

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ПРОФЕСІЙНА КАР'ЄРА ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИК
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр»**

Виконала

студентка 12-491 групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньо-професійної
програми «Менеджмент»
Чухненко Марина
Олексіївна

Науковий керівник

доктор економічних наук,
професор Тюхтенко Н.А.

Рецензент

співвласник групи
компаній «KAISSA OIL»
Гавренкова В.В.

Херсон - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПРОФЕСІЙНА КАР’ЄРА ПРАЦІВНИКІВ, ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Наукове поняття кар’єра	6
1.2. Етапи кар’єри	13
1.3. Основні види професійної кар’єри	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР’ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	20
2.1. Оцінка сучасного стану системи управління кар’єрою на українських підприємствах	20
2.2. Основні положення з управління діловою кар’єрою на підприємстві НАК «Нафтогаз України»	33
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР’ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
3.1. Оцінка системи управління кар’єрою на підприємстві НАК «Нафтогаз» України	43
3.2. Пропозиції щодо ефективного розвитку кар’єри працівників у НАК «Нафтогаз України»	46
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному суспільстві більшу частину соціального життя людина проводить в організаціях. Організаційний простір як частина соціального простору стає для людини середовищем можливого розвитку та просування за різними напрямками: професійним, посадовим, монетарним, статусним. Кожен з цих напрямів, формалізований певною мірою, містить сукупність позицій, послідовність яких складає кар'єру, яка відіграє важливу роль в житті людини, діяльності організації, а також у розвитку суспільства в цілому. Вона виступає в ролі своєрідного контексту життя людини, структуруючи не тільки її трудовий досвід, але й життєвий досвід взагалі. Кар'єра займає важливе місце в структурі мотивів людини, впливаючи тим самим на її задоволеність працею і життям в цілому. Успішна кар'єра забезпечує людині матеріальне благополуччя, задовольняє її вищі потреби, такі, як потреба в самореалізації, в повазі й самоповазі, в успіху та владі.

Кар'єра для організації - це вирішення питання заповнювання організаційного простору та його цілісності. Управління кар'єрним процесом в організації має важливе значення для її функціонування і розвитку, є фактором підвищення ефективності її діяльності, умовою стійкості і життєздатності організації в динамічному середовищі .

На сучасному етапі розвитку вітчизняної та світової науки відсутня цілісна завершена концепція, яка розкривала б кар'єру як складний соціальний процес, реалізований у конкретних інституціоналізованих рамках, і визначала б ключові характеристики кар'єри як соціального явища в контексті розвитку суспільства в цілому. Також, не визначені конкретні соціальні механізми і чинники кар'єрного процесу .

В даний час кар'єра є об'єктом наукових пошуків представників різних сфер діяльності у всьому світі. Вітчизняні соціологи Н. Альшевська, В. Біскуп, Н. Шевченко вивчають кар'єру як соціальний феномен, визначаючи її ознаки та вплив різних чинників на її розвиток. Соціально-психологічні основи розвитку кар'єри працівника на підприємстві та цінності, що впливають на становлення кар'єри персоналу, розглядаються в роботах В. Савельєвої, О. Єськова, В. Овсянникової. Кар'єра як форма організаційно-економічної або соціально-економічної поведінки досліджується в роботах М. Лукашевич, О. Крушельницької, Д. Мельничук, А. Шегди, Н. Тюхненко тощо.

Мета роботи - визначити сутність кар'єри та розглянути її у контексті управління персоналом на підприємстві. Для досягнення даної мети в роботі поставлені наступні **завдання дослідження**:

- 1) визначити наукове поняття кар'єри;
- 2) розглянути етапи кар'єри;
- 3) визначити основні види професійної кар'єри;
- 4) надати оцінку сучасного стану системи управління кар'єрою;
- 5) визначити основні положення з управління діловою кар'єрою на прикладі підприємства НАК «Нафтогаз України»;
- 6) оцінити систему управління діловою кар'єрою на досліджуваному підприємстві;
- 7) запропонувати пропозиції, щодо ефективного розвитку кар'єри працівників на підприємстві НАК «Нафтогаз України»;

Наукова новизна і практична значущість досліджуваної проблеми полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи професійного розвитку кар'єри співробітників українських організацій.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (70 найменування).

РОЗДІЛ 1

ПРОФЕСІЙНА КАР'ЄРА ПРАЦІВНИКІВ, ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Наукове поняття кар'єра

Професіоналізм не просто приходить з досвідом, він залежить від інших факторів: мотивації, зміст роботи, інтерес до справи, особистих здібностей. Цілеспрямована, правильна організована робота відіграє в становленні професіонала чималу роль.

