

## УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

**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*

Дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління кар'єрним просуванням працівників на підприємствах показало, що на сучасному етапі управління професійним просуванням працівників є важливим процесом у діяльності будь-якого підприємства, а від ефективності розвитку людських ресурсів залежить розвиток та успіх всієї організації.

Управління діловою кар'єрою - це поєднання заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації та контролю службового зростання співробітника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації [10].

Кожен співробітник займається керуванням своєю діловою кар'єрою. Управління діловою кар'єрою допомагає організації збільшити відданість її інтересам, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів і розкрити здібності своїх співробітників. Кожна людина планує своє майбутнє життя виходячи зі своїх потреб та соціально-економічних умов. Це природно, що людина хоче знати можливість перспектив службового зростання та підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які вона має для цього виконувати. Якщо цього немає, мотивація поведінки може послабшати, людина працює не на «повну міць», у неї немає ні інтересу, ні прагнення підвищити кваліфікацію, і вона починає розглядати організацію, як місце, час і отримання необхідного доходу, до появи більш перспективної роботи.

Людина ставить собі певні цілі при влаштуванні на роботу. А організація, приймаючи її працювати, встановлює собі свої певні цілі. Тому людині, яка наймається, необхідно реально оцінити свої ділові якості, і порівнювати їх з вимогами, які ставить перед нею організація. Від цього залежить успіх кар'єри людини. Влаштуваючись на роботу, людина має знати ринок праці. Якщо вона не знає ринку праці, то може влаштуватися на першу привабливу роботу, що здалася. Але це може призвести до розчарування, оскільки вона не перевершила його очікувань. І тоді розпочинаються пошуки нової роботи. Але ймовірно людина добре вивчила ринок праці, і шукає перспективніші місця застосування своєї праці, але виявляється, що з її знаннями та навичками роботу складно знайти, а причина цього, що багато бажаючих хочуть працювати в таких місцях. Виходячи з цього, результатом стає сильна конкуренція. Маючи можливість людині зробити самооцінку і знати ринок праці, вона може вибрати галузі та регіони, де б їй хотілося жити та працювати. Правильна самооцінка своїх навичок та ділових рис передбачає знання себе, своєї

сили, слабкостей та недоліків. Тільки за цієї умови можна правильно поставити цілі кар'єри.

Метою кар'єри не можна назвати сферу діяльності, певну роботу, посаду, місце на службових сходах. Вона має серйозніший зміст. Цілі кар'єри виявляються в причині, через яку людина хотіла б мати конкретну роботу, займати певну сходинку на ієрархічних сходах посад. Цілі кар'єри змінюються із віком, а також зі зростанням кваліфікації, знань, навичок. Формування цілей кар'єри – це процес регулярний.

Деякі цілі кар'єри такі:

- займатися видом діяльності або мати посаду, що відповідають самооцінці і тому завдають морального задоволення;
- отримати роботу чи посаду, що відповідають самооцінці, у місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гарний відпочинок;
- обіймати посаду, що посилює можливості та розвиває їх;
- мати роботу чи посаду, що має творчий характер;
- працювати за професією або обіймати посаду, що дозволяє досягти певного ступеня незалежності;
- мати роботу чи посаду, які добре оплачуються чи дозволяють одночасно отримувати великі побічні доходи;
- мати роботу чи посаду, яка дає змогу продовжувати активне навчання;
- мати роботу чи посаду, яка одночасно дозволяє займатися вихованням дітей чи домашнім господарством [6-8; 11].

Управління діловою кар'єрою співробітника є організацією його просування щаблями посадового і кваліфікаційного зростання, що допомагає йому розвинути та реалізувати професійні знання та навички на користь організації. У діяльності служби управління персоналом з управління діловою кар'єрою співробітників відбувається найбільш гармонійне поєднання інтересів та цілей організації (гарантування вкладень у підготовку співробітників, забезпечення їх вірності інтересам організації, зменшення плинності, ефективне використання) з індивідуальними інтересами та цілями самих співробітників (задоволення потреб у самоповазі та визнання, у досягненні незалежності). Це дозволяє сформулювати корисні та стійкі відносини між ними. Тому робота з управління кар'єрою будується на індивідуальному підході професійного просування та зростання.

