

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ FEATURES OF STAFF CAREER MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

У статті розглянуто особливості управління кар'єрою персоналу на вітчизняних підприємствах. Особливу увагу зосереджено на етапах планування та розвитку трудової кар'єри керівників підприємства, завданнях управління кар'єрою керівників молодшої та середньої ланки та завданнях управління кар'єрою нових співробітників на вітчизняних підприємствах. Так, організацію процедури управління кар'єрою пропонується здійснювати відповідно до поставлених завдань, таких як: планування індивідуального професійного розвитку та посадового переміщення кожного працівника; включення його в загальну систему управління кар'єрою; організація набуття працівником необхідного рівня професійної підготовки та досвіду; організація навчання, підготовки, перепідготовки; мотивація діяльності персоналу через певну систему стимулюючих засобів; оцінка персоналу; ротація персоналу; аналіз та оцінка результатів ротації персоналу; контроль за діяльністю працівників.

**Ключові слова:** управління кар'єрою, персонал, вітчизняні підприємства, етапи, завдання, планування.

В статье рассмотрены особенности управления карьерой персонала на отечественных предприятиях.

Особое внимание сосредоточено на этапах планирования и развития трудовой карьеры руководителей предприятия, задачах управления карьерой руководителей младшей и среднего звена и задачах управления карьерой новых сотрудников на отечественных предприятиях. Так, организацию процедуры управления карьерой предлагается осуществлять в соответствии с поставленными задачами, такими как: планирование индивидуального профессионального развития и должностного перемещения каждого работника; включение его в общую систему управления карьерой; организация получения работником необходимого уровня профессиональной подготовки и опыта; организация обучения, подготовки, переподготовки; мотивация деятельности персонала через определенную систему стимулирующих средств; оценка персонала; ротация персонала; анализ и оценка результатов ротации персонала; контроль за деятельностью работников.

**Ключевые слова:** управление карьерой, персонал, отечественные предприятия, этапы, задачи, планирование.

УДК 338.65

<https://doi.org/10.32843/infrastruct38-47>

**Літинська В.А.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницький національний університет

*The article deals with the peculiarities of career management of personnel at domestic enterprises. Particular attention is focused on the stages of planning and career development of company executives, the tasks of managing the careers of junior and middle managers and the tasks of managing the career of new employees at domestic enterprises. Thus, it is proposed to organize the career management procedure in accordance with the set tasks: planning of individual professional development and job transfer of each employee. Incorporating it into the overall career management system; organization of acquisition of the necessary level of professional training and experience by the employee. Organization of training, preparation, retraining; motivation of staff activity through a certain system of incentives; staff evaluation; staff rotation; analysis and evaluation of personnel rotation results; control over the activity of employees. Enterprise Personnel Career Management, Enterprise Personnel Career Management is a multifaceted and complex process that is characterized by consistency. For this reason, the career management system of an enterprise staff is an orderly set of interrelated elements such as career planning, organization, monitoring and motivation for career advancement. Yes, career planning of the personnel of the enterprise provides scientific substantiation of the rational age and normative terms of holding a position taking into account the wishes and personal qualities of the employee of the enterprise. Based on the analysis and compilation of the above information, attention should be paid to the importance of the career of the company staff and the conditions which are necessary to ensure that the career development of employees is rapid and effective. Yes, the career value of the company staff is quite large, because it is: an integral part of the reproduction of the labor potential of society; an element of social control; a structure which, by means of established career stereotypes, relates the work situation to models of work behavior; human ability to self-realization and self-affirmation.*

**Key words:** career management, personnel, domestic enterprises, stages, tasks, planning.

**Постановка проблеми.** Питання кар'єрного зростання обов'язково супроводжується або чийось звільненням, або пониженням на посаді, і досить рідко більш висока посада вивільняється у зв'язку з природними причинами. На багатьох українських підприємствах відпрацьованої системи кар'єрного зростання немає. Співробітники не мають впевненості, що у разі успішної роботи їх чекає обов'язкове підвищення по службі. Цей факт не може позитивно позначитися на поліпшенні якості роботи.

Виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що керівникам слід звернути на вирішення цього питання пильну увагу. Необхідно зазначити, що відсутність уваги до цього питання призведе до того, що фактор кар'єрного росту може стати демотиватором.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління кар'єрою персоналу підприємства займалися багато зарубіжних та

вітчизняних учених, серед яких можна відмітити таких, як: Д.П. Богиня, М.Д. Ведерніков, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, О.В. Дубовик, А.П. Єгоршин, Ю.А. Єршова, О.Л. Єськов, І.В. Климчук, Т.А. Костишина, А.С. Козакевич, В.І. Крамаренко, І.І. Лотоцький, М.П. Лукашевич, Е.Г. Молл, Ю.В. Наврузов, Г.В. Назарова, О.С. Новікова, Е.В. Охотський, І.Л. Петрова, Т.В. Поспєлова, В.С. Савельєва, О.В. Сардак, М.В. Семікіна, Н.С. Ситнік, О.А. Турецький, В.О. Храмов, Н.І. Чухрай, Н.В. Шаргородська, І.Б. Швець, Ю.М. Яновська та інші.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення особливостей управління кар'єрою персоналу на підприємствах. На основі поставленої мети доцільно визначити особливості планування кар'єри персоналу, зокрема керівників, на підприємстві. Також необхідно обґрунтувати алгоритм процедури управління кар'єрою персоналу на сучасних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Управління трудовою кар'єрою персоналу в організації починається з навчання фахівців у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Розрізняють підготовку нових працівників і підвищення кваліфікації наявних працівників. Навчання нових працівників відбувається шляхом одержання фахівцями нових знань, умінь і навичок із професії працівника.

Водночас підвищення кваліфікації керівників середнього і вищого рівнів управління здійснюється з метою розширення і поглиблення знань, умінь і навичок керівників до такого ступеня, що відповідає сучасним вимогам ринкової економіки. Тому у формуванні кар'єри керівників виділяють такі етапи (рис. 1).

Базовий етап найбільш тривалий і здійснюється після закінчення фахівцем вищого навчального закладу. На цьому етапі відбираються фахівці, які мають схильність і здібності до керівної роботи, після чого здійснюється їх професійне навчання. На практиці базову підготовку інколи зводять лише до навчання рядових фахівців для зайняття керівної посади та недооцінюють загальну здібність до управлінської діяльності. Це частково відбувається через відсутність в організаціях сильних служб управління персоналу.

Базову підготовку керівників не можна розглядати як форму підвищення кваліфікації. Йдеться про перепідготовку фахівця, оскільки він у процесі навчання оволодіває новими знаннями, вміннями та навичками з керівництва колективом, про які він раніше не мав достатніх уявлень. Ситуація корінним чином змінюється під час посадової підготовки керівників [1, с. 4].

Посадовий етап характеризується навчанням керівників до зайняття більш високої посади. При цьому вони не стільки опановують новими знаннями, вміннями і навичками, скільки підвищують рівень кваліфікації. Водночас на цьому етапі не слід нехтувати профорієнтаційними аспектами формування керівників. Наприклад, деякі фахівці, які раніше успішно справлялися з обов'язками майстра, виявляються поганими керівниками цеху.

Це пов'язано з тим, що на більш високому рівні управління особливого значення набувають здібності до творчості, ініціативності і рішучості. Вод-

ночас якщо для лінійного керівника більш значущі організаторські здібності, то для функціонального – здібності у визначеній сфері професійної діяльності. Посадову підготовку керівників можна певною мірою вважати формою підвищення кваліфікації. Ще більшою мірою зазначене відноситься до цільового етапу формування керівника.

Цільовий етап є заключним у підготовці керівників. При цьому ставиться мета привести у відповідність рівень знань, умінь і навичок керівників до постійно змінних умов ринкової економіки, сучасного виробництва. Однак розглянуті етапи формування трудової кар'єри керівників часто недооцінюються в організаціях. Часто практикується призначення на керівні посади рядових фахівців без урахування наявності в них необхідних якостей, особливо здібностей до адміністративної роботи, проходження ними належної професійної підготовки. За таких обставин важливого значення набуває робота з формування резерву керівників [2, с. 12].

Можна запропонувати програму управління кар'єрою керівників молодшої та середньої ланки.

Планування і розвиток кар'єри керівного складу [3, с. 21]:

1. Просувати насамперед власних співробітників.
2. Використати фактор кар'єри як оцінку заслуг працівника, основний стимул у діяльності керівника.

Основні завдання управління кар'єрою керівників молодшої та середньої ланки наведено на рис. 2.

