

СУЧАСНИЙ ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Абрасович Владислав Сергійович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Пошук роботи та управління кар'єрою - це дві сфери, які характеризуються постійними змінами, зумовленими технологіями, глобальною економікою та іншими важливими факторами. Сучасний погляд на кар'єру дуже відрізняється від того, який домінував у вітчизняній теорії та практиці управління людськими ресурсами ще десять років тому [5].

Раніше, якщо традиційне робоче місце сприяло досить вузькій і передбачуваній формулі розвитку кар'єри, достатньо було оволодіти однією спеціалізацією, і цього вистачало майже на весь період професійної діяльності. Кар'єрне зростання нагадує ескалатор, який починається з першого дня роботи і триває до виходу на пенсію, причому працівники починають з нижніх щаблів ієрархічної структури і просуваються кар'єрними сходами настільки, наскільки їм дозволяють мотивація і здібності. На сучасному етапі кар'єрне зростання людини нагадує американські гірки з непередбачуваними піками та зміною напрямку. Багаторазова зміна роботодавців для більшості людей стала скоріше нормою, ніж винятком. Ідея «одне життя - одна організація - одна професія - одна кар'єра» застаріла, на зміну їй прийшла ідея різноманітної та багатогранної кар'єри. У ХХІ столітті кар'єрний ріст більше не визначається вузькими посадовими обов'язками чи навичками, а досвідом та здатністю до навчання. Постійна трансформація роботи, потреба людей та організацій у безперервному вдосконаленні своїх здібностей та зміна вподобань працівників вимагають нових підходів до навчання та розвитку, управління ефективністю та кар'єрним зростанням [3; 12; 13].

Згідно з дослідженням Deloitte «Глобальні тенденції розвитку людського капіталу», кар'єрний розвиток людських ресурсів ХХІ століття є третьою за важливістю тенденцією. На цьому етапі ринок праці пропонує більше можливостей для професійного розвитку та вибору траєкторій кар'єрного просування. Традиційні системи управління навчанням доповнюються і замінюються низкою нових технологій, і ця революція в навчанні та кар'єрному розвитку спричиняє швидкі зміни. Майже половина (45%) опитаних керівників вважають це питання важливим або дуже важливим, згідно з дослідженням Deloitte. Можливості відстають, і не всі компанії здатні задовольнити потреби своїх працівників у навчанні та кар'єрному розвитку [16].

Розглянемо деякі з основних сучасних тенденцій в управлінні діловою кар'єрою персоналу в усьому світі.

Зменшення тиску вікових обмежень. На відміну від попередніх епох, коли стаж роботи та досвід працівника, або так званий «стаж», були найважливішими критеріями для просування по службі, сьогодні саме молоді фахівці мають найбільш

широкі можливості для розвитку своєї кар'єри відповідно до своїх здібностей. Молоді фахівці, як правило, мають значну освітню перевагу та перспективу навчання і розвитку компетенцій за рахунок компанії [15].

Кар'єрне просування сьогодні не дозволяє довгострокового планування. Причиною цього є те, що конкуренція на ринку праці різко зросла і існує занадто багато невизначеностей. Якості, необхідні сьогодні, - це професійна мобільність, кар'єрна гнучкість і адаптивність, а також готовність докладати зусиль. Стара формула «високих знань» (червоний диплом, відмінні оцінки з профільних предметів) більше не працює для роботодавців, натомість на зміну їй прийшла інша формула «високих результатів» (знання плюс вміння їх застосовувати). Сучасні роботодавці зацікавлені і потребують універсальних фахівців, які можуть миттєво реагувати на нові тенденції та зміни і вдало поєднують логічне мислення зі здатністю знаходити інноваційні підходи до вирішення проблем. Професійне просування працівника залежить від його особистих якостей і характеристик, способу життя, цілей і цінностей, накопичених знань, навичок і досвіду [2; 12; 14].