Професійна самореалізація тісно пов'язана з поняттям кар'єрний ріст. Під кар'єрою розуміється схильність людини до реалізації себе в професійній діяльності.

Кар'єра (від фр. *carrière*) - прогресування (успішне просування вперед) в тій чи іншій області (суспільній, службовій, науковій, професійній) діяльності.

Теорія кар'єри має відносно невелику історію. Вона розпочинається на початку ХХ ст. і пов'язана з ім'ям Френка Парсонса - впливового американського просвітитника і реформатора. Найбільш відомі його дослідження у сфері профорієнтації, яку він розглядав як інструмент, що допомагає особистості здійснити вибір професії і будувати кар'єру. Його книга «Вибір професії» справила значний вплив на теорію та практику кар'єри. У ній він вказав на три елементи вибору професії (кар'єри): по-перше, чітке уявлення про себе, свої схильності, здібності, інтереси, ресурси, обмеження та інші якості; по-друге, знання вимог і умов для досягнення успіху, переваг та недоліків, компенсацій, можливостей і перспективи в різних напрямках діяльності; по-третє, обґрунтоване співвіднесення цих двох груп факторів [65]. За словами Ф.

Парсонса, ідеальний вибір професії (кар'єри) базується на відповідності особистісних якостей (здібностей, можливостей, ресурсів, властивостей особистості) з факторами, що відносяться до роботи (заробітна плата, охорона навколишнього середовища тощо) для отримання найкращих умов професійного успіху. Принцип Ф. Парсонса згодом став основою сучасної теорії кар'єри - теорії риста та чинників.

Починаючи з Ф. Парсонса, поняття кар'єри тривалий час використовувався як синонім професії, сфери діяльності, праці. Слід зазначити, що у сучасній науковій літературі, яка присвячена кар'єрі, проводиться чітке розмежування між цими поняттями. Традиційне визначення кар'єри (за Ф. Парсонсом) з часом було піддано критиці за обмеження цього поняття тільки рамками професійного просування у процесі трудової діяльності. Деякими дослідниками, зокрема Дональдом С'юпером, представником одного із напрямків теорії професійної діяльності, було запропоновано розширене концептуальне визначення цього терміну. Так, він включив до нього як передпрофесійну, так і післяпрофесійну активність людини, а також інші життєві ролі особистості, які співвідносяться з працею. Д. С'юпер у 1976 р. дав таке визначення кар'єри - «послідовність головних позицій, які займає людина протягом свого передпрофесійного, професійного, післяпрофесійного життя; включає ролі, які напряду пов'язані з працею, такі як студент, працівник, пенсіонер, а також ролі, які пов'язані опосередковано, - сім'янин та громадянин» [65,с.143].

Д. С'юпер підкреслював, що кар'єра людини розкривається тільки в міру її здійснення, вона завжди розгортається навколо людини і є унікальною для кожної людини окремо, складається з того, що людина робить і чого не робить протягом свого життя. Кар'єра динамічна, що проявляється в міру її розгортання [65,с.90].

Більш стисле визначення кар'єри дали М. Атрур, Д. Холл, Б. Лоуренс: «послідовність трудового досвіду людини у часі» [61, с.100].

Н. Ніколсон і М. Вест в 1989 р. запропонували використовувати нейтральний термін «трудові історії» для визначення трудового досвіду, щоб термін «кар'єра» використовувати для визначення змісту, який люди вкладають у свій трудовий досвід.

У науковій літературі кінця ХХ ст. можна було зустріти визначення праці як засобу формування самооцінки, а кар'єри - як форми самореалізації. Але такі погляди на працю і кар'єру були піддані критиці через те, що в цьому контексті термін «кар'єра» включав мінливість вибору та привілеї. А для багатьох людей праця не є результатом вибору, вони працюють для того, щоб вижити. Така праця не потребує нічого, крім її виконання, і немає нічого спільного з самореалізацією та призначенням людини [66].

Відповідні зміни в концептуальному підході до визначення кар'єри відбувалися стосовно місця та ролі людини у кар'єрному процесі. Л. Тайлер в середині ХХ ст. стверджувала, що кожна людина робить себе сама. Кожний попередній етап нашого життя накладає обмеження на наступний етап, він залежить від того, який вибір людина робить, які засоби використовує, який досвід накопичує. Таким чином, Л. Тайлер сфокусувала увагу на важливість ролі самої людини в її кар'єрі [70].

