

## Менеджмент кар'єри

**Кудінова М.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та менеджменту  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

**Меденець В.В.**

студентка  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

У статті розглядається одна з актуальних проблем теорії управління, пов'язана з визначенням терміна «кар'єра». Відстоюється думка про унікальність поняття «менеджмент кар'єри», яке є поєднанням управління і розвитку кар'єри персоналу. Автор аналізує зміст управлінської діяльності стосовно кар'єри персоналу. Також проводиться оцінка сучасного стану ринку праці України та обґрунтовуються напрями поліпшення управління кар'єрою з метою вдосконалення діяльності національних компаній.

**Ключові слова:** кар'єра, менеджмент кар'єри, менеджер, кар'єр-технології, управління, організація.

Кудінова М.М., Меденець В.В. МЕНЕДЖМЕНТ КАРЬЕРЫ

В статье рассматривается одна из актуальных проблем теории управления, связанная с определением термина «карьеря». Отстаивается мысль об уникальности понятие «менеджмент карьеры», которое является сочетанием управления и развития карьеры персонала. Автор анализирует содержание управленческой деятельности относительно карьеры персонала. Также проводится оценка современного состояния рынка труда Украины и обосновываются направления улучшения управления карьерой в целях совершенствования деятельности национальных компаний.

**Ключевые слова:** карьера, менеджмент карьеры, менеджер, карьер-технологии, управление, организация.

Kudinova M.M., Medenets V.V. CAREER MANAGEMENT

In the article considers one of the topical problems of management theory, connected to definition of concept "career". It is defends the idea of the uniqueness of the notion of "career management", which is a combination of management and career development staff. The author analyzes the content of management activities regarding the career of the staff. Also current implementation of labor market is estimated and is defined directions for development career management in order to improve the activities of the national companies.

**Keywords:** career, career management, manager, technology of career, management, organization.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Останнім часом під впливом бурхливого розвитку соціально-економічних відносин серед населення світу спостерігається тенденція до зміни життєвих пріоритетів із сімейних цінностей на просування професійними сходинками. Особливо це стосується тих держав, де гендерна рівність стала невід'ємною частиною розвитку суспільства. Результатом такої трансформації є, наприклад, той факт, що середній вік жінки у країнах ЄС та в Україні під час народження першої дитини становить більше ніж 27 років [11]. Виходячи з цього, можна сказати, що фактором успіху для більшості молоді стає досягнення вагомого становища у суспільстві з відповідним рівнем матеріального добробуту через кар'єрне зростання.

У зв'язку з нестабільною економічною, політичною та соціальною ситуацією в деяких країнах світу, у тому числі і в Україні, замість

самореалізації в професійному плані чимало людей вимушені працювати задля забезпечення власних мінімальних матеріальних потреб, не отримуючи від цього жодного задоволення. Як результат, працездатність таких працівників поступово знижується, а разом з тим і ефективність роботи організації загалом. У зв'язку з цим потреба в управлінні кар'єрними процесами набуває нового значення серед сучасних працедавців України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний теоретико-методологічний і практичний внесок у дослідження цієї проблеми зробили вітчизняні і закордонні учені: І. Адізес, Г. Архангельский, Л. В. Балабанова, Р.Л. Дафт, В.М. Жуковська, Стівен Р. Кові, Л.І. Михайлова, О.Г. Молл, П. Морнель, Ю.І. Палеха, Д. Пінк, Ф.І. Хміль, Лі Якокка та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність істотних досліджень у сфері обраної

