

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-13>
УДК 331.108.2

Олійник Н.Ю.

кандидат педагогічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка

Oliyuk Nadiya

Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

ORGANIZATION OF PERSONNEL BUSINESS CAREER MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено особливості ефективного управління діловою кар'єрою, фактори формування та планування кар'єри. Також проаналізовано фактори гальмування ділової кар'єри, що уповільнюють процесу розвитку аж до його зупинки, зміни напрямків та інших проявів. Визначено напрямки внутрішньоорганізаційної кар'єри, яка складається з послідовної зміни стадій професійного розвитку працівника в межах однієї організації (вертикальна, горизонтальна, цілеспрямована) та професійну кар'єру особистої трудової діяльності. Схарактеризовано фактори формування кар'єри пов'язаних безпосередньо з індивідуальністю працівника та фактори, пов'язані зі взаємодією особистості з оточуючим середовищем, що виявляє вплив інших людей на професійну кар'єру працівника. Узагальнено особливості організації роботи із планування й реалізації (управління) кар'єри працівника. Зазначено важливість кар'єрограми, що являє собою перелік професійних і посадових позицій в організації, можливість мобільності та стимулювання планування особистої кар'єри.

Ключові слова: кар'єра, ділова кар'єра, управління персоналом, фактори планування кар'єри, кар'єрограма.

The article examines the features of effective business career management, factors of career formation and planning. The need to improve the management system of business career of the staff in the organization, due to changes in the structure of the labor market, the need to provide human resources and new requirements for staff. The organization of the business career management system reflects a set of activities carried out by the personnel department of the organization and includes planning, organization, motivation and control of career growth. The directions of internal organizational career are determined, which consists of successive changes in the stages of professional development of an employee within one organization (vertical, horizontal, purposeful) and professional career of personal work. The factors of effective construction of a business career that are directly related to the person (abilities, interests, motivation, decision-making to change roles and status, etc.) and factors related to the interaction of the individual with the environment are summarized. Factors inhibiting business careers that slow down the process of development until its termination, change of direction and other manifestations are also analyzed. Depending on the origin of the inhibition factors can be: physical, psychological, social and ideal. The organization of work on planning and implementation (management) of the employee's career is systematized. Career planning in the organization can be done by the HR manager, the employee himself, his immediate supervisor, as well as by comparing personal intentions in the field of his career with the ability to meet them with available methods. Heads of departments must provide their employees with information about the needs and capabilities of the organization in staffing. Careers should be built on the shared participation of both participants and their shared responsibility for their own part of the organization of this career planning process. A business career is a component of inner attitude and behavior, change of skills and formation of competencies related to the activity. The importance of the career chart, which is a list of professional and job positions in the organization, the possibility of mobility and stimulate personal career planning. The process of personnel career management is determined by a set of means of influence and personnel technologies that provide management of professional experience of personnel in the organization.

Key words: career, business career, personnel management, career planning factors, career chart.

Постановка проблеми. Ринок праці динамічно розвивається та сьогодення вимагає нового підходу управління діловою кар'єрою, що має здійснюватися на основі врахування ви-

сокої професійної мобільності робочої сили. В умовах зростання конкуренції, збільшення ролі людського чинника, успішність управління організацією безпосередньо залежить від ефек-

тивності процесів формування, використання і розвитку її кадрів. При обмеженості фінансування кадрових програм все більшого значення набувають нематеріальні стимули, в тому числі і забезпечення можливості кар'єрного зростання.

Управляти діловою кар'єрою у власних цілях може і сам співробітник, але у керівництва є вагомі причини здійснення управлінського впливу у цій функціональній сфері управління. Формування постійного кадрового складу, підвищення задоволеності персоналу власною кар'єрою, виконання обов'язків, формування у персоналу відчуття турботи з боку адміністрації про майбутнє працівника – є запорука високого рівня кадрової безпеки. Також важливим є організація процесу кар'єри, а саме: хто і як просувається в структурі ієрархії організації і розпоряджається її ресурсами. Заодно велика увага приділяється формуванню систем управління службово-професійним просуванням персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичними і практичними питаннями розвитку та управління діловою кар'єрою займався багато вчених-економістів (М. Армстронг, Ф. Герцберг, Дж. Грехем, І. Кавет, А. Ейстер, А. Маслоу, А. Сміт, Ф. Тейлор та інші), які зробили суттєвий внесок у розроблення цих питань. На сучасному етапі вагомі розробки з питання управління кар'єрою представили вчені Л.В. Балабанова, А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський, В.М. Гриньова, О.С. Єськов, О.В. Кисельова, Ю.В. Коломієць, О.М. Марцинківська, В.С. Пономаренко, В.А. Савченко, С.І. Самігін, О.В. Сардак, О.А. Фомова, та інші науковці. Однак в умовах сьогодення постає необхідність у вдосконаленні системи управління діловою кар'єрою персоналу в організації, що зумовлено змінами в структурі ринку праці, необхідністю забезпечення кадрового потенціалу, тобто новими вимогами, які пред'являють організації до персоналу.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є систематизація факторів ефективної побудови кар'єри, а також її гальмування в процесі планування діловою кар'єрою в організації.