Стрімкий економічний розвиток призвів до того, що працівники частіше змінюють роботу, переходять з однієї сфери діяльності в іншу, тим самим змінюючи типову кар'єрну траєкторію. Згідно з нещодавнім дослідженням Бюро трудової статистики США, роботодавці можуть утримувати працівників в середньому 4,6 року. Динамічність кар'єри працівника все більше визначається тим, наскільки успішною є його співпраця зі своєю компанією. Сьогодні змінюється підхід до визначення успіху в кар'єрному розвитку. Працівники більше не вимірюють свою кар'єру виключно з точки зору підвищення заробітної плати, а розглядають кар'єрний розвиток як форму роботи, яка відповідає їхнім цінностям і дозволяє їм повністю реалізувати свій потенціал та покращити своє життя. Конкуренція за висококваліфікованих фахівців є жорсткою, а вартість залучення працівників ще ніколи не була такою високою. На зміну примітивному кадровому плануванню кар'єри приходить управління кар'єрою. Управління кар'єрою полягає у забезпеченні умов для більш ефективної адаптації працівників до мінливих потреб компанії, своєчасному інформуванні їх про кар'єрні можливості, визначенні необхідності та термінів перепідготовки та підвищення кваліфікації. HR-менеджери виступають у ролі кар'єрних тьюторів і коучів, налагоджуючи партнерські стосунки з працівниками, допомагаючи їм підвищувати рівень своєї компетентності та беручи активну участь у розробці та реалізації індивідуальних кар'єрних концепцій для кожного співробітника [1; 8; 15].

Стрімкий розвиток технологій змушує організації будувати нові моделі кар'єри. Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація мають значний вплив на роботу, створюючи нові потреби в робочій силі, включаючи підвищення кваліфікації. З розвитком технологій навички застарівають з безпрецедентною швидкістю. Наприклад, інженери-програмісти тепер повинні оновлювати свої навички кожні 12-18 місяців, а фахівці з маркетингу, продажів, виробництва, юриспруденції, бухгалтерії та фінансів повідомляють про аналогічні вимоги. На зміну традиційним кар'єрним сходам прийшли нові моделі кар'єрного зростання, що дозволяють людям постійно отримувати новий досвід і збагачуватися на робочому місці [14].

Однією з ключових тенденцій у сучасній кар'єрі є зосередженість організації на створенні культури навчання. Сучасний ринок корпоративного навчання пропонує безліч нових інструментів для самостійного навчання, які дозволяють працівникам здобувати нові знання та навички, підвищувати кваліфікацію та обмінюватися інформацією, як ніколи раніше. Такі інструменти, як YouTube, Khan Academy, Udacity, Udemy, Coursera, NovoEd, edX та інші інноватори зробили навчання та професійний

розвиток на відстані одного кліку. Провідні університети пропонують курси магістерського рівня онлайн за допомогою програми edM MicroMasters за частку вартості повного магістерського ступеня. Закінчення такої серії курсів відкриває молодим фахівцям шлях до вступу на офіційні магістерські програми в багатьох провідних університетах [15].

Компанії серйозно розглядають можливість заміни своєї інфраструктури навчання співробітників і придбання нових інструментів для вивчення технологій на всіх рівнях. Сьогодні на ринок виходять нові навчальні інструменти від таких постачальників, як Degreed, Pathgather, EdCast, Grovo та Axonify. Ці інструменти використовують навчальні матеріали, відео, мобільні навчальні рішення, мікронавчання, нові методи інтеграції та швидко зростаючу бібліотеку зовнішніх MOOC (масових онлайн-курсів) і відео-тренінгів, доступних в Інтернеті. Наприклад, такі компанії, як Visa, Ingersoll Rand, IBM і Walmart використовують платформи масових відкритих онлайн-курсів (МВОК) для створення навчальних мереж і систем обміну знаннями. Salesforce, SAP та інші великі постачальники надали своїм співробітникам безкоштовний доступ до контенту віддалених платформ, допомагаючи їм здобувати нові знання та проходити навчання, необхідне для підвищення кваліфікації [12].