проблематики, сутність та особливості управління кар'єрою всередині підприємства досі повністю не розкриті. З огляду на це насущним залишається завдання дослідження впливу менеджменту кар'єри на якість роботи персоналу загалом.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в теоретичному узагальненні терміна «кар'єра» в сучасній теорії управління, визначенні змісту менеджменту кар'єри персоналу, оцінці типів управління кар'єрою, аналізі ринку праці України й обґрунтуванні практичних рекомендації щодо вдосконалення процесу управління кар'єрою серед українських компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній теорії управління термін «кар'єра» не має однозначного трактування. Доцільно виокремити два основні підходи до розуміння його сутності. Одні вважають, що «кар'єра» означає процес. Так, Олена Молл визначає цей термін як цілеспрямоване пересування в організаційному просторі, що має як позитивні, так і негативні наслідки для особистості [8, с. 56]. Однак є й інша позиція, відповідно до якої кар'єра розглядається як результат усвідомленої позиції і поведінки людини у трудовій діяльності [4, с. 195]. Крім того, залежно від того, які завдання ставить перед собою робітник, його кар'єру можна розглядати через професійний, соціальний та особистісний аспекти. Людина протягом праці може збільшувати власні знання у професійному плані, при цьому мати зовсім не розвинені соціальні навички та фактори особистого розвитку чи навпаки. У разі слабого прояву того чи іншого аспекту процес кар'єрного зростання сповільнюється, а отже, знижується і продуктивність праці.

Сьогодні в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції у процесі виробництва зростає роль людини як особистості. Потенціал робітників стає невід'ємним фактором зростання будь-якої організації. Саме тому найуспішніші компанії світу, вони ж лідери в різних галузях, приділяють чимало часу на створення, просування та утримання конкурентної переваги власного персоналу. Такий підхід цілком відповідає поняттю «управління кар'єрою» як регламентованого процесу і являє собою комплекс заходів щодо впливу на організаційну та професійну кар'єру робітників на благо компанії. Поряд із поняттям «управління кар'єрою» використовується подібне словосполучення «розвиток кар'єри». Говорячи про відмінні особливості, слід звернути

увагу на те, що під час виділення загальної мети та суб'єктів, які приймають участь у її досягненні, межі між поняттями стираються. В інших ситуаціях «управління кар'єрою» застосовується у чітко окресленому формальному середовищі і, як правило, пов'язане з плануванням професійної діяльності працівника. А поняття «розвиток кар'єри» передбачає якісний ріст людського капіталу персоналу протягом усієї трудової діяльності без наявності певної стратегії.

На авторський погляд, поєднання цих понять тотожне терміну «менеджмент кар'єри» – це сукупність заходів, спрямованих на якісну зміну змісту праці, пов'язаних із професійним, соціальним і особистим розвитком працівника. Адже на сучасному етапі ефективність роботи персоналу залежить не тільки від якості формальних методів управління, а від уміння менеджера вдало поєднувати процеси керівництва та лідерства в організації.

У менеджменті особлива увага приділяється проблемам лідерства. Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідера виявляються найбільш ефективними і чому. У реальному житті лідерство вимагає від менеджера готовності виділятися і допомагати іншим досягати поставлених цілей. Але дія в команді зумовлює участь не тільки лідера, а і персоналу.

Зміст менеджменту кар'єри виражається у вирішенні трьох питань. По-перше, формулювання головних компонентів кар'єри (завдання, функції, обов'язки і права працівника), що відповідають місії та стратегії розвитку компанії. По-друге, навчання (підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів) і мотивація персоналу. І останнє питання, що стосується змісту менеджменту кар'єри – це розподіл працівників у трудовій діяльності задля використання потенціалу кожного з них найкращим чином.

Залежно від рівня зміст менеджменту кар'єри ділиться на індивідуальний та організаційний [2, с. 71]. На організаційному рівні відбувається розроблення вищим керівництвом (директор, Н-департамент та інші) кар'єрної політики і стратегії організації, після чого менеджери середньої ланки переходять до реалізації поставлених завдань. На індивідуальному рівні за планування та розвиток власної кар'єри відповідає сам працівник, який обирає засоби досягнення цілей винятково у власній професійній діяльності (табл. 1).

