

ФІЛОСОФІЯ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ PHILOSOPHY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

УДК 331.108.2:658.3.018.2

DOI <https://doi.org/10.32782/hst-2024-21-98-24>

МЕТОДИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

ОЛЬГА, ВЕНГЕР¹
ВІКТОР, ВЕНГЕР²
АНДРІЙ, ХОЛОДУЛІН³

Анотація

Актуальність. Актуальність теми дослідження визначається його значенням у сучасному суспільстві, де кар'єра стає однією з основних складових успіху. Підвищення по кар'єрним сходам є метою для багатьох людей, і при цьому важливо реалізувати свої кар'єрні орієнтації та активно працювати над професійним розвитком. У сучасному контексті кар'єрне зростання стало важливим показником особистісного розвитку, одним з ключових чинників покращення соціально-психологічного клімату в організаціях, а також підвищенням продуктивності праці та конкурентоспроможності. Розвиток кар'єри включає різноманітні етапи, моделі та мотивацію, які визначають шлях особистості в професійному житті. Важливо мати досвід, знання та навички в обраній сфері, а також налагоджувати професійні контакти. Основними складовими успішного бізнесу є турбота про команду, постійний професійний розвиток та безперервне професійне навчання, що забезпечує пропорційний і динамічний розвиток команди та індустріальну адаптацію, планування кар'єрного розвитку та можливість співробітників реалізувати себе і в якості фахівця своєї справи, і як особистість загалом. **Метою статті** є дослідження теоретичних підходів до управління кар'єрним розвитком співробітників на промисловому підприємстві та основних методів управління кар'єрою задля сталого розвитку підприємства. **Методологія дослідження** включає аналіз наукової літератури щодо основних теоретико-методологічних підходів формування кар'єрного розвитку; методи структурно-функціонального аналізу, системно-аналітичні методи, прогнозування і моделювання. Визначена мета дослідження та методологія роботи зумовили використання загальнонаукових методів: аналізу, синтезу, абстрагування, класифікації. Системний підхід дав змогу розглядати кар'єрний розвиток як невід'ємний елемент конкурентоспроможності підприємства. **Результат дослідження показав**, що однією зі стратегічних цілей сучасних українських підприємств та організацій має стати навчання менеджерів займатися власним розвитком та максимально ефективно управляти розвитком своїх підлеглих. Для цього необхідно створити систему кар'єрного розвитку та навчання менеджерів усіх рівнів, які повинні мати чітке розуміння стратегій, що реалізуються, в тому числі стратегії розвитку співробітників як ключового ресурсу організації. **Зроблено висновок**, що розвиток кар'єри виконує важливі функції в трудовому житті працівника. Він стимулює зростання трудової активності, прискорює процес переміщення персоналу, дозволяючи працівникові зайняти вищу соціальну позицію, а також сприяє підвищенню задоволеності своєю роботою. Реалістична перспектива просування базується на оцінці працівником існуючих умов для просування та його самооцінці можливостей. Крім того, зміна орієнтації кадрової політики, організації в бік переосмислення ролі та місця людини у сфері трудової діяльності підвищить її кадровий потенціал та змінить уявлення працівників про свою професійну ідентичність.

Ключові слова: кар'єра, кар'єрний розвиток, управління кар'єрою, управління персоналом, промислове підприємство, професійне зростання, менеджмент, індустрія 4.0, розвиток компетенцій.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Кар'єрний розвиток співробітників є важливою складовою системи управління персоналом на промисловому підприємстві. Ефективне управління кар'єрним зростанням дозволяє не лише підвищити мотивацію та професійну компетентність працівників, але й забезпечити стратегічний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку. У загальному

¹ Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні, Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)
E-mail: vengerolya14@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

² Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні, Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)
E-mail: dmitriyvenger2010@gmail.com
ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0001-8322-8566>

³ Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні, Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)
E-mail: andrey@toolcentr.com.ua
ORCID iD: <http://orcid.org/0009-0003-5838-4748>

вигляді проблема полягає в пошуку, розробці та впровадженні ефективних методів кар'єрного розвитку, які є частиною сучасної системи управління персоналом. Це вимагає системного підходу до визначення ролі та значення кар'єрного розвитку для працівників і підприємства; аналізу існуючих методів кар'єрного розвитку в управлінській практиці промислових підприємств; виявлення викликів і бар'єрів, що заважають реалізації ефективної кар'єрної політики; формування сучасних методик і технологій для кар'єрного зростання, які враховують особливості промислового середовища, індивідуальні потреби співробітників та стратегічні цілі підприємства.

