

Жиренкова Є.С.

Воржакова Ю.П.

канд. економ. наук
ORCID ID: 0000-0002-0521-3318

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

WAYS OF MANAGEMENT BY CARRIER AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE ENTERPRISE

Впровадження заходів з розвитку кар'єри є ключовим напрямком інтеграції та покращення діяльності сучасних організацій. Розвиток ринкової економіки потребує мобілізації, розподілу та перерозподілу існуючих ресурсів. Кінцевим результатом вдалої практики розвитку кар'єри є те, що організація має кращі можливості для адаптації та виживання в конкурентному бізнес-кліматі і краще оснащена для майбутнього функціонування. Саме через це успішна практика кар'єрного розвитку має на меті впровадити в організації конкурентні переваги у залученні, утриманні та розвитку кращих людей, які зможуть принести відповідно найкращий результат. Необхідно розрізняти управління кар'єрою, що робить організація, щоб спробувати розвивати своїх співробітників відповідно до потреб бізнесу, від розвитку кар'єри, яка визначається більш широко, як охоплює те, що люди роблять для себе, а також ті, що робляться для них. Незважаючи на тенденцію до більш продуманого та збалансованого впровадження процесів, багато організацій продовжують виконувати те, що можна вважати конкуруючими кадровими програмами, наприклад, стверджуючи, що вони мають сильну культуру розвитку, але використовують огляди розвитку як частину процесу оплати праці. Важливо також розуміти, що багато кар'єрних ініціатив, а також кар'єрні плани співробітників працюють на середньострокову, а не короткострокову програму. Ключовою відмінністю нового підходу є індивідуально зорієнтована програма роботи та подальшого розвитку працівника. Саме особистісний підхід гарантує взаємну довіру, безпеку роботи, кар'єрне зростання та удосконалення навичок робітника. Як необхідно вирішувати відсутність інтеграції етапів кар'єрного розвитку? Узагальнюючим та основним є мінімальний набір процесів, які є необхідними для продуктивного та ефективного розвитку кар'єри.

Ключові слова: стратегія, працевлаштування, групи персоналу, компетентність, розвиток, мотивація.

The implementation of career development activities is a key area for integrating and improving the activities of modern organizations. The development of a market economy requires the mobilization, distribution and redistribution of existing resources. The end result of successful career development is that the organization has better opportunities for adaptation and survival in a competitive business climate and is better equipped for future operation. It is because of this successful career development practice that aims to introduce competitive advantages in attracting, retaining and developing the best people in the organization that can bring the best result accordingly. It is necessary to distinguish between career management that an organization is attempting to develop its employees in accordance with the needs of the business, from a career development that is defined more broadly, as covering what

people do for themselves, and those that are done for them. Despite the tendency towards more thoughtful and balanced implementation of processes, many organizations continue to perform what can be considered competing human resources programs, for example, arguing that they have a strong culture of development, but use development reviews as part of the wage process. It is also important to understand that many career initiatives, as well as career plans, work for a medium-term rather than short-term program. The key difference between the new approaches is the individually oriented program of work and the further development of the employee. It is a special approach that guarantees mutual trust, security of work, career growth and improvement of the skills of the worker. How to solve the lack of integration of career development stages? The general and basic is the minimum set of processes that are necessary for a productive and effective career development. Key elements: assessment of skills, knowledge, attitudes, etc.; Providing information about job opportunities and what skills they need in terms of careers and development.

Keywords: strategy, employment, team of personnel, competence, development, motivation.

Вступ. В умовах виходу на ринок праці нового покоління Z, для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідною складовою є вдосконалення кадрової політики на підприємствах. Зокрема, важливе дослідження питань управління кар'єрою, яке стає все більш актуальним у призмі управління підприємством та економікою в цілому. Раціонально зорієнтоване управління кар'єрою з позицій індивідуального підходу допоможе значно зменшити невизначеність, некомпетентність та відсталість функціонуючих систем, впровадити інноваційні підходи задля стимулювання сумарної подальшої ефективності організації.