У науковій літературі процес самоорганізації та самореалізації людини у всіх сферах

## Зміст менеджменту кар'єри залежно від рівня управління

Рівень	Суб'єкти	Планування	Розвиток
Організаційний рівень	Вище керівництво, менеджери лінійних та функціональних підрозділів	Визначення напрямів розвитку і контролю за персоналом	Створення відповідних умов для розвитку персоналу, його навчання та професійне просування
Індивідуальний рівень	Працівник	Визначення кар'єрних цілей і засобів їх досягнення	Оволодіння відповідними навичками, знаннями та досвідом. Професійна орієнтація

життя, у тому числі і в професії, отримав назву «селф-менеджмент» [6, с. 102]. Незважаючи на те, що такий підхід передбачає власний розвиток у сфері управління, саме менеджери лінійних та функціональних підрозділів є відповідальними за самовираження персоналу як задоволення найвищої потреби людини. Реалізація інструменту «селф-менеджмент» у компанії передбачає внутрішньоорганізаційне навчання працівників (на території підприємства за допомогою найманих спеціалістів) та позаорганізаційне (центри з підготовки кадрів, школи бізнесу тощо).

Таким чином, менеджмент кар'єри є ефективним тоді, коли він повною мірою задовольняє вимоги організації у відповідних кадрах та враховує професійні потреби конкретного працівника.

Для того щоб оцінити типи управління кар'єрою, звернемося до класичних для менеджменту загалом типів поведінки керівника в системі управління, що були виділені у процесі досліджень К. Левіна. Американський учений дійшов висновку, що найкращим щодо обсягу та якості робіт із трьох наявних стилів управління (демократичний, авторитарний та ліберальний) є авторитарний стиль керівництва [7, с. 112]. Але при цьому в групі під керівництвом авторитарного менеджера спостерігалася сильна напруженість. За демократичного – обсяги виконаних робіт та якість були найменшими, а цілеспрямованість членів групи взагалі була відсутня. Керівник, що дотримується цього стилю, досягав середніх результатів, однак відносини між ним і групою працівників були найкращими. Ліберальний – розглядався Левіним винятково як стиль управління, що характеризується мінімальним або повністю відсутнім втручанням у процес управління з боку керівника.

На підставі вищезазначених стилів управління можна виділити три типи поведінки менеджера під час управління кар'єрою пер-

соналу: рольовий, соціальний та індивідуальний [9, с. 354]. Рольовий стиль, за аналогією з демократичним стилем управління, передбачає використання більшою мірою інструментів узгодження планів, аніж інструментів примусу. Соціальний – спрямований на регламентацію процесу менеджменту кар'єри. А індивідуальний стиль, подібно до ліберального стилю управління, передбачає самоуправління. Узагальнивши все вищесказане, розглянемо сильні і слабкі сторони кожного з типів управління кар'єрою в організації (табл. 2).

Таким чином, спираючись на порівняльну характеристику типів управління кар'єрою, очевидно, що кожен із запропонованих стилів має свої переваги та недоліки. Вибір одного з яких засновується виходячи з наявної системи управління персоналом загалом. Більше того, сьогодні немає компанії, що може використовувати той чи інший тип у чистому вигляді.

Виходячи з орієнтації менеджера на певний тип управління кар'єрою, використовуються різні «кар'єр-технології» – це засоби управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують досягнення цілей організації, її ефективне функціонування [2, с. 52], які можна умовно розділити на три групи.

До першої групи належать кар'єрні технології, що спрямовані на оптимізацію інформаційних потоків в організації. Обмін інформацією між працівниками, наприклад, можливо встановити шляхом регулярного проведення зборів, корпоративних заходів, під час організації підвищення рівня кваліфікації працівників, а також за рахунок використання сучасних технологій (створення корпоративної Інтернет-мережі, бази даних тощо).

До другої групи «кар'єр-технологій» належать інструменти, що забезпечують комплексний підхід щодо управління персоналом, а саме технології відбору, формування

Таблиця 2

## Порівняльна характеристика типів управління кар'єрою

Характеристика / Тип	Рольовий	Соціальний	Індивідуальний
Владні повноваження	Лінійні та функціональні менеджери	Вище керівництво	Працівник
Мета	Оптимізація соціально-професійних аспектів під час побудови кар'єри	Оптимізація адміністративних аспектів кар'єри	Досягнення особистих професійних цілей
Об'єкт	Особистість як професіонал	Група працівників як єдине ціле	Потенціал працівника
Предмет	Професійні навички, досвід, знання та вміння	Стандарти поведінки і комунікації	Особисті навички, знання та вміння
Сильні сторони	Поєднує адміністративні методи управління кар'єрою з професійним розвитком працівника	Автоматизує кар'єрні процеси, формує конкурентні відносини серед працівників	Полегшує працю менеджера, формує самостійність у підлеглих
Слабкі сторони	Потребує багато зусиль та грошових коштів на реалізацію	Стримується індивідуальна ініціатива	Працівник може втратити мотивацію