Таким чином, загальна постановка питання передбачає: систематизацію теоретичних підходів до кар'єрного розвитку персоналу; розробку моделей і методів управління кар'єрою співробітників; обґрунтування взаємозв'язку між розвитком кар'єри працівників та підвищенням ефективності діяльності промислового підприємства. Питання дослідження є актуальним у контексті сучасних викликів, пов'язаних зі швидким технологічним розвитком, змінами на ринку праці та необхідністю залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблема кар'єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промислових підприємствах є предметом численних наукових досліджень, які охоплюють як теоретичні аспекти, так і прикладні методики. Розв'язання цієї проблеми базується на працях українських та зарубіжних учених, які досліджують управління людськими ресурсами, мотивацію персоналу, організаційний розвиток та методи кар'єрного зростання.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління кар'єрою зробили такі вчені, як: Г. Мінцберг (система управління та структура організацій); Д. Крейн і Р. Дафт (концепції розвитку персоналу і стратегічне управління людськими ресурсами); М. Армстронг (моделі управління персоналом, методи планування кар'єрного зростання); Е. Локк (мотивація працівників як фактор їхнього професійного розвитку). У цих дослідженнях обґрунтовано теоретичні засади розвитку кар'єри, визначено її роль у мотивації працівників і стійкому розвитку організації.

Методи та інструменти кар'єрного розвитку персоналу розвивали такі теоретики, як: Г. Беккер

та його теорія «людського капіталу» наголошує на важливості інвестицій у розвиток знань і навичок працівників як головного ресурсу організації. П. Друкер (теорія ефективного менеджменту) підкреслює значення індивідуального розвитку працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства. С. Роббінс у своїх дослідженнях акцентує увагу на поєднанні кар'єрного розвитку з організаційними цілями через мотиваційні програми та системи підвищення кваліфікації. М. Армстронг та його підхід до побудови системи управління кар'єрою, що враховує індивідуальні траєкторії розвитку працівників. Праці цих авторів надають методичні рекомендації щодо оцінювання кар'єрного потенціалу працівників, розробки планів кар'єрного розвитку, а також впровадження навчальних та коучингових програм.

У сучасному дослідженні промислового менеджменту та управління персоналом актуальними є роботи: В. Гейця, О. Амоші, Л. Михайлової (українські вчені), які досліджують інструменти управління трудовими ресурсами та механізми підвищення ефективності персоналу у промисловості; Череп А.В., Череп О.Г., Воронкової В.Г., Калюжної Ю.В., які досліджують аналіз впливу інноваційного розвитку підприємств на професійне зростання працівників; роблять акцент на важливості підвищення кваліфікації та адаптації кадрів до нових технологій в умовах індустрії 4.0; вирішують питання стратегічного планування кар'єри працівників у контексті модернізації виробництва, людиноорієнтованого управління кадровою політикою. У цих дослідженнях обґрунтовано важливість впровадження інноваційних методів розвитку персоналу, особливо у сфері промисловості, де відбуваються структурні зміни під впливом цифрових технологій.

Зарубіжний досвід управління кар'єрним розвитком є досить багатим. Це праці Ф. Херцберга (теорія мотивації праці), які наголошують на важливості створення сприятливого середовища для кар'єрного зростання; Д. Грейсона та К. О'Делла, в основі яких дослідження культурної адаптації та впливу корпоративної культури на розвиток кар'єри; Е. Шейна (концепція «кар'єрної мотивації»), де запропоновано моделі кар'єрних орієнтацій працівників залежно від їхніх професійних пріоритетів. У цих роботах визначено ключові підходи до стимулювання кар'єрного зростання через організаційне планування, коучинг, наставництво та програми підвищення кваліфікації.

Актуальні проблеми, пов'язані з цифровою трансформацією та індустрією 4.0, розглядають К. Шваб і Й. Грегори. Вони підкреслюють необхідність перепідготовки кадрів та адаптації до технологічних змін. Р. Каплан та Д. Нортон розробили збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка використовується для оцінювання успіху кар'єрного розвитку співробітників у загальній стратегії підприємства. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що проблема кар'єрного розвитку співробітників є багатогранною та потребує міждисциплінарного підходу. Дослідники акцентують увагу на: інвестиціях у людський капітал; адаптації методів кар'єрного розвитку до сучасних технологічних викликів; створенні умов для мотивації та професійного зростання співробітників; синхронізації індивідуальних кар'єрних цілей із загальною стратегією підприємства, упровадженні людиновимірного і людиноорієнтованого управління. Ці напрацювання є теоретичною та методологічною основою для подальшого дослідження методів кар'єрного розвитку у системі управління персоналом на промислових підприємствах.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблема кар'єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промисловому підприємстві є багатогранною та потребує системного аналізу. Незважаючи на значний науковий і практичний інтерес до цієї теми, залишається низка невіршених питань, що вимагають подальшого дослідження. Має місце недостатня адаптація методів кар'єрного розвитку до сучасних умов функціонування промислових підприємств, зокрема у контексті технологічних змін (індустрія 4.0), глобалізації ринку праці та необхідності підвищення конкурентоспроможності як підприємства, так і працівників. До невіршених частин проблеми можна віднести такі, як адаптація методів кар'єрного розвитку до цифровізації виробничих процесів; недостатнє дослідження впливу технологій індустрії 4.0 на формування нових компетенцій працівників; відсутність ефективних моделей планування кар'єри в умовах автоматизації та цифрової трансформації промисловості; синхронізація індивідуальних і корпоративних цілей. Таким чином, стаття присвячується пошуку ефективних методів та інструментів кар'єрного розвитку співробітників, що відповідають сучасним викликам промислових підприємств та дозволяють адаптувати кар'єрне

