

# ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ЯК ФАКТОР МОТИВАЦІЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

*Я.О. Бризгіна, Національний банк України*

Аналізуючи сучасні тенденції розвитку банківської системи України, можна помітити, що науковці та практики зосереджують свою увагу на дослідженнях забезпеченості банків фінансовими ресурсами, удосконаленні нормативно-правової бази, методології проведення банківських операцій. Така ситуація, безумовно, є позитивним зрушенням на шляху до формування ринкових відносин у банківській сфері. Проте не викликає заперечення той факт, що питанню забезпечення банківської системи України кваліфікованим персоналом, організації та активізації його діяльності, приділяється недостатня увага. Це викликає правомірне занепокоєння, оскільки у світовій практиці банківського менеджменту відбуваються протилежні процеси, і питання людського фактора в організації діяльності сучасного банку займає ключову позицію. Немає сумнівів, що для забезпечення ефективної діяльності банківської системи якісна трудова діяльність високопрофесійних фахівців має велике значення. Саме тому питання мотивації персоналу в аспекті активізації підвищення професійного рівня, планування та розвитку кар'єри набувають великого значення.

Проведені дослідження [1, 3, 4] показують, що на сьогоднішній день такому напрямку роботи, як планування кар'єри, в кадрових службах банківських установ та інших організацій приділяється недостатня увага. Це призводить до втрати одного з найсильніших стимулів до зростання професіоналізму, мобілізації сил та збалансування інтересів працівника та організації. Сьогодні, коли розкриваються нові суттєві можливості для реалізації здібностей людей, поняття кар'єри та її планування і розвитку набувають особливої актуальності.

Кар'єра – досить багатозначне та багаторівневе поняття. Проте аналізуючи визначення цього поняття у різних авторів [1, 2, 3, 4], можна зробити узагальнення.

По-перше, термін “кар'єра” пов'язується із просуванням вперед в тій чи іншій сфері діяльності і розуміється як загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (трудовій, суспільній, сімейній). Для трудової сфери “кар'єра” трактується як поступальне просування в службовій діяльності, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей, досягнення певного соціального статусу та зайняття відповідної цьому статусу посади.

По-друге, кар'єра розуміється як суб'єктивні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею. В такому аспекті з поняттям кар'єри не пов'язується неодмінний і постійний рух вгору по організаційній ієрархії. Скоріше мається на увазі індивідуально усвідомлена позиція і поведінка працівника, яка пов'язана з його трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя; підвищення рівня професіоналізму.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра, що логічно виходить з назви, охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Внутрішньоорганізаційна кар'єра може реалізуватись в трьох напрямках:

1. Вертикальному, з яким часто пов'язують саме поняття “кар’єра”, оскільки в цьому випадку просування найбільш очевидне. Вертикальна кар’єра передбачає підйом на більш високий рівень у структурній ієрархії.

2. Горизонтальному, який передбачає переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на рівні, що не має жорстокого формального закріплення в організаційній структурі, наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо. До такого напряму кар’єри можна віднести і розширення або ускладнення завдань на займаній посаді, як правило, з адекватною зміною винагороди.

3. Доцентровому, який найменш очевидний й часто не супроводжується зміною місця працівника в організаційній структурі, проте в багатьох випадках привабливий для працівників. Це рух до ядра організації, її керівництва. Зміст доцентрового руху може полягати, наприклад, в запрошенні фахівця на недоступні йому раніше ділові зустрічі, участь в нарадах як формального, так і неформального характеру, окремі важливі доручення керівництва.

Планування кар’єри слід розглядати як розробку офіційної програми, моделей просування персоналу по службі, які визначають перспективу його зростання за певних умов, допомагають кожному працівникові розкрити свої здібності та застосувати їх якнайкраще для цілей організації [2].

Важливим моментом при плануванні кар’єри є забезпечення підкріплення посадового зростання професійним. Адже диспропорція не вигідна ні працівникові, ні організації: вона може не лише психологічно деформувати особистість, а й нанести шкоду професійному виконанню обов’язків та негативно відобразитись на економічних результатах.

Наробітки науковців та практиків з менеджменту персоналу дозволяють визначити закономірності у питаннях розбудови кар’єрної моделі працівника. Так, розрізняють окремі етапи кар’єри та визначають пріоритетні потреби людини на кожному з них [2, 4]. Процес вибору професії та затвердження на ній займає приблизно 10 років і завершується, на думку науковців, до тридцятирічного віку. Наступні 15 років – це час найбільших звершень, потім настає стадія збереження досягнутого статусу. Приблизно в 60-65 років людина, ймовірно за все, залишить попередню діяльність або значно зменшить свою активність, залишаючись в організації як консультант.

Проте деякі вчені передбачають більшу тривалість активного трудового життя. Зокрема, цікавим є поділ службового шляху, який запропонований Сірілом Н. Паркінсоном [3]. Так, він виділяє такі фази кар’єрного розвитку:

- 1) готовності (Г) – 22 роки;
- 2) розсудливості (Р) – 25 років (Г+3 роки);
- 3) просування (П) – 32 роки (Р+7 років);
- 4) відповідальності (В) – 37 років (П+5 років);
- 5) авторитету (А) – 40 років (В+3 роки);
- 6) досягнень (Д) – 47 років (А+7 років);
- 7) нагород (Н) – 56 років (Д+9 років);
- 8) важливості (ВЛ) – 62 роки (Н+6 років);
- 9) мудрості (М) – 65 років (ВЛ+3 роки);
- 10) тупика (Т) – 72 роки (М+7 років).

Як видно з наведеного, вся шкала розрахована на 50 років активного трудового життя та досягає тупику, проте не завжди, тільки у 72 роки.

Найважливішим стимулюючим фактором професійного розвитку є підвищення по службі. Цей стимул досить широко використовується в закордонній практиці управління персоналом, причому зайняття більш високої посади тісно пов'язується з результатами атестації та оцінки професійної діяльності і особистих якостей працівника. Необхідно враховувати, що кожній сходинці ділової кар'єри відповідає цикл навчання. Програма такого навчання носить цілеспрямований характер, виходячи з результатів діяльності кожного кандидата на просування.

Практичний досвід та результати досліджень [3, 4] свідчать, що перебування працівника на кожній посадовій сходинці має свої оптимальні терміни з точки зору підвищення кваліфікації, реалізації особистих потреб та задоволення від праці. Науково обгрунтованим вважається просування на наступну кар'єрну сходинку приблизно через два роки роботи в організації. Саме до цього часу закінчуються адаптаційні процеси, знайомство з організаційною структурою та діяльністю організації. Працівник набуває досвіду роботи в даній організації, відчуває себе більш впевнено і в психологічному, і в професійному відношенні. Уповільнення просування після двох років може спонукати до зростання невдоволеності працівником своїм станом в організації, формування мотивів до звільнення. При цьому посадове просування необхідно тісно пов'язувати з розвитком професійної кваліфікації, чому слугує навчання в системі перепідготовки, підготовки та підвищення кваліфікації. В перші п'ять років йде процес інтенсивного зростання кваліфікації та накопичення досвіду роботи, що має підкріплюватись досить високим темпом просування.

Загальна тенденція у сфері побудови кар'єрних відносин, що підтверджується результатами досліджень [4, 5, 6], полягає у відході від постулатів першого напрямку та поступовому превалюванні другого напрямку. Приходить концепція "можливості найму", суть якої полягає в зобов'язанні організації навчати та розвивати свій персонал в такій мірі, щоб в разі звільнення працівник мав би можливість розвивати свою кар'єру в іншій організації. І хоча задекларована мета є гуманістичною, проте багато організацій (навіть у розвинених країнах) перекладають відповідальність за кар'єру на самого працівника. У вітчизняних організаціях така практика є ще більш поширеною.

Так, все більше британських компаній намагаються розробити власні програми життєвого балансу. Наприклад, одна з програм Lloyds TSB банку. Вона розпочата на початку 1999 р. та залучає 78 тис. працівників банку у Великобританії та за кордоном. Зміст програми полягає в тому, що окремий працівник домовляється (укладає угоду) про баланс "робота-життя", який підходить йому. Працівник ініціює запит (вимоги), які його влаштовують, проте не має змоги регулювати які зміни вносити у практику. Пропозиції обговорюються з лінійним керівництвом. Схема має широкі можливості вибору і, як зазначається у звіті, "якщо це не має негативного впливу на бізнес, вимоги скоріш за все будуть погоджені лінійним керівником". Працівники позитивно ставляться до такої схеми: 95 % вимог погоджено і приблизно кожний п'ятий працівник працює за такою програмою [5].

Необхідно зазначити, що використання світового досвіду з питань планування кар'єри для України має бути узгоджене з врахуванням як національних традицій і принципів управління, так і можливостей організації (банку).

Як показує практика, найбільш оптимальні моделі кадрового планування передбачають необхідність врахування ряду змінних:

- привід до використання (вакансія, нова посада, штатні зміни);
- напрямки використання (по вертикалі або горизонталі);
- швидкість використання (час перебування на посаді в залежності від вимог, що ставляться до неї);
- фази використання (початкова, яка пов'язана з набуттям необхідної кваліфікації; основна, коли відбувається підвищення кваліфікації і призначення кандидата на посаду з більш ширшим колом повноважень; заключна, яка часто пов'язана з переведенням працівника на посаду, що відповідає можливому зниженню працездатності у похилому віці) [3].

Як і будь-який організаційний процес управління, планування кар'єри потребує постійного моніторингу і визначення ефективності застосування. Оскільки цей процес спрямований на покращення діяльності організації, її результати вже свідчать про ефективність. Проте науковці та практики у сфері управління персоналом до основних показників, що характеризують ефективність заходів з планування кар'єри, відносять:

- плинність персоналу (в тому числі порівняння показників для працівників, які беруть участь у плануванні та розвитку кар'єри, та аналогічних показників для працівників, які не беруть участь у таких заходах);
- професійно-кваліфікаційне просування працівників (частка працівників, які отримали підвищення у загальній чисельності працівників; кількість працівників, які проходять професійну підготовку; структура професійної підготовки за термінами та результативністю, що визначається часткою працівників, які отримали підвищення після підготовки серед загальної чисельності тих, хто проходив підготовку; термін перебування в резерві; кількості працівників резерву, які призначені на вищестоящі посади до загальної чисельності резервістів);
- співвідношення частки вакансій, що заміщені працівниками організації, та посад, заміщених прийнятими зі сторони працівниками.

### *Список літератури*

1. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: Монографія / За заг. ред. проф. О.Ю. Оболенського. – Хмельницький: “Поділля”, 1999. – 570 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
3. Лытов Б. Планируйте карьеру // Служба кадров. – 2000. – № 3. – С. 77-80.
4. Труд государственных служащих: Учеб. пособие / Институт труда (НИИ труда) Минтруда России. – М.: ЗАО “Финистатинформ”, 2000. – 352 с.
5. Cooper C.L. Careers, work and life: way of finding a better balance // Financial Times, Mastering Management, Part Thirteen. – 2001. – January, 8. – P. 12-13.
6. Schein E. The anchors that dictate our careers // Financial Times, Mastering Management, Part Thirteen. – 2001. – January, 8. – P. 2-4.