Виклад основного матеріалу. Управління кар'єрою персоналу відображає комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою організації, що включає планування, організацію,

мотивації і контролю службового зростання персоналу, враховуючи цілі, потреби, можливості, здібності, а також соціально-економічних умов самої організації. Періодична оцінка своїх працівників використовується не тільки для прийняття оплати праці, а й для визначення потреб у розвитку особистостей та їх задоволення. Це вигідно як організації, з точки зору покращення виконання працівниками своїх обов'язків, так і працівникам за рахунок більш повної, напруженої та змістовної роботи і можливості зробити кар'єру.

Важливо звернути увагу на професійний розвиток особистості, як процес підготовки людини до конкретного виду діяльності, що охоплює оволодіння особистістю необхідними знаннями та практичними вміннями (навичками), соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

У вітчизняній літературі часто поняття «кар'єра» ототожнюється з поняттям «ділова кар'єра» але зміст цих понять різниться. Кар'єра може бути як діловою (чи професійною), так і соціальною. Кар'єра – це процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві за обраною стратегією чи обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю [8]. Таке розуміння кар'єри поєднує цільовий, функціональний, процесний та структурний підходи. Важливо зазначити, що визначення поняття «ділова кар'єра» також доцільно формулювати на засадах комбінування різних підходів, проте з урахуванням того, що ділова кар'єра є лише видом кар'єри. На основі проведеного аналізу визначень варто трактувати ділову кар'єру як поступове службове просування, що супроводжується зміною навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей працівника.

У науковій управлінській літературі на сучасному етапі розвитку кар'єри персоналу можна виокремити *внутрішньоорганізаційну та професійну кар'єру*. Внутрішньоорганізаційна кар'єра складається з послідовної зміни стадій професійного розвитку працівника в межах однієї організації. Реалізується вона в трьох основних напрямках [5, с. 107]:

– вертикальному – з цим напрямом дуже часто пов'язують саме поняття кар'єри, оскільки просування по кар'єрних сходинках найбільш видиме. Цей напрям передбачає перехід

на вищу сходинку структурної ієрархії, підвищення соціального статусу і збільшення посадового окладу;

– горизонтальному – це пересування в іншу функціональну сферу професійної діяльності або здійснення службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі. Цей напрям передбачає виконання ролі керівника цільової програми, тимчасового трудового колективу або цільової групи; розширення і ускладнення завдань, нові обов'язки і статус, збільшення зарплати і відповідальності;

– центроспрямованому – це рух до керівництва організації, характерний для обмеженого числа працівників, що означає доступ на важливі наради, запрошення на зустрічі, які раніше були недоступні, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритої для інших інформації, довірливе відношення, окремі конфіденційні доручення керівництва. На перший погляд, цей напрям менш очевидний, але він досить цікавий та привабливий для співробітників.

Професійну кар'єру можна охарактеризувати з огляду на те, що кожна людина в процесі особистої трудової діяльності послідовно проходить певні стадії розвитку: навчання, прийняття на роботу, професійне зростання, покращення особистих професійних можливостей, вихід на пенсію. Не обов'язково всі ці стадії працівник проходить в одній організації, це може відбуватися послідовно, але в різних організаціях.

Важливо зауважити, що кар'єра важлива не тільки для співробітника, але і для самої організації, оскільки в процесі свого просування працівник набуває нових ділових якостей (інакше він не зможе просуватися вперед), які, корисні на його робочому місці. Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Дослідники звертають увагу на дві групи факторів, що визначають формування кар'єри. По-перше, фактори, пов'язані безпосередньо з людиною. Це здатності й інтереси людини, мотивація, ухвалення рішення про зміну ролей і статусу, особливості спеціалізації тощо. По-друге, фактори, пов'язані із взаємодією особистості з оточуючим середовищем. Це вплив

інших людей на професійну кар'єру людини (наприклад, матеріальні можливості батьківської родини при здобутті освіти, планування власної родини й сполучення інтересів родини й організації, потреба організації у фахівця такого профілю тощо). Узагальнюючи дані досліджень, можна виокремити шість факторів для успішної кар'єри [1]:

1. *Знання та навички.* Звичайно, знання самі по собі, навіть без уміння їх застосовувати, мають велику цінність. І в першу чергу тому, що саме знання є основою для прогнозування, передбачення майбутнього результату певної діяльності. Однак, уміння надають знанням особливої ваги і значущості, це набутий досвід, знання, отримані в процесі роботи за спеціальністю, або вам у житті часто доводилося стикатися з певними ситуаціями і ви навчилися підкоряти обставини під свої потреби.

2. *Впевненість в тому, що ви на своєму місці.* Людина не зможе піднятися по кар'єрній драбині, якщо їй не буде до вподоби робота. Успішна кар'єра вимагає не тільки душі і таланту. Часто їй присвячують все життя.

3. *Уміння розставляти пріоритети.* На кожній роботі виникають різні стресові ситуації. Щоб скоротити напруження на робочому місці потрібно навчитися організовувати роботу та розставляти пріоритети, це допоможе своєчасно виконувати поставлені завдання.

4. *Ініціативність.* Ініціативні люди, ініціативні в усьому: і в роботі, і в житті, і в саморозвитку.

5. *Критичне мислення.* Критичне мислення – це наукове мислення, суть якого полягає в ухваленні ретельно обміркованих та незалежних рішень.

6. *Контакти.* Це не є основним фактором для успішної кар'єри, але може допомогти вам у вирішенні певних труднощів. Крім того, в наш час інформація зростає з великою прогресією. Тому дуже важливо, щоб у вас були достовірні і перевірені джерела інформації.

Важливо зазначити також фактори гальмування кар'єри. Будь-який процес здійснюється під впливом гальмування сил, що уповільнюють розвиток процесу аж до його зупинки, зміни напрямків та інших проявів. За природою походження фактори гальмування можуть бути: фізичні, психологічні, соціальні та ідеальні. До фізичних відносяться ті, що обумовлені станом організму – дефекти органів почуття, мови,

зовнішності, низька працездатність у зв'язку з хворобою. *Психологічні* фактори пов'язані з вимогами суб'єкта кар'єри відносно себе та оточення, станом нерішучасті, боязливості, страху, проблеми інтелекту. Фактори *соціальної природи* обумовлені дезорганізаціями на різних рівнях соціального устрою (політичному, державному, правовому, економічному, адміністративному, груповому). Що стосується ідеальних факторів, то вони пов'язані зі сферами культури, моралі, ідеології тощо [2, с. 376–377].

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам працівник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер), а також здійснюється шляхом порівняння особистих намірів у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними методами. Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки в межах свого підрозділу, а й по організації в цілому. Кар'єра працівника як об'єкт планування та управління має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників, на оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації. Розглянемо процеси, які характерні при плануванні кар'єри на рисунку 1.

Менеджер повинен вміти виявляти потреби працівника, а працівник повинен мати яскраве уявлення про свої наявні і потенційні можливості, здібності проявити їх у майбутньому. Тому кар'єра і просування по службі повинні

будуватись на основі загальної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за власну частину організації цього процесу. Також кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона містить внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Цей документ, що складається переважно на 5 і не більше ніж на 10 років, містить зобов'язання адміністрації по горизонтальному і вертикальному переміщенню працівника, а також зобов'язання останнього підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності. Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві. Так кадрові служби організації складають схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Важливо зазначити такі варіанти: 1) підвищення або зниження за посадою з розширенням або скороченням кола обов'язків і прав; 2) підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням більш складних задач, ростом заробітної плати, але збереження посади; 3) зміна кола задач і обов'язків без підвищення у посаді і росту заробітної плати, тобто ротация [4].

Управління кар'єрою працівників є природним продовженням і результатом всієї діяльнос-

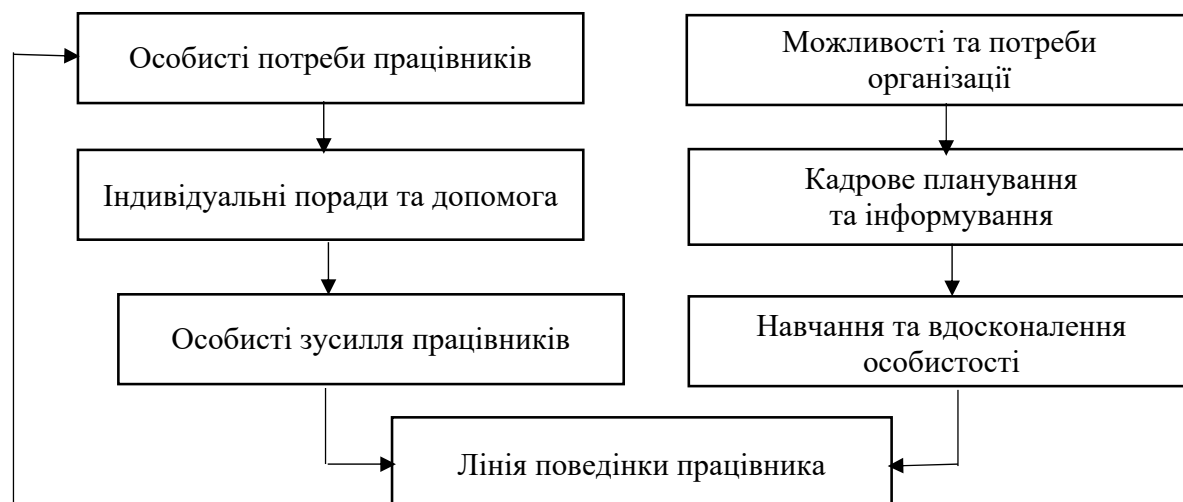


Рис. 1. Процес планування кар'єри в організації

Джерело: складено автором на основі [8]



Рис. 2. Процес управління діловою кар'єрою в організації

Джерело: складено автором на основі [6]

ті служби управління персоналом. Даний процес починається на етапі наймання на роботу, у ході якого претендентів повинна бути представлена повна достовірна інформація про можливості та перспективи роботи в організації. Організація роботи із планування й реалізації (управління) кар'єри працівників включає:

- ознайомлення працівників з наявними можливостями просування у вигляді програм навчання й консультацій по індивідуальних планах підвищення кваліфікації;
- регулярне інформування й консультування щодо можливостей, які відкриваються в організації, навчання й вакантних місць;
- розробку програм підтримки й психологічного консультування, що протидіють кризам кар'єри;
- переміщення працівників за трьома напрямками: просування по щаблях кваліфікаційного або службового росту; горизонтальне переміщення (ротація); зниження.

Механізм управління кар'єрою персоналу визначається сукупністю засобів впливу й кадрових технологій, які забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації, реалізацію її кар'єрної стратегії. Тому схематично розглянемо управління діловою кар'єрою в організації (див. рис. 2).

У діяльності служби управління персоналом по управлінню кар'єрою працівників відбувається найбільш доцільне сполучення інтересів і цілей організації (гарантування вкладень у підготовку працівників, забезпечення їхньої

лояльності інтересам організації, зменшення плинності, ефективне використання) з індивідуальними інтересами й цілями самих працівників (задоволення потреб у самоповазі й визнанні, у досягненні незалежності). Це дозволяє сформувати продуктивні стійкі відносини між ними. Тому робота із управління та планування ділової кар'єри будується на індивідуальному підході до можливостей професійного просування й росту.

Висновки. Перші кроки працівника в організації відіграють вирішальну роль у подальшому розвитку кар'єри, так як перші надії та цілі порівнюються з реальним професійним життям та власними можливостями. Відповідальні перші завдання забезпечують найбільш ефективний і в той же час не складний засіб допомоги у розвитку кар'єри нових працівників. Для цього керівництво організації може призначати спочатку у колективи висококваліфікованих колег, де молоді працівники швидко сприймають їх досвід, щоб стати повноправним і кваліфікованим членом трудового колективу. Також забезпечення періодичної зміни діяльності є кращим засобом для перевірки можливостей нових працівників та їх подальших кар'єрних змін.

Формування чіткої системи і механізмів управління діловою кар'єрою персоналу дасть змогу забезпечити результативність кар'єри співробітників винятково за рахунок професіоналізму, особистих якостей і результатів діяльності. Тому, управління діловою кар'єрою

є ефективним процесом тоді, коли задовольняє потреби організації у кваліфікованих кадрах та враховує професійні потреби працівників і передбачає організацію планомірного

горизонтального і вертикального переміщення працівника у системі посад від етапу його прийняття на роботу в організацію до можливого звільнення з роботи.

Список літератури:

1. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 232 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 504 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ : Знання, 2011. 390 с.
4. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
6. Даник В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
7. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

References:

1. Butko M. P., Nezhyvenko A. P., Pepa T. V. (2016) Ekonomichna psykholohiia: navch. posib. [Economic psychology]. Za zah. red. Butka M. P. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 232 p.
2. Vynohradskyyi M. D., Vynohradska A. D., Shkanova O. M. (2012) Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. posib. [Organization of work of the manager]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 504 p.
3. Hrishnova O. A. (2011) Ekonomika pratsi i sotsialno trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations]. Kyiv: Znannia, 390 p.
4. Dakhno I. I. (2011) Dilova kariera: navch. posib [Dusiness career]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 528 p.
5. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. (2013) Upravlinnia personalom: navch. posib. [Personnel management]. Kyiv: Kondor, 296 p.
6. Daniuk V. M., Petiukh V. M., Tsymbaliuk S. O. ta in. (2004) Menedzhment personal [Personnel Management]. Kyiv: KNEU, 398 p.
7. Nykyforenko V. H. (2013) Upravlinnia personalom: navch. posib. [Personnel management]. Odesa: Atlant, 275 p.
8. Khmil F. I. (2006) Upravlinnia personalom: navch. posib. [Personnel management]. Kyiv: Akademvydav, 488 p.