

економічного розвитку, розбудову економіки знань та інформаційного суспільства, різноманітність форм інтернаціоналізації вищої освіти може сягнути таких меж, що в майбутньому буде дедалі складніше стверджувати про те, як висококваліфікований працівник з дипломом про вищу освіту її отримав – у національному вузі, у іноземному вузі, через дистанційну освіту, у філіалі іноземного вузу або шляхом електронного навчання.

**Висновки.** Інтернаціоналізація вищої освіти набуває ролі рушія гармонізації систем вищої освіти країн та застосування механізмів міжнародного визнання дипломів і кваліфікацій, посилюючи, таким чином, міграційні потоки студентів і висококваліфікованих спеціалістів для ефективної реалізації їх людського потенціалу. Будучи провідним напрямом інтернаціоналізації, міграція студентів і освітніх кадрів як носіїв людського потенціалу і, передусім, його освітньо-кваліфікаційної складової може створювати ряд переваг і загроз у людському розвитку для країн походження і призначення, детальний розгляд яких є перспективою подальших досліджень у цьому напрямі.

### Література

1. Безтелесна Л. Механізми взаємодії роботодавців та вищих навчальних закладів в системі безперервної освіти / Л. Безтелесна // Нова педагогічна думка. – 2013. – № 12. – С. 174-177.
2. Unesco Institute for Statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=167>
3. World Migration 2008. Managing Labour Mobility in the Evolving Global Economy. International Organization for Migration. Geneva, 2008. 540 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/02382a11.pdf](http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/02382a11.pdf)

### References

1. Beztelesna L. Mekhanizmy vzaiemodii robotodavtsiv ta vyshchikh navchalnykh zakladiv v systemi bezpererвної osvity / L. Beztelesna // Nova pedagogichna dumka. – 2013. - № 12. – p. 174-177.
2. Unesco Institute for Statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=167>
3. World Migration 2008. Managing Labour Mobility in the Evolving Global Economy. International Organization for Migration. Geneva, 2008. 540 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/02382a11.pdf](http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/02382a11.pdf)

Рецензія/Peer review : 19.5.2014 р.

Надрукована/Printed : 11.6.2014 р.

Рецензент:

УДК 331.108.4(477)

Ю.В. КОЛОМІЄЦЬ, О.А. ФОМОВА

Хмельницький національний університет

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

*Обґрунтована необхідність заходів щодо управління кар'єрою. Визначені поняття кар'єри, її види, основні етапи та потреби. Досліджені особливості реалізації технологій управління кар'єрою. Названі основні потенційні обмеження розвитку ділової кар'єри. Встановлені правила управління кар'єрою.*

*Ключові слова: кар'єра, управління діловою кар'єрою, потреби, правила управління, проблеми розвитку кар'єри.*

JULIA VALENTYNIVNA KOLOMIETS, OLENA ANATOLIIVNA FOMOVA  
Khmelnitsky National University

### CURRENT TRENDS IN MANAGEMENT PERSONNEL BUSINESS CAREER

**Abstract.** *A characteristic feature of modern management is the recognition of the increasing role of the human factor in the production and development of new forms and methods of personnel management, especially at the level of enterprises and companies. Staffing is the most significant resource of any society, any country and any organization. Organizations create special techniques and management professional development, career preparation reserve managers.*

*Background evident that the main thrust of the career management of staff is likely to value what has or may have a person in the organization, namely its ability to occupational activity was effectively used to achieve company goals and meet the interests of the individual.*

*Managing business career has become one of the most important areas of personnel management and human resources management, focused on the strategy and stages of development and promotion of managers and professionals.*

*Keywords: career management career business needs, rules management, development of career.*

**Вступ.** Характерною рисою сучасного менеджменту є визнання зростаючої ролі людського чинника в системі виробництва і розвитку нових форм і методів управління персоналом, в першу чергу на рівні підприємств і фірм. Кадри є найбільш значним ресурсом будь-якого суспільства, будь-якої країни і будь-якої організації. Організації створюють спеціальні методи і системи управління професійним розвитком,

кар'єри, підготовкою резерву керівників.

