

Ковальчук К.В.,
магістр,

*Індустріальний інститут
Донецького національного технічного університету*

Сарбаш Л.Д.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Індустріальний інститут

Донецького національного технічного університету

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТА МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. Стаття присвячена проблемі управління діловою кар'єрою як розвитку та мотивації трудового колективу на підприємствах. Розглянуто сутність, принципи, чинники та види ділової кар'єри, а також особливості ділової кар'єри закордонних колег. Розглянута суть кар'єри в процесі мотивації праці та визначена роль, яку відіграє управління кар'єрою в трудовій діяльності працівників.

Ключові слова: ділова кар'єра, кар'єра, управління трудовим колективом, мотивація, колектив, управління, мотивація.

Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управление деловой карьерой как фактор развития и мотивации трудового коллектива. Статья посвящена проблеме управления деловой карьерой как развитию и мотивации трудового коллектива на предприятиях. Рассмотрены сущность, принципы, факторы и виды деловой карьеры, а также особенности деловой карьеры зарубежных коллег. Рассмотрена суть карьеры в процессе мотивации труда и определена роль, которую играет управление карьерой в трудовой деятельности работников.

Ключевые слова: деловая карьера, карьера, управление трудовым коллективом, мотивация, коллектив, управление.

Kovalchuk K.V., Sarbash L.D. Management of business career, as a factor in the development and motivation of the labor collective. The article is devoted to the problem of business career management, as the development and motivation of the workforce in enterprises. The essence, principles, factors and types of business career, as well as the features of the business career of foreign colleagues are considered. The essence of career in the process of motivation is considered, and the role played by career management in the work of employees is defined.

Key words: business career, career, management of labor collective, motivation, collective, management.

Постановка проблеми. Розширення аналітичного контексту в галузі наук про наукову організацію праці, поява нових результатів досліджень у сфері теорії менеджменту пов'язані зі зростаючим інтересом до проблем управління діловою кар'єрою. Сьогодні центральна увага повинна сконцентруватися саме на покращенні використання людських ресурсів та просуванні по кар'єрних сходинках за допомогою мотиваційних важелів, які спонукають підлеглих до більш результативної роботи як для всього підприємства загалом, так і для подальшого просування по службі окремих працівників. Нині все більша кількість компаній намагається спрямовувати свої зусилля на те, щоб краще зрозуміти мотиви трудового колективу, додатково досліджуючи можливості, які можуть запропонувати конкуренти та переманити на свій бік.

На сучасному етапі управління діловою кар'єрою стає все більш значущим процесом для організацій. Важко розділити діяльність керівника окремо на управління діяльністю організації та керівництвом трудового колективу. Цілі та інтереси співробітників нерозривно пов'язані з цілями і завданнями організа-

ції. Кожен співробітник компанії приходить до організації не як механізм, що виконує певну низку дій та операцій, а як розумний, мислячий індивід, який має власні мотиви, прагнення, емоції, розділяє певні цінності і мораль. Незважаючи на прагнення організації і людини звести свою діяльність винятково до функціональних аспектів і мінімізувати індивідуальну взаємодію, практика показує, що це неможливо. Варто відзначити, що управління діловою кар'єрою колективу – це важлива ланка кадрового менеджменту. Однак кадрові служби не досить серйозно ставляться до заходів з управління діловою кар'єрою. У нашій країні служби з управління персоналом не мають певних методик, програм з управління діловою кар'єрою. Лише останнім часом вітчизняні кадрові служби почали переймати досвід закордонних колег.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління діловою кар'єрою – доволі складний та багатогранний процес, що має великий спектр для більш детального його та дослідження, особливо у вітчизняній літературі. Проте основні шляхи вивчення, способи аналізу організації управління кар'єрою, осо-

бливості професійної кар'єри жінок та чоловіків були закладені в західній науці. Серед зарубіжних дослідників слід виділити таких учених: В. Андерсона, Томаса Крама, Дейвіда Тейлора, М. Альберта, Е. Воутилайнена, К. Кирша, С. Коційна, М. Мескона, М. Пітере, Т. Санталайнена, Р. Хізірча та ін.; серед вітчизняних – А.С. Петрова, В.В. Перепьолкіна Л. Лапшина, Ю. Свеженцева, К. Левченко, О. Мартиненко, О. Бандурка, Є. Ільїна, В. Гупаловську, Ю. Івченко та ін.