Питанням управління кар'єрою присвячена значна кількість наробок вітчизняних та зарубіжних вчених: Артеменко Л. П., Грачов М., Гриньова В. М., Довгань Л. Є., Кібанов А. Я., Кім М. Н., Оучі У. Г., Пономаренко В. С., Пушкар О.І., Самигін С. І., Травін В. В., Уотермен Р., Чижова Л. С., Савельєва В. С., Єськов О. С. та ін.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз існуючих підходів та методів управління кар'єрою, розробка рекомендацій для застосування в управлінні та стратегічному плануванні діяльності підприємств.

Методологія. Теоретико-методологічну основу дослідження складають праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління кар'єрою. При дослідженні використовувались емпіричний та теоретичний етапи прикладного дослідження, а також елементи детермінованого логічного аналізу.

Результати дослідження. Розробка стратегії розвитку кар'єри все більше усвідомлюється як сфера основних проблем для організацій. Стратегія кар'єрного розвитку повинна охоплювати наші мінливі уявлення про те, з чого складається кар'єра, а також змінені припущення щодо розвитку.

Управління кар'єрою персоналу повинно ґрунтуватися на стратегічному, програмно-цільовому, комплексному та індивідуальному підходах.

Стратегічний підхід. Управління кар'єрою є стратегічним за своєю суттю, тому що для нього є характерним спрямованість у майбутнє, орієнтація на довгострокові перспективи і цілі. Тому воно повинно спиратися на стратегічний підхід, тобто передбачати наявність в організації загальної ціннісної установки, яка

б визначала порядок і зміст рішень щодо розвитку персоналу, а також була пов'язана з іншими сферами діяльності організації. У сучасній теорії управління персоналом вже затвердився термін «кар'єрна стратегія» [1, с. 68].

Програмно-цільовий підхід. При формуванні системи управління кар'єрою багато організацій розглядають навчання та розвиток персоналу є невід'ємною частиною їхньої бізнес-культури. Цей новий наголос має на меті замінити стару точку зору, яка, як правило, розглядає навчання як те, що було окремо від роботи, як фізично (це відбувалося далеко від робочого місця), так і концептуально (люди повинні були навчатися, перш ніж могли що-небудь зробити). Новий підхід підкреслює, що і діяння, і навчання відбуваються одночасно як частина нормального робочого процесу. Проте посилення робочого тиску, особливо тих, що відбуваються на лінійних керівниках, створює складну напругу, коли ці самі керівники мають намір взяти на себе провідну роль у наданні можливостей для навчання та розвитку.

Оскільки люди в організаціях стикаються з тим, як найкраще впроваджувати цей новий підхід до навчання та розвитку, вони також стикаються з зникненням старого трудового договору, заснованого на взаємній довірі, яка забезпечувала безпеку роботи та просування по службі. Натомість, організації часто підкреслюють, що робота нікого вже не є безпечною і пропонують нову кар'єру, часто підкреслюючи, що майбутнє працевлаштування залежить від поточної роботи.

Комплексний підхід. Завдяки залученню, утриманню та розвитку своєї робочої сили, організація досягає стійкості, необхідної для виживання в умовах дедалі більшої турбулентності. Кінцевим результатом успішної практики розвитку кар'єри є те, що організація має кращі можливості для адаптації та виживання в конкурентному бізнес-кліматі і краще оснащена для майбутнього. Тому успішна практика кар'єрного розвитку має на меті надати організації конкурентні переваги у залученні, утриманні та розвитку кращих людей.

Якщо розглядати типи процесів розвитку кар'єри, які існують в організаціях, намічається зміна тенденцій. Десять років тому більшість заходів з розвитку кар'єри, що відбувалися в організаціях, була зосереджена на ключових групах персоналу (наприклад випускників, високопосадовців, вищих керівників, спеціалістів) і була розроблена і керована централізовано. Відносно мало процесів використовувалися роботодавцями для управління кар'єрою або розвитком цих вибраних груп людей. Процеси, що існували, були зосереджені на оцінці довгострокового потенціалу, або вибору конкретної позиції. Організації використовували процеси призначення, такі як центри оцінювання, дошки заохочення, інтерв'ю та оцінку, використовуючи психологічні тести, як для регулювання доступу до цих ключових груп, так і як єдиний спосіб керування кар'єрою широкої робочої сили [2].

