

**Автор:** Фильчак С. А.

**Описание:** в статье рассматривается актуальность вопросов планирования и управления развитием карьеры, а также отечественный и зарубежный опыт данных вопросов.

**Источник:** Матеріали 7-ї міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів "Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери". Том II – Донецьк: ДВНЗ, 2010. – С. 268 – 270.

## **ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ**

Для одержання від працівників повної самовіддачі, для забезпечення успіху підприємства, необхідно надавати їм можливості успішного просування по службі. Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних або службових рівнях. Планування кар'єри є альтернативою стихійним переміщенням персоналу. Система управління персоналом повинна здійснювати наголос на планування і розвиток кар'єри, сприяти працівникам ставити перед собою реальні цілі і досягати їх.

Наукового обґрунтування змісту поняття кар'єри та кар'єрного процесу у нашій країні немає. Тому в суспільстві існує суперечливе ставлення до кар'єри, де кар'єрна поведінка розглядається не з позитивного боку, а як відхилення від соціальної норми, як кар'єризм. В Україні таке ставлення має історичне коріння.

За своїм змістом кар'єра має стратегічний характер тому, що вона спрямована на просування працівника у майбутньому. Професор В.Романов визначає, що сутність кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рухаючих механізмів і ослаблював дію будь-яких факторів стримування та опору.

В західних фірмах планування кар'єри є об'єктом управління. Це сукупність заходів, які проводить служба управління персоналом з метою розкриття здібностей працівників для їх раціонального використання. Кадрові служби цих фірм розробляють схеми переміщення працівників на п'ять років з врахуванням майбутніх вакансій і стимулюють планування

особистої кар'єри. Можливі наступні варіанти: підвищення (пониження) на посаді з більшою, або меншою кількістю обов'язків і прав; підвищення кваліфікації на своїй посаді, що сприяє підвищенню оплати; зміна обов'язків і завдань без підвищення на посаді і зростання оплати, тобто ротація, яка характерна для Японії.

Науковець Джон Л.Голанд запропонував і дослідив теорію вибору кар'єри. Він вважає, що цей вибір є вираженням особистості, а не випадковою подією. Він вважає, що досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між його особистістю і обставинами роботи. Для визначення, якими навичками володіє людина важливо виявити її здібності при виборі кар'єри. Методами виявлення є: особисті спостереження, анкетування, тестування, вирішення творчих завдань, бесіди, інтерв'ювання, самоаналіз і обговорення.

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування та розвиток кар'єри. Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні. Автори М.Х. Мескон, М. Альберт, та Ф. Хедоури вважають, що управління кар'єрою – офіційна програма просування працівників по службі, що б допомагала розкривати усі свої здібності та застосовувати їх найкращим з погляду організації чином.

Однією із найпоширеніших моделей управління розвитком кар'єри фахівців стала модель партнерства. Це партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – працівника, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування й розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або спонсора свого співробітника. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас керує процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.

Багатьох вчених хвилює питання про фактори, які визначають розвиток кар'єри. У книзі Г. Щекіна «Як робити кар'єру» аналізуються результати опитування 700 керівників компаній різних галузей, проведених проф. Г. Медгерісом (Австралія) і С. Какабадзе (Великобританія). Керівників попросили проранжувати за ступенем важливості фактори, які визначали розвиток їх кар'єри. Результати були такі:

1. Особисте бажання зайняти високу посаду. Людина, яка не ставить перед собою високих цілей, зазвичай і не докладаеть особливих зусиль для самовдосконалення, підвищення своєї кваліфікації, просуванню по службі.
2. Вміння працювати з людьми.
3. Готовність ризикувати і брати на себе відповідальність.
4. Придбання широкого досвіду керівної роботи і виконання різних функцій до 35-річного віку.
5. Здатність генерувати більше ідей у порівнянні з колегами.
6. Уміння за необхідності легко змінювати стиль управління.
7. Висока професійна підготовка.
8. Сімейна підтримка та ін.

Опитування показали, що формування керівників вищого рангу проходить, як правило, у відносно короткий строк – за 6 – 7 років, тобто до 35 – 37-річного віку. Згідно з соціологічним опитуванням, зробленим російськими спеціалістами під керівництвом Єгорова А.П., раціональний вік для керівників організації 40-50 років, керівників структурного підрозділу – 30-40 років і для керівників бригад – до 30 років.

Управління розвитком кар'єри є досить складним процесом і може вирішуватись на основі застосування сукупних методів: по-перше, шляхом аналізу та обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле і виникає потреба в його корегуванні з врахуванням реальних можливостей; по-друге, на основі експертних опитувань керівників про раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції – на основі нормативного рейтингу посад.

Планування і управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівника зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає: потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя; більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці. Організація ж одержить: мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою

професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці; можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів; плани розвитку кар'єри окремих працівників дозволяють визначити потребу в професійному розвитку; групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади. Усвідомлення цих та інших переваг змусило керівників багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх працівників.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.  
Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.  
Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., Кондор. – 2003. – 296 с.
3. Лук'янихін В.О.  
Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.