вовлеченных в процесс планирования карьеры участников: организации, коллектива и отдельных сотрудников.
2. Идентификация целей, связанных с развитием карьеры у организации, коллектива и сотрудников.
3. Составление программы действий и последовательности шагов, с помощью которых цели развития карьеры всех сторон могут быть достигнуты.

По сути, планирование карьеры создает «дорожную карту» возможных перемещений сотрудников по рабочим местам, которые взаимно увязываются друг с другом, с требованиями рабочих мест, с нуждами коллектива, потребностями организации и ожиданиями самих работников. Как международное явление, повсеместная озабоченность руководителей планированием и развитием карьеры своих сотрудников проистекает из соединения социальных, экономических и технологических причин.

На социальном уровне за последние десятилетия произошли серьезные изменения в ожиданиях и установках работников. Ценности работников сместились от беспокойства по поводу гарантированной занятости, безопасности и наличия льгот в сторону такой важной психологической награды, как возможность расти профессионально и лично. Социальные изменения совпали с убыстрением

⁵ Пашина И.А. Планирование карьеры М., 2000.

технического процесса, который приводит к увеличению разнообразия работ, появлению новых профессий и созданию дополнительных возможностей для развития. Это формирует новые вызовы, как для организаций, так и для сотрудников. Для организаций это означает необходимость развивать новые виды компетенций у работников, которые помогут ей создать конкурентное преимущество и выстоять в борьбе с соперниками. Сотрудникам, в свою очередь, приходится работать над своей способностью к постоянному изменению и самосовершенствованию. Солидарная ответственность людей и организации приводит к усилению позиций всех сторон и возможности сохранить и усилить экономическое благополучие компании и ее работников. Организации обеспечивают контекст, структуру и процедуры через которые развиваются карьеры работников, также как и программы и процессы, созданные, чтобы влиять на пути разворачивания карьер, подвижность и развитие сотрудников. Коллектив создает благоприятную рабочую атмосферу, предоставляет поддержку и передачу опыта. Работники, в свою очередь, реализуют свой профессиональный потенциал во благо себя, своей организации и коллег.

Несмотря на видимую согласованность интересов всех трех сторон и легкость поставленной задачи, планирование карьеры натывается на три класса переменных, которые создают некоторые сложности в реализации намеченных планов и вносят диссонанс в задачу совмещения устремлений организации, работников и коллектива. К ним относятся индивидуальные переменные, нерабочие переменные и организационно – рабочие переменные.

Индивидуальные переменные. К индивидуальным переменным относят личностные особенности сотрудников, которые побуждают их вести себя тем или иным образом. К наиболее значимым индивидуальным переменным, которые оказывают особенно сильное воздействие на отношение работников к своей карьере и карьерное поведение относят локус контроля, уровень самооценки и уровень притязаний.

Локус контроля характеризует то, на кого человек возлагает ответственность за свою жизнь и кому приписывает взлеты или падения в своей карьере. Люди с внутренним локусом контроля причиной всех изменений в своей судьбе считают самих себя и полностью берут на себя ответственность за любые события в профессиональной и личной жизни. В карьерном поведении эти люди, как правило, ориентированы на то, чтобы много работать и упорным трудом зарабатывать свое право на должностное повышение, привлекая внимание начальства. При планировании карьеры таких сотрудников для организации чрезвычайно важно поощрять их

трудолюбие, вовремя замечать достижения и выделять среди других работников, включая, например, в резерв на выдвижение.

Люди с внешним локусом контроля полагают, что все изменения в их жизни есть результат воздействия внешней среды: других людей, судьбы, случайного стечения обстоятельств. Сотрудники с такой индивидуальной характеристикой работают хорошо потому, что это им интересно, а не потому, что надеются тем самым «выслужиться». Однако если руководители вовремя не замечают их достижений и успехов, быстро теряют мотивацию, смирившись с мыслью, что карьерный рост им не предназначен, а значит, не имеет смысла особенно стараться.

Уровень самооценки характеризует то, насколько уверенно работник будет чувствовать себя при принятии решений относительно развития карьеры. Главная идея состоит в том, что люди будут развивать взаимоотношения и вести себя таким образом, чтобы поддерживать уже имеющийся уровень самооценки. Иными словами, работники с высоким уровнем самооценки будут иметь более развитое чувство удовлетворенности собой, своими успехами, и, соответственно будут иметь более высокие ожидания относительно ответных вознаграждений, в том числе и в виде должностного роста.

