

## ТЕМА 7

# УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ТА РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

- 7.1. Ділова кар'єра: поняття, типи та види.
- 7.2. Етапи ділової кар'єри та її мотиви.
- 7.3. Управління діловою кар'єрою.
- 7.4. Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність.

### 7.1. Ділова кар'єра: поняття, типи та види

У загальному розумінні термін «кар'єра» означає: 1) просування у якій-небудь сфері діяльності; 2) досягнення популярності, слави, вигоди; 3) позначення роду занять, професії (наприклад, кар'єра вчителя).

*Ділова кар'єра* — переміщення працівника з однієї посади на іншу (як правило більш високого рівня) або послідовна зміна занять як у рамках однієї організації, так і упродовж життя. Отже, відносно кар'єри можна застосовувати ретроспективний (відстежити історію розвитку людини, окремого працівника) та перспективний підходи (мовити і про її планування та управління нею).

Для розуміння сутності кар'єри важливо визначити її мету та цілі, які вона переслідує.

*Про успішність кар'єри можна судити за дотриманням таких аспектів:*

- вид діяльності або займана посада повинні відповідати самооцінці працівників, і тому створювали моральне задоволення;
- умови праці мають підсилювати можливості людини та розвивати їх;
- робота має носити творчий характер та дозволяти досягти визначеного рівня незалежності;
- робота надавала б можливість продовжувати навчання, займатися вихованням дітей та домашнім господарством;
- місце праці знаходилося б у місцевості, природні умови якої сприятливо діють на здоров'я та дають змогу організувати добре дозвілля [1].

Складовою частиною управління персоналом і його розвитком є надання допомоги працівникам у реалізації їх життєвих цілей як важливої умови мотивації до ефективної праці.

Головним завданням планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єри. Ця взаємодія припускає виконання ряду конкретних завдань, а саме:

- пов'язати мету організації й окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з обліком його специфічних потреб і ситуацій;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- усувати "кар'єрні тупики", у яких практично немає можливостей для розвитку працівника;
- підвищувати якість процесу планування кар'єри;
- формувати наочні та сприймані критерії службового зростання, використовувані в конкретних кар'єрних рішеннях;
- вивчати кар'єрний потенціал працівників;
- визначати шляхи службового зростання, що допоможуть задовольнити кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу й у потрібному місці.

Типологію кар'єр наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Типологія кар'єр [2]

<b>ТК*</b>	<b>ШП</b>	<b>ПЗП</b>	<b>ПО</b>	<b>ОЗ</b>	<b>Примітки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Супер-авантюрна</b>	<b>Висока</b>	Пропуски етапів, різка зміна сфери діяльності	Подальше просування, розширення впливу	Збагачення, влада, просування родичів	*випадкова (вдалий збіг обставин) * спільна (за більш сильним лідером).
<b>Авантюрна</b>	<b>Висока</b>	Пропуск декількох позицій	Розширення впливу	Самореалізація, влада, збагачення	Пов'язана з виборністю керівників

1	2	3	4	5	6
<b>Послідовно-кризова</b>	Нестабільна	-	Боротьба за збереження посади	Особисті інтереси	Постійна адаптація до змін
<b>Прагматична</b> (структурна)	Середня	Зміна сфери діяльності	Переміщення в одному класі управління	Особисті інтереси	Прості способи вирішення кар'єрних задач
<b>Відбуваюча</b>	Нульова	Кар'єра завершена	Утримати позицію	Особисті інтереси	–
<b>Перетворююча</b>	Висока	Стрибок-подібна або поступова	Одержання нової позиції	Освоєння нової сфери роботи	Завжди спрямована в майбутнє
<b>Еволюційна</b>	Поступова	Поступова	Просування разом з розвитком підприємства	Поєднання суспільних і особистих інтересів	Боротьба за владу, конфліктність колективних настанов

\*ТК – тип кар'єри; ШП – швидкість просування за рівнями ієрархії; ПЗП – послідовність займаних посад; ПО – перспективна орієнтація; ОЗ – особистісний зміст.

Від типів кар'єри слід відрізнити її види. Якщо перші виокремлюють за швидкістю просування та послідовністю займаних посад, то інші – за напрямом кар'єрного руху, його спеціалізацією, ситуацією та загальною системою кар'єрного розвитку в організації. Приклад найбільш розповсюджених видів кар'єри наведено в табл. 7.2.

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації. **Міжорганізаційна кар'єра** – послідовна зміна стадій розвитку працівника (вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) в різних організаціях.

## 7.2. Етапи ділової кар'єри та її мотиви

Практика показує, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати його планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад чи робочих місць.

