

## ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

*Розкрито сутність ділової кар'єри персоналу, її чинники і мету. Обґрунтовано необхідність планування останньої.*

**Ключові слова:** ділова кар'єра, планування, розвиток персоналу, ефективність.

Підвищення ролі кваліфікованого персоналу у забезпеченні активної життєдіяльності підприємства чи установи привело до того, що провідні організації і компанії взяли на себе функції щодо професійного навчання, виробничої адаптації, планування ділової кар'єри працівників, підготовки резерву керівників.

Попри різноманітні цілі різних організацій чи установ загальна мета будь-якої організації – задоволення потреб людей, як тих, що в ній працюють, так і за її межами. У цьому взаємозв'язку кар'єра – така ж невід'ємна частина кожного, як і інші чинники життєдіяльності. Зараз у всіх компаніях і організаціях акцентують увагу на кадровому плануванні – спрямованій діяльності організації з підготовки кадрів, забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначення потреби в кадрах і контролю над їх використанням та кадрового зростання.

Необхідно підкреслити, що на сьогодні окремі аспекти розвитку кар'єри є дуже актуальними. Питання, пов'язані з вивченням проблем формування, збереження і підвищення ефективності використання людського капіталу і кар'єрного зростання, є недостатньо досліджені, а тому їх вивчення на часі.

Теоретичними і практичними питаннями розвитку ділової кар'єри займалися багато вчених-економістів. У минулому великий внесок у розробку цього питання зробили: М. Армстронг, Ф. Герцберг, Дж. Грехем, І. Кавет, А. Ейстер, А. Маслоу, А. Сміт, Ф. Тейлор та ін.

На сучасному етапі вагомі розробки в питанні ділової кар'єри мають Д. Аширов, А. Вознесенський, О. Грішнова, В. Данюк, А. Колот, М. Лукашевич, Є. Маслов, С. Сотникова, С. Шекшня, В. Хойер та багато інших.

Мета дослідження полягає у визначенні концептуальних засад щодо планування ділової кар'єри та обґрунтуванні її значення в розвитку персоналу.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства чи установи, одержання від працівників повної самовіддачі необхідно надавати їм можливість успішного професійно-кваліфікаційного просування. Система управління персоналом повинна акцентувати увагу на плануванні і розвитку кар'єри, сприяти працівникам ставити перед собою реальну мету і досягати її. Планування ділової кар'єри як складова кадрової політики є цільовою функцією управління

розвитком персоналу в організації чи на підприємстві, оскільки ставить собі за мету найбільш раціональне використання трудового потенціалу працівника, створення умов для самореалізації його як особистості.

Термін «кар'єра» (від. франц. *carrière* – життєвий шлях, біг) в широкому розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, виробничої, наукової та іншої діяльності, досягнення визнання, слави і т. п. [4, с. 303].

У соціології праці та управлінні розвитком персоналу це поняття розглядається не тільки в загальному, а й у вузькому розумінні. Щодо останнього, то під цим терміном мають на увазі послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних із зміною становища працівника по вертикальній шкалі або соціальних сходинах робочих місць [5, с. 198].

В. Савченко під терміном «кар'єра» розуміє: «сукупність робочих місць, що їх займає працівник, визначення за ранговою шкалою» [7, с. 402].

М. Лукашевич ділову кар'єру розглядає як підвид трудової кар'єри, що поширюється на просування й досягнення успіху в специфічному виді трудової діяльності – бізнесі, підприємстві, тобто в тих видах економічної, трудової та іншої діяльності, які приносять прибуток, інші вигоди [4, с. 30].

Ділова кар'єра – поступове просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, умінь, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по обраному шляху діяльності, досягнення визнання, слави, збагачення. Наприклад, отримання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, великої кількості грошей [10, с. 426].

Кар'єра – це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про рід занять, діяльності, наприклад, спортивна, військова, артистична, навчальна кар'єра. Життя людини поза її роботою має значний вплив на ділову кар'єру, є її частиною.

Іншими словами, *кар'єра* – індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю впродовж трудового життя людини.

До оцінки ділової кар'єри тієї чи іншої людини можна ставитись по-різному: по-перше, з позицій оточення працівника – людей, які судять про його кар'єру, спираючись на власні уявлення; по-друге, з

позиції самого працівника, тобто як суб'єктивно усвідомлене ставлення до свого становища в професійному плані, до свого статусу, досягнутого рівня на ієрархічній службовій драбині. При цьому вибір пріоритетів здійснюється працівником з огляду на власну життєву мету, ціннісні орієнтації. Тому свою кар'єру працівник порівнює не лише із службово-професійним просуванням, але із життєвою метою.

Потреба людини, її життєва мета, а, зрозуміло, і мета ділової кар'єри розрізняються за періодами часу. Кожна людина тією чи іншою мірою планує свою кар'єру, своє майбутнє, орієнтуючись на потреби, здібності, реальну оцінку наявних соціально-економічних умов реалізації власних очікувань, бажань. Зрозуміло, що складовою частиною управління розвитком персоналу є надання допомоги працівнику в реалізації його життєвої мети як важливої умови мотивації його поведінки в трудовій діяльності.