Проте в літературі не досить вивчені всі деталі сучасної проблематики. Автори, як правило, обходяться вивченням окремих аспектів професійної кар'єри трудового колективу без подальшого аналізу передумов їх вибору і мотивів, що спонукають їх до певного вибору.

Ділова кар'єра – будь-яка зміна становища працівника в організації: просування по сходинках службової ієрархії; послідовна зміна занять як у межах окремої організації, так і протягом життя; наближення до «ядра» організації. Повноцінна кар'єра – збалансована взаємодія процесів внутрішнього розвитку людини і зовнішнього руху в освоєнні соціального простору [1 с. 188]. Для уточнення змісту цієї категорії необхідно мати достовірну інформацію про трудовий потенціал окремого працівника, певної сформованої групи тру-

дового колективу, участь кожного підлеглого у виробництві загалом, що формується під дією різних умов, факторів і конкретних обставин.

Формулювання цілей статті. Головною метою цієї статті є вивчення впливу процесу управління діловою кар'єрою персоналу на розвиток усієї організації загалом.

Виклад основного матеріалу. Кадри є найбільш значним ресурсом будь-якого суспільства, будь-якої країни і будь-якої організації. Тому одним із найважливіших показників ефективності роботи будь-якої організації є професіоналізм і ділові якості її персоналу [2 с. 156]. Недарма в західних економічно розвинених країнах, коли говорять про управління кадрами, мають на увазі саме «людські ресурси». В Україні ж у період становлення ринкових відносин на перший план також висувається потреба не в «кадрах», а саме в «людських ресурсах». Однак досить поширена практика мало-ефективного використання людських ресурсів.

Поступове просування особистості, що супроводжується зростанням професійних навичок, соціальної ролі, статусу і розміру винагороди, називається діловою кар'єрою. Прийнято виділяти види ділової кар'єри, які зображені на рис. 1.

Просування по кар'єрних сходах виявиться простішим у разі правильно вибудованих, визначених та взаємопов'язаних видів та етапів, що стануть гарантом у реалізації успішної кар'єри, оскільки кар'єра розглядається як фактор розвитку та мотивації ефективної, продуктивної праці та забезпечує певний рівень задоволення потреб працівника, розвитку та удосконалення його здібностей і, зрештою, впливає на результати діяльності підприємства.

Управління та планування розвитком кар'єри вимагає від працівників та роботодавців певних зусиль і водночас дає обом сторонам низку переваг, що спо-