Виходячи із зазначеного, можна виділити 4 етапи програми управління кар'єрою керівників молодшої та середньої ланки [4, с. 84].

Етап 1: вивчення мети і завдань установи, наявність кадрової політики, що дає змогу висувати вимоги до кандидатів на їхню відповідність організаційній культурі установи.

Деталізований облік керівних посад враховує:

- аналіз роботи керівника на цій посаді;
- опис робіт, що виконуються керівником, характер роботи;
- аналіз функціональних обов'язків і критерії працівника, відповідного їм визначення порядку заміщення цієї посади (ким, якою категорією, з якою освітою, досвідом).

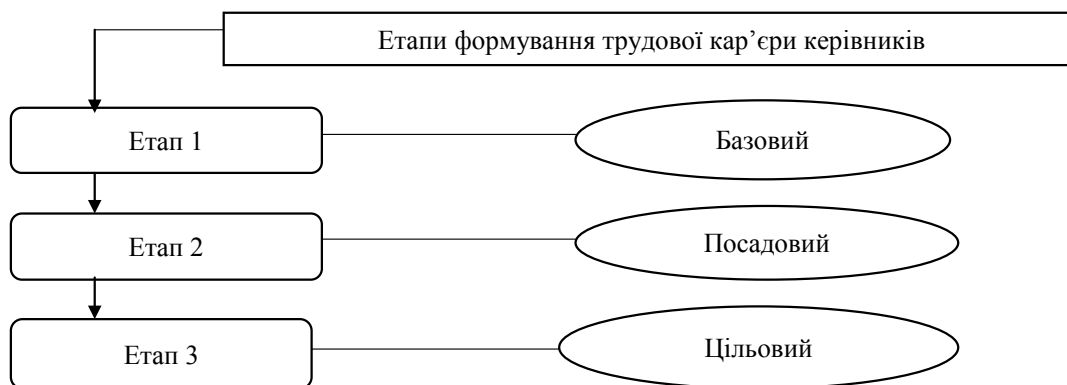
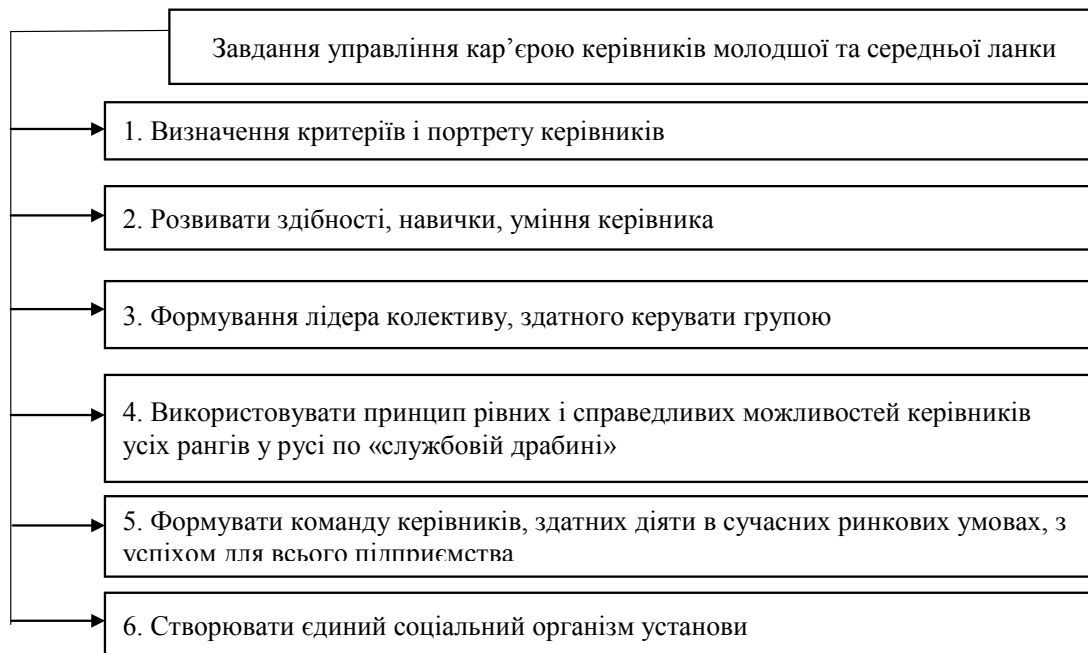


Рис. 1. Етапи планування та розвитку трудової кар'єри керівників підприємства



**Рис. 2. Завдання управління кар'єрою керівників молодшої та середньої ланки**

Система стимулів корелює із призначенням на посаду, припускає комплексне поліпшення становища співробітника і розглядає такі напрями, як:

- оплата вища, ніж на нижчій посаді;
- умови роботи (символи), кабінет тощо;
- влада, можливість віддавати накази і вимагати їх виконання, збільшення відповідальності за стан справ.