Актуальність проблеми проявляється в тому, що головний сенс управління кар'єрою персоналу полягає в тому, щоб все цінне, чим володіє або може мати людина в організації, а саме його здатності до професійної діяльності, було ефективно використано для досягнення цілей підприємства та задоволення інтересів особистості.

Питанням управління кар'єрою присвятили велике число робіт вітчизняні та зарубіжні вчені: Граčov М., Гриньова В.М., Кібанов А.Я., Кім М.Н., Оучі У.Г., Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Самігін С.І., Травін В.В., Уотермен Р., Чижова Л.С., Савельєва В.С., Єськов О.С. та ін.

Мета даної роботи є вивчення процесу управління діловою кар'єрою персоналу, як комплексної технології, спрямованої на розвиток здібностей працівників, накопичення ними професійного досвіду і раціональне використання їхнього потенціалу, як в інтересах працівників, так і в інтересах організації.

Основний розділ. Головний потенціал підприємства полягає у кадрах. Саме люди виконують роботу, подають ідеї і дають змогу підприємству існувати. Актуальною перспективою професійного формування особистості менеджера, а також його самореалізації є розвиток кар'єрних нахилів.

Кар'єра - це результат усвідомленої позиції і поведінки людини в області трудової діяльності, що пов'язан з посадовим або професійним зростанням.

На даний момент розрізняють професійну і внутрішню організаційну кар'єри. Професійна кар'єра характеризується тим, що кожна людина в процесі своєї професійної трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, поліпшення індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Працівник може послідовно пройти ці стадії в різних організаціях.

Внутрішню організаційну кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Вона реалізується в трьох основних напрямках [1, с.107].

- вертикальний — з ним найчастіше пов'язують саме поняття кар'єри, тому що кар'єрне просування найбільш видиме. Під вертикальним напрямом буквально розуміють підйом на вищу сходинку структурної ієрархії.

- горизонтальний — це переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі. Наприклад, розширення і ускладнення завдань, виконання ролі керівника цільової програми, тимчасового трудового колективу або цільової групи.

- центроспрямований — це рух до ядра, до керівництва організації, що означає доступ на відповідальні наради, запрошення на раніше недоступні зустрічі, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритих для інших джерел інформації, довірливе звертання, окремі важливі доручення керівництва. Зі стороннього погляду, цей напрям менш очевидний, але він досить привабливий для співробітників. Найбільш яскравим прикладом такої кар'єри є японське управління.

Взагалі, управління кар'єрою персоналу – 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.

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник 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.

Організації, які усвідомлюють важливість управління діловою кар'єрою своїх співробітників, виконують важливий крок на шляху до власного процвітання. Управління кар'єрою дає можливість виростити фахівця або керівника організації в її власних стінах. Тому управління діловою кар'єрою є одним з найважливіших напрямків в управлінні персоналом організації.

Грамотно і послідовно організований процес управління діловою кар'єрою так само служить і корпоративним цілям, оскільки підвищує відданість працівника інтересам організації та продуктивність праці, зменшує плинність кадрів і більш повно розкриває здібності людини. Як правило, в організаціях, де відсутня управління кар'єрою, мотивація поведінки працює слабо, людина трудиться не в повну силу, не прагне підвищувати кваліфікацію і розглядає свою роботу в організації як тимчасову.

Зазвичай, заходами з планування організації, мотивації і контролю службового зростання працівника займаються кадрові служби організацій, які в даний час називаються підрозділами з управління персоналом.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби (табл. 1) [3, с.353].

На сьогодні однією з найпоширеніших моделей управління кар'єрою є модель «партнерства» по плануванню і розвитку кар'єри.