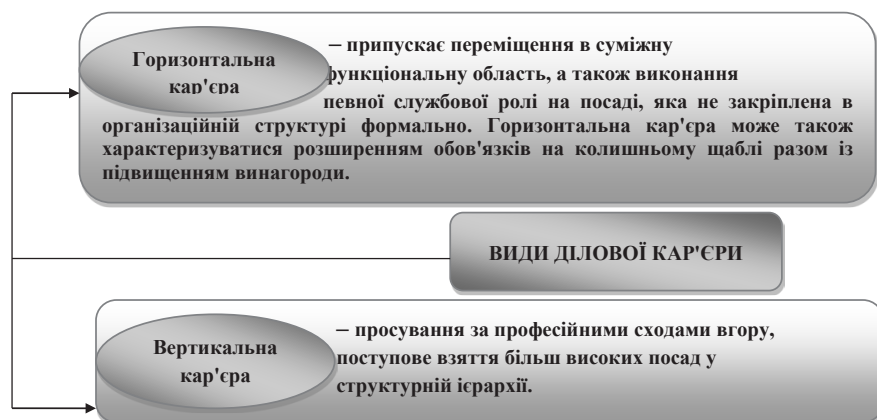


Рис. 1. Види ділової кар'єри

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Характеристика та особливості етапів кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації
Попередній	До 25 р.	Підготовчий період до трудової діяльності, перевага щодо галузі роботи.	Захищенність, соціальне визнання та прийняття.
Становлення	25–30 р.	Освоєння праці, формування професійних здібностей.	Громадське прийняття, незалежність, задовільний рівень заробітку.
Просування	30–45 р.	Професійне зростання, просування по кар'єрних сходинках, набуття кваліфікаційних навичок.	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень зарплати.
Збереження	45–60 р.	Відточення кваліфікаційних знань та навичок. Підготовка молодих співробітників. Пік удосконалення кваліфікації.	Підвищення рівня зарплати, налагоджена стабілізація незалежності, зацікавленість до інших надходжень доходу.
Завершення	60–65 р.	Підготовка до виходу на пенсію, пошук, навчання власної заміни.	Утримання соціального визнання, збереження рівня заробітної платні, підвищення зацікавленості до інших надходжень доходу.
Пенсійний	Після 65 р.	Заняття новими видами діяльності.	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я.

нукає керівників підприємств створювати системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників.

Кар'єра члена колектива підприємства повинна бути об'єктом управління. Управління – значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати робити те, що вважаєш за потрібне [3 с. 15].

Управління кар'єрою трудового колективу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства [4, с. 321].

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника на підприємство і закінчуючи передбачуванним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Успішне управління трудовим колективом залежить від чітко поставлених завдань та цілей як перед керівництвом, так і перед кожним підлеглим окремо. Працівник додатково повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі. Основні етапи кар'єри, їх взаємозв'язок та характеристика з потребами людини-працівника наведені в таблиці 1.

Кожний із етапів (стадій) кар'єри пов'язаний з реалізацією різних потреб працівника. Причому характерно, що сукупність потреб і пріоритетів змінюються від етапу до етапу.

Слід зазначити, що мотивуючим фактором у роботі кожного працівника є система винагород. На стадії становлення підприємства проєктують та запроваджують систему винагороди персоналу.

Правильність вибору критеріїв розподілу винагороди має підтверджуватися соціально-економічними показниками діяльності підприємства, а саме: динамікою продуктивності праці, задоволеністю працівників системою організації винагороди, плинністю кадрів тощо. Серед методів

вивчення ефективності системи організації винагороди основне місце займає соціологічний метод, що дає змогу виявити, наскільки прозорою та справедливою є система



Рис. 2. Внутрішні та зовнішні чинники ділової кар'єри

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Модель просування кар'єрного росту

Джерело: розроблено автором

оплати праці та надання соціальних послуг на підприємстві. Дослідження компенсаційної політики, що використовується на українських підприємствах, проведене С.О. Цимбалюк у 2013 році, показало, що лише 34% респондентів задоволені рівнем заробітної плати; майже половина респондентів вважають систему оплати праці несправедливою; 42% визнають компенсаційний пакет неконкурентним; лише 63% підприємств надають соціальні пакети найманим працівникам [5, с. 31]. Проте вже у березні станом на 2018 рік дані опитування Research & Branding Group свідчать, що більшість працюючих мешканців України (85%) незадоволені своєю заробітною платою, і лише кожному десятому (12%) досить зароблених грошей [6, с. 1].

Із зазначеного вище випливає таке: якщо не приділяти значної уваги системі винагород у процесі кар'єрного зростання, то результативність праці робітників буде значно знижуватися. Адаже одним із мотивуючих чинників, які впливають на ефективну працездатність та результативність трудового колективу, є система винагород. Проте під час складання системи винагород уваги також заслуговує безпосереднє планування кар'єри.

В основу планування кар'єри покладено такі методики, які виявляють тісний зв'язок кар'єри та мотивації трудової діяльності:

1. Методика, спрямована на уточнення цінностей. Дає можливість встановити основне коло життєвих та трудових інтересів, до яких відносять престижність, розташування підприємства, присутність напружених ситуацій, заохочення розумової праці, владу.

2. Методика розкриття ступеня задоволення працею. Зосереджена на поданні працівникові інформації про наявність кількох видів діяльності, які дають йому відчуття задоволеності, та визначення на цій основі одного виду діяльності щодо певного співробітника з урахуванням інтересів компанії.

3. Методика персонального розвитку та значущості роботи. Методика орієнтована на можливість людини оцінити важливість окремих елементів роботи. При цьому передбачається професійний розвиток, походження деяких труднощів, нові можливості для співробітника, відчуття причетності до важливої процесу.