Провідні компанії використовують цифрові формати для безперервного навчання; GE створила навчальну платформу під назвою Brilliant U-an, яка надає можливості для обміну відео та пропонує навчання працівникам на всіх рівнях компанії. ВМО, четвертий за величиною банк Канади, використовує додатки доповненої реальності (AR), щоб дозволити співробітникам взаємодіяти з цифровим шаром на фізичному робочому місці, надавати доступ до навчальних матеріалів і заохочувати співробітників використовувати гейміфікацію. Shell у Нідерландах перетворює кар'єрні та навчальні можливості співробітників на інтерактивний цифровий досвід, використовуючи як доповнену реальність (AR), так і віртуальну реальність (VR) для прискорення набуття нових знань і навичок та покращення робочого досвіду для співробітників. Американська електронна компанія IBM створила інструмент самооцінки на основі штучного інтелекту, щоб допомогти працівникам знайти курси навчання та розвитку, роботу та особистий кар'єрний шлях, які найкраще відповідають їхнім індивідуальним потребам та інтересам. Такі програми дуже ефективно допомагають працівникам вдосконалювати свої навички та професійний досвід. У свою чергу, вони допомагають організаціям утримувати працівників, задовольняючи їхні професійні потреби за допомогою нових кар'єрних шляхів, які приносять користь як людині, так і компанії. Стратегічне навчання, підвищення кваліфікації та вдосконалення моделей управління кар'єрою приносять свої плоди: згідно з аналізом журналу FORTUNE «Great Places to Work», компанії, які зробили навчання та розвиток головним стратегічним пріоритетом, продемонстрували вищі темпи зростання доходів, в середньому на 22,2% за останні 24 місяці. Цифри показують, що середній темп зростання доходів за останні 24 місяці склав 22,2%. Американське товариство навчання та розвитку стверджує, що компанії, які проводять комплексне навчання співробітників, збільшують свої прибутки на 24% [15].

Проаналізуємо аспекти управління кар'єрним розвитком персоналу в компаніях США, Японії, Швеції та Франції.

Управлінська діяльність в американських компаніях базується на конкуренції. Модель управління розвитком кар'єри фокусується на кінцевому результаті роботи працівника. Цінності працівника, які враховуються при професійному просуванні, - це

індивідуалізм, лідерство, свобода і конкуренція. Працівники оцінюються на основі їхніх результатів і роботи та відбираються для участі в програмах кар'єрного розвитку. На цій основі в компанії виникає конкуренція між працівниками за бажані майбутні посади, бонуси та пільги, що, в свою чергу, створює мотивацію, заохочення та стимулювання до виконання завдань, які стоять перед ними. Конкурентне середовище в американських компаніях навмисно створюється керівництвом для підвищення ефективності та результативності роботи співробітників, щоб вони краще виконували свою роботу, а позитивні результати роботи співробітників виливалися в корисну діяльність для компанії в цілому. В американських компаніях винагороджуються лише ті працівники, які виконують свої завдання і досягають високих показників. Це пов'язано, головним чином, з обмеженою кількістю винагород і зусиллями, які кожен працівник докладає, щоб їх заслужити, що формує мистецтво управління кар'єрою в США. Тому корпоративна модель управління кар'єрою використовує таку схему: конкурентне середовище - висока продуктивність працівників - винагорода - загальна конкурентоспроможність і прибутковість компанії [4; 7; 10].

Заробітна плата в американських компаніях є індикатором цінності, яку працівники приносять компанії та утримують в ній. Розмір винагороди працівника тримається в таємниці, підтримується атмосфера спеціалізації всередині колективу, де менеджери вирішують, яка винагорода відповідає роботі працівника. Ще одним способом мотивації персоналу є нарахування заробітної плати відповідно до кількості здобутих професій та рівня кваліфікації. За кожен нову здобуту спеціальність працівникам нараховуються бали. Щоб отримати надбавку до зарплати, працівник повинен набрати певну кількість балів. Основними перевагами методу оплати праці на основі кваліфікації є: забезпечення мобільності працівників всередині компанії; скорочення кількості працівників за рахунок кваліфікованих працівників; відсутність середньої управлінської ланки; підвищення якості роботи та продуктивності праці; економія матеріальних і людських ресурсів, що витрачаються на одиницю продукції [11].