За гіпотезою німецького вченого Оствальда (1853-1932) з управління кар'єрою працівників потрібно виявляти не те, які риси характеру найкращі для високих результатів, а умови, які сприяють найбільшою мірою досягненню цих результатів [13]. Гіпотеза заснована на дослідженні творчих біографій великих учених, Оствальд виявив, що високих результатів досягли люди з різними та протилежними типами характеру. При цьому деякі з них за проявами свого характеру сприймалися оточуючими, як звичайні люди.

Сьогодні гіпотеза Оствальда отримала широке теоретичне та практичне підтвердження.

Для управління персоналом висновок із неї наступний. У разі зростання творчих проявів у праці керівництву слід уникати уніфікованих способів організації та мотивування праці та більше піклуватися про індивідуальний підхід до стимулювання співробітників, створюючи цим для кожного з них найбільш сприятливі умови.

Управління кар'єрою службовців певною мірою вважається простим продовженням і результатом всієї роботи служби управління персоналом. Цей процес

настає вже на етапі найму, в ході якого кандидату має бути представлена абсолютна і достатня інформація про можливості та перспективи роботи в організації. Добре продумана та організована програма підготовки та підвищення кваліфікації співробітників створюють реалізацію планів щодо побудови кар'єри: підвищення на посаді, переміщення тощо.

Організація роботи з управління кар'єри співробітників включає [1-4; 17]:

- ознайомлення співробітників з наявними в організації можливостями просування у вигляді програм навчання та консультацій щодо індивідуальних планів підвищення кваліфікації;

- регулярне інформування та консультування щодо можливостей навчання та вільних місць, що відкриваються в організації;

- розробку програм підтримки та психологічного консультування, що протидіють занепадам кар'єри.

Рух співробітників відбувається за трьома напрямками:

- просування вгору ступенями кваліфікаційного чи службового зростання;

- горизонтальне переміщення (ротація);

- зниження.

Розглянемо етапи управління діловою кар'єрою працівників.

Перший етап - розпочати процес планування ділової кар'єри з його найму. Працівнику треба пояснити його перспективи в організації, можливість кар'єрного зростання.

Другий етап – скласти план індивідуального розвитку кар'єри співробітника. Складається перелік позицій, які працівник може займати у процесі кар'єрного зростання.

Кар'єра в організації - це не завжди сходження нагору. Кар'єра ще й має на увазі рухи по горизонталі – з одного структурного підрозділу до іншого.

На цьому етапі відбувається зіставлення можливостей співробітника з вимогами до посад. Проте, не можна забувати, що кожен співробітник - це особистість. При складанні плану кар'єрного зростання необхідно враховувати індивідуальні особливості кожної людини. І тут потрібне найінтенсивніше втручання самого керівника. Саме він може найбільш об'єктивно оцінити переваги та недоліки претендента, його потенціал.

Наступним етапом управління діловою кар'єрою співробітника стає реалізація плану розвитку кар'єри. Цей план передбачає чергування за посадами, всілякі стажування та індивідуальне наставництво (коучинг) [5; 9; 12-16].

На цьому етапі передбачається стала оцінка підсумків роботи. Співробітник повинен отримувати нові знання та навички, а також успішно застосувати їх у своїй повсякденній роботі. Виходячи з цього потрібні такі інструменти, як контроль над цим процесом.

Оцінка проводиться як паралельно з атестацією, і як окремий захід. Отримані результати показують, наскільки співробітник був успішний за минулий етап часу, на чому варто заострити увагу при плануванні його подальшої кар'єри. Як правило, оцінка проводиться службою управління персоналом та керівником.

Періодична оцінка співробітника, що просувається, допомагає зрозуміти, які додаткові навички і знання йому потрібні. Внаслідок цього найбільш дієвим стає складання навчальних програм. Важливо для формування програм навчання - це чітко сформулювати його цілі. При цьому, важко уникнути невиправданих витрат часу працівників та коштів організації. Є велика кількість різних способів та форм навчання. Головним критерієм вибору тут вважається їхнє співвідношення поставленим раніше цілям.