Партнерство припускає співпрацю трьох сторін - працівника, його керівника і відділу управління персоналом (відділу людських ресурсів). Працівник несе відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри або є власником цього процесу. Керівник виступає як наставник або спонсор співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє

розподілом робочого часу, атестує співробітника. Відділ управління персоналом виконує роль професійного консультанта і одночасно здійснює загальне управління процесом розвитку кар'єри в організації.

Таблиця 1

## Етапи ділової кар'єри менеджера та потреби

| Етапи кар'єри | Вік, роки | Потреби досягнення мети  | Моральні потреби  | Фізіологічні і матеріальні потреби   |
|---------------|-----------|--|---|--|
| Попередній    | до 25     | Освіта, випробування на різних роботах   | Початок самоствердження   | Безпека існування  |
| Становлення   | до 30     | Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця чи керівника                   | Самоствердження, початок досягнення незалежності                                  | Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці                |
| Просування    | до 45     | Просування по службових сходах, придбання нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації            | Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження | Здоров'я, високий рівень оплати праці                                      |
| Збереження    | до 60     | Пік вдосконалення кваліфікації фахівця або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді | Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок поваги                | Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходу              |
| Завершення    | після 60  | Приготування до виходу на пенсію. Підготовка собі зміни і до нового виду діяльності на пенсії        | Стабілізація самовираження, зростання поваги                                      | Збереження рівня оплати праці і підвищення інтересу до інших джерел доходу |
| Пенсійний     | після 65  | Заняття новим видом діяльності   | Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги                       | Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я                               |

Після прийому на роботу фахівці з управління персоналом проводять навчання нового співробітника основам планування і розвитку кар'єри, роз'яснюють принципи партнерства, відповідальність і можливості сторін, що беруть участь в ньому. Навчання на підприємстві переслідує дві основні цілі:

- по-перше, це сформувати зацікавленість співробітників в розвитку кар'єри;
- по-друге, це надати їм інструменти для початку управління власною кар'єрою.

Наступним визначальним етапом є розробка плану розвитку кар'єри. Співробітник повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, тобто посада (посади), яку він хотів би зайняти в майбутньому. Після цього йому потрібно зіставити власні можливості з вимогами до посад, що цікавлять його, і визначити, чи є даний план розвитку кар'єри реалістичним, і якщо так, то продумати, що йому необхідно для реалізації цього плану. Співробітник потребує кваліфікованої допомоги з боку відділу управління персоналом і власного керівника перш за все для визначення власних можливостей і недоліків, а також методів розвитку. Багато організацій проводять спеціальне тестування для визначення сильних і слабких сторін своїх співробітників, результати якого надають істотну допомогу при плануванні кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань співробітників, але і залучити керівника в процес розвитку кар'єри даного співробітника із самого початку і тим самим заручитися його підтримкою. Але насамперед реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого співробітника.

Іноді можуть перешкоджати проблеми, які не дозволять реалізувати кар'єру (табл. 2)

При цьому необхідно мати на увазі весь набір умов, що роблять можливим реалізацію цього плану [2, с.124-126].:

- результати роботи на посаді. Успішне виконання обов'язків є найважливішою передумовою просування. Випадки підвищення співробітників (навіть тих, що володіють величезним потенціалом), що не впоралися зі своїми обов'язками, вкрай рідкісні;
- професійний та індивідуальний розвиток. Співробітник повинен не тільки користуватися всіма доступними засобами професійного розвитку, але і демонструвати знову придбані навички, знання, досвід;
- ефективне партнерство з керівниками. Реалізація плану розвитку кар'єри у величезній мірі залежить від керівника, який формально і неформально оцінює роботу співробітника на посаді і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між співробітником і вищим керівництвом організації, який ухвалює рішення про просування, має в своєму розпорядженні ресурси, необхідні для розвитку співробітника;
- помітне положення в організації. Для просування в організаційній ієрархії необхідно, щоб організація знала про існування співробітника, його досягнення і можливості. Заявити про себе співробітник може за допомогою професійних досягнень, вдалих виступів, доповідей, звітів, участі в масових заходах.