зростання до нових реалій цифрової економіки та синхронізувати професійний розвиток працівників із стратегічними цілями підприємства та запровадити інноваційні методи управління кар'єрою для підвищення мотивації, залученості та продуктивності персоналу. Ці аспекти є недостатньо розробленими в сучасній науковій та практичній літературі, що й визначає новизну та значущість дослідження.

Мета та формування цілей статті (постановка завдання) – проаналізувати методи кар'єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промисловому підприємстві. Завдання дослідження: 1) розкрити умови забезпечення сталого професійного розвитку персоналу як ключовий напрям кадрової політики; 2) визначити основні підходи до розкриття сутності професійної кар'єри та кар'єрного зростання фахівця; 3) з'ясувати фактори, що сприяють здійсненню успішної кар'єри; 4) з'ясувати функцію планування й управління розвитком кар'єри в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження

1. Забезпечення сталого професійного розвитку персоналу як ключовий напрям кадрової політики

Ділова кар'єра є провідною ланкою системи розвитку персоналу, а цілеспрямоване просування працівників кар'єрними сходами – головний результат того, що в організації ефективно вибудована система розвитку персоналу. Кожна людина тією чи іншою мірою бере участь у плануванні своєї кар'єри, адже кар'єра займає важливе місце у структурі потреб сучасної людини, тим самим впливаючи на її задоволеність працею та життям загалом.

Забезпечення сталого професійного розвитку персоналу є ключовим напрямом кадрової політики та одним із найважливіших завдань управління людськими ресурсами в організації. Професійний розвиток кадрів є способом накопичення та процес інвестування в людський капітал. Незважаючи на видимі переваги, в сучасних організаціях заходи з розвитку кар'єри персоналу часто включають лише навчання, всупереч тому, що грамотна система побудови ділової кар'єри персоналу поєднує в собі, крім навчання, такі елементи, як планування кар'єри та формування кадрового резерву відповідно до можливостей та потреб організації. Однією з найбільш значущих проблем у системі розвитку персоналу сучасних українських підприємств та організацій є роз-

робка ефективної моделі побудови ділової кар'єри, яка б відповідала сучасним вимогам управління людськими ресурсами. Питанням організації ділової кар'єри присвячені наукові дослідження з теорії управління та управління персоналом таких авторів, як Т.Ю. Базаров, А.Я. Кібанов, Лук'янихін В.О., С.В. Шекшня, М.І. Магура та ін. Проблеми підвищення ефективності професійного розвитку працівників вивчалися такими зарубіжними вченими, як М. Армстронг, О. Бессейр, П. Лоуренс та ін. Управління діловою кар'єрою працівників дає можливість керівникам підприємств та організацій на власній базі виховати висококласного спеціаліста чи управлінця.

Ефективне управління кадровим потенціалом організації дозволяє забезпечити досягнення значних конкурентних переваг на ринку та досягти високої продуктивності й результативності праці персоналу. Трудові ресурси є одною з базових категорій функціонування будь-якого підприємства незалежно від його розміру, форми господарювання та прибутковості. Кадри є досить мінливою складовою діяльності підприємства, адже багато залежить від їхньої освіти, кваліфікації, досвіду роботи та особистісних рис. Також у кожній людині закладені потенційні можливості, усю глибину яких навіть сама людина не може досягнути (Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В., 2022).

Активне входження України у міжнародний конкурентний простір, прискорення глобалізаційних процесів, рух у напрямі євроінтеграції та включення у світову економіку обумовили значимість проблеми управління діловою кар'єрою та розвитком конкурентоспроможності персоналу як основних чинників підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства. Розвиток ділової кар'єри сучасної особистості здійснюється в умовах інтенсивної інформатизації та технологізації економічних відносин. Досить часто майбутні спеціалісти недостатньо володіють можливістю окреслення шляхів подальшого розвитку власного професійного майбутнього, існують проблеми щодо застосування новітніх технологій посадового і професійного, зростання, навичок їх реалізації у практичній діяльності. Зважаючи на це, специфічного змісту набуває необхідність формування у них уявлень про фактори та перспективи власної ділової кар'єри в сучасних економічних умовах.

Людиноорієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації є підходом до керування,

що акцентується на людських ресурсах як на ключовому активі організації. Цей підхід враховує потреби, цінності та розвиток працівників як центральний елемент стратегії управління. В умовах цифрової трансформації, коли технології швидко змінюють робочі процеси, комунікацію та взаємодію, людиноорієнтоване управління набуває ще більшого значення. Технології можуть полегшити рутинні завдання, але вони не можуть замінити гуманістичний підхід до управління персоналом. У цифровому світі, де автоматизація та штучний інтелект стають все більш поширеними, важливо забезпечити, щоб працівники відчували себе цінними та підтриманими. Це може включати створення сприятливого робочого середовища, розвиток культури співробітництва та взаємодопомоги, а також інвестування у розвиток навичок та кар'єрний розвиток працівників. Організації, які успішно поєднують технологічні інновації з людиноорієнтованим підходом до управління персоналом, зазвичай досягають більшого рівня залученості співробітників, підвищеної продуктивності та задоволеності на робочому місці (Череп А., Воронкова, Череп О., Калюжна, Андрюкайтене, 2024).

Як визначається в науковій літературі, учені застосовують поняття «кар'єра» у широкому та вузькому сенсі. Так, у широкому значенні під кар'єрою розуміють досягнення людиною високого рівня професіоналізму, гідного професійного статусу, оволодіння фаховою майстерністю. У вузькому значенні під указаним терміном мається на увазі посадове просування, тобто успішне просування фахівця кар'єрою драбиною, зайняття нових професійних позицій (Лукашевич М.П., Лукашевич О.М., Шандор Ф.Ф., 2020).

Таким чином, кар'єра – це визнана позиція та поведінка людини, пов'язана з досвідом роботи та діяльністю протягом її трудового життя. Працівник повинен мати адекватну самооцінку власних навичок і ділових якостей, чітке уявлення про свої наявні та потенційні здібності та недоліки, проявляти ініціативу, бути компетентним у своїй роботі та бути відданим досягненню цілей компанії. Менеджери, в свою чергу, повинні створювати умови для більш повного розкриття і використання людських здібностей, наставляти співробітників у їхньому розвитку, консулювати, планувати, мотивувати і контролювати.

Працівники, які пройшли кар'єрний шлях від нижчих ланок в системі управління до

вищих, володіють достатнім рівнем знань, умінь і навичок, мають великий багаж досвіду, завдяки якому можуть виконувати роботу більш якісно та ефективно. Впевненість у собі впливає на успіх у кар'єрі, адже керівник, який володіє професійними й загальними знаннями, зможе досягти високого результату навіть при обмежених ресурсах та невизначених умовах функціонування підприємства.

2. Основні підходи до розкриття сутності професійної кар'єри та кар'єрного зростання фахівця

У сучасній науковій думці виокремлюють три основні підходи до розкриття сутності професійної кар'єри та кар'єрного зростання фахівця:

1) організаційний (соціально-психологічний), відповідно до якого кар'єра являє собою просування працівника в певній організаційній ієрархії, послідовність його професійних занять протягом життя, а також один із показників його професійного життя людини, досягнення суспільного визнання, слави, бажаного статусу та відповідного рівня життя;

2) менеджерський (управлінсько-менеджерський), згідно з яким кар'єру розуміють як сукупність посад, які фахівець обіймає на конкретний момент часу (фактична, реальна кар'єра) або може займати (планова кар'єра), тобто зазначений феномен розглядають як певну ланку, що поєднує прагнення людини та відповідні соціальні системи;

3) соціально-економічний, з позиції якого професійну кар'єру визначають як динаміку змін у рівні освіти та кваліфікації фахівця впродовж його трудового життя та в процесі відповідних посадових пересувань, а також у поведінці, пов'язаної з формуванням і використанням людського капіталу в процесі трудової діяльності (Борисенко О. М., 2015).

У науковій управлінській літературі на сучасному етапі розвитку кар'єри персоналу можна виокремити внутрішньо-організаційну та професійну кар'єру. Внутрішньо-організаційна кар'єра складається з послідовної зміни стадій професійного розвитку працівника в межах однієї організації. Реалізується вона в трьох основних напрямках (Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.):

– вертикальному – з цим напрямом дуже часто пов'язують саме поняття кар'єри, оскільки просування по кар'єрних сходинках найбільш видиме. Цей напрям передбачає перехід на вищу сходинку структурної ієрархії, підвищення соціального

статусу і збільшення посадового окладу;

– горизонтальному – це пересування в іншу функціональну сферу професійної діяльності або здійснення службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі. Цей напрям передбачає виконання ролі керівника цільової програми, тимчасового трудового колективу або цільової групи; розширення і ускладнення завдань, нові обов'язки і статус, збільшення зарплати і відповідальності;

– центроспрямованому – це рух до керівництва організації, характерний для обмеженого числа працівників, що означає доступ на важливі наради, запрошення на зустрічі, які раніше були недоступні, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритої для інших інформації, довірливе відношення, окремі конфіденційні доручення керівництва. На перший погляд, цей напрям менш очевидний, але він досить цікавий та привабливий для співробітників.