Ще один підхід до визначення кар'єри, який з'явився наприкінці ХХ ст., був пов'язаний з визначенням кар'єри як процесу, а не результату. Суть підходу визначається словами «життя-це-кар'єра», а центральне твердження - «життя - не робота, це велика кар'єра». Виходячи з принципів такого підходу, кар'єра інтегрується з іншими аспектами життя людини. Такий погляд на кар'єру співвідноситься з підходом А. Колліна й А. Уоттс, в якому кар'єра розглядається як суб'єктивна конструкція окремої особистості, а не щось об'єктивне, задане ззовні, а також з підходом Е. Герр, якій підкреслює, що кар'єра не створюється роботою або професією, а створюється особистістю.

Дослідники Дж. Ленц, Дж. Семпсон и Г. Петерсон також, підкреслюючи процесуальний і особистісний характер кар'єри, визначають, що час, в якому кар'єра відбувається, знаходиться в межах осяжного. У визначенні М. Савицкас до кар'єри треба відноситись як до відображення професійної поведінки, а не навпаки, до професійної поведінки, як до відображення кар'єри. Це відображення може фокусуватися, з одного боку, на самій професії (об'єктивна кар'єра), а, з іншого - на її змісті (суб'єктивна кар'єра)» [68, с.54]. У схожому руслі розглядають кар'єру й інші автори. Так, К. МакДеніелз робить висновок, що кар'єра означає більше, ніж робота чи професія: це «стиль життя», який включає в себе послідовність професійної діяльності та різних видів діяльності у вільний час, до яких людина включена протягом усього життя. Л. Хансен виступає за розширене трактування поняття кар'єри, протягом якої відбувається ланцюг моментів вибору у сфері освіти роботи і сім'ї, як взаємозалежних компонентів рольової інтеграції. Н. Джісберс та І. Мур запропонували розуміння кар'єри як процесу саморозвитку індивіда протягом життя через інтеграцію ролей, оточень і подій у житті людини [32].

Представник Чикагської соціологічної школи Є. Г'юз запропонував визначення кар'єри як «аналітичного інструменту співвіднесення індивідами свого становища із загальним соціальним порядком». Зауважимо, що Є. Г'юз звертає увагу лише на той суб'єктивно присвоєний сенс, який дозволяє індивіду визначити своє положення в загальній соціальній ієрархії. В рамках даного трактування порушується проблема співвіднесення макро- і мікрорівнів соціальної реальності. Представлене визначення робить акцент на тому аспекті суб'єктивного сприйняття «кар'єри», який має найбільш виражене соціологічне трактування [25, с.239].

Концептуальне визначення поняття кар'єри знаходиться під впливом змін, які відбуваються у суспільстві (політичних, економічних,

технологічних, демографічних, організаційних, змін у характері та змісті праці). Ці зміни впливають на розуміння ролі людини в організації, її кар'єри. М. Артур, Д. Холл та інші дослідники стверджують, що кар'єра за такими умовами може бути пов'язана як з підвищенням, так і з пониженням (або втратою) доходу, як з вертикальною, так і з горизонтальною мобільністю, як із зайнятістю в рамках однієї організації, так і з переходом в іншу компанію або ж, роботою в умовах вільного найму (так званого «фрілансу»). Сутнісний зміст кар'єри полягає, передусім, у підтримці працівником своєї «здатності мати роботу, трудову зайнятість» і виражається в розвитку індивідами своїх здібностей, «портфоліо навичок», що передбачає вміння швидко знаходити їм застосування відповідно до вимог мінливого середовища [61, с.74].

Сьогодні деякі дослідники (Ш. Салліван та М. Артур), враховуючи середовище, яке постійно змінюється, говорять про багатогранну кар'єру. «Багатогранна кар'єра» означає те, що для того, щоб адаптуватися та вижити в мінливому світі, людині необхідно бути багатогранною особистістю, тобто бути готовою для постійного навчання і розвитку підприємницьких вмінь та навичок. Багатогранна кар'єра витісняє поняття лінійної та вертикальної кар'єри і визнає гнучку, різноспрямовану кар'єру. Такий підхід до кар'єри передбачає урахування всіх аспектів життя людини. Поняття багатогранної кар'єри тісно пов'язане з поняттям «безмежна кар'єра» («пост-корпоративна кар'єра», «калейдоскопічна кар'єра») [60, с.23]. Таке уявлення про кар'єру визначає індивідів як самостійних творців своєї кар'єри, необтяжених обмеженнями, що накладаються соціальною структурою. При цьому зміни, які відбулися у змісті й умовах здійснення кар'єри, трактуються як щось позитивне.