Виключно важливим є в даному випадку успішне партнерство з відділом управління персоналом, позитивна думка співробітників якого про потенціал працівника є необхідною умовою поступального розвитку його кар'єри;

Таблиця 2

## Проблеми, що не дозволяють реалізувати кар'єру

| №  | Проблема  | Сутність   |
|----|---|--|
| 1  | Невміння керувати собою                               | нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння, нездатність впоратися зі стресами сучасного життя управління         |
| 2  | Розмиті особисті цінності                             | відсутність їх ясного розуміння; наявність цінностей, не відповідних умов сучасного ділового та приватного життя                         |
| 3  | Нечіткі особисті цілі                                 | відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого чи ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя |
| 4  | Зупинений саморозвиток                                | відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей   |
| 5  | Недостатність навички вирішувати проблеми             | відсутність стратегії, необхідної в прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.                                     |
| 6  | Брак творчого підходу                                 | відсутність здатності генерувати достатньо нових ідей; невміння використовувати нові ідеї  |
| 7  | Невміння впливати на людей                            | недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їхні рішення                                       |
| 8  | Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці | відсутність розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника                              |
| 9  | Слабкі навички керівництва:                           | відсутність здібностей досягати високої результату роботи підлеглих  |
| 10 | Невміння навчати                                      | відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості   |
| 11 | Низька здатність формувати колектив                   | нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп і колективів   |

- найважливішим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони: співробітник, керівник, відділ управління персоналом. Оцінка проводиться періодично, як правило, один раз на рік (часто разом з атестацією співробітника) в ході зустрічі співробітника і керівника, а потім підтверджується відділом управління персоналом. Оцінюється не тільки прогрес в реалізації плану, але і реалістичність самого плану серед подій, що відбулися за минулий рік, ефективність його підтримки з боку керівника і організації в цілому. Результатом обговорення стає скоректований план розвитку кар'єри

Визначають такі правила управління діловою кар'єрою [3, с.354]:

1. Не марнувати часу на роботу з безініціативним і безперспективним керівником.
2. Розширювати свої знання й навички.
3. Готувати себе до вищих і відповідальніших посад.
4. Пізнавати та оцінювати тих, хто може допомогти чи сприяти вашій кар'єрі.
5. Складати плани на добу й на тиждень, в яких залишити місце для улюблених занять.
6. Ніколи не жити одним минулим, дбати про майбутнє.
7. Пам'ятати, що все в житті змінюється, і вміти цінувати ці зміни.
8. Не допускати, щоб ваша кар'єра розвивалася значно швидше, ніж у інших.
9. Звільнитись як тільки впевнилися, що це необхідно.
10. Думати про організацію як про елемент ринку праці й не забувати про існування зовнішнього ринку праці.

**Висновки.** Узагальнюючи вищевикладене можна зробити висновок про те, що управління діловою кар'єрою виконує важливі функції в трудовій діяльності працівника: стимулює ріст трудової активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівнику зайняти вище соціальне положення, сприяє зростанню задоволеності своєю працею. Управління діловою кар'єрою організації має стати одним з найважливіших напрямків кадрової роботи та управління трудовими ресурсами, орієнтованим на визначення стратегії та етапів розвитку і просування керівників і спеціалістів. Цей процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку повинен виражатися у складанні програм професійного і посадового зростання при безпосередньої участі самих працівників і менеджерів вищої і середньої ланки. І тоді процес управління діловою кар'єрою стане ефективним мотиваційним фактором, що забезпечує не тільки розвиток в людині всіх потенційних можливостей, але і його активне прилучення до справ організації.

## Література

1. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навч. посіб./ В.Г. Никифорова – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
2. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою. Навч. посіб./ В.С.Савельєва, О.Л. Єськов – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 176 с.
3. Федуллова Л.І. Менеджмент організацій: Навч. посіб./ Л.І.Федуллова – Київ: Либідь, 2004. – 448 с.