Професійну кар'єру можна охарактеризувати з огляду на те, що кожна людина в процесі особистої трудової діяльності послідовно проходить певні стадії розвитку: навчання, прийняття на роботу, професійне зростання, покращення особистих професійних можливостей, вихід на пенсію. Не обов'язково всі ці стадії працівник проходить в одній організації, це може відбуватися послідовно, але в різних організаціях. Важливо зауважити, що кар'єра важлива не тільки для співробітника, але і для самої організації, оскільки в процесі свого просування працівник набуває нових ділових якостей (інакше він не зможе просуватися вперед), які, корисні на його робочому місці. Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Дослідники звертають увагу на дві групи факторів, що визначають формування кар'єри. По-перше, фактори, пов'язані безпосередньо з людиною. Це здатності й інтереси людини, мотивація, ухвалення рішення про зміну ролей і статусу, особливості спеціалізації тощо. По-друге, фактори, пов'язані із взаємодією особистості з оточуючим середовищем. Це вплив інших людей на професійну кар'єру людини (наприклад, матеріальні можливості батьківської родини при здобутті освіти, планування власної родини й сполучення інтересів родини й органі-

зації, потреба організації у фахівцях такого профілю тощо).

Менеджер повинен вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості проявити їх у майбутньому. Тому кар'єра і просування по службі мають будуватися на основі спільної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за «свою» частину організації цього процесу.

3. Фактори, що сприяють здійсненню успішної кар'єри

Узагальнюючи дані досліджень, можна виокремити шість факторів для успішної кар'єри: 1. Знання та навички. Звичайно, знання самі по собі, навіть без уміння їх застосовувати, мають велику цінність. І в першу чергу тому, що саме знання є основою для прогнозування, передбачення майбутнього результату певної діяльності. Однак, уміння надають знанням особливої ваги і значущості, це набутий досвід, знання, отримані в процесі роботи за спеціальністю, або вам у житті часто доводилося стикатися з певними ситуаціями і ви навчилися підкоряти обставини під свої потреби. 2. Впевненість в тому, що ви на своєму місці. Людина не зможе піднятися по кар'єрній драбині, якщо їй не буде до вподоби робота. Успішна кар'єра вимагає не тільки душі і таланту. Часто їй присвячують все життя. 3. Уміння розставляти пріоритети. На кожній роботі виникають різні стресові ситуації. Щоб скоротити напруження на робочому місці потрібно навчитися організовувати роботу та розставляти пріоритети, це допоможе своєчасно виконувати поставленні завдання. 4. Ініціативність. Ініціативні люди, ініціативні в усьому: і в роботі, і в житті, і в саморозвитку. 5. Критичне мислення. Критичне мислення – це наукове мислення, суть якого полягає в ухваленні ретельно обміркованих та незалежних рішень. 6. Контакти. Це не є основним фактором для успішної кар'єри, але може допомогти вам у вирішенні певних труднощів. Крім того, в наш час інформація зростає з великою прогресією. Тому дуже важливо, щоб у вас були достовірні і перевірені джерела інформації (Олійник Н.Ю., 2022).

Формування ділової кар'єри співробітників організацій повинно плануватися впродовж усієї їхньої професійної діяльності. Працівнику доцільно дослідити можливості розвитку організації в якій він працює та перспективи кар'єрного зростання. За своєю суттю це і є перший етап

управління його діловою кар'єрою. Другим етапом в системі управління діловою кар'єрою виступає етап формування індивідуальної траєкторії розвитку кар'єри працівника, тобто визначення переліку позицій, на які працівник може претендувати в процесі кар'єрного зростання, виходячи з його особистих здібностей. На цьому етапі необхідне найактивніше втручання безпосереднього керівника, який найбільш об'єктивно оцінить потенціал підлеглих. Третім етапом управління діловою кар'єрою є втілення в життя плану розвитку кар'єри. Цей план передбачає ротацию за посадами, індивідуальне наставництво та різні види стажування. Працівник отримує нові знання і навички, які він повинен успішно використовувати в своїй роботі. На цьому етапі аналізуються можливості співробітників та те як вони відповідають вимогам, що пред'являються до тієї чи іншої посади в організації (Шильнікова З.М., 2019).