Визначення вимог до керівника передбачає такий підхід:

- ставлення до справи (професіоналізм);
- кваліфікація, досвід, знання, вміння застосовувати ці показники на практиці;
- впевненість у перспективі цієї роботи;
- бажання вчитися новому;
- ставлення до людей;
- повага людей;
- вміння об'єднувати людей в команду;
- вміння навчати підлеглих;
- уміння критикувати і сприймати критику;
- ставлення до себе;
- власна гідність;
- наявність чіткої самооцінки;
- знання того, чим доведеться пожертвувати із-за посади, і готовність до цього;
- вміння керувати і підкорятися, поважати право свого начальника до керування.

Цей блок завершує перший етап – формування сфери цілепокладання в управлінні кар'єрою.

Етап 2: підбір кандидатів у резерв.

Підбір кандидатів доцільно здійснювати щорічно і мати резерв залежно від характеру посади (1–2 людини).

Пошуком кандидатів повинні займатися:

- безпосередній начальник – керівник;

- відділ кадрів, вище керівництво;
- керівник (кандидат) повинен мати можливість сам пред'явити себе.

Пошук здійснюється у підрозділах, відділах, а також в інших службах.

Для цього розробляються способи пошуку:

- джерела інформації про кандидата;
- дані про роботу та результати діяльності на всіх попередніх посадах;
- результати тестів, опитувань, наявних у відділах кадрів;
- способи ідентифікації кандидата;
- оцінка та розгляд у відділах;
- неформальне спілкування;
- дискусії з обговорення кандидатів;
- оцінки, надані кандидату;
- оцінка ним самим (самооцінка);
- оцінка його керівником (тобто можливість визначити досягнуте);
- оцінка старшим начальником (тобто перспективний розвиток).

Етап 3: навчання кандидатів.

Для цього необхідно [5, с. 129]:

1. Використовувати систему консультацій і навчання «Про нові можливості закладу»;
  - а) якості, необхідні для просування і зайняття вакансій;
  - б) рекомендації щодо досягнення необхідних критеріїв.

Це дає змогу кандидатам самим впливати на свою кар'єру.

2. Розробляти систему можливостей керівника самому пропонувати себе для призначення на вакансію, для цього найголовніше – обізнаність про відкриття вакансії та умови відбору.



Рис. 3. Цілі управління кар'єрою персоналу з боку керівництва

Етап 4: Оцінка кандидатів.

Оцінку доцільно проводити за трьома нормативами:

1. Фахові випробування.
2. Аналіз позицій у колективі.
3. Самооцінка.

Цей підхід показує, що без реорганізації відділу кадрів дієвість системи проблематична, оскільки необхідні фахівці з визначення другого і третього параметра. Без використання цієї системи оцінки буде мати місце «технократична» система управління кадрами [6, с. 1].

Виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що основними цілями управління кар'єрою персоналу з боку керівництва мають бути (рис. 3):

Завдання пропонованої системи управління кар'єрою нових співробітників, як робітників, так і управлінського персоналу, зведені в таблицю 1.

Також можна схематично показати цілі управління кар'єрою персоналу безпосередньо з погляду самого персоналу (рис. 4) [7, с. 68].

Таким чином, організацію процедури управління кар'єрою пропонується здійснювати відповідно до поставлених завдань, у сім етапів.

1. Планування індивідуального професійного розвитку та посадового переміщення кожного працівника. Включення його в загальну систему управління кар'єрою.

2. Організація набуття працівником необхідного рівня професійної підготовки та досвіду. Організація навчання, підготовки, перепідготовки.