З іншого боку, розвиток здійснювався шляхом надання доступу до ключових робочих місць та спеціалізованої підготовки. Як правило, рання кар'єра висококваліфікованих фахівців - випускників або фахівців-фахівців - пов'язана з поєднанням кар'єрних та спеціальних можливостей розвитку (наприклад, інтенсивні навчальні курси), а управління наступністю для більш старшого персоналу складається в основному з планованих робочих місць, іноді підсилених

спеціальними можливостями навчання (наприклад, курси в університетських бізнес-школах або в власних навчальних центрах роботодавців).

Індивідуальний підхід. В той час, як багато з нових, індивідуально спрямованих, ініціатив були вперше введені, їх часто розглядали як позитивний спосіб мотивування працівників. Відповідно організації говорили про своїх співробітників як про ключовий ресурс, пропозиція розвитку розглядалася як один із способів максимізації потенціалу всього персоналу.

Останнім часом для нового переходу були запропоновані інші підходи, які включають:

- скорочення - більшість організацій мали досвід надання допомоги у сфері кар'єри (наприклад, послуги з аутплейсмент) людям, які залишали організацію.

- концепцію зміни - організації проводили реструктуризацію та передавали відповідальність за процеси управління персоналом на бізнес-підрозділи, на рівні яких існували значні натиски для реагування на особисті потреби працівників у розвитку.

Звичайно, не всі організації зазнали впливу всіх цих змін, і терміни змін також сильно відрізнялися між секторами. Наприклад, багато виробничих організацій втратили працівників в результаті технологічних змін протягом 1980-х років, в той час як подібні зміни в даний час відбуваються у фінансовому секторі та для працівників білих комірців [3].

Одним з ключових способів, яким вони відрізняються від старих корпоративних процесів, є те, що вони спрямовані на надання інформації індивідуума, а не організації. Корпоративно-орієнтована діяльність в основному була покликана генерувати інформацію про людей для використання організацією. Вони мали на меті оцінити людей на робочі місця, визначити талановитих людей і запевнити організацію, що вона має відповідну якість людей, необхідних для майбутнього.

На відміну від цього, багато нових заходів надавали інформацію безпосередньо особам, які беруть участь у них. І, здебільшого, не надавали інформацію безпосередньо організації, а також чи отримала організація будь-яку інформацію від цих процесів, залежно від того, чи учасники добровільно вирішили поділитися результатами зі своїми керівниками або функцією персоналу. Проте, розширення можливостей працівників брати на себе відповідальність за власну кар'єру було покликане підвищити мотивацію, в результаті чого набули користі для бізнесу.

Впровадження нових індивідуально-орієнтованих процесів не обов'язково означає, що корпоративні процеси були припинені, але часто їх орієнтація стала обмежена тими людьми, які сприймалися як "власні" централізовано в кар'єрі, а не "локально", що перейшли до бізнесу. одиниці. У деяких випадках нові процеси були спочатку орієнтовані на конкретні групи працівників, наприклад, люди на певному етапі кар'єри, які можуть бути новобранцями, люди, які завершують програми розвитку, або працівники, які, здається, досягли плато кар'єри. Деякі заходи спрямовані на подолання минулих дисбалансів, і багато організацій запровадили а

різноманітність ініціатив, які допомагають жінкам розвивати свою кар'єру. Як правило, було зрозуміло, що весь персонал може отримати вигоду від цих процесів, і вони поступово стали більш доступними.

Перехід від основного (або відібраного) персоналу до всього персоналу часто супроводжувався переходом до того, як процеси були розроблені та впроваджені. Наслідком цього стало те, що організації зазвичай мали багато процесів, ніж раніше. Проте, в одному чи двох випадках, що зіткнулися з непередбачуваним майбутнім, майже вся діяльність у цій сфері була відкинута, і єдине послання цих організацій окремим працівникам полягало в тому, що вони повинні керувати власною кар'єрою.

Після початкового періоду медового місяця більшість працівників підіймають питання: Чи використовують ці люди нові види діяльності? Що вони отримують від них? Як ми знаємо, якщо все це варто? Що таке повернення бізнесу? Тенденція до цих нових видів діяльності вимагає від організацій значної довіри до своїх співробітників, що призводить до напруженості щодо власності та контролю.

Процеси кар'єри, які переважно зосереджені на індивідуальній відповідальності, деякі розглядали як: відірваність від потреб організації, проблемність в оптимальній реалізації потенціалу, відсутність єдиного підходу до розвитку кар'єри всіх працівників та персоналу в цілому[4].