резерву, кадрового планування, адаптації та інші. Також підходить, що є відносно новими для сфери управління: кадровий маркетинг (дає змогу визначити перспективи кар'єри робітника), кадрова логістика (стратегічне планування кар'єри працівника, виходячи з його власних навичок та потреб організації) і кар'єрний бенчмаркінг (дає змогу визначити конкурентні переваги конкретного працівника) [1, с. 184].

Остання група охоплює технології, за допомогою яких можна отримати високі результати діяльності кожного конкретного фахівця, виходячи з його потенціалу. Наприклад, проведення тестування серед працівників на визначення рівня емоційного інтелекту, за результатами якого можливо судити про природну здатність робітника до комунікації чи її відсутність.

Якість та статус заходів у межах менеджменту кар'єри персоналу багато в чому залежить від фінансового стану компанії. Так, для малого та середнього бізнесу в Україні реалізація функцій управління кар'єрою працівників сьогодні майже не характерна. Адже в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в країні підприємці стурбовані не стратегічним розвитком власного персоналу, а отриманням достатнього розміру прибутку за постійного зниження купівельної спроможності тощо.

Також є низка інших проблем, зокрема стан ринку праці [3, с. 74]. За даними Державної служби статистики України, кількість економічно активного населення віком від 15 до 70 років в середньому за 2016 р. трохи зменшилася (на 0,2%) проти 2015 р. і становила 17 955,1 тис. осіб [10]. Це цілком пояснюється високим рівнем трудової міграції в країні, а також процесами «старіння нації». Чисельність зайнятого населення віком від 15 до 70 років за аналогічний період також зменшилася на 0,4% і становила 16 276,9 тис. осіб. Загалом за останні п'ять років рівень економічної активності населення України зазнав суттєвих змін (рис. 1).

Відповідно до рисунку 1, некритичне, але різке зменшення зайнятих осіб у 2014 р. порівняно з 2013 р. на 7% було викликане початком збройного конфлікту на сході країни. На жаль, кількість зайнятих в Україні поступово знижується, частково за рахунок міграції, частково через незадоволення пропозиції на ринку праці. Так, кількість офіційно встановлених безробітних на кінець 2016 р. була 1678,2 тис. осіб, у процентному співвідношенні найбільшу частку з них (33%) становлять звільнені за власним бажанням [10].

Не менш важливим показником для аналізу стану ринку праці є розмір оплати праці. У наш час мінімальний розмір заробітної плати в Україні становить 3200 грн,

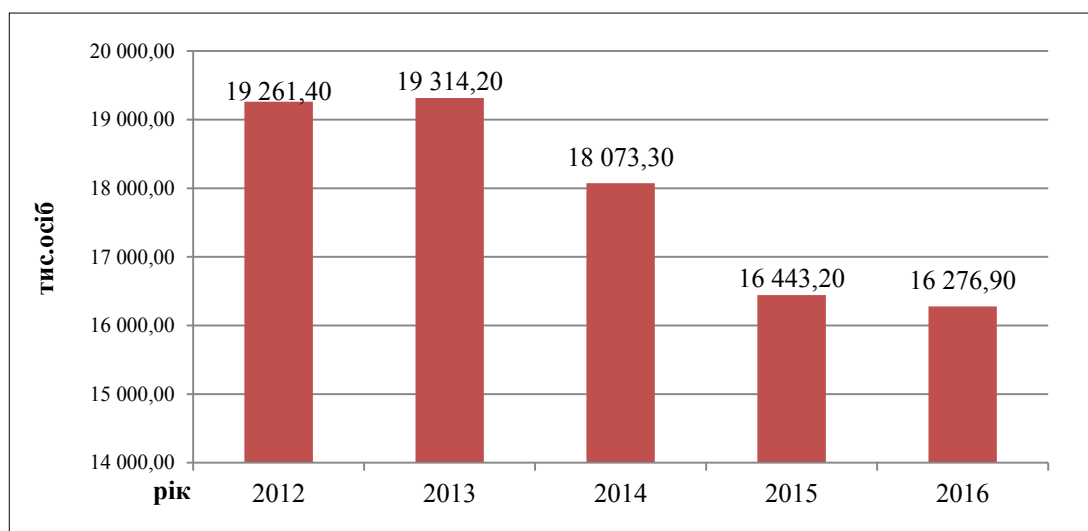


Рис. 1. Динаміка зайнятості населення в Україні протягом 2012–2016 рр.