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри. Планування кар'єри – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходи, які ведуть до вищого рівня керівництва. Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

4. Планування й управління розвитком кар'єри в організації

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам працівник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер), а також здійснюється шляхом порівняння особистих намірів у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними методами. Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки в межах свого

підрозділу, а й по організації в цілому. Кар'єра працівника як об'єкт планування та управління має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників, на оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації (рис. 1.).

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає: потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя; більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці. Організація ж одержить: мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зменшення плинності працівників і зростання продуктивності праці; можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів; плани розвитку кар'єри окремих працівників дозволяють визначити потребу в професійному розвитку; групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених,

мотивованих працівників для просування на важливі посади. Усвідомлення цих та інших переваг змусило керівників багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх працівників.

Планування ділової 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 в межах посади та підприємства;
- уважний підхід керівництва до трудового колективу (Климчук А.О., 2016).

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ, який зазвичай складається на 5 і не більше 10 років, що містить зобов'язання керівництва щодо горизонтального та вертикального переміщення працівника, а також його зобов'язання щодо подальшого навчання, кваліфікації та професійних навичок. Кар'єрограма – це перелік професійних і службових посад в організації (і за її межами), на яких можливий оптимальний розвиток професіонала для конкретної посади в компанії. Таким чином, кадрові

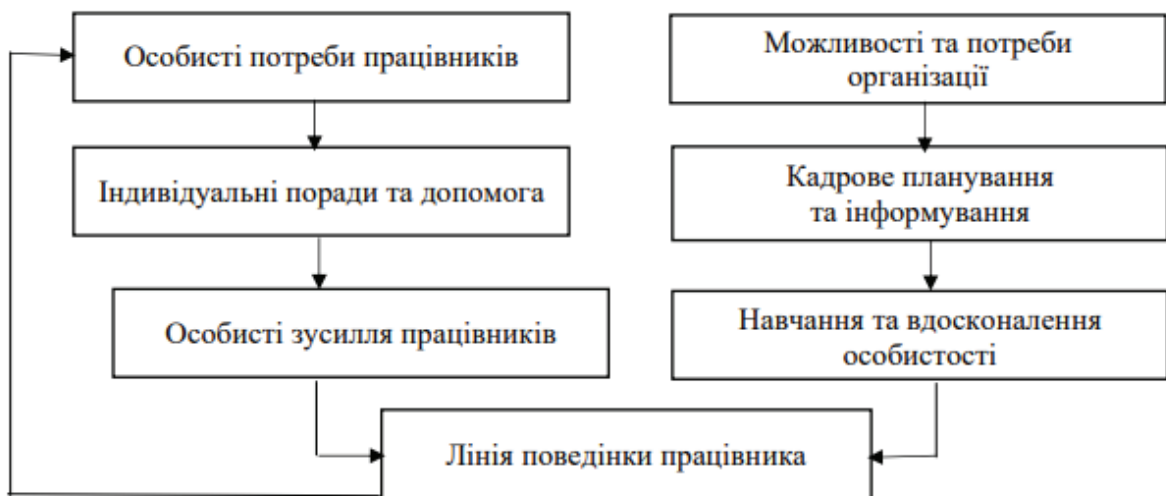


Рис. 1. Процес планування кар'єри в організації

служби організації складають схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій і заохочують до планування власної кар'єри. Важливо звернути увагу на наступні можливості: 1) підвищення або пониження в посаді з розширенням або скороченням обов'язків і прав; 2) професійний розвиток, що супроводжується дорученням складніших завдань, підвищенням заробітної плати зі збереженням посади; 3) зміна обсягу завдань та обов'язків без просування по службі та підвищення заробітної плати тобто ротація (Кичко І.І., 2018)

Однією із найбільш поширених моделей управління цим процесом є модель партнерства з планування і розвитку кар'єри. Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – працівника, безпосереднього керівника та керівника відділу людських ресурсів. Працівник відповідає за планування своєї кар'єри, керівник є наставником або спонсором працівника, його допомога потрібна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує працівника. Відділ людських ресурсів виконує роль професійної консультації, роз'яснює принцип партнерства, відповідальність сторін.

Система управління кар'єрою повинна включати комплекс взаємозалежних цілей, функцій, технологій і принципів управління кар'єрою. Досягнення цілей і виконання завдань має бути рівномірно розподілено між HR-фахівцем і лінійним керівником. Завдання HR-фахівця – координувати діяльність, надавати консультації та зменшувати можливість суб'єктивного оцінювання працівника при прийнятті рішень про просування по службі або інших переміщеннях. У процесі професійного розвитку працівника слід приділяти увагу фіксації його досягнень, часу, необхідного для «професійного прориву» тощо. Важливо скласти проект розвитку ділової кар'єри менеджера.