Для сотрудников с высоким уровнем самооценки характерно относиться к развитию своей карьеры как к отдельному виду деятельности, который требует дополнительных усилий, временных и иных инвестиций. Поэтому они скорее, чем сотрудники с низкой самооценкой продумают и пророят все возможные варианты развития карьеры и выберут тот путь должностного роста, который, на их взгляд, наиболее целесообразен и удачен.

Обычно высокий уровень самооценки сопровождается и высоким уровнем притязаний. Уровень притязаний определяет уровень сложности задач, на которые «замахивается» человек в своей деятельности. Чем выше уровень притязаний, тем более сложные и трудные задачи, требуемые работой, готов принять на себя сотрудник. Такие люди имеют развитые внутренние стандарты, независимы и постоянны в своих установках и ясно понимают стоящие перед ними цели. Сотрудники с высоким уровнем притязаний легко включаются в любые карьерные передвижения, подвижны, пластичны и готовы к переменам. Такие сотрудники будут целенаправленно искать связанную с карьерой информацию и планировать шаги, чтобы использовать в своих интересах возможности, предоставляемые карьерным ростом.

Нерабочие переменные. Среди нерабочих переменных специальные исследования выделяют: 1) конфликт между супружескими обязанностями и работой, 2) конфликт

между родительскими обязанностями и работой, 3) удовлетворенность семейной жизнью, 4) поддержка супруга.

Конфликт между супружескими обязанностями и работой — одна из наиболее существенных преград на пути нормального развития карьер сотрудников. Как не парадоксально это звучит, но в большинстве случаев источником подобного конфликта выступают действия самой организации. Речь, в первую очередь идет о традициях некоторых организаций задерживать работников на рабочем месте после окончания рабочего дня, вызывать их на работу в выходные дни, с помощью различных махинаций не предоставлять положенный по закону отпуск в полном объеме или в удобное для работника время и т.п. Объективные исследования показывают, что причиной подобного поведения организации в большинстве случаев становится слабость ее управленческой системы, не способность руководителей наладить четкую слаженную работу таким образом, чтобы все производственные задачи решались в рабочее время.

Подобные ситуации вызывает вполне справедливое возмущение работников, так как помимо скандалов с недовольными супругами, они вынуждены также нести дополнительную рабочую нагрузку, компенсируя своим трудом промахи и слабость руководства. В то же время, организации неправильно трактуют недовольство работников как отсутствие мотивации и желания трудиться и приостанавливают карьерный рост таких сотрудников. Однако, при устранении истинных причин конфликта между интересами организации и супружескими обязанностями, организация смогла бы не только сократить свои потери из-за неправильной организации труда, но также приобрести в лице спокойных и уравновешенных сотрудников эффективных работников.

Конфликт между родительскими обязанностями и работой также находится в ряду наиболее распространенных. Некоторые организации рассматривают необходимость учитывать семейное положение работников и личные обстоятельства их жизни (маленькие дети, престарелые больные родители и т.п.) как nepозволительную роскошь. Считается, что это личные проблемы каждого и если они вступают в противоречие с интересами организации, значит работник должен ими пренебречь или уволиться.

Однако подобный подход, возможно, был допустим 20–30 лет назад когда, благодаря качественно работавшей системе средне-специального и высшего образования, рынок труда был наполнен специалистами разных профессий. Сейчас, как

и во всяком рыночном сообществе мы наблюдаем явление под названием «структурная безработица». Это означает, что на рынке труда одновременно присутствуют работодатели, которым остро не хватает специалистов высшей квалификации или определённых профессий. И, наоборот, имеется значительное число безработных, не способных найти работу в силу устаревших знаний, низкой мотивации к труду или из-за профессии, по которой имеется переизбыток специалистов.

Таким образом, в интересах самой организации найти компромисс между семейным положением, личными обстоятельствами работников и обязанностями и требованиями их рабочих мест. В этом случае работник будет не только работать лучше ввиду отсутствия постоянного напряжения и конфликтов, но также повысит уровень своей приверженности организации в благодарность за ее понимание и участие.