або близько 102 євро, її рівень вважається одним із найнижчих серед розвинених країн. Незважаючи на те, що ця сума була розрахована як прожитковий мінімум у нашій країні, наявні ціни, комунальні тарифи, вартість медичного обслуговування відображають реальну нестачу цих коштів для задоволення першочергових потреб сучасного українця. Водночас мінімальна заробітна плата у найближчих розвинених країнах становить: у Польщі – 473 євро, у Чехії – 419 євро, в Угорщині 413 євро, у Німеччині – майже 1500 євро [11], розмір якої дає людині змогу, окрім базових потреб, також задовольняти потреби в навчанні, відпочинку, самореалізації тощо.

Таким чином, ринок праці України сьогодні переживає не найкращі часи. Саме тому грамотному роботодавцю необхідно вміти аналізувати та зіставляти ситуацію на ринку праці з потребами власного підприємства у відповідних кадрах, аби забезпечити ефективний та економічний процес найму персоналу та менеджменту його кар'єри.

Для покращення та систематизації менеджменту кар'єри персоналу в компаніях на національному рівні насамперед необхідно створити умови, що всіляко посприяють цьому процесу:

1) Проаналізувати ринок праці регіону, в якому перебуває підприємство. Особливу увагу необхідно приділити таким показникам, як середній розмір заробітної праці за галуззю (за конкретною професією), а також попит та пропозиція робочої сили у відповідному регіону.

2) Розроблення концепції кар'єрного зростання працівників на основі обраних типів управління та «кар'єр-технологій».

3) Децентралізація, відмова від традиційних методів контролю, підвищення самостійності співробітників. Ефективність цього заходу підтверджує той факт, що на тлі розгортання в Україні інтеграційних процесів основним напрямом економічної політики держави сьогодні також є процес децентралізації і передачі окремих повноважень на місце.

2) Постійне практичне навчання співробітників (семінари, конференції, тренінги, ділові ігри), залучення лідерів компанії до набору і навчання персоналу, оцінка кар'єрного росту співробітників та інше.

Таким чином, українські підприємці можуть підвищити свою конкурентоспроможність серед закордонних конкурентів і здійснювати систематичний менеджмент кар'єри власного персоналу в межах управління кадрами загалом.

**Висновки з цього дослідження.** На сучасному етапі чи не найважливішим ресурсом підприємства вважається людина. Від якості та ефективності роботи персоналу залежить можливість компанії отримати відповідний високий чи низький прибуток. Тому важливо приділяти якомога більше уваги діяльності працівника в межах організації, а саме його кар'єрному зростанню.

Сукупність заходів, спрямованих на якісну зміну змісту праці, пов'язаних із професійним, соціальним і особистим розвитком працівника, називається менеджментом кар'єри. Це поняття охоплює процеси розвитку і пла-

нування кар'єри персоналом. Основними інструментами менеджменту кар'єри є кар'єр-технології, що спрямовані на досягнення основної мети управління кар'єрою персоналу – зростити висококваліфікованого спеціаліста з високим рівнем емпатії, який буде продовжувати працювати в компанії та принести їй дохід удвічі більший, ніж було витрачено на його навчання.

На етапі введення менеджменту кар'єри персоналу важливим є знання ринку праці регіону, де розташована компанія. Як показав аналіз, ринок праці України на сучасному етапі знаходиться в тяжкому становищі, що впливає на вибір роботодавцями авторитарної стратегії щодо управління персоналом загалом.