Висновки. Перші кроки працівника в організації відіграють вирішальну роль у подальшому розвитку кар'єри, так як перші надії та цілі порівнюються з реальним професійним жит-

тям та власними можливостями. Відповідальні перші завдання забезпечують найбільш ефективний і в той же час не складний засіб допомоги у розвитку кар'єри нових працівників. Для цього керівництво організації може призначати спочатку у колективи висококваліфікованих колег, де молоді працівники швидко сприймають їх досвід, щоб стати повноправним і кваліфікованим членом трудового колективу. Також забезпечення періодичної зміни діяльності є кращим засобом для перевірки можливостей нових працівників та їх подальших кар'єрних змін. Формування чіткої системи і механізмів управління діловою кар'єрою персоналу дасть змогу забезпечити результативність кар'єри співробітників винятково за рахунок професіоналізму, особистих якостей і результатів діяльності. Тому, управління діловою кар'єрою Процес управління діловою кар'єрою в організації є ефективним процесом тоді, коли задовольняє потреби організації у кваліфікованих кадрах та враховує професійні потреби працівників і передбачає організацію планомірного горизонтального і вертикального переміщення працівника у системі посад від етапу його прийняття на роботу в організацію до можливого звільнення з роботи.

Однією із стратегічних цілей сучасних українських фірм та організацій є навчання керівників займатися власним розвитком і максимально ефективно управляти розвитком підлеглих. Для цього необхідно: створити систему кар'єрного зростання, навчання менеджерів усіх рівнів; вони повинні мати чітке уявлення про реалізовані стратегії, у тому числі стратегію щодо розвитку персоналу як ключового ресурсу організації. Розглядаючи ділову кар'єру як процес поступового досягнення мети з урахуванням людського фактору, необхідно перед її плануванням з'ясувати ставлення людини до кар'єри, її загальний емоційний настрій, цілі та мету, визначити рівень мотивації до професійного зростання, який залежить від спонукання людини до виконання робочих завдань шляхом активізації вольової сфери.

Список використаних джерел

- Борисенко О. М. Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку індивіда. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2015. № 2. С. 23–32.
- Венгер Ольга, Фурсін Олександр, Городецькова Марина. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2024 Вип. 19(96). С. 158-167.

Воронкова В. Г., Череп А. В. Європейська гуманістична візія управління персоналом як чинник розвитку людинократії. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітніх систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь: Liga-Pres, 2022. С. 511-517.

Кичко І.І. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип., 2018 4 (47). Херсон: Видавничий дім «Гельветика», С. 74-77.

Климчук А.О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. С. 6 – 9.

Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 296 с.

Лукашевич М.П., Лукашевич О.М., Шандор Ф.Ф. Кар'єра соціального працівника: менеджмент та самоменеджмент: підручник. Ужгород: ПП Данило С.І., 2020. 352 с.

Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>

Олійник Н.Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. № 2 (78) / 2022. С. 86-91.

Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2022. 480 с.

Череп А, Воронкова В.Г., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica»*, 2024. № 18(95) С. 176-188.

Черчик Л. М Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.

Шильнікова З.М. Управління діловою кар'єрою персоналу організацій у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 238 – 243.

References

Borysenko O. M. (2015). Kariera yak protses profesiinoho stanovlennia ta rozvytku individa. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav*. 2. 23–32.

Venher Olha, Fursin Oleksandr, Horodetska Maryna. (2024). Upravlinnia kadrovym potentsialom yak chynnyk staloho rozvytku subiektiv hospodariuvannia. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica»*, Vyr. 19(96). 158-167.

Voronkova V. H., Cherep A. V. (2022). Yevropeiska humanistychna viziia upravinnia personalom yak chynnyk rozvytku liudynokratii. *Tsyfrova transformatsiia sotsioekonomichnykh, upravlinskykh ta osvitianskykh system suchasnoho suspilstva. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 23-24 lystopada 2022 roku / Red.-uporiadnyk: d.filosof.n., prof., V. H. Voronkova. Lviv-Torun: Liga-Pres, 511-517.*

Kychko I. I. (2018). Upravlinnia dilovoiu karieroiu: teoretychni zasady ta praktychni aspekty vprovadzhenia. *Naukovo-vyrobnychi zhurnal «Biznes-navihator»*. Vyp..4 (47). Kherson: Vydavnychi dim «Helvetyka». 74-77.

Klymchuk A. O. (2016). Vplyv faktoriv na formuvannia ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva. *Visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*. Vyr. 7. 6 – 9

Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. (2013). *Upravlinnia personalom: navch. posib*. Kyiv: Kondor. 296.

Lukashevych M. P., Lukashevych O. M., Shandor F. F. (2020). *Kariera sotsialnoho pratsivnyka: menedzhment ta samomenedzhment: pidruchnyk*. Uzhhorod: PP Danylo S.I. 352.