Кожен процес в організації має оцінюватися з погляду його ефективності й управління кар'єрою – не виняток. Останній етап управління діловою кар'єрою співробітника – це оцінка ефективності даного процесу. Оцінювати ефективність управління діловою кар'єрою співробітника можна, використовуючи такі показники:

- підвищення ефективності управління організацією;
- підвищення продуктивності;
- зниження плинності працівників;
- співвідношення співробітників, прийнятих на головні посади ззовні, з тими, хто «виріс» до такої посади у стінах організації;
- робота над новими проектами, як фактор створення нової атмосфери в організації.

Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності організації: підвищення якості робіт і послуг, збільшення доходів організації, підвищення стабільності кадрів, що показано на рис. 1.

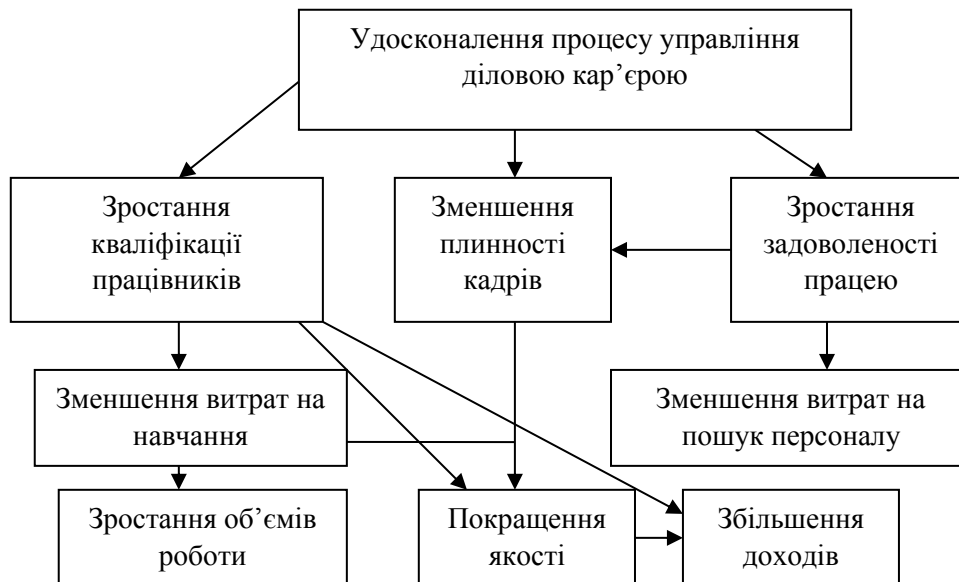


Рис. 1. Схема впливу вдосконалення управління діловою кар'єрою співробітників на результати діяльності організації

Таким чином, управління діловою кар'єрою працівників - це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій з планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації.

### Список використаних джерел:

1. Базалійська Н.П. (2014). Управління розвитком працівників як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. № 6 (1). С. 73-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6%281%2919](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%2919).
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. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. (2021). Управління організацією: навчальний посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В. 464 с.
5. Белик В.Д. (2013). Формування системи управління персоналом в умовах кризи. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»*. Економічні науки. Вип. 152. С. 258-262.
6. Гаврилюк І.В. Розвиток працівників як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>.
7. Збрицька Т.П., Савченко М.О., Татаревська М.С. (2013). Управління розвитком працівників: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 427 с.
8. Іванова І.В. (2016). Менеджер професійний керівник: Навч. посіб. К.: Київ. нац. торм.-екон. ун-т. 107 с.
9. 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.
10. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку працівників та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>.
11. Кулакова С.Ю. (2017). Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. № 2 (63). С. 54-60.
12. 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.
13. Оствальд В. Великие люди: со статъей проф. Э. Бауэра - Перевел со 2-го немецкого издания Г. Кваша. Вятка. 1910.
14. Партика І.В. (2019). Концептуальна модель управління розвитком працівників підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак*. Ужгород. Вип. 25, Ч. 2. С. 51-54.
15. Урсакій Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
16. Чевганова В.Я. (2020). Формування концепції управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Вип. 41. URL: <http://www.markethttp://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020infr.od.ua/uk/41-2020>.
17. Wang X.T., Simons F., Bredart S. (2001). Social cues and verbal framing in risky choice. *Journal of Behavioral Decision Making*. № 14 (1). P. 1-15.