Таким чином, представлені вище теоретичні підходи до визначення кар'єри формують два напрями в теорії кар'єри:

«суб'єктивістський» та «об'єктивістський». Для «суб'єктивістського» характерно висвітлення кар'єри як індивідуального сприйнятого досвіду, пов'язаного з трудовою діяльністю конкретної людини. З цієї точки зору кар'єра розглядається через призму індивідуальних устремлінь, цінностей, бажань, задоволеності тощо. (Д. С'юпер, А. Міллер-Тідман, А. Коллін, А. Уоттс, К. МакДеніелз, Е Содерленд, Є. Г'юз, Дж. Семпсон, Г. Петерсон, В. Паттон, М. МакМагон тощо). Для «об'єктивістського» підходу характерно розглядати кар'єру як об'єктивний феномен, пов'язаний з горизонтальним та/або вертикальним рухом індивіда за етапами свого професійного зростання. Вирішальне значення в об'єктивістських підходах має саме зовнішній прояв кар'єрного розвитку: зміна трудових обов'язків, сфери діяльності, заробітної плати тощо. В рамках об'єктивістського підходу можна виділити дві течії трактування кар'єри. Перша допускає існування «кар'єри» навіть в умовах, коли в індивіда відсутнє не тільки вертикальне просування, але навіть включеність в організаційну структуру (М. Артур, Д. Холл, Ш. Салліван та ін.). Друга течія є більш вузькою і припускає вертикальний характер кар'єри як форми індивідуального просування (Х. Віленські, Дж. Еветс, Р. Еріксон, Дж. Голдторп, Р. Брін, К. Стівел тощо). Кожний з цих напрямів має свої позитивні та негативні сторони. В суб'єктивістських підходах розширене тлумачення кар'єри і надмірний акцент на її суб'єктивному прояві, з одного боку, не сприяє просуванню до більш повного розуміння макросоціальних змін і процесів у сучасному суспільстві, а з іншого, завдяки зверненню уваги на суб'єктивну сторону кар'єри істотно розширює та поглиблює розуміння кар'єрного процесу як соціального феномену. В об'єктивістських підходах увага сфокусована на зовнішніх проявах кар'єри (зміна рівня оплати праці, посади, сфери діяльності тощо), що дозволяє краще розуміти сутність соціальних змін. Але виходячи з логіки «горизонтальних кар'єр», кар'єрний процес позбавляється його

структурної укоріненості, а при розгляді кар'єри не враховується її організаційна, інституційна (в першу чергу, формальна) обумовленість. По суті, єдиною необхідною і достатньою ознакою для ствердження про існування у індивіда кар'єри стає «здатність бути зайнятим».

Вибір кар'єри є одним з найбільш важливих рішень, яке людина приймає в своєму житті, тому що досягнення людини в тій чи іншій сфері життєдіяльності залежать від відповідності між її особистістю і характером її роботи, а також від сумісності особистісних очікувань в області кар'єри з можливостями організації.

Задовольнити потребу людини в професійній самореалізації і одночасно вирішити ці питання в інтересах організації, де працює людина дозволяє планування кар'єри [42, с.105]

Складові кар'єри:

1. Особистісна складова:

- мотивація самого працівника на кар'єру, прагнення до самореалізації через підвищення кваліфікації, яка виражається в бажанні просунути по службі і підвищити свій матеріальний добробут,

- наявність у людини особистісних якостей,

- соціальне визнання працівника з боку професійного оточення: схвалення як прагнення до просування, так і використання для цього засобів і методів, висока оцінка престижності та соціальної значущості, обраних працівником цілей професійного зростання.

2. Ціннісна складова.

- загальноприйняті соціальні цінності: людська гідність, громадянський обов'язок, матеріальне благополуччя, а також певні ціннісні норми поведінки в організації,

- цінність або престижність для людини самої кар'єри,

- цінність організації, в якій людина працює.

3. Виробнича складова:

- цілі і завдання, які в перспективі буде вирішувати організація, де працює людина,
- плановані зміни, в тому числі інноваційні технології, напрямки в діяльності,
- передбачуване розширення або зменшення розмірів організації,
- вимоги до якості роботи працівників та керівників закладу в подальшому.

Кар'єрному росту сприяють:

- 1) посадові щаблі, рівні ієрархії;
- 2) ступені кваліфікаційної драбини і пов'язані з нею розряди, що диференціюють навички і знання;
- 3) статусні ранги, що відображають внесок співробітника в розвиток організації (вслуга років, раціональні пропозиції тощо);
- 4) ступені влади як ступеня впливовості в організації (участь при прийнятті важливих рішень, близькість до керівництва);
- 5) рівні матеріального доходу (рівень зарплати і різноманітність соціальних пільг).

1.2. Етапи кар'єри

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби.