Mishyna S. V., Mishyn O. Yu. (2019). *Formuvannia systemy upravlinnia dilovoiu karieroiu personalu na zasadakh lohistrychnoho pidkhodu. Efektyvna ekonomika*. 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>

Oliinyk N. Iu. (2022). *Orhanizatsiia systemy upravlinnia dilovoiu karieroiu personalu. Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. №2 (78). 86-91.

Promyslovyi potentsial skladnykh sotsialno-ekonomichnykh system tsyfrovoho suspilstva: makro-, mezo- ta mikroriven; kolektivna monohrfii (2022) / za red. d.filosof.n., prof. Voronkovoї V. H., d.e.n., prof. Metelenko N. H. Lviv-Torun: Liha-Pres. 480.

Cherep A., Voronkova V., Cherep O., Kaliuzhna Yu., Andriukaitene R. (2022). Tendentsii rozvytku liudynoorientovanoho upravlinnia personalom v umovakh hlobalizatsii ta tsyfrovizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica». № 18(95) 176-188

Cherchyk L. M (2022). Upravlinnia rozvytkom personalu ta tekhnolohii samomenedzhmentu: navchalnyi posibnyk. Lutsk: Volynskiy natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky. 269.

Shylnikova Z. M. (2019). Upravlinnia dilovoiu karieroiu personalu orhanizatsii u suchasnykh umovakh. Infrastruktura rynku. Vyp. 28. 238 – 243.

OLGA, VENGER – Candidate of Political Sciences,
Associate Professor of the Department of Management of Organizations
and Project Management, Engineering Educational and Scientific Institute
named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: vengerolya14@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

VIKTOR, VENGER – Master’s second year of study
specialty 073 «Management», Y. M. Potebnya Engineering Education
and Scientific Institute of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: dmitriyvenger2010@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8322-8566>

ANDRIY, KHOLODULIN – Master’s second year of study
specialty 073 «Management», Y. M. Potebnya Engineering Education
and Scientific Institute of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: andrey@toolcentr.com.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0003-5838-4748>

METHODS OF CAREER DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Abstract

The relevance of the research topic is determined by its importance in modern society, where a career is becoming one of the main components of success. Career advancement is a goal for many people, and at the same time it is important to realize one’s career orientation and actively work on professional development. In the modern context, career growth has become an important indicator of personal development, one of the key factors in improving the socio-psychological climate in organizations, as well as increasing labor productivity and competitiveness. Career development includes various stages, models and motivation that determine the path of an individual in professional life. It is important to have experience, knowledge and skills in the chosen field, as well as to establish professional contacts. The main components of a successful business are caring for the team, constant professional development and continuous professional training, which ensures proportional and dynamic development of the team and industrial adaptation, career development planning and the ability of employees to realize themselves both as a specialist in their field and as a person in general. The purpose of the article is to study theoretical approaches to managing the career development of employees at an industrial enterprise and the main methods of career management for the sustainable development of the enterprise. The research methodology includes an analysis of scientific literature on the main theoretical and methodological approaches to the formation of career development; methods of structural and functional analysis, systems and analytical methods, forecasting and modeling. The defined research goal and methodology of the work led to the use of general scientific methods: analysis, synthesis, abstraction, classification. The systematic approach made it possible to consider career development as an integral element of the competitiveness of the enterprise. The result of the study showed that one of the strategic goals of modern Ukrainian enterprises and organizations should be to train managers to engage in their own development and to manage the development of their subordinates as effectively as possible. To do this, it is necessary to create a system of career development and training of managers at all levels, who must have a clear understanding of the strategies being implemented, including the strategy of developing employees as a key resource of the organization. It is concluded that career development performs important functions in the working life of an employee. It stimulates the growth of labor activity, accelerates the process of personnel movement, allowing the employee to occupy a higher social position, and also contributes to increasing satisfaction with his job. A realistic prospect of promotion is based on

the employee's assessment of the existing conditions for promotion and his self-assessment of opportunities. In addition, changing the orientation of personnel policy and organization towards rethinking the role and place of a person in the field of labor activity will increase its personnel potential and change the perception of employees about their professional identity.

Key words: career, career development, career management, personnel management, industrial enterprise, professional growth, management, industry 4.0, competence development.

© The Authors(s) 2024

This is an open access article under

The Creative Commons CC BY license

Received date 01.10.2024

Accepted date 15.10.2024

Published date 01.11.2024

How to cite: Ольга, Венгер, Віктор, Венгер, Андрій, Холодулін. Методи кар'єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промисловому підприємстві в умовах сучасних викликів. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2024. 21 (98). P. 202–212

doi <https://doi.org/10.32782/hst-2024-21-98-24>