Кожна людина планує майбутнє, враховуючи власні потреби і соціально-економічні умови. Немає нічого дивного в тому, що вона бажає знати перспективи службово-професійного зростання і можливості підвищення кваліфікації в певній організації. У протилежному випадку мотивація поведінки стає слабкою, людина працює не на повну силу, не намагається підвищувати кваліфікацію і сприймає організацію як місце, де можна деякий час перечекати перед переходом на нову, більш перспективну роботу. Працівник повинен зіставляти свої ділові якості з тими вимогами, які ставить перед ним організація, робота. Від цього залежить успіх всієї кар'єри.

Метою останньої не можна вважати область діяльності, певну роботу, посаду, місце на службовій драбині. Вона має більш глибокий зміст. Мета кар'єри втілюється в причині, через яку людина хотіла би мати цю конкретну роботу, посісти певну сходинку на ієрархічній драбині посад. Мета кар'єри змінюється з віком, а також у міру того, як росте наша кваліфікація. Правильна самооцінка власних навичок і ділових рис передбачає знання себе, своїх сил, можливостей та недоліків. Тільки при цій умові можна правильно поставити мету кар'єри.

Ділова кар'єра працівників, урахування їх потенційних можливостей багато в чому залежить від структури управління в організації, соціальної ієрархії, а також морально-етичних норм та інших чинників.

До основних передумов ділової кар'єри належать:

- рівень та якість освіти, зокрема спеціальної;
- умови первинної соціалізації індивіда;
- стаж роботи і набутий досвід [4, с. 94].

Деякі вчені об'єднують чинники кар'єри в чотири групи:

- соціально-професійні (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, виробничі успіхи, професійні здібності);
- особистісні якості (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтації та установки, соціально-психологічні властивості);
- випадкові (вдалий збіг обставин.);
- демографічні (стать, вік, антропометричні дані) [2, с. 213].

Головним у виборі шляхів просування ділової кар'єри людини є розуміння того, що вплив на неї мають не просто фактори і особистість сама по собі, а

способи їхньої взаємодії.

Керівники або служба управління персоналом повинні вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості виявити їх у майбутньому. Тому ділова кар'єра і просування по службі мають будуватися на основі спільної участі обох сторін та їх спільній відповідальності щодо власної організації цього процесу.

Планування кар'єри вимагає забезпечення реального зв'язку між бажанням індивіда досягти високого професіоналізму, високого соціального статусу, а з іншого боку – розвитку організаційної, управлінської і соціальної структури підприємства чи установи.

Вивчення запитів працівників, їх інтересів, аналіз відповідності посадових вимог потенціалу виконавців спрямовано на попередження стихійних просувань працівників, надання розвитку кар'єри цілеспрямованого характеру, досягнення кращої відповідності вимог робочого місця до працівника і рівня його професіоналізму, особистісних якостей. Отже, управління процесом просування фахівців повинно бути позитивним як для останнього (в частині мотивації та ефективності праці), так і для підприємства (досягнення мети розвитку підприємства чи організації, підтримання психологічної стійкості співробітників, здорового психологічного клімату в колективі).

Тому планування ділової кар'єри не обмежується лише розстановкою кадрів. Воно вирішує важливіше загальне завдання розвитку персоналу, кваліфікаційного або посадового просування працівників. Звідси випливає, що існує тісний зв'язок між плануванням кар'єри і діловою оцінкою персоналу, плануванням підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, програмою стабілізації колективу.

Планування і контроль ділової кар'єри полягають в тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного його звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівників системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не лише свої перспективи на короткотерміновій і довготривалій період, але і те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування і управління розвитком ділової кар'єри вимагає від працівника і від організації (якщо вона підтримує цей процес) певних додаткових зусиль, але водночас визначає перевагу цього процесу для обох сторін.

Для працівника це означає:

- більш високий ступінь задоволення від роботи в організації, що надає йому можливість професійного зростання і підвищення рівня життя;
- чітке бачення особистої професійної перспективи і можливість планування інших аспектів власного життя;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація отримує такі переваги:

- наявність мотивованих і лояльних співробітників,

які пов'язали свою професійну діяльність з певною організацією, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів;

- можливість планування професійного розвитку працівників з урахуванням їхніх особистих інтересів;
- можливість планування розвитку ділової кар'єри окремих співробітників і використання цих даних як джерела визначення потреби в професійному навчанні;
- наявність групи зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на важливі посади.

Плануючи трудову кар'єру, фахівець повинен виходити зі стратегічного підходу до управління кар'єрою в організації. Він передбачає розробку і реалізацію заходів з планування трудової кар'єри персоналу відповідно до вимог стратегії управління організацією та стратегії розвитку персоналу, врахування пріоритетів працівників.