У США значна увага приділяється навчанню та професійному розвитку працівників. Рівень знань та навичок визначає професійний статус працівника та розмір винагороди за його працю. Чим вищий рівень професійної освіти працівника, тим вища його посада в компанії. Тому американці визнають, що без належної освіти неможливо досягти вищих посад. Тому кар'єрний розвиток працівника починається ще за шкільною партою. Важливу роль у цьому контексті відіграє національна культура. Наприклад, з точки зору менеджменту, людина без відповідної кваліфікації, відповідних знань у сфері управління або освіти, яка не відповідає цій посаді, не може стати керівником компанії [5].

Розглядаючи японську систему управління кар'єрою, очевидно, що для неї характерна довічна зайнятість працівників. Японська система управління пов'язує гарантії зайнятості та оплату праці зі стажем роботи. На відміну від США, акцент робиться на командній роботі та злагоді, а не на конкуренції між працівниками [6].

Основний принцип системи управління кар'єрою, якого дотримуються керівники японських корпорацій, полягає в тому, що чим більший стаж роботи, тим вища посада і заробітна плата. Кар'єрне просування працівника напряму залежить від стажу роботи в компанії. Професійна компетентність, кваліфікація та особисті якості працівника також мають важливе значення, але без відповідного стажу роботи в японській компанії неможливо просунути вгору або вниз. Більше того, якщо працівник змінює роботу, всі минулі досягнення анулюються, і він більше не має

права претендувати на керівні посади [9].

Окрім підвищення заробітної плати, в японській системі управління кар'єрою існують такі види заохочень: премії або бонуси, що виплачуються щонайменше раз на півроку; витрати на проїзд до місця роботи та транспортні витрати; медичне страхування для працівників та їхніх сімей; часткове покриття витрат на житло; кредити на придбання нерухомості; навчання у закладах вищої освіти Японії, Європи та США [11].

Що стосується освіти, то в Японії цей процес є дуже цікавим і багатограним. Порівняно з рештою світу, в Японії найбільша кількість людей з вищою освітою. В системі освіти країни існує конкуренція, оскільки японці переконані, що рівень освіти має значний вплив на професійне просування в корпоративній ієрархії. Крім того, успішне закінчення університету сприяє отриманню посади у великій компанії в Японії [6].

Японські бізнес-менеджери приділяють значну увагу стратегії та стилю управління кар'єрою своїх співробітників. Важливо, що через політику довічного найму, коли працівник приходить у компанію для працевлаштування, його цікавить не те, яку посаду йому запропонують, а те, як компанія може розвивати його майбутню кар'єру. Тому значна увага приділяється управлінським аспектам, таким як планування та розвиток кар'єри людських ресурсів компанії [9].

Таким чином, узагальнюючи досвід управління кар'єрним розвитком працівників в Японії, можна сказати, що значна увага приділяється підтримці планування кар'єрного розвитку працівників, а також навчанню та вихованню працівників. Японська система управління кар'єрою має дві особливості, які відрізняють її від систем управління в інших країнах:

- система довічного найму, що є важливою умовою для розвитку кар'єри;
- концепція безперервного навчання, яка веде до саморозвитку та високої продуктивності.

Швеція - країна, яка характеризується високим рівнем життя своїх громадян. Державна безперервна освіта відіграє важливу роль у системі управління кар'єрним зростанням працівників у компаніях. Шведський уряд фінансує безперервний професійний розвиток працівників. Немає сумнівів, що такі програми мають позитивний вплив на професійний розвиток кар'єри працівників шведських компаній. Позитивним аспектом управління кар'єрним розвитком працівників є те, що вони отримують як теоретичну, так і практичну підготовку під час навчання в університеті, що в кінцевому підсумку полегшує їхню професійну діяльність [4].