Планування кар'єри дає змогу забезпечити:

- реалізацію бажань підлеглих із погляду становлення їхніх можливостей та професійного зростання;
- безперервне надходження кваліфікаційних професіоналів, які стають професійним резервом;
- більш результативне використання здібностей працівника у певний проміжок часу та в перспективі;
- впевненість трудового колективу у власних можливостях та силах;
- формування кадрового резерву на підвищення в межах посади та підприємства;
- уважний підхід керівництва до трудового колективу.

Основні чинники ділової кар'єри діють на всіх стадіях її розвитку, що йдуть за періодом зародження, і за походженням, як вже було відмічено, також розглядаються щодо суб'єкта ділової кар'єри. На цій підставі чинники можна розділити на внутрішні і зовнішні. Зазначені чинники зображені на рис. 2.

Також до зовнішніх чинників можна додати соціокультурні та національні особливості, що склалися в

суспільстві, політику держави у сфері професіоналізації, управління трудовими ресурсами.

Досвід закордонних колег із просування кар'єри й основні відмінності американського та японського менеджменту зображено на рис. 3.

Також слід зазначити, що в японській моделі спостерігається колективне прийняття рішень, колектив залучається у «гуртки» контролю якості роботи, обмежена кількість стилів керівництва, а в американській – індивідуальне прийняття рішень, застосовується індивідуальний спосіб контролю якості, широке коло стилів керівництва.

Важливою особливістю японського менеджменту вважається зосередження системи на довичному наймі. Процес прийняття на робоче місце розпочинається задовго до заповнення відповідних документів про зарахування у штат. Спеціалізовані підготовлені представники корпорацій і державних служб зберігають тривалі зв'язки з навчальними закладами, вивчаючи схильності, інтереси та здібності студентів, оцінюючи рекомендації та відгуки (у японських менеджерів така практика називається «збирати врожай зеленим»). Відібране коло кандидатів після здачі спеціального іспиту наймаються на роботу з випробувальним терміном на один рік. Після успішного стажування під керівництвом спеціаліста новий фахівець залучається до постійного штату підприємства на весь проміжок життя (до виходу на пенсію). Працівник, якого прийняли до штату, автоматично застрахований від безробіття, оскільки він не може бути звільнений ні за яких обставин (крім банкрутства або вчинення цим працівником карного злочину), отримує високу і постійно зростаючу заробітну плату, користується пільгами та привілеями. Просування по службі та зростання рівня зарплатні залежать від трудового стажу в цій компанії та від віку. Молодий професіонал, навіть якщо проявив неймовірні здібності, не може бути переведений на посаду вищого рангу до досягнення спеціально встановленого віку. Вважається, що старший за віком співробітник не повинен працювати під керівництвом більш молодого.

Американська модель втрачає лідерство у світі, а останнім часом починає набувати окремих рис японської моделі. Американські фірми, на відміну від японських, розцінюють перехід працівника в іншу фірму як природний варіант розвитку його кар'єри. Такий підхід називається диверсифікованим. З одного боку, американські фірми пишуться, що співробітники, які пішли від них, домоглися успіху в інших місцях. З іншого – тривала робота у відомій фірмі є кращою рекомендацією і гарантією одержання нової роботи. Американська фірма та профспілка прийшли до угоди про те, що просування від одного рівня до іншого в ієрархії робочих місць, а також переміщення працівника від вищого рівня до нижчого у разі скорочення чисельності працівників повинне ґрунтуватися на двох критеріях, таких як заслуги і трудовий стаж працівника. Однак на практиці критерій трудового стажу здебільшого є основним.

Порівнюючи тенденції розвитку досліджуваної галузі в західній і вітчизняній практиці, можна сказати, що загалом проблема управління діловою кар'єрою ще не до кінця вивчена і розроблена. Однак західні колеги більш активно використовують інструменти управління, розробляють власні методики і програми

з управління кар'єрою колективу. Вітчизняні компанії переймають досвід західних фірм, адаптуючи його до українських умов.

Метою кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу. Під час здійснення індивідуального просування використовуються принципи безперервності, осмислення, швидкості, маневреності, економічності, примітності. Характеристика цих принципів наведена у табл. 2.

Названі принципи кар'єрного процесу є одночасно і принципами кар'єрної практики. Ці принципи мають стратегічний характер, тому що спрямовані на просування працівника у майбутнє.