## References

1. Nykyforenko V.G. HR Management: Training. Ref./ V.G. Nykyforenko - Odessa: Atlanta, 2013. - 275 p.
2. Saveliev V.S., Eskov A.L. Managing a business career. Teach. Ref./ V.S.Savelyeva, A.L.Eskov - K.Centre textbooks, 2007. - 176 p.
3. Fedulova L.I. Management of Organizations: Training. Ref./ L.I.Fedulova - Kyiv: Lybed, 2004. - 448 p.

Рецензія/Peer review : 22.5.2014 р.

Надрукована/Printed :11.6.2014 р.

УДК: 331.101.3:658.589(477)

Л. О. ГРИЗОВСЬКА

Хмельницький національний університет

## ЧИННИКИ МОТИВАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто особливості інноваційної діяльності промислового підприємства. Проаналізовано структуру персоналу інноваційно-активних машинобудівних підприємств і з'ясовано потребу удосконалення стимулювання діяльності працівників, що займаються інноваціями. Розглянуто можливості і напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства на основі мотиваційних чинників.*

*Ключові слова: інноваційна діяльність, мотивація праці, персонал, структура мотивів.*

L.O. GRYZOVSKA  
Khmel'nitsky National University

### FACTORS MOTIVATION IN INCREASING EFFICIENCY INNOVATION ACTIVITIES ENTERPRISE

*The article reviews the innovative features of the industrial enterprise. The structure of the personnel of engineering innovation active enterprises and forms and methods of stimulating innovation. Inconsistency between the goals of innovation, structure and motivation of employees in enterprises operating system stimulation. It is shown the need to stimulate improvement of employees engaged in innovation. The possibilities and directions for improving innovation management on the basis of motivational factors. Emphasized that they basically have to be focused and take into account the whole motivational preferences of key personnel.*

*Keywords: innovation activity, motivation to work, staff, structure motifs.*

**Вступ.** Перехід України до ринкової економіки поставив ряд принципово нових завдань, найголовніше з яких – максимально ефективно використання нововведень та інновацій на підприємствах. Причому це актуально як для українського суспільства в цілому, так і для кожного підприємства, фірми, організації. Але без кваліфікованих та ініціативних трудових ресурсів високої ефективності роботи досягти неможливо. Тому правильна оцінка результатів діяльності працівників, розумне використання їх інтелектуального потенціалу, створення соціально-комфортних умов для самореалізації особистості стають першочерговими завданнями у сфері управління інноваційною діяльністю вітчизняних промислових підприємств. Удосконалення інноваційної діяльності за рахунок мотивації праці персоналу підприємства – актуальна і важлива тема, яка потребує подальшого розвитку та дослідження.

У сучасних умовах проблеми управління персоналом, зокрема його мотивації, набувають нового значення. Це пов'язано з тим, що від вміння керівника підприємства враховувати фактори, які впливають на активність працівників, залежить ефективність управління персоналом організації у цілому. Тому впровадження моделей мотивації, що відповідають сучасним вимогам та є гнучкими до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів на вітчизняних підприємствах.

Дослідженнями проблеми мотивації праці в теоретичному та практичному аспектах займаються багато відомих зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, питаннями мотивації працівників на промислових підприємствах в останні роки активно займаються І. Гушчін [1], Г. Іванченко [2], М. Максименко, А. А. Гуріна і Н. М. Краус [3], О. Попрозман [4], Л. Потьомкін [5], Н. Скринник [6] та ін. Проте перенесення загальних рекомендацій стосовно обґрунтованого вибору форм і систем стимулювання ефективної людської праці на сферу управління інноваційною діяльністю має здійснюватися з урахуванням особливості цієї діяльності, на чому наголошують, наприклад, В. Стадник [7], О. Громова [8], О. Тужилкіна [9]. Зважаючи на те, що активна і результативна інноваційна діяльність є основним джерелом розвитку сучасних промислових підприємств, важливо вміло використовувати мотиваційні важелі для підвищення ефективності управління цією діяльністю. Це і визначило мету даної статті.