Удовлетворенность работников своей семейной жизнью также самым непосредственным образом влияет на их успехи в работе, и, следовательно, на скорость карьерного роста. Однако в этой области имеются две интересные зависимости. Во-первых, организация очень часто сама выступает источником семейных конфликтов и нарастающего антагонизма между супругами из-за замедления или даже остановки карьерного роста работников, что вызывает постоянные упреки и недовольство со стороны супругов. Или, побуждая почти весь день проводить на рабочем месте, создает предпосылки для возникновения и развития служебных романов⁶.

Во-вторых, планомерный рост профессионализма, служебного положения, доходов работника снижает вероятность возникновения семейной напряженности и разочарований между супругами. Таким образом, забота организации о своевременности и справедливости карьерных передвижений сотрудников, роста их профессионализма и благосостояния позволяет не только наиболее полно использовать потенциал и возможности каждого работника, но также купирует, а иногда и предотвращает неудовлетворенность семейной жизнью⁷.

Необходимо иметь в лице супругов своих работников надежных сторонников до недавнего времени вообще не рассматривалась как область для приложения усилий со стороны организации. Однако существенное изменение социально-экономических отношений в связи с изменением экономической среды и переходом в экономику знаний, ставят перед организациями задачу распространения своего внимания и на

⁶Шикина Ю.А. Особенности неформальных отношений в российских и западных компаниях // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2008. № 129.

⁷Селедцова Т.Н. Работа завершилась – работа продолжается // Культура, управление, экономика, право. 2011. № 2.

семейные отношения своих работников. В большинстве западных компаний на протяжении последних десяти лет сложилась практика в рамках которой организация тем или иным способом «включает» супругов в круг своего влияния и воздействия⁸. Это может осуществляться через приглашение супругов на корпоративные мероприятия, оплата совместного отдыха или компенсация части затрат на отдых (например, покупка билетов) не только самому работнику, но и супругам, расширения социальных пакетов (например, для покрытия медицинской страховки как самого сотрудника, так и членов семьи) и т.п. Все эти меры обеспечивают, с одной стороны, более лояльное отношение супругов к командировкам, задержкам на работе и иным обстоятельствам, которые мешают выполнению супружеских или родительских обязанностей работника. С другой стороны, супруги ставятся более терпимыми к самим работникам, так как забота со стороны организации помогает и им удовлетворять такие важные свои потребности, как уверенность в завтрашнем дне, чувство заботы и попечительства, а также внимание и признание организацией, в которых работают их «половинки» и их нужд тоже.

Организационно-рабочие переменные. К организационно-рабочим переменным, которые осложняют задачу совмещения интересов работника, коллектива и организации при построении карьер сотрудников можно отнести: 1) ограниченность числа рабочих мест в верхнем сегменте служебной иерархии; 2) конфликты в коллективе 3) установки руководителей высшего звена; 4) особенности статуса самой организации.

Ограниченность числа рабочих мест в верхнем сегменте служебной иерархии — одна из основных причин остановки карьерного роста сотрудников. К сожалению, во многих случаях возможность преодолеть это ограничение отсутствует. Следовательно, организациям необходимо быть готовыми к потере сотрудников из-за возникающих у них демотивации и уверенности в отсутствии перспектив. Очевидно, что сотрудники, достигшие высоких показателей по труду и определённого статусного положения в компании, характеризуются укреплением профессиональных целей, тщательным планированием карьеры, активностью и борьбой за повышение. Люди часто осуществляют оценку своего успеха и продвижения, исходя из первоначальных амбиций и целей. Они могут обнаружить, что не реализовали свою мечту или,

⁸ Хэддон Л., Силверстоун Р. Удаленная работа и изменение отношений «Дом — работа». Информационное общество. 2009. № 6.

выполнив задуманное, не могут достигнуть желаемого из-за организационных ограничений. Частично решить эту проблему помогает «имитация карьерного роста» через присвоение более высоких квалификационных разрядов с одновременным повышением оклада, но без изменения в должности, через расширение круга полномочий с обязательным увеличением оплаты, через «переименование» должности с одновременным расширением круга полномочий и увеличением оплаты, но без изменений в системе подчиненности⁹.