Висновки. Таким чином, управління кар'єрою членів колективу є важливим складником менеджменту персоналу. А ефективне управління персоналом у сучасних умовах – одна з найважливіших умов досяг-

нення успіху як для трудового колективу, так і для підприємства загалом. При цьому керівництво несе відповідальність не лише за підвищення трудової активності персоналу натеper, а й за планування його професійного зростання як резерву на перспективу. Працівник повинен приймати активну участь у створенні та реалізації умов для максимального використання свого трудового та соціального потенціалу.

Варто відзначити, що необхідний систематичний підхід до управління кар'єрою співробітників, який включає мотивацію, постійний моніторинг потреб персоналу, корпоративну культуру та ін. На сучасному етапі персонал є найважливішим видом ресурсів, наявних у розпорядженні будь-якої організації. Таким чином, витрати (управлінські, інтелектуальні, матеріальні) на його розвиток є інвестиціями у стабільне й успішне майбутнє компанії.

Таблиця 2

Характеристика принципів кар'єрного процесу

Принципи	Характеристика
Безперервності	1. Жодна досягнута ціль у процесі кар'єрного зростання не може вважатися остаточною або слугувати приводом для зупинки. 2. Відповідність займаній посаді або статусу зобов'язана підтверджуватися здійсненням посадових зобов'язань. 3. Розвиток кар'єрного зростання може уповільнюватися або гальмуватися у зв'язку з проблемами, що виникли, або кризовою ситуацією.
Осмислення	1. Усі кар'єрні дії повинні бути чіткими, цілеспрямованими та здійснюватися відповідно до конкретних та основних цілей. 2. Кар'єрне переміщення повинно забезпечуватися оптимальністю вибору маршруту та тактичного плану його пересування. 3. Важлива об'єктивна оцінка досягнутого стану, положення здібностей і можливостей переміщення до більш високих цілей.
Швидкості	1. Швидкість просування по кар'єрних сходинках підтверджується порівнянням із загальними діями. 2. У будь-якому русі є лідерські та відстаючі позиції. 3. Успіх кар'єри – це просування у групі лідерів. 4. Кар'єрний рух командою вважається надійнішим.
Маневреності	1. Прямолінійне пересування можливе тільки на вільному шляху від інших рухів, а таких шляхів у кар'єрі не буває. Спроби рухатися тільки прямо на великій швидкості можуть викликати зіткнення з іншими або спровокувати аварійну ситуацію. 2. Кар'єрна маневреність передбачає: пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу; «пропуск вперед» на загрозовий ділянці; «обхід бар'єру» без зміни маршруту; знання «обхідних» шляхів та їх використання з поверненням на основну лінію руху; рух «зигзагом» на крутому підйомі; вихід на інший службовий маршрут. 3. Всі названі та інші способи маневру треба уміло використовувати як кар'єрне мистецтво.
Економічності	1. На конкретному кар'єрному шляху виграє спосіб діяльності, який дає найкращий результат за найменших витрат ресурсів. 2. Кар'єрний шлях дуже довгий, і для багатьох це практично все життя. 3. Треба вміло розподіляти сили на кар'єрному шляху, завжди порівнювати свої прагнення з реальними можливостями.
Примітності	1. Людина, що використовує вищеназвані принципи, рано або пізно буде поміченою. 2. Талановиті люди завжди мають невдачі в кар'єрі у зв'язку з непримітністю. 3. Чим ширше визнання людини і потреба у її праці, тим ширше її кар'єрне поле.

Список використаних джерел:

1. Веснін С.Н. Управління персоналом: теорія і практика. М.: Кнорус, 2009. – 517 с.
2. Кібанов А.Я., Дуракова І.Б. Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація. М: Інфра-М, 2009 301 с.
3. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Волкова Н.В. Винагородження за працю як фактор реалізації людського капіталу: / Н.В. Волкова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 4 (9). С. 31–36. URL.: <http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html>
6. Research & Branding Group Отношение украинцев к заработной плате : / Research & Branding Group URL: <http://rb.com.ua/blog/otnoshenie-ukraincev-k-zarabotnoj-plate/> (дата звернення 14.03.2018)