У деяких випадках ці труднощі, у поєднанні з економічним тиском, призвели до відступу від активної підтримки ініціатив саморозвитку. У більшості вони призвели до іншого, більш тонкого зсуву позиціонування діяльності. Це призвело до зміни положення існуючої діяльності.

Однією цікавою особливістю того, як організації на сьогодні використовують ці нові процеси, і це стосується як центрів розвитку, так і зворотного зв'язку на 360 градусів, є те, що часто, але не завжди, ці процеси використовуються для надання інформації як окремій особі, так і організації. Це репозиціонування означало, що володіння процесами, таким чином, розподіляється між індивідом і організацією.

Деякі з тенденцій, які спостерігаються в цьому напрямку адаптації [5]:

1. У деяких організаціях, які мали відмовилися від централізовано керованих і корпоративно керованих ініціатив, корпоративні процеси відновлюються, але часто змінюються. Наприклад, швидкі темпи зміни бізнесу означають, що багато організацій надзвичайно стурбовані тим, як найкраще розвивати своїх потенційних старших керівників, і це часто призводить до похвалення інтересу та активності у плануванні наступності.

2. Інші процеси, що використовуються для персоналу з високим потенціалом і старших керівників, взяли на себе певний стиль саморозвитку, хоча драйвер для їх використання все ще чітко корпоративний.

3. Підвищення відкритості корпоративних процесів для всіх співробітників. Наприклад, все більша частка внутрішніх вакансій рекламується всім персоналом, навіть якщо більш секретні процедури призначення зарезервовані для деяких, зазвичай старших, посад. Важливо розуміти, що така діяльність, як прийняття рішення про рекламування внутрішніх вакансій, насправді передбачає обмін інформацією між людиною та організацією. Організація чітко надає

інформацію своїм співробітникам, рекламуючи внутрішні вакансії, але часто не розуміють, що, застосовуючи або не подаючи заявку на рекламовані вакансії, люди також надають інформацію організації про їхні кар'єрні наміри та інтереси.

Широке використання рамок компетентності у розвитку кар'єри у: корпоративних процесах; оцінці; навчанні; призначенні на посаду. Компетенції розглядаються як один із способів побудови мосту між корпоративними потребами та індивідуальним розвитком, хоча деякі з них вважають їх досить негнучкими для використання таким чином.

Такий розвиток гібридних підходів до розвитку кар'єри, які охоплюють власність компанії та особистості, є цікавим. Проте обмін інформацією щодо оцінки та особистими планами між індивідумом та організацією, що вимагається цим підходом, є надзвичайно чутливим питанням. Індивідуми повинні бути дуже чіткими, хто буде використовувати інформацію, яку вони дають, і для яких цілей, якщо вони хочуть довіряти організації таким чином.

Висновки. Узагальнюючи можна зробити висновок про те, що управління кар'єрою уособлює ключові функції в трудовій діяльності працівника: стимулює ріст трудової активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівнику зайняти вище соціальне положення, сприяє зростанню продуктивності праці. Управління кар'єрою підприємства є одним з ключових етапів кадрової роботи та регулювання трудових ресурсів, що є спрямованим на виокремлення стратегії та етапів розвитку.

Наукова новизна полягає у акцентуванні уваги на інноваційному індивідуальному підході до особистості у розрізі діяльності підприємства, не відокремлюючи розвиток індивідуальний від розвитку загального з визначенням ключових проблем, особливостей та аспектів розглянутого питання.

Кінцевим результатом успішної практики розвитку кар'єри є те, що організація має кращі можливості для адаптації та виживання в конкурентному бізнес-кліматі та краще оснащена для майбутнього. Тому успішна практика кар'єрного розвитку має на меті надати організації конкурентні переваги у залученні, утриманні та розвитку кращих людей.

Література:

1. Kiechel W. III. A Manager's Career in the New Economy// Fortune. 1994. April 4. P. 68–72.
2. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.
3. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособ. СПб: Питер, 2003. 400 с.
4. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
5. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
6. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
7. Офіційний сайт "Jobs.ua": Кадровый резерв. – URL: <http://www.jobs.ua> (дата звернення 20.03.2019).