Таблиця 1

**Завдання управління кар'єрою нових співробітників на вітчизняних підприємствах**

Планування	Планування індивідуального професійного розвитку та посадового переміщення працівника
Організація підготовки	Організація набуття працівником необхідного рівня професійної підготовки, професійного досвіду як усередині організації, так і поза нею, шляхом організації професійного навчання, стажування
Активізація	Мотивація діяльності персоналу з метою спонукання розкриття власного творчого потенціалу. Це створення мотиваційного середовища в організації
Регулювання та координація	Регулювання та координація включеності працівника у виконання завдань кар'єрної стратегії, а також зусиль співробітника і можливостей організації з виконання плану індивідуального професійного розвитку та плану кадрового забезпечення
Аналіз та оцінка	Аналіз та оцінка результатів і способів діяльності, особистісних та професійних якостей працівників та їхнього професійного досвіду
Контроль	Контроль за діяльністю працівників, за їхнім професійним і посадовим ростом, за раціональним використанням їх професійного досвіду

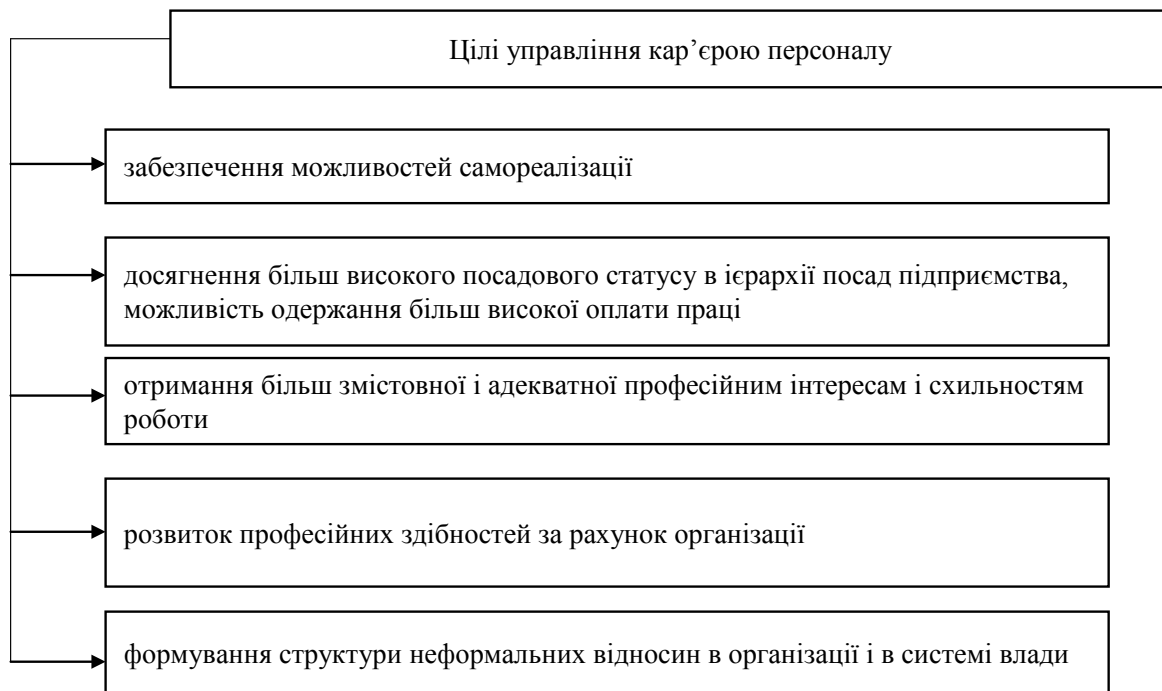


Рис. 4. Цілі управління кар'єрою з боку персоналу

3. Мотивація діяльності персоналу через певну систему стимулюючих засобів.

4. Оцінка персоналу.

5. Ротація персоналу.

6. Аналіз та оцінка результатів ротації персоналу.

7. Контроль за діяльністю працівників.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Управління трудовою кар'єрою працівників підприємства повинно відбуватися за планом, змістовно, спрямовано на результат та на отримання працівником задоволення своїх потреб для кращої продуктивності роботи, а також для самоствердження працівника в професійній діяльності, що відіграє важливу роль.

Таким чином, основна рекомендація щодо вдосконалення управління трудовою кар'єрою працівників на вітчизняних підприємствах полягає у тому, щоб цей процес був двостороннім: як із боку керівництва підприємства, так і з боку його персоналу, тобто самих працівників. Лише тісна співпраця дасть змогу правильно, якісно та швидко спланувати трудову кар'єру працівників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Осипова Е. Имидж и карьера. *Новый персонал*. 2014. № 5. С. 2–7.

