

## ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ І ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Стаття присвячена плануванню ділової кар'єри і професійного навчання персоналу.*

*Зазначено, зокрема що найважливішою проблемою формування кадрового потенціалу працівників є їх кар'єрне зростання та навчання.*

*У статті наголошено, що першочерговими завданнями підвищення ефективності функціонування підприємств є укомплектування їх працівниками, котрі мають необхідні якості, щоб успішно володіти обраною професією, створення системи, яка дає змогу зберігати і розвивати їх працездатність, а також надійність. Для виконання таких завдань необхідні періодичний контроль функціонального стану працівника і визначення об'єктивних критеріїв, що характеризують якісний склад таких підрозділів та органів.*

*Досліджено особливості кар'єрного зростання та професійного навчання персоналу. Проаналізовано ефективність існуючої системи на рівні підприємства.*

*Автори зазначили, що запорука успішної кар'єри – це симбіоз таких чинників, як внутрішнє бажання працівника професійно зростати, працьовитість і харизма.*

*Також наголошено, що важливу роль відіграє навчання персоналу. Передові розвинені країни світу вже давно досліджують вплив навчання на продуктивність праці людини.*

*Отже, однією із стратегічних цілей сучасних українських фірм та організацій повинна стати – навчити керівників займатися власним розвитком і максимально ефективно управляти розвитком підлеглих. Для цього необхідно створити систему кар'єрного зросту, навчання менеджерів усіх рівнів.*

*The article is devoted to the planning of business career and professional training of personnel.*

*It is noted, in particular, that the most important problem of forming personnel potential of employees is their career growth and training.*

*The article emphasizes that the priority tasks of increasing the efficiency of the operation of enterprises is to equip them with workers who have the necessary qualities to successfully own a chosen profession, to create a system that allows them to maintain and develop their working capacity, as well as reliability. To perform such tasks, periodic control of the employee's functional status and the definition of objective criteria characterizing the qualitative composition of such units and bodies are necessary.*

*The peculiarities of career growth and professional training of the personnel are investigated. The efficiency of the existing system at the enterprise level is analyzed.*

*The authors noted that the key to a successful career is a symbiosis of such factors as the employee's inner desire to grow professionally, hard work and charisma.*

*It is also emphasized that personnel training plays an important role. Advanced advanced countries of the world have long been exploring the impact of training on human productivity.*

*Consequently, one of the strategic goals of modern Ukrainian firms and organizations should be to train managers to develop their own development and manage the development of their subordinates in the most effective way. For this purpose it is necessary to create a system of career growth, training of managers of all levels.*

*Ключові слова: персонал, планування ділової кар'єри, кар'єрний ріст, організація навчання персоналу, ефективність навчання персоналу, кадровий менеджмент.*

*Keywords: personnel, planning of business career, quarry growth, organization of studies of personnel, efficiency of studies of personnel, skilled management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Середовище існування підприємства зазнає кардинальної трансформації, триває перехід від рутинної, підтримуючої та обслуговувальної діяльності до створення нових моделей виробничих процесів і прийняття нестандартних рішень. Це робить функціонування організації чи компанії результативним і ефективним в умовах нестабільності.

Модернізується економіка, потребує змін і у стратегіях компаній. Пристосування до цих нових умов змушує змінювати і систему кадрового менеджменту, і систему навчання, яка є частиною процесу управління персоналом. Ця проблема дуже актуальна в сучасних фірмах, адже від них залежить ефективність діяльності нашої економіки в цілому. Впровадження системи навчання допомагає працівникам швидше пристосуватися до мінливих умов зовнішнього ринкового середовища і забезпечить конкурентоспроможність фірми. Тому вже кілька років активно розвивається тенденція до вкладення значних коштів у навчання працівників, бо лише кваліфікований і вмотивований працівник забезпечить організації стабільність та розвиток у майбутньому.

Персонал виступає головним рушієм сучасної епохи, енергійно-креативним чинником економічного і цивілізаційного зростання у глобальних вимірах. Він – сила, яка змушує машину працювати. Вкладання у розвиток працівників не менш важливе, ніж капіталовкладення в матеріально-речові чинники виробництва та землю.

Головними складовими успішної компанії є турбота про персонал, постійне професійне навчання, забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, виробнича адаптація, планування кар'єрного просування, можливість самореалізуватись як особистість і як спеціаліст, вдало обраний стиль керівництва, підготовка резерву керівників.

Керівник має чітко знати, який фахівець потрібен для розвитку компанії, а фахівець – яка компанія необхідна для нього; отже, цілі організації і працівників мають бути співзвучними. Компанія незалежно від спеціалізації має на меті задоволення потреб людей, котрі перебувають як за її межами, так і тих, що в ній працюють. Перспектива кар'єрного зростання для багатьох навіть важливіша, ніж пристойна заробітна плата, проте як правило, одне впливає з іншого.

Удосконалення навчання, вільний доступ до інформаційних ресурсів, зростаюча мобільність робочої сили дають людині змогу підвищувати професійну майстерність і таким чином вимагати сходження кар'єрною драбиною для підвищення власного добробуту.

Доцільно зауважити, що нині 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, недостатньо досліджені, а тому необхідне їх вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Теоретичними і практичними питаннями розвитку ділової кар'єри займалися багато вчених-економістів. У минулому великий внесок у розробленні цієї теми 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 інші.

Аналіз останніх досліджень показує, що одним з найважливіших елементів кадрового менеджменту є розвиток персоналу і його навчання як складова розвитку. Цю проблему досліджували Л. Балабанова, Е. Варламова, Н. Володіна, Т. Гірченко, О. Демченко, І. Заков, Т. Кір'ян, В. Козлов, П. Магура, О. Несторенко, Л. Новаковська, О. Сардак, В. Скакун, М. Яковенко та інші. Всі ці науковці сходяться до єдиної думки: система професійного навчання є дуже важливим інструментом ефективного управління організацією.

Водночас, попри значну кількість наукових праць з проблем управління персоналом, їх гострота не зменшується. Це зумовлено тим, що останнім часом вимоги до працівників в умовах посиленої конкуренції значно зросли.

**Метою** статті є дослідження та оцінка кар'єрного зростання і навчання персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кар'єра – індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю впродовж трудового життя людини.

Працівник повинен володіти адекватною самооцінкою власних навичок і ділових рис, мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості, недоліки, проявляти ініціативу, бути компетентним у роботі, цілеспрямовано реалізовувати цілі компанії та бути відданим їй. Керівники, в свою чергу, повинні створити умови для повнішого розкриття і використання здібностей людини, бути наставниками працівників в їх розвитку, консультувати, планувати, мотивувати, контролювати. Відомо, 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, тобто кар'єрне зростання [5, с. 257].

Працівники, які пройшли кар'єрний шлях від службовця до керівника, володіють достатнім рівнем знань, умінь і навичок, мають великий багаж досвіду, завдяки якому виконують роботу оперативно та високоякісно. Впевненість у собі впливає на успіх у кар'єрі, адже керівник, який володіє професійними й загальними знаннями, зможе досягти високого результату навіть в обмежені терміни. Майбутні керівники ходять на роботу з метою продукування нових ідей, формування чітких цілей та досягнення їх. Для них мета стає тим паливом, яке живить їх інтелект та здібності. Керівник – своєрідна гравітаційна сила, яка об'єднує всіх однодумців навколо однієї мети, мотивує їх, веде за собою, створює максимально комфортні умови для трудової діяльності, цінує людей. Керівник упевнений, що інновації – це те, що може змінити світ. Не можна досягнути неосяжне, необхідно відокремити найважливіше, пріоритетне і детально працювати над цим.

Запорука успішної кар'єри – це симбіоз таких чинників як, безпосередньо, внутрішнє бажання працівника професійно рости, працьовитість і харизма. Саме таких працівників цінують на підприємстві «Кромберг енд Шуберт», адже робота на даному підприємстві – це відповідальність за безпеку людського життя. Кредо німецького підприємства – «Нуль помилок» у виробництві, європейські цінності та німецькі стандарти, турбота про якість товару і про людей.

У даній компанії реально працювати задля свого задоволення і самореалізуватись. Лідерство

як стиль роботи притаманне кожному з працівників; цікаво те, що 70% керівників – це вихідці з виробництва; головне – активність, бажання зростання та особисті якості: терпіння, наполегливість, лояльність до підприємства і працелюбність. Завод дає шанс усім працівникам стати керівниками. Більшість керівників розпочинали свою кар'єру з кабельної лінії, згодом були контролерами у відділі якості, контролерами зміни, потім керівником у виробничому відділі, далі – вивчення і залучення передового досвіду у колег за кордоном (Німеччина, Китай, Мексика, Марокко, Туніс) та можливість працевлаштування за рубежем.

Важливу роль відіграє також навчання персоналу. Передові розвинені країни світу вже давно досліджують вплив навчання на продуктивність праці. У США було встановлено, що інвестиції в людський капітал через навчання підвищують продуктивність праці робочої сили. При збільшенні витрат на навчання на 10%, продуктивність праці зростає на 8,5%. Тому за кордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% фонду оплати праці. Навчання здійснюють зазвичай не рідше, як через кожні три роки. В Україні ж ситуація цілком інша: витрати на навчання становлять 2% фонду оплати праці, а періодичність підвищення кваліфікації – в середньому 1 раз на 12 років.

Часто саме навчання персоналу стає для деяких країн їх конкурентною перевагою (наприклад, Японія, США, Франція).

В Україні професійну підготовку персоналу здійснюють, в основному, великі компанії. Але тенденція до створення систем професійної підготовки і безперервного системного навчання та розвитку персоналу малих і середніх компаній яскраво простежується, особливо в інформатиці й комунікаціях. Тому є достатньо підстав для припущення, що дана ситуація незабаром зміниться, бо у найближчому майбутньому на ринку праці буде складно знайти достатню кількість фахівців, спроможних ефективно працювати в нових економічних реаліях; отже єдиний вихід – готувати кадри самим. Саме з цією метою керівництво багатьох великих компаній (в т. ч. «Кромберг енд Шуберт») прийшло до твердої впевненості, що хоча робота в напрямку професійної підготовки та навчання персоналу потребує масштабних інвестицій, всі витрати «сторицею окупляться в майбутньому».

Окрім того, організована система професійної підготовки персоналу в корпоративних центрах дуже схожа на американський досвід, який досить ефективний в управлінні професійними компетенціями персоналу. На наш погляд, сучасним українським компаніям було б дуже корисно для оптимізації діяльності власної системи підготовки персоналу докладніше вивчити роботу зарубіжних корпоративних університетів й впровадити його в себе.

Працівники «Кромберг енд Шуберт» на спеціальних тренінгах пояснюють кандидатам тонкощі «командної гри». Значну увагу в компанії приділяють саме розвитку командного духу та корпоративної культури. Тут переконані: успішним працівник може стати тоді, коли він розуміє цілі компанії і розділяє її цінності. Фахівець із розвитку персоналу розробив спеціальну програму дводенного тренінгу, під час якого працівники можуть зіставити та порівняти свої особисті цінності із цінностями компанії і вирішити, чи вони співзвучні. Кожен працівник корпорації може професійно вдосконалюватись, а це, в свою чергу, відкриває широкі можливості для кар'єрного росту. Це – стандарт для заводів «Кромберг енд Шуберт» у всьому світі, а їх налічується понад 35.

**Висновки.** Однією із стратегічних цілей сучасних українських фірм та організацій повинна стати – навчити керівників займатися власним розвитком і максимально ефективно управляти розвитком підлеглих. Для цього необхідно: створити систему кар'єрного зростання, навчання менеджерів усіх рівнів; вони повинні мати чітке уявлення про реалізовані стратегії, у т. ч. стратегію щодо розвитку персоналу як ключового ресурсу організації.

Компанія «Кромберг енд Шуберт» зможе досягнути високих фінансових результатів лише за умови, якщо кожен працівник захоче бути успішним. Разом з тим, керівні структури мають досягти максимальної відданості й надійності працівника інтересам компанії, мотивувати працівників задля підвищення продуктивності праці, тим самим знизити плинність кадрів і створити умови для повного розкриття та використання здібностей людини.

### *Література*

1. Баб'як Г., Бенцал Ю. *Зарубіжний досвід організації навчання персоналу* /Г. Баб'як, Ю. Бенцал // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. Вип. 19.– Тернопіль: Економ. думка, 2014. — С. 130–133.*

2. Баб'як Г., Запорожан Л. *Резерви та шляхи підвищення організації навчання персоналу в установі* / Г. Баб'як, Л. Запорожан // *Збірник матеріалів доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики» (26–27 жовтня 2017 року). – Тернопіль, 2017. – С. 158–162.*

3. Грішнова О. А. *Молоді професіонали на ринку праці: проблеми гармонізації особистого життя та трудової діяльності* /О. А. Грішнова, А. І. Несєвра // *Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 1. – С. 49–60.*

4. Качан Є. П. *Забезпечення кадрами – запорука ефективної діяльності промислових підприємств регіону* /Є. П. Качан //Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми ефективного використання професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України». Т. 2. – Київ, 2008. – С. 129–132.

5. Крушельницька, О. В. *Управління персоналом: навч. посіб.* /О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

6. Островерхов В. *Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства* /В. Островерхов //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. Вип. 19. – Тернопіль: Економ. думка, 2014. – С. 100–110.

7. Режим доступу: <http://kroschu.info>