

ЛЕКЦІЯ

ТЕМА: ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА

ПЛАН:

1. Загальні поняття про кар'єру
2. Управління діловою кар'єрою
3. Соціальні технології проектування кар'єри

Кар'єра – це *результат усвідомленої позиції і поведінки людини* у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання. Загалом розрізняють різні види та типи ділової кар'єри:

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку в одній організації, а саме:

- працевлаштування на роботу;
- адаптація в організації;
- професійний розвиток;
- підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
- вихід на пенсію.

Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Міжорганізаційна кар'єра – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

Вертикальна кар'єра – це вид кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту).

Ступенева кар'єра – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

Центроспрямована кар'єра – це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

Кар'єра характеризується єдністю та взаємодією її компонентів, таких як:

- кар'єрні орієнтації,
- кар'єрний ресурс,
- кар'єрний капітал;
- структурними зв'язками між ними;
- доцільністю;
- амбівалентністю результату (досягнення соціального успіху або особистісного задоволення);
- ієрархічністю будови;
- виконанням функцій (насамперед – у самореалізації індивідів);
- наявністю зовнішнього оточення (організаційного та внутрішньо-професійного контекстів);
- має в якості підґрунтя певні ресурси (освіту, кар'єрний капітал тощо);

- їй притаманна самоорганізація, саморозвиток та самообмеження, саморуйнування.

Особистісний компонент професійної самореалізації передбачає, що в центрі кар'єрного формування перебуває сам індивід як суб'єкт діяльності, його мотиви, мета, неповторний психічний склад.

Особливо варто зупинитися на такому структурному компонентові як **кар'єрні орієнтації**, адже саме вони є підставою для **формування цілей та планів, які реалізуються в процесі працевлаштування та здійснення професійного шляху в цілому.**

Під кар'єрними орієнтаціями слід розуміти **сукупність дій суб'єкта, спрямованих на оцінку проблемної ситуації, її дослідження та планування поведінки в процесі побудови кар'єри.** **Кар'єрні орієнтації** нерозривно пов'язані з іншим структурним компонентом кар'єри – кар'єрним ресурсом. Останній, виступає джерелом її розвитку, що передбачає визначення та усвідомлення особистістю своїх **можливостей та обмежень**, рівня професійної підготовки, розвитку професійних здібностей та конкурентних переваг.

Адекватна оцінка власних кар'єрних ресурсів, співвіднесення їх з вимогами конкретної професії та регіональним ринком праці дозволяє знизити ймовірність помилки при виборі майбутньої сфери діяльності.

На думку фахівців у сфері технологій управління кар'єрою на етапі планування слід розглядати процес її побудови не як безперервну дію, що триває протягом усього життя, а як послідовність проектів – дій з певним результатом, обмежених у часі та ресурсах. Розбиття всієї діяльності на серію проектів дозволяє істотно зменшити горизонт планування, конкретизувати цілі, а, отже, збільшити точність планів та прогнозів щодо її розвитку. Для того щоб чітко спланувати кар'єру у вигляді послідовності проектів, суб'єкту необхідно освоїти технологію проектного управління.

У найзагальнішому розумінні **проекткування** – складова частина управління, яка дозволяє забезпечити здійснення керованості та урегульованості деякого процесу. З точки зору побудови **індивідуальних траєкторій** розвитку, **проекткування – це діяльність, що створює смисл і горизонт щодо**

прогнозування свого майбутнього. Виконання цієї діяльності передбачає прогностичну компетентність, яка визначає можливі шляхи досягнення майбутнього. Послідовність проектної діяльності включає наступні етапи:

- актуалізацію потреби в значущим для особистості досягненні будь-якого результату (соціально-професійного визнання, кваліфікації, посади, звання та ін.);
- рефлексію ретроспекції професійно-освітнього минулого;
- конструювання образу бажаного майбутнього;
- розробку мети, завдань діяльності на різних часових відрізках траєкторії;
- здійснення моніторингу реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та її коригування;
- складання портфоліо професійно-освітніх досягнень та верифікація прогнозу майбутнього – визначення ступеня його достовірності та обґрунтованості.

Проектування професійної кар'єри визначається, з *одного боку*, як особливий, спеціально організований різновид управлінської діяльності індивіда – носія кар'єри, в рамках якого забезпечується процес його професійного розвитку, цілеспрямований рух до досягнення намічених професійних цілей, аналіз та прогнозування можливих наслідків й результатів на основі сформованих індивідуальних уявлень. З *іншого боку*, проектування розглядається як цілеспрямована діяльність, що передбачає зовнішнє (по відношенню до носія кар'єри) управління процесом формування професійної кар'єри індивіда, яке забезпечує можливості, а також визначає напрями та обмеження індивідуального проектного процесу, на підставі соціально-економічних потреб суспільства.

Проектування можна розглядати як розгорнуте у часі та просторі цілепокладання. **Цілеспрямованість** виступає визначальною характеристикою етапу проектування кар'єри, яка зумовлює інші структурні компоненти кар'єри (способи, стратегії й тактики). **Мета діяльності** (точніше всіх дій, що входять в неї) є її інтегруюче й направляюче першоджерело.

Треба відзначити, що **цілі кар'єри** можуть змінюватися з віком, а також з соціалізаційними етапами, із зростанням кваліфікації людини. Формування цілей

кар'єри – процес, який пов'язаний з постійним самовдосконаленням та самоосвітою. Як зазначає Н.П. Лукашевич «метою кар'єри не можна назвати сферу діяльності, певну роботу, посаду або місце на службовій драбині. Вона має більш глибокий зміст» [8, с. 115].

Мета кар'єри полягає в інтенціональному ставленні індивіда до власної трудової діяльності, а, отже, залежить від потреби, згідно якій людина хотіла б займатися відповідною діяльністю. Проте фахівці в галузі кар'єрного консультування наполягають на необхідності чіткого формулювання цілей кар'єри. У кар'єрному цілепокладанні розрізняють два рівня цілей. Перший рівень це «надцілі» – стратегічні цілі життя, що служать орієнтирами в просторі довгострокового життєвого та кар'єрного планування. Їх можна планувати в загальній перспективі своєї кар'єри, не встановлюючи чітких термінів та деталей. В якості найбільш типових стратегічних цілей можна виділити наступні:

- займатися видом діяльності чи мати посаду, яка відповідає самооцінці й тому доставляє моральне задоволення;
- отримати роботу або посаду, що відповідає самооцінці, в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гарний відпочинок;
- займати посаду, яка посилює та розвиває можливості людини;
- мати роботу чи посаду, яка носить творчий характер;
- працювати за фахом або займати посаду, яка дозволяє досягти певного ступеня незалежності;
- мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка дозволяє одночасно отримувати великі побічні доходи;
- мати роботу чи посаду, яка дозволяє продовжувати активне навчання;
- мати роботу чи посаду, що дозволяє займатися вихованням дітей чи домашнім господарством.

Другий рівень утворюють конкретні «робочі завдання». Це завдання, які ставляться та реалізуються в реальні конкретні терміни. До таких цілей можна віднести період пошуку первинної роботи. Це найбільш складний період в

кар'єрному цілепокладанні, оскільки передбачає пошук роботи за різними «каналами», що завжди складно без досвіду способів та засобів щодо їх здійснення.

Сформулювати конкретні кар'єрні цілі можливо на підставі дослідження «внутрішнього» середовища (професійно-особистісного потенціалу та ресурсів) та «зовнішнього» середовища (вимог та перспектив ринку праці).

Далі необхідно визначити рівень кваліфікації, що вимагається для їх досягнення та окреслити конкретні практичні кроки щодо придбання досвіду та здібностей, тобто враховувати можливості механізму самоуправління. Для більш чіткого формулювання цілей пропонують використовувати широко відомий **принцип SMART**, згідно з яким будь-яка мета повинна відповідати п'ятьма критеріями.

1) *Specific* (чітко визначений, специфічний) – відповідно до цього критерію, формулюючи мету, суб'єкт повинен дати собі відповіді на такі питання: Чого саме він прагне? Хто ще залучений в бажаний процес? Де і коли повинен бути досягнутий потрібний результат? За яких умов мета може бути досягнута?

2) *Measurable* (межуєрибл) (вимірюваний) – формулювання мети повинно включати критерії по яким може вимірюватись ступень досягнення результату. Тому необхідно поділити кінцевий результат на складові елементи, що вимірюються.

3) *Achievable/Agreed* (досяжний/узгоджений) – суб'єкт кар'єри повинен володіти здібностями, можливостями, ресурсами та бажанням досягти мети, яку ставить. Найбільше задоволення люди, як відомо, отримують при досягненні цілей, які знаходяться на межі їх можливостей, але не за ними. Далі відповідно до обраних цілей розбудовується стратегія поведінки та визначаються конкретні дії.

4) *Realistic/Relevant* (реалістичний/релевантний) – даний критерій припускає, що мета повинна бути реалістичною та доречною. Її досягнення має вписуватися в реалії життя та співвідноситися з більш глобальними цілями та іншими умовами. Наприклад, якщо індивід хоче мати час на родину, виховання дітей, не варто погоджуватися на роботу з тривалими відрядженнями та великими постійними переробками.

5) *Time-bound* (визначений у часі) – передбачає чітке визначення як фінальних, так і проміжних термінів досягнення мети. Адже без чіткого плану до результату можна рухатися все життя, але так його й не досягти.

Усвідомлення та чітке формулювання цілей кар'єри дозволяє суб'єкту скласти оптимізований план, що являє собою реальну логічну послідовність завдань та дій щодо їх реалізації з врахуванням наявних ресурсних та часових обмежень й можливостей.

Значущим компонентом на етапі проектування кар'єри є **оцінка ризиків** та загроз. У широкому значенні, **ризик можна визначити як можливість відхилення від мети, на досягнення якої спрямоване рішення**. Маються на увазі такі ситуації, настання яких здатне різко відвести кар'єрний проект від наміченого плану або навіть повністю його знищити. У процесі проектування кар'єри величезне значення набувають «ризиків соціального простору», пов'язані:

– з ускладненням процесу розвитку професійної структури суспільства. У постіндустріальному суспільстві професійна структура суспільства динамічно розвивається, з'являються нові вимоги до професіонала (гнучкість, мобільність, самовдосконалення), які не можна випускати з уваги в процесі самовизначення. Внаслідок цього змінюється трудова біографія людини: професійна кар'єра набуває фрагментарний характер. У сучасній концепції кар'єри дані тенденції рефлексуються у таких конструктах як «калейдоскоп кар'єра» (*kaleidoscope career*) (Mainero & Sullivan, 2005; 2006) «різноманітна кар'єра» (*protean career*), «безмежна кар'єра» (*boundaryless career*), «транскордонна кар'єра» (*boundary-crossing career*) (Arthur, 2008) та т.п.;

– з нерівномірністю розвитку елементів системи освіти: знання та навички, що здобуваються у ВНЗ відстають від вимог ринку праці. Нерозвиненість мережевий форми реалізації освітніх програм (коли в освіту залучається не тільки освітній заклад, але й інші організації, що володіють ресурсами для навчання, проведення практики, здійснення інших форм навчальної діяльності) призводить до того, що система вищої освіти ледве встигає реагувати на актуальні запити суспільства, у той час, коли вона повинна прогнозувати вимоги майбутнього;

– з неузгодженістю розвитку ринку праці та ринку освітніх послуг: ці соціальні інститути зараз діють більшою мірою автономно, в результаті чого безліч молодих фахівців стикаються з незатребуваністю отриманої професії на ринку праці. Професія сьогодні вже не може гарантувати подальше працевлаштування для випускника навчальних закладів. З точки зору планування кар'єри ризики соціального простору знаходять своє відображення в трьох групах кар'єрних ризиків: 1) **Стихійних ризиках** – впливу факторів, які не підвладні управлінню людиною, що будує свою кар'єру (наприклад, зміна ринкової кон'юнктури, розорення компанії, критичні зміни «правил гри» з боку держави та контролюючих органів, революції, війни, землетруси й т. п.). Стихійні ризики не піддаються адекватному прогнозуванню при плануванні кар'єрного проекту. 2) **Соціальних ризиках** – пов'язаних з нерівними стартовими можливостями у соціальному розвитку та освіті (походженням людини, успадкованим або придбаним соціальним статусом, особистісними та фізіологічними особливостями; отримання фаху, який незатребуваний ринком праці; відсутність дружніх зв'язків серед елітних груп; приналежність до національної меншини, субкультури або релігійної конфесії). 3) **Матеріальних ризиках** – пов'язаних зі ступенем контролю над необхідними для проекту матеріальними ресурсами (засобами та можливостями для отримання додаткової освіти; наявності або відсутності накопиченого матеріального капіталу, що дозволяє при бажанні кардинально змінити спеціальність, компанію, галузь). Наявність соціального або матеріального ризику не означає, що успішний розвиток кар'єри буде неможливо, а дозволяє зрозуміти, що на подолання наслідків ризику необхідно закласти окремий ресурс, грамотно вибудувати кроки щодо зниження ступеня впливу цих ризиків або їх подолання.

Структурним елементом кар'єри виступає також процесуальний компонент (способи, стратегії й тактики досягнення поставлених цілей та завдань). Однією з сучасних технологій успішного проектування кар'єри та реалізації кар'єрного потенціалу є **самоменеджмент**. Самоменеджмент (від self-management) –

послідовне та цілеспрямоване застосування апробованих методів роботи в повсякденній практиці для оптимального й ефективного використання свого часу.

Самоменеджмент також розглядають як науку про самоорганізацію та самоуправління людини. Застосування даної технології сприяє досягненню успіху не тільки в професійній сфері, але й в житті в цілому. Н. П. Лукашевич запропонував його наступне визначення: «Самоменеджмент розуміється як послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів та технологій само-реалізації та саморозвитку творчого потенціалу людини» [7, с. 19]. Перевагами самоменеджменту є зменшення витрат на виконання роботи, поліпшення організації праці, зниження рівня стресів, задоволеність роботою, підвищення мотивації праці та рівня власної кваліфікації, зменшення помилок при виконанні своїх функцій, досягнення професійних та життєвих успіхів коротким шляхом. Розуміючи під персональним менеджментом цілеспрямоване та послідовне застосування практичних методів управління в повсякденній діяльності з метою оптимізації використання своїх персональних ресурсів (інтелекту, волі, здібностей), можна констатувати, що найважливішу роль у системі самоменеджменту відіграє персональний кар'єрний менеджмент. Таким чином, особистість, що займається самоменеджментом, виступає як активна, прагнуча до певних цілей, постійного особистісного та кар'єрного росту людина. Основна мета самоменеджменту – самовизначатися у кар'єрному розвитку, максимально використовувати власні можливості та долаючи зовнішні обставини.

Самоменеджмент в організації кар'єри – це самоуправління кар'єрою, вміння підібрати необхідну стратегію й тактику, щоб досягти плodотворності, реалізувати себе та розкрити свій кар'єрний ресурс в умовах конкуренції на ринку праці. Технологія кар'єрного самоменеджменту має декілька варіантів. З точки зору проектування кар'єри, на наш погляд, ефективною є методика ситуаційного аналізу, яка запропонована провідним німецьким експертом по раціоналізації праці менеджерів Л. Зайвертом, адаптована й модифікована до сучасних умов. **Технологія побудована на усвідомленні індивідом власних кар'єрних можливостей, що вже виступає значним кроком до їх успішної реалізації.** За допомогою методики можна визначити, які особисті ресурси потрібно

використовувати для досягнення кар'єрних цілей та прийняти рішення про поетапний розвиток кар'єри. Дана методика включає: 1) визначення власного положення в «кар'єрному ландшафті» за допомогою направляючих питань, що стосуються життєвого шляху в цілому (успіхів та невдач, впливу родини, сильних та слабких сторін особистості, найбільш пріоритетних цінностей та ін.), а також професійної сфери, зокрема (уявлень про професійні та посадові завдання, обов'язки, переваги та недоліки роботи); 2) складання особистого балансу успіхів та невдач (з точки зору володіння спеціальними знаннями та навичками, інтелектуальними та особистісними якостями); 3) виявлення власних сильних та слабких сторін у контексті виявлених достоїнств та недоліків; 4) визначення кар'єрних цілей, аналіз ресурсів та засобів, необхідних для їх реалізації. Дана технологія дозволяє досить повно та глибоко провести самодіагностику кар'єрного потенціалу, успішно визначити шляхи реалізації кар'єрних можливостей.

Формування основи кар'єрного проекту, який забезпечує надалі ефективність реалізації професійної кар'єри, здійснюється в процесі отримання професійної освіти.

Визначення власних кар'єрних можливостей та обмежень, вироблення стратегії та тактики є необхідним підготовчим етапом кар'єри, особливо для такої соціальної групи як випускники ВНЗ. Тим не менш, існує суперечність між недосконалістю системи вищої освіти в проектування професійної кар'єри студентської молоді та необхідністю більш ефективної реалізації потенціалу вищої освіти в управлінні професійною кар'єрою випускників.

Отже, сучасний ринок праці висуває нові вимоги не тільки до претендентів, але й до системі вищої освіти в цілому. Мережева взаємодія у сфері вищої професійної освіти, яка ще тільки набуває розвитку в університеті, виступає необхідним фактором затребуваності та успішної самореалізації молодих фахівців. Для подолання негативних наслідків сучасної соціально-економічної ситуації та успішної адаптації студентів-випускників до умов сучасного ринку, необхідно вже на етапі професійної освіти приділяти увагу питанням планування

кар'єри, зокрема, навчаючи студентів технологіям самоменеджменту та самопрезентації, які сприяють придбанню та вдосконаленню необхідних практичних навичок управління собою. У якості перспектив подальшого вивчення проблеми проектування кар'єри студентами-випускниками передбачається дослідження того, наскільки дана група усвідомлює й розуміє необхідність володіння технологіями кар'єрного самоменеджменту та які конкретно навички самоорганізації застосовуються випускниками для проектування та розвитку власної кар'єри.