2. Поспелова Т.В. Организация управления кар'єрою на підприємстві : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Луганськ, 2007. 17 с.

3. Вишнякова М. Управление карьерой: стратегический план развития карьеры. *Управление персоналом*. 2006. № 11. С. 18–23.

4. Візіров Б. Управление кар'єрою державного службовця як взаємодія інтересів. *Економіка та держава*. 2008. № 11. С. 84–85.

5. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. Москва : Высшая школа, 1996. – 383 с.

6. Гнатюк В. Від "кар'єри" – до кар'єри. *Подільські вісті*. 2004. № 68. С. 1.

7. Гончар О.І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. Т. 2, № 4. С. 66–69.

#### REFERENCES:

1. Osipova Y. (2014) *Imidzh i kar'yera* [Image and career]. *Novyy personal*, no 5. pp. 2–7.

2. Pospelova T.V. (2007) *Orhanizatsiya upravlinnya kar'yeroyu na pidpryyemstvi* [Organization of career management in the enterprise] (PhD ekon.). Luhansk.

3. Vishnyakova M. (2006) *Upravleniye kar'yeroyu: strategicheskii plan razvitiya kar'yery* [Career Management: A Strategic Career Development Plan]. *Personnel Management*, no 11. pp. 18–23.

4. Vizirov B. (2008) *Upravlinnya kar'yeroyu derzhavnoho sluzhbovtstva yak vzayemodiya interesiv* [Management of the career of a public servant as an interaction of interests]. *Economy and the state*, no 11. pp. 84–85.

5. Genkin B.M. (1996) *Osnovy upravleniya personalom* [HR Management Fundamentals]. Moscow: Graduate School. (in Russian)

6. Gnatyuk V. (2004) *Vid "kar'yery" – do kar'yery* [From "career" – to career]. *Podil'ski visti*, no 68. pp. 1.

7. Gonchar O.I. (2009) *Motyvatsiya yak osnova formuvannya trudovoho potentsialu pidpryyemstva* [Motivation as a basis of formation of labor potential of enterprise]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no 4, pp. 66–69.



**Litinska Valentine**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Personnel Management and Labor Economics  
Khmelnitsky National University

## FEATURES OF STAFF CAREER MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The issue of career advancement is necessarily accompanied by either one's dismissal or a decrease in office, and quite rarely a higher position is dismissed for natural reasons. Many Ukrainian companies do not have a proven career development system. Employees are not sure that they will be required to be promoted upon successful work. This fact cannot positively affect the improvement of the quality of work. The article deals with the peculiarities of career management of personnel at domestic enterprises. Particular attention is focused on the stages of planning and career development of company executives, the tasks of managing the careers of junior and middle managers and the tasks of managing the career of new employees at domestic enterprises.

Thus, it is proposed to organize the career management procedure in accordance with the set tasks: planning of individual professional development and job transfer of each employee. Incorporating it into the overall career management system; organization of acquisition of the necessary level of professional training and experience by the employee. Organization of training, preparation, retraining; motivation of staff activity through a certain system of incentives; staff evaluation; staff rotation; analysis and evaluation of personnel rotation results; control over the activity of employees.

Enterprise Personnel Career Management, Enterprise Personnel Career Management is a multifaceted and complex process that is characterized by consistency. For this reason, the career management system of an enterprise staff is an orderly set of interrelated elements such as career planning, organization, monitoring and motivation for career advancement. Yes, career planning of the personnel of the enterprise provides scientific substantiation of the rational age and normative terms of holding a position taking into account the wishes and personal qualities of the employee of the enterprise.

Based on the analysis and compilation of the above information, attention should be paid to the importance of the career of the company staff and the conditions which are necessary to ensure that the career development of employees is rapid and effective. Yes, the career value of the company staff is quite large, because it is: an integral part of the reproduction of the labor potential of society; an element of social control; a structure which, by means of established career stereotypes, relates the work situation to models of work behavior; human ability to self-realization and self-affirmation.

Management of the career of employees of the enterprise must be planned, meaningful, focused on the result and on getting the employee to meet their needs for better productivity, as well as for the self-affirmation of the employee in a professional activity, which played no important role.

Thus, the main recommendation to improve the management of the career of employees at domestic enterprises is that this process is two-sided, both from the management of the enterprise and its staff, ie the employees themselves. Only close collaboration will enable employees to plan their careers properly, efficiently and quickly.