Головними проблемами розвитку менеджменту кар'єри серед українських підприємців можна вважати економічний стан країни, а також нерішучість роботодавців стосовно трансформації системи управління кадрами загалом. Рішенням може бути децентралізація компаній, надання більших повноважень співробітникам на всіх рівнях організації й акцент на вибудовуванні ефективної системи менеджменту кар'єри персоналу на всіх рівнях управління.

Таким чином, успішна реалізація менеджменту кар'єри персоналу передбачає розуміння мети діяльності підприємства, знання рівня компетенції співробітників, розвиток навиків персоналу та створення умов для управління лідерами, що є чинником успіху всієї компанії.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : Навчальний посібник/ Л.В. Балабанова. К. : Знання, 2011. 236 с.
2. Гриньова В.М. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства / В.М. Гриньова. Х. : ХНЕУ, 2013. 180 с.
3. Дубінський С. Вплив стану ринку праці на господарську діяльність та розвиток системи управління персоналом промислових підприємств України / С. Дубінський // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2011. Вип. 2 (11). С. 72–79.
4. Єськов О.Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи / О.Л. Єськов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 2. Т. 1. С. 194–198.
5. Ицхак А. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует : пер. с англ. / А. Ицхак. М. : Альпина Паблишер, 2016. 264 с.
6. Кови Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности: пер. с англ. / Стивен Р. Кови. М. : Альпина Паблишер, 2012. 374 с.
7. Кудінова М.М. Лідерство як фактор ефективного управління організацією / М.М. Кудінова, В.В. Меденець, Д.С. Жмурко // Сучасні управлінські процеси в національній економіці. Матеріали науково-практичної Інтернет-конференції. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016 С. 111–114.
8. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник для вузів / Л.І. Михайлова. К. : ЦУЛ, 2007. 247 с.
9. Якокка Ли. Карьера менеджера : пер. с англ. / Ли Якокка. СПб : Попурри, 2014. 548 с.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Статистична служба ЄС. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat>.

#### REFERENCES:

1. Balabanova L. V. (2011) *Stratehichne upravlinnia personalom pidprijemstva: Navchalnyi posibnyk* [Strategic personnel management of the enterprise]. Kiev: Znannia. (in Ukrainian)
2. Hrynova V. M. (2013) *Upravlinnia kar'iernym zrostanniam personalu pidprijemstva* [Management of career growth of the personnel of the enterprise]. Kharkov: KhNEU. (in Ukrainian)
3. Dubinskyi S. (2011) *Vplyv stanu rynku pratsi na hospodarsku diialnist ta rozvytok systemy upravlinnia personalom promyslovykh pidprijemstv Ukrainy* [The impact of the labor market on economic activity and the development of the personnel management system of industrial enterprises of Ukraine]. Dnipropetrovsk: Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. (in Ukrainian)
4. Yeskov O.L. (2010) *Systema motyvatsii personalu, orientovana na tsili ta rezultaty yoho roboty* [System of motivation of the personnel, focused on the purpose and results of its work]. Khmel'nitsk: Ekonomichni nauky. (in Ukrainian)

5. Ytskhak A. (2016) Idealnyj rukovoditel. Pochemu im nelzya stat i chto iz etogo sleduet [The ideal leader. Why they can't become and what follows from this]. Moscow: Alpyna Pablysher (in Russian)
6. Kovi R. (2012) Sem navykov vysokoeffektivnyh lyudej: Moshnye instrumenty razvitiya lichnosti [Seven skills of highly effective people: Powerful tools for personal development]. Moscow: Alpyna Pablysher (in Russian)
7. Kudinova M.M., Medenets V.V., Zhmurko D.S.(2016) Liderstvo yak faktor efektyvnoho upravlinnia orhanizatsiiei [Leadership as a factor in effective management of an organization]. Materialy naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii: KhNU imeni V.N. Karazina, pp. 111–114.
8. Mykhailova L. I. Upravlinnia personalom: navchalnyy posibnyk dlia vuziv [Human Resources Management]. Kiev: TsUL. (in Ukrainian)
9. Yakokka Li. (2014) Karera menedzhera [Manager's career]. Sankt Peterburg: Popurri. (in Russian)
10. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky v Ukraini. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Statystychna sluzhba YeS. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat>.