Що стосується управління кар'єрним розвитком працівників у шведських компаніях, то можна виділити наступні переваги: мотивація кар'єрного розвитку працівників; державна підтримка професійно-кваліфікаційного рівня працівників; ефективна діяльність профспілок; утримання кваліфікованих працівників; розмір та виплата заробітної плати визначається на основі колективних переговорів [6].

Професійне просування працівників у Франції характеризується стабільністю і базується на підйомі сходами ієрархії компанії, вислужі років та гарантії зайнятості в компанії в процесі кар'єрного розвитку. Особливим і позитивним фактором, характерним для французької моделі управління кар'єрою працівників, є взаємозв'язок між кар'єрним просуванням і пов'язаним з ним навчанням. Професійне навчання є необхідною умовою для кар'єрного зростання працівника. Призначення на керівні посади на всіх ієрархічних рівнях має супроводжуватися підтвердженням того, що кандидат пройшов або пройде навчання, пов'язане з виконанням професійних обов'язків на даній посаді [5].

Таким чином, уявлення про систему управління кар'єрою працівників у сучасному західному суспільстві зазнало значних змін. На зміну традиційним моделям управління кар'єрою працівників прийшли нові моделі, що характеризуються широким спектром нових технологій. Дослідження однієї з іноземних компаній визначає такі сучасні тенденції в управлінні кар'єрою працівників. Наразі найважливішими критеріями для професійного просування є компетентність, рівень освіти та кваліфікація працівника. Найбільш затребуваними якостями є професійна мобільність, кар'єрна гнучкість та адаптивність, готовність віддаватися роботі, а роботодавці підбирають персонал за формулою «знання + застосування навичок». Ці зміни змушують компанії та організації по всьому світу переосмислювати підходи до управління кар'єрним розвитком своїх співробітників, розробляти та впроваджувати нові рішення та заходи для підтримки кар'єри XXI століття.

Проаналізований зарубіжний досвід показує, що управління кар'єрою є специфічним для кожної країни, але спільною рисою є велика увага, яку керівництво компаній приділяє програмам розвитку кар'єри, особливо безперервному навчанню та професійному розвитку.

Список використаних джерел:

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». № 7 (39). С. 59-66.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
3. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю: навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
4. Данилова Н.В. (2017). Концепція «Зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України. Modern economics. № 3. С. 60-68. URL: http://ZZnbuv.gov.ua/UJRNZmodecon_2017_3_9.
5. Дегтярьова І.Б., Сітак Є.О. (2013). Економічні проблеми формування трудового потенціалу підприємства. Механізм регулювання економіки. № 2. С. 136-141.
6. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Зінчук Ю.Я. (2018). Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком працівників підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. Вип. 2. С. 145-155.
7. Зленко А.М. (2012). Оцінка працівників методом «360 градусів». Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди]. Вип. 18/1. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.
8. Іванова В.І., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 64-70.
9. Кісельов А.П. (2014). Теорія і практика сучасного бізнесу. К.: Лібра. 207с.
10. Кубіцький Ю.С., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід організації корпоративного управління у банківській установі. Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Рівне, 29 вересня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 45-49.
11. Кузьмін О.Є. (2019). Економіка та менеджмент. Львів: Державний університет «Львівська політехніка». 828 с.

12. Пругіна Ю.А. (2013). Розвиток працівників підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. Вип. 42. С. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47.
13. Рептух Н.О., Кубіцький С.О. (2010). Формування творчої особистості магістра: інтерактивний аспект. Науковий вісник НУБіП України / Серія «Педагогіка. Психологія. Філософія». Редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. К., 2010. Вип. 155. Ч.1. С. 140-146.
14. Савіна М.М., Бочкарева Є.І., Щербина А.М. (2014). Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації. Вісник Хмельницького національного університету. № 5. Т. 2. С. 82-93.
15. Савченко В.А. (2002). Управління розвитком працівників: навч. посібник. К.: КНЕУ. 351 с.
16. Global Human Capital Trends (2020). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/>.