Загальні цілі управління кар'єрою полягають у тому, щоб:

- забезпечити потреби організації в конкурентоспроможному персоналі;
- надати можливість усім категоріям персоналу проходити неперервне професійне навчання з таким розрахунком, щоб працівники були здатні працювати на тому рівні відповідальності в організації, який вони можуть досягти відповідно до своїх інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, здібностей, стану здоров'я;
- сприяти професійно-кваліфікаційному просуванню робітників і фахівців з вищою освітою, плануванню їхньої кар'єри;
- сформувати дієвий резерв керівників для забезпечення наступності та стабільності управління організацією.

Планування кар'єри – один з напрямів кадрової роботи в організації чи установі, орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування спеціалістів. Це процес поєднання потенційних можливостей, здібностей і мети людини із вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, втілених у складанні програми професійного і посадового зростання.

Планування службою управління персоналом ділової кар'єри фахівця сприяє підвищенню рівня його задоволення роботою, дає можливість більш цілеспрямовано здійснювати розвиток працівника, своєчасно проходити професійне навчання і цим підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці. Організація чи установа в результаті планування кар'єри фахівця одержує працівника, який пов'язує свою трудову діяльність з організацією, має змогу більш точно визначити потребу фахівців в професійному навчанні, своєчасно підготувати за рахунок своїх працівників резерв кадрів на керівні посади. Це дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед фахівців, своєчасно забезпечувати потребу у висококваліфікованих працівниках.

При плануванні ділової кар'єри фахівців і керівників виходять з того, що тривале перебування працівника на одній посаді не стимулює оновлення його професійних знань, умінь та практичних навичок. Тому важливого значення набуває плановане переміщення персоналу в організації.

На фахівця організація покладає відповідальність за планування та розвиток кар'єри. Водночас безпосередній керівник відіграє роль наставника фахівця в його розвитку. Служба управління персоналом тут є консультантом і водночас виконує функції планування, організації, мотивації і контролю за ходом реалізації трудової кар'єри фахівця.

В такому випадку спостерігається модель партнерства, яка передбачає співробітництво трьох сторін: працівника, його керівника і служби управління персоналом. Модель партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівців дозволяє систематично оцінювати ефективність діяльності факторів, надає необхідну інформацію для прийняття рішень щодо професійно-кваліфікаційного просування фахівців і на цій основі вирішує завдання своєчасного забезпечення додаткової потреби організації у висококваліфікованих працівниках, закріплення професіоналів у компанії, підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу персоналу, виявлення перспективних потреб у розвитку персоналу організації.

Підвищенню результативності управління трудовою кар'єрою в організації сприяє проведення відповідних семінарів. У процесі цих семінарів фахівці залучаються до виконання завдань, вирішення конкретних ситуацій, пов'язаних з плануванням трудової кар'єри. Семінари передбачають проведення самооцінки, коли працівники оцінюють свої кар'єрні інтереси, мотиви і здібності; оцінку інформації про перспективи організації, зокрема її потребу в персоналі; оволодіння знаннями та вміннями щодо визначення цілей трудової кар'єри, розробки індивідуального плану розвитку тощо.

Планування і розвиток кар'єри працівника здійснюється на підставі об'єктивного аналізу результатів трудової діяльності, визначення відповідності його професійних, ділових і особистісних якостей посаді, яку той посідає. Цей процес повинен здійснюватися за результатами професійної діяльності фахівця, періодичних і поточних атестацій як складової управління розвитком персоналу.

Отже, результат ефективного управління діловою кар'єрою – досягнення відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття та використання здібностей людини.

### Список літератури

1. Грішнова, О. А. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, М. В. Левицький // Україна: аспекти праці. – 2005. – №4. – С. 45-49.
2. Калмык, В. А. К программе исследования трудовой карьеры / В. А. Калмык // Методологические исследования трудовых ресурсов. – Новосибирск, 1994. – 361 с.
3. Крушельницька, О. В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
4. Лукашевич, М. П. Соціологія кар'єри: навчальний посібник / М. П. Лукашевич. – Мін-во освіти і науки України, ХГГ «НГА» –Х.; 1999. – 114 с.
5. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999.
6. Петюх, В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник / В. М. Петюх, Б. Г. Базиліук, О. О. Герасименко. – К.: КНЕ, 2007. – 320 с.
7. Савченко, В. А. Розвиток персоналу: навч. посібник / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2007. – 534 с.

- 
8. Слинков, В. Н. Управление персоналом / В. Н. Слинков. – Алерта, 2005. – 239 с.
  9. Сотникова С. Н. Управление карьерой : учебное пособие / С. Н. Сотникова.– М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.
  10. Управление персоналом организации: учебник / Под. ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

### **РЕЗЮМЕ**

*Марцинковская Александра*

**Планирование деловой карьеры как условие эффективного развития персонала**

Раскрыто сущность деловой карьеры, факторы и цели карьеры.

Обосновано необходимость планирования деловой карьеры персонала.

### **RESUME**

*Martsinkovs'ka Olexandra*

**Planning of business career as a condition for effective development of the personnel**

The essence of business career personnel factors and objective career is revealed.

The necessity of planning of business career of the staff is proved.

*Стаття надійшла до редакції 10.04.2012 р.*