Конфликты в коллективе, отсутствие взаимопонимания с коллегами самым негативным образом сказываются как на успехах самого работника, так и на предоставляемых сотрудникам возможностях карьерного роста. Фаворитизм, несправедливость, предубежденное отношение, социально-психологическая напряженность, – все это создает преграды на пути эффективного труда и гармоничного карьерного развития¹⁰. Сотрудникам приходится смиряться с ограничениями в своем карьерном развитии, постоянно испытывать напряженность и неудовлетворенность. Как следствие — потеря сотрудников и снижении работоспособности коллектива. В связи с этим, организациям следует внимательно следить за тем, чтобы личные взаимоотношения не влияли на оценку труда работников, предотвращать или своевременно разрешать конфликты, а также блокировать любые проявления деструктивных неформальных отношений.

Не менее разрушительными, чем конфликты в коллективе, также являются и ошибочные, морально устаревшие установки руководителей высшего звена в отношении карьерного роста подчиненных. На формирование данных установок оказывают влияние такие факторы, как внутренняя конкуренция, авторитарный стиль отношений, личностный эгоизм. В наследство от советского времени современным российским руководителям досталась убежденность, что работники должны «заслужить» право на карьерный рост безусловной преданностью, терпеливым ожиданием на протяжении многих лет и постоянными услугами как профессионального, так и личного характера. Подобные паразитические установки руководителей в отношении подчиненных, наносят ощутимый вред организации¹¹. Для

⁹ Румянцева Е.В. Карьерный рост топ-менеджеров и управляющих владельцев: куда расти, когда кажется, что расти некуда. Управление человеческим потенциалом. 2007. № 4.

¹⁰ Каграманян Э.В. Социальные аспекты детерминации карьерного роста // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2008. № 10.

¹¹ Акбиева З.С. Издержки карьерного роста и профессиональная нравственность в контексте профессионально-релевантного поведения // Вестник московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2007. № 1.

организации затрудняется возможность идентифицировать наиболее перспективных и полезных сотрудников «за спинами» их руководителей. В то же время не самые эффективные руководители продолжают занимать свои посты благодаря теневой поддержки более профессиональных подчиненных.

Наконец, особенности статуса самой организации также накладывают определенные ограничения на возможности гармоничного развития карьер их сотрудников. В первую очередь речь идет о семейных и государственных организациях. В семейных организациях существенным подспорьем, или, наоборот, ограничением, выступает принадлежность к семье владельцев организации. Как известно, в семейном бизнесе ключевые посты в организации принято оставлять за членами семьи. Однако не всегда это идет на пользу бизнесу и его эффективности. Очень часто более одаренные и профессиональные сотрудники, но при этом не члены семьи, вынуждены оставаться в тени и довольствоваться более скромными позициями. Рано или поздно это приводит к увольнениям и переходу на работу в другие организации. Поэтому компаниям необходимо как можно раньше преодолевать этап семейственности в своей эволюции и переходить к построению карьер сотрудников на принципах справедливости и признания заслуг.

Таким образом, совмещение интересов организации, коллектива и работников при создании и реализации планов карьерных перемещений является насущной необходимостью. Положительные результаты в этой области идут на благо все трем субъектам управления, содействуя росту совокупной результативности труда, снижению конфликтов, удовлетворенности трудом, и, в конечном итоге, – росту эффективности всей организации.

Список литературы:

1. *Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А.* Экономика труда. М., 1999.
2. *Акбиева З.С.* Издержки карьерного роста и профессиональная нравственность в контексте профессионально-релевантного поведения// Вестник московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2007. №1.
3. *Каграманян Э.В.* Социальные аспекты детерминации карьерного роста// Научные проблемы гуманитарных исследований. 2008. №10.
4. *Молл Е.Г.* Управление карьерой менеджера. СПб., 2003.
5. *Могилевкин Е.А.* Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. СПб., 2007.

6. *Пашина И.А.* Планирование карьеры. М., 2000.
7. *Румянцева Е.В.* Карьерный рост топ-менеджеров и управляющих владельцев: куда расти, когда кажется, что расти некуда. Управление человеческим потенциалом. 2007. №4.
8. *Селедцова Т.Н.* Работа завершилась – работа продолжается// Культура, управление, экономика, право. 2011. № 2.
9. Служебная карьера/ Под ред. Е.В. Охотского. М., 2008.
10. *Хэддон Л., Силверстоун Р.* Удаленная работа и изменение отношений «Дом — работа». Информационное общество. 2009. № 6.
11. *Шикина Ю.А.* Особенности неформальных отношений в российских и западных компаниях//Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2008. № 129.