Попередній етап - навчання в школі, отримання середньої та вищої освіти і триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт в пошуках виду діяльності, що задовольняє її потребам і відповідає її можливостям. Якщо вона відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження її як особистості.

Далі настає *етап становлення*, який триває приблизно п'ять років у віці від 25 до 30 років. У цей період працівник освоює обрану професію, набуває необхідних навичок, формується його кваліфікація,

відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Зазвичай в цьому віці створюються і формуються сім'ї, тому з'являється бажання отримувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму.

Етап просування зазвичай відбувається у віці від 30 до 45 років. У цей період йде процес зростання кваліфікації, просування по службі. Відбувається накопичення практичного досвіду, навичок, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці і турботі про здоров'я.

Етап збереження характеризується діями з закріплення досягнутих результатів і займає віковий період від 45 до 60 років. Настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчістю, тут може бути підйом на нові службові щаблі.

Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе і оточуючих, які досягли свого становища чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється все більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь в прибутках і капіталі інших організацій).

Етап завершення - вік від 60 до 65 років. Тут людина починає всерйоз замислюватися про пенсію. У цей період йдуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на посаду, що звільняється. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри і такі люди все менше отримують задоволення від роботи і відчують стан психологічного і

фізіологічного дискомфорту, самовираження і повага до себе та інших подібних людей у них досягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які б замінили їм заробітну плату в даній організації при уході на пенсію і були б хорошою добавкою до пенсійної допомоги.

На *пенсійному етапі* в даній організації (виді діяльності) кар'єра особистості завершається. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації або виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях тощо.). Стабілізується повага до себе. Але фінансове становище і стан здоров'я в ці роки можуть викликати постійну турботу про інші джерела доходу і про здоров'я [4, с.144].

1.3. Основні види професійної кар'єри

Звернемося до Д. Сьюпера, який виділив чотири типи кар'єри, що залежать від особливостей індивіда, способу його життя, відносин і цінностей людини. Підставою для цієї класифікації слугує показник стабільності кар'єри, яку Сьюпер бачить як стійку і постійну професійну діяльність.

Представимо чотири типи кар'єри, які виділив науковець, та зазначимо їхню характеристику:

1. Стабільна кар'єра — своїми характеристиками має: просування, навчання, тренування в єдиному постійному професійному просторі.

2. Звичайна кар'єра (є найбільш поширеною) — тотожна нормативним стадіям життєвого шляху людини, включаючи й кризи, які йому притаманні.

3. Нестабільна кар'єра характеризується кількома спробами індивіда знайти свою професійну діяльність, у той самий час сама зміна відбувається після достатньо довгого та стабільного періоду в попередній професійній сфері.

4. Кар'єра з множинними пробами — характеризується постійною зміною професійних орієнтацій протягом усього життя.

Хомутовська К. Р., Пивоварчик І. М. вважають, що велика індивідуальна своєрідність всередині типів індивідуальних кар'єр, яку можна спостерігати в житті, багато в чому визначається особистісними особливостями індивіду [57]. Слід зауважити, що саме професійна «Я-концепція» лежить в основі цих типів, а саме чи визначена ця концепція в особистості, якщо так, то як саме, як людина ставиться до себе як до професіонала, до свого оточення, до обов'язків, які вона повинна виконувати, як вона бачить себе в колективі та ким вона бачить себе. Саме ці психологічні чинники й впливають на тип кар'єри, який буде притаманний тій чи іншій людині.

Якщо спробувати проаналізувати фактори, які виділяються дослідника-ми, і не дотримуватись теорій, що закликають відмовитися від їх класифікацій, то їх можна легко об'єднати в кілька груп. Так, О. Богатирьова у своїй статті говорить про залежність кар'єри від зовнішніх і внутрішніх факторів, пов'язаних, відповідно, з організаційними та особистісними конструктами. До перших відносяться соціально-економічна ситуація, професійне середовище, організаційна культура компанії тощо. До других — мотивація, самооцінка, рівень домагань, стан здоров'я. Звертаючись до внутрішніх чинників розвитку кар'єри, необхідно зупинитися на понятті самоефективності як комплексі індивідуально-психологічних особливостей, що характеризують сферу сприйняття власної компетентності, ефективності та особистісної впливовості (саме професійна «Я-концепція»). Оцінка індивідами своєї ефективності

обумовлює вибір ними сфер діяльності та середовища. Індивіди, як правило, схильні уникати тих видів діяльності і ситуацій, в яких їх можливості недостатні. Чим сильніше впевненість людей у власній ефективності, тим більше варіантів кар'єри вони розглядають як можливі до реалізації. Самоефективність нерідко