## Види кар'єри

Види	Підвиди	Характеристика
<b>Внутрішньо – та міжорганізаційна кар'єра</b>	* верти- кальна	Підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії
	* горизон- тальна	Переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що немає жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
	* доцент- рова	Рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс)
	* спеціалі- зована	Характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійне зростання, підтримку індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії та галузі діяльності, у якій він спеціалізується
	* неспеціалізована	Широко розвинена у Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не виконувати яку-небудь окрему функцію. Піднімаючись службовими сходами, людина повинна мати можливість поглянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більш ніж на 3 роки. Вважається цілком нормально, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціальних знань (які в будь-якому випадку втрачать свою цінність через 5 років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж особистим досвідом. Етапи цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях
* при- хована	Є найменш очевидною для оточуючих. Цей вид кар'єри доступний обмеженому колу працівників, що, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією	

Види	Підвиди	Характеристика
<b>Ситуаційна кар'єра</b> – непередбачені переміщення працівника	Кар'єра „від начальника ”	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення
	Кар'єра „від об'єкта”	Основний чинник впливу - успішна реалізація якого-небудь проекту
	Selfmade (власноручна) кар'єра	Кар'єрне зростання завдяки високій кваліфікації
	Кар'єра по „трупах ”	Дії за принципом „ ціль виправдовує засоби”
<b>Системна кар'єра</b> – цілеспрямоване професійне зростання за попередньо розробленим планом	„ Трамплін ”	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення „межі” , потім стрибок з „трампліну”- вихід на пенсію
	„ Сходи ”	Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом знаходження на кожній посаді
	„ Змія ”	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
	„ Роздоріжжя ”	Вертикальні та горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, а й те, яких показників йому слід досягти в роботі, щоб розраховувати на просування по службі. Перелік етапів кар'єри та відповідні їм потреби працівників наведено в табл. 7.3 [3, с.433].

Надамо більш розгорнуту характеристику окремих етапів кар'єри.

*Попередній етап* включає навчання в школі, здобуття середньої і вищої освіти і триває до 25 років. За цей період людина може змінити декілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє її потреби і відповідає її можливостям. Якщо вона відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження як особистості, піклування про безпеку існування.

*Етап становлення* триває приблизно п'ять років у віці від 25 до 30 років. У цей період працівник освоює обрану професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється

## Етапи кар'єри й потреби співробітника організації

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і матеріальні потреби
Попередній етап	До 25 років	Навчання , випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Етап становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця або керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування , здоров'я , нормальний рівень оплати праці
Етап просування	До 50 років	Просування по службових сходах, набуття нових навичок і досвіду, підвищення кваліфікації	Зростання самоствердження, Досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Етап збереження	До 55 років	Пік удосконалення кваліфікації фахівця або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження	Підвищення рівня оплати праці , інтерес до інших джерел доходу
Етап завершення	Після 55 років	Готування до виходу на пенсію. Підготовка собі заміни та себе до нового виду діяльності	Стабілізація самовираження , зростання поваги до себе й оточуючих	Збереження рівня оплати праці й підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний етап	Після 60 (62) років	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Звичайно в цьому віці створюються і формуються родини, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вищий за прожитковий мінімум.

*Етап просування* звичайно відбувається у віці від 30 до 50 років. У цей період йде процес зростання кваліфікації, просування по службі, відбувається накопичення практичного досвіду, навичок, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці та турботі про здоров'я.

*Етап збереження* характеризується діями щодо закріплення досягнутих результатів і займає віковий період від 50 до 55 років. Настає пік удосконалювання кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе і оточуючих, що досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволено, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється все більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь у прибутках і капіталі).

*Етап завершення* припадає на вік від 55 до 60 років. Працівник починає готуватися до виходу на пенсію та здійснює активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на посаду, що вивільниться. На цьому етапі люди все менше одержують задоволення від роботи та відчують стан психологічного й фізіологічного дискомфорту. У той же час самовираження і повага до себе та до інших працівників, які знаходяться на цьому ж етапі кар'єри, у них досягає найвищої межі за весь період кар'єри. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які були б відчутним доповненням до пенсії.

*Пенсійний етап кар'єри* – робота в даній організації (виді діяльності) завершується та з'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, що були неможливі в період роботи в організації чи виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях та ін.). Стабілізується повага до себе і таких же колег по пенсії.

Усе більше підприємств надають усе більшу кількість ресурсів для реалізації програм з розвитку кар'єри [4].

Дослідження свідчать, що найбільш важливими спонукальними мотивами до розвитку кар'єри виступають прагнення та намагання:

- бути незалежним, щоб виконувати роботу по-своєму;
- бути кращим у своїй праці, професії, сфері діяльності;
- зберегти та зміцнити своє положення в організації;
- мати владу, успіх, бути лідером, що переважно асоціюються у людей з високою посадою, званням, рангом, важливою роботою, привілеями, статусними символами;
- створювати чи організовувати щось нове, виконувати творчу роботу;
- бути скрізь і завжди першим, «обійти» своїх колег;
- до матеріального благополуччя, яке забезпечується високою посадою, оплатою праці, іншими винагородами;
- до роботи в комфортних умовах.

Мотивами до розвитку ділової кар'єри також можуть бути такі:

1. **Автономія** – працівник прагне незалежності, бажає отримати можливість ефективно виконувати функціональні обов'язки у той спосіб, який він вважає найбільш прийнятним. У межах організації автономію забезпечують висока посада, статус, авторитет, заслуги, які повинні всі враховувати.

2. **Функціональна компетентність** – працівник прагне бути кращим фахівцем у своїй справі та вміти вирішувати найбільш складні проблеми. Для цього він орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі



люди, в основному, байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

**3. Безпека і стабільність.** Співробітники прагнуть зберегти і стабілізувати своє положення в організації. Тому одержання посади, яка надає подібні гарантії, працівники розглядають як основне своє завдання.

**4. Управлінська компетентність.** Працівниками керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюють з високою посадою, рангом, знанням, високим рівнем заробітної плати, визнанням керівництва.

**5. Підприємницька креативність** – прагнення створювати щось нове, займатися творчістю. Тому для працівників із такою потребою основний мотив кар'єри – знаходження необхідної для творчості влади, можливостей, що дає відповідна посада.

**6. Потреба в першості.** Співробітник прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, «обійти своїх колег».

**7. Стиль життя.** Співробітник ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості та родини. Наприклад, одержати цікаву, високо оплачувану роботу, яка надає право на переміщення, розпорядження своїм часом і т.п.

**8. Матеріальний добробут.** Працівниками керує бажання одержати посаду, пов'язану з високим рівнем заробітної плати та іншими формами винагороди.

**9. Забезпечення здорових умов.** Співробітником керує прагнення досягти посади, яка передбачає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах. Наприклад, цілком зрозуміло, коли начальник ливарного цеху прагне стати заступником директора з виробництва та піти з екологічно шкідливого виробництва [5, с.227].

З віком і зростанням кваліфікації цілі і мотиви кар'єри, як правило, змінюються. Тому потрібно намагатися їх відслідковувати для ефективного управління кар'єрою окремих працівників та всього персоналу.

### 7.3. Управління діловою кар'єрою

*Управління діловою кар'єрою* – це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників, виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації [3, с. 436]. Управління кар'єрою зводиться до сукупності заходів, здійснюваних кадровими службами, що дозволяють виявити осіб з високим потенціалом просування, допомогти їм розкрити свої здібності та застосувати їх найбільш вигідним для себе і організації способом відповідно до розроблених схем переміщення [6, с. 124]. Таким чином, управління діловою кар'єрою передбачає здійснення впливу на процес переміщення працівників в організації шляхом уточнення меж їх використання та конкретизації можливостей підготовки в різні періоди кар'єри з урахуванням поточних та майбутніх потреб організації.

Конкретними цілями управління кар'єрою є:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера та організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення порозуміння між організацією та менеджером з питань його розвитку та просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору та ін.

Система управління кар'єрою включає:

- виявлення потреб в управлінських кадрах, їх розвитку та просуванні; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- визначення варіантів просування працівника як у даній фірмі, так і за її межами, а також необхідні для цього заходи;

- планування професійного розвитку (навчання, стажування тощо), процедур оцінки і посадового переміщення менеджерів, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому;
- організацію процесів навчання (у тому числі основам самоуправління кар'єрою), оцінки, адаптації та професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;
- активізацію кар'єрних прагнень керівників;
- регулювання кар'єрних процесів, попередження та профілактику кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;
- координацію і узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;
- контроль, оцінку ефективності на основі певної системи показників [3, с. 437].

Ефективна система управління кар'єрою повинна включати *три взаємозв'язаних підсистеми*:

- виконавці (працівники). Містить відомості про здібності, інтереси та мотиви працівників (співробітників);
- робота (робочі місця, посади). Включає відомості про можливі завдання, проекти, види діяльності;
- інформаційне забезпечення. Об'єднує відомості про виконавців, роботу та прийняту на практиці систему переміщення співробітників, призначення їх на окремі види робіт і посади, що сприяє досягненню відповідності потреб виконавців та характеристик робіт.

Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності організації (рис. 7.1).

Основою управління кар'єрою в рамках фірми є *Програма розвитку кар'єри* співробітників, що складається на основі аналізу вимог до посад. Програма, як правило, містить:

- способи виявлення співробітників з високим потенціалом зростання і просування в довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації;
- схеми заміщення посад;
- стимули до створення індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язки кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей, кураторство);
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрями ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих [6, с.569].



**Рис. 7.1.** Вплив удосконалення управління діловою кар'єрою працівників на результати діяльності організації [3, с. 442]

З метою оптимізації здібностей людей та потреб окремих посад, професій у багатьох західних фірмах обов'язковим у межах управління кар'єрою є її

планування. Воно ставить завдання забезпечення реального зв'язку між намаганнями індивідуума (щодо підвищення професіоналізму, свого самоствердження, соціального статусу) та розвитком організаційної, управлінської та соціальної структури організації.

Ще при прийнятті на роботу кадрові служби вивчають інтереси та можливості співробітників, формулювання ними своєї життєвої мети, щоб потім спільно з керівництвом фірми передбачати різні варіанти переміщення співробітників в організації, і навіть за її межами. У японських фірмах упродовж першого року роботи співробітника переміщують на різних посадах з обов'язковою характеристикою його умінь, здібностей, результатів діяльності, що є передумовою для висновку щодо подальшого його використання.

**Планування кар'єри** – один із напрямків кадрової роботи в організації, зорієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців; це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання. Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, подано в таблиці 7.4.

Таблиця 7.4

Заходи з планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади. Орієнтація в організації Оцінка перспектив та проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Призначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом. Просування Новий цикл планування

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Безпосередній керівник	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

Планування кар'єри у великій організації буде працювати більш ефективно, якщо в єдиній службі управління персоналом цим завданням буде займатися спеціальний відділ розвитку і просування персоналу, до функцій якого може входити:

- ❖ розробка системи (строків, форм, технологій) професійно-кваліфікаційного розвитку та навчання (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації) персоналу;
- ❖ організація проведення заходів щодо розвитку персоналу, у тому числі керівників;
- ❖ оцінка ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників;
- ❖ розвиток шефства-наставництва, організація виробничої практики студентів та учнів;
- ❖ розробка та впровадження системи просування по службі.

Тому вивчення потреб працівників, їх інтересів, аналіз відповідності потенціалу виконавців посадовим вимогам сприятиме недопущенню стихійних переміщень працівників, наданню кар'єри цілеспрямованого характеру, досягненню відповідності працівника (рівня його професіоналізму, особистих якостей) робочому місцю. Приклад планування розвитку кар'єри працівника організації наведено на рис. 7.2.

Важливим документом в управлінні діловою кар'єрою є кар'єрограма.

**Кар'єрограма** – перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції в організації. **Кар'єрограма** – це формалізоване уявлення

про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.



**Рис. 7.2.** Процес планування розвитку кар'єри

Кар'єрограму розробляють представники відділу персоналу для співробітників, у яких компанія бачить високий потенціал розвитку або ж для ключових фахівців, яких компанії важливо утримати.

Працівник може самостійно скласти для себе кар'єрограму, що може включати кар'єрні плани як на поточному місці, так і поза ним. Кар'єрограму можна розробляти для різних горизонтів: на 2-3 роки, 5-10 років тощо. При розробці далекосяжних планів важливо повертатися час від часу до наявного

плану і коригувати його залежно від ситуації на ринку, глобальних змін у бізнесі та економіці країни, змін в особистому житті.

Складаючи кар'єрограму, можна:

- Використовувати свої знання про власну професію, рівні ієрархії в компанії в рамках свого департаменту.
- Звернутися за порадою до більш досвідчених колег / знайомих, які успішно пройшли такий шлях і можуть дати рекомендації.
- Використовувати інтернет-джерела, читати бізнес-літературу.
- Звернутися за порадою до професійного HR-консультанта.

Приклад кар'єрограми наведено в табл. 7.5. Фіксованої форми «кар'єрограми» не існує. Проте доцільно включати в неї такі дані [8]:

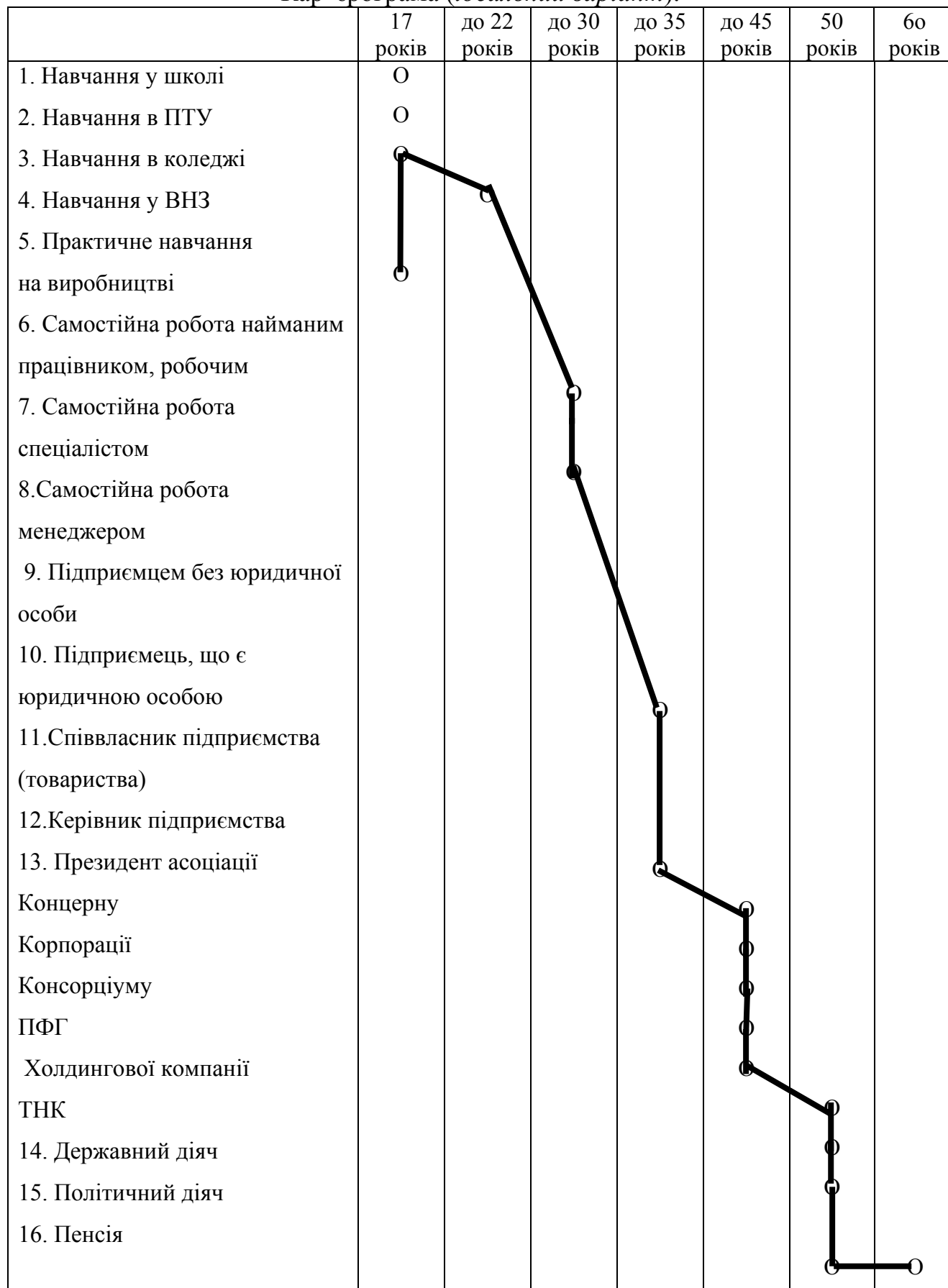
1. Особисті дані співробітника.
2. Займана посада.
3. Стаж роботи на займаній посаді.
4. Особисті кар'єрні орієнтири співробітника.
5. Можливості зростання на займаній посаді.
6. Історія роботи співробітника в компанії.
7. Інформація про навчання.
8. Результати атестації.
9. Навички, знання та вміння, необхідні для обіймання більш високої посади.
10. Вид і методи навчання, якими необхідно оволодіти для вступу на нову посаду.
11. Рівень кадрового резерву, на який зараховано співробітника.
12. Наявність вакансій у компанії.

Приклад кар'єрограми для молодого спеціаліста великої торговельної компанії на споживчому ринку наведено на рис. 7.3[8].



Таблиця 7.5

Кар'єрограма (ідеальний варіант).





**Рис. 7.3.** Кар'єрограма молодого спеціаліста великої торговельної компанії на споживчому ринку

*Переваги від розробки кар'єрограми полягають у такому:*

1. Маючи продумане уявлення про кар'єрні плани, можна ухвалювати більш зважені рішення щодо кар'єри (обирати компанії, у яких є саме ті можливості, які цікаві; цілеспрямовано працювати і розвиватися в компанії для претендування на наступну кар'єрну сходинку; переходити в іншу компанію, якщо довго працюєте на одній посаді чи не маєте можливості розвиватися далі).

2. Підвищення відповідальності за особистий розвиток і сфокусованість дій з розвитку. Маючи чітке розуміння того, які знання і навички потрібні, працівники уникнуть непотрібних часових витрат.

3. Чітке бачення власного кар'єрного шляху і розуміння того, що необхідно зробити для переходу на наступну сходинку, стимулюватиме працівників до професійного та особистісного зростання, отримання тих знань і навичок, які їм знадобляться для наступного кар'єрного кроку.

Важливу роль в управлінні кар'єрою відіграють умови для її здійснення. Серед об'єктивних умов кар'єри прийнято виокремлювати:

- *вища точка кар'єри* – найвища посада, яка існує в конкретній організації;
- *довжина кар'єри* - кількість позицій на шляху від першої позиції, яку займає працівник в організації, до вищої точки кар'єри.

При управлінні діловою кар'єрою важливо відстежувати динаміку тих показників, які характеризують ефективність такого управління:

1. *Динамічність кар'єри* – наскільки швидко робітник просувається за службовими рівнями. Кар'єра вважається динамічною, якщо робітник у більшості випадків займав нову посаду протягом 3-5 років.

2. *Показник рівня позиції* - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри.

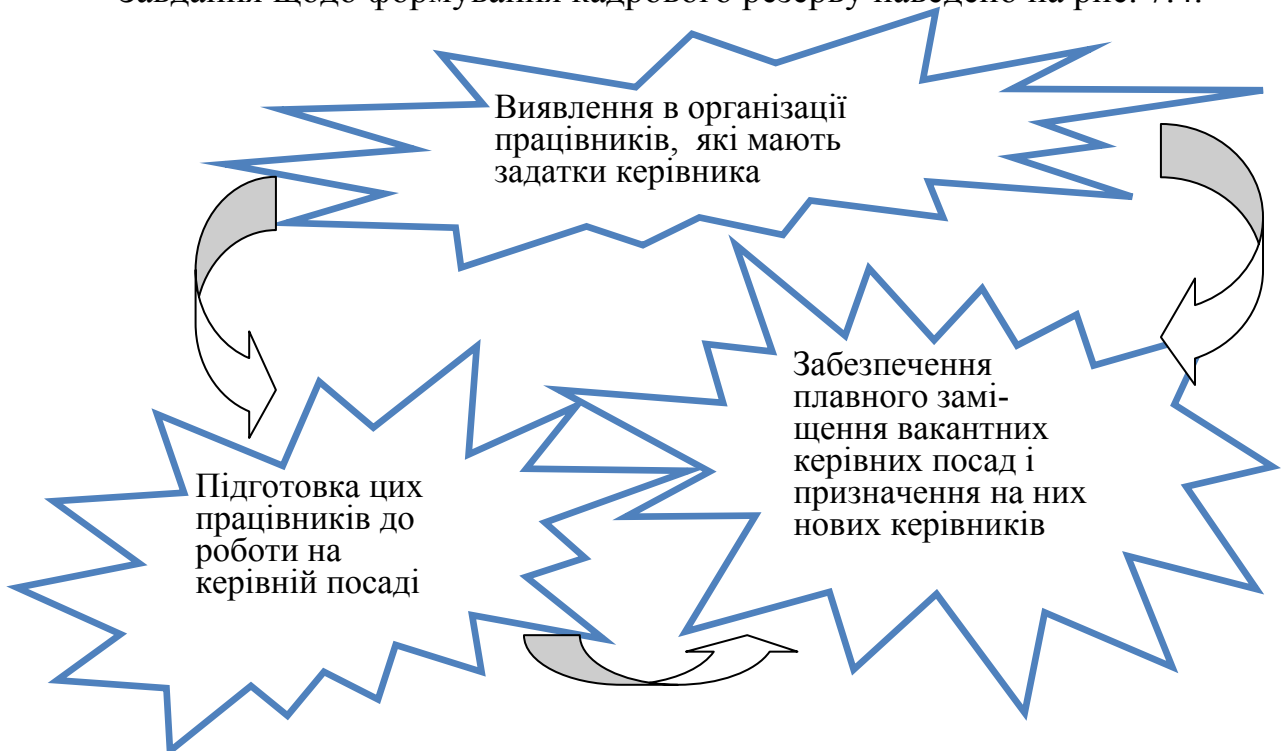
3. *Показник потенційної мобільності* - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум [9].

#### 7.4. Формування і планування кадрового резерву та їх ефективність

*Кадровий резерв* – контингент працівників із числа лінійних та функціональних керівників, спеціалістів, які пройшли професіональний відбір і мають спеціальну управлінську підготовку чи стажування.

Під *резервом керівників* розуміють групу працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінювання їх професійних знань, умінь та навичок. Резерв керівних кадрів вважається оптимальним, коли на кожну посаду керівника припадає не менше двох людей.

Завдання щодо формування кадрового резерву наведено на рис. 7.4.



**Рис. 7.4.** Завдання формування кадрового резерву в організації

Наявність кадрового резерву дозволяє завчасно на плановій основі, за науково та практично обґрунтованою програмою готувати кандидатів на знов створені та підлягаючі заміщенню вакантні посади, ефективно організовувати навчання та стажування спеціалістів, що внесені до резерву, раціонально їх використовувати на різних напрямках та рівнях у системі управління.

Для організації діяльності з формування резерву кадрів повинна бути розроблена та прийнята відповідна модель, що має включати в себе:

- Принципи формування резерву кадрів.
- Систему методів оцінки кандидатів у резерв.
- Критерії та механізми зарахування до резерву кадрів.
- Механізм розробки та прийняття індивідуальних планів (програм) підготовки, визначення строків, форм та методів навчання резерву кадрів.
- Систему оцінки готовності резерву на висунення до виконання службових обов'язків.

*Принципи формування кадрового резерву:*

- принцип актуальності резерву – потреба в заміщенні посади повинна бути реальною;
- принцип відповідності кандидата посади і типу резерву – вимоги до кваліфікації кандидата при роботі на конкретній посаді;
- принцип перспективності кандидата – орієнтація на професійне зростання, вимоги до освіти, вік, досвід роботи на посаді та динамічність кар'єри в цілому, стан здоров'я.

*Робота щодо формування резерву складається із таких етапів:*

1. Складання прогнозу змін у складі керівних кадрів.
2. Оцінка ділових та особистих якостей кандидатів у резерв на просування.
3. Визначення кандидатів у резерв.
4. Прийняття рішення до включення в резерв.
5. Погодження списку кандидатів, що внесені до резерву, з вищим органом управління або керівними організаціями.

При формуванні резерву необхідно точно знати кваліфікаційні вимоги до тих посад, на які зараховується в резерв спеціаліст, ураховувати, які спеціальні знання та досвід необхідні в кожному конкретному випадку для забезпечення ефективного керівництва. Таким чином, робота щодо формування та підготовки резерву кадрів має носити цілеспрямований, системний та плановий характер.

*Порядок відбору та зарахування в групу резерву включає такі етапи:*

1. Відбір кандидатів конкурсній основі серед спеціалістів у віці до 35 років, які позитивно показали себе на практичній роботі та мають вищу освіту.

2. Рішення спеціальної комісії про включення працівників до групи резерву та його затвердження наказом по організації'.

3. Затвердження керівника стажування для кожного зарахованого до кадрового резерву працівника.

4. Матеріальне заохочення керівника стажування за успішне проходження стажером етапів просування.

Метою планування кадрового резерву є прогнозування персонального просування, його послідовність та супутні заходи.

*План роботи з кадровим резервом включає такі розділи:*

1) Визначення потреби в керівних кадрах.

2) Підбір та вивчення керівних кадрів.

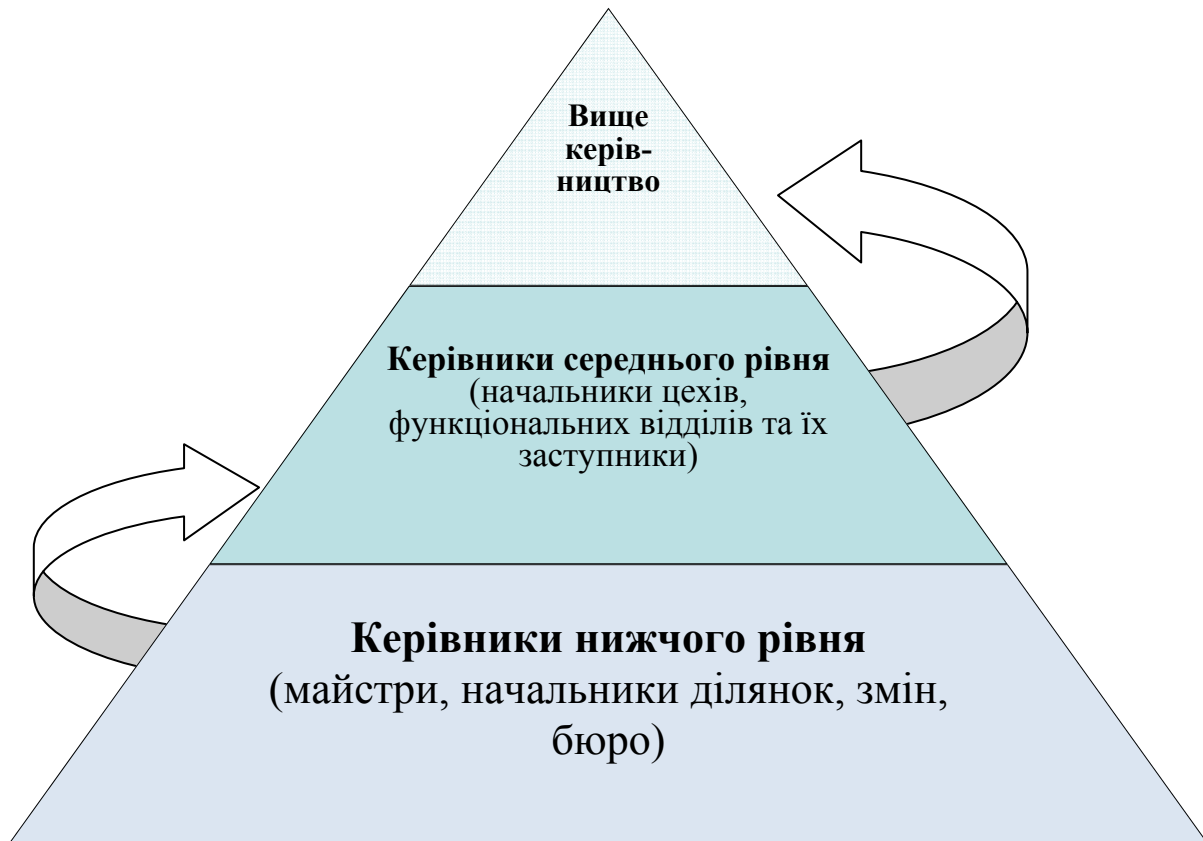
3) Комплектування резерву, розгляд, погодження та затвердження резерву.

4) Робота з резервом керівних кадрів.

5) Контроль за підготовкою резерву.

6) Визначення готовності резерву для призначення на нову посаду.

Практика показує, що резерв кадрів формується виключно з розрахунком керівних посад. Цей підхід не відповідає існуючим потребам, оскільки при формуванні резерву кадрів повинні бути враховані не тільки посади керівників усіх рівнів, але й посади, які не належать до керівних (головний спеціаліст, інженер, експерт). Ці посади також вимагають наявності у співробітників достатньо високої кваліфікації та відповідних навичок, тобто, кадровий резерв повинен охоплювати всі рівні управління (рис. 7.5). При цьому кожен працівник, що зарахований до кадрового резерву, повинен точно знати, на яку саме посаду його готують.



**Рис. 7.5** Формування кадрового резерву за рівнем управління

Про ефективність формування резерву керівників в організації свідчить показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву, до обіймання керівної посади. Він розраховується за формулою:

$$E_{\text{фп}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{Г}}}{\text{ЧП}_{\text{З}}} \cdot 100, \quad (7.1.)$$

де  $E_{\text{фп}}$  — підготовленість осіб, зарахованих у резерв, до обіймання керівних посад в організації, %;

$\text{ЧР}_{\text{Г}}$  — чисельність резервістів, підготовлених для призначення на керівну посаду, осіб;

$\text{ЧР}_{\text{З}}$  — загальна чисельність працівників організації, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб.

Показник ефективності формування резерву керівників протягом останніх п'яти років в організації визначається за формулою:

$$E_{\text{фч}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пч}}}{\text{ЧП}_{\text{зч}}} \cdot 100, \quad (7.2)$$

де  $E_{\text{фч}}$  — ефективність формування резерву керівників в організації протягом останніх 5 років, %;

$\text{ЧР}_{\text{пч}}$  — чисельність резервістів, призначених на керівну посаду протягом останніх 5 років, осіб;

$\text{ЧР}_{\text{зч}}$  — загальна чисельність працівників, які перебували в списку осіб, зарахованих до кадрового резерву протягом останніх 5 років, осіб.

Показник ефективності використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад в організації протягом року розраховується за формулою:

$$E_{\text{фр}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пр}}}{\text{ЧП}_{\text{р}}} \cdot 100, \quad (7.3)$$

де  $E_{\text{фр}}$  — ефективність використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад в організації протягом року відносно загальної чисельності призначених на керівну посаду, %;

$\text{ЧР}_{\text{пр}}$  — призначення керівників в організації протягом року з числа осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб;

$\text{ЧП}_{\text{р}}$  — усього призначено керівників на підприємстві протягом року, осіб.

Під час аналізу останнього показника треба враховувати співвідношення між керівниками, призначеними протягом року з числа резерву керівників і з числа працівників чи осіб зі сторони, які не перебували в резерві. Про ефективність формування резерву свідчить також рівень плинності кадрів серед резервістів, рівень задоволеності їх працею, середній термін перебування резервістів у списку резерву до їх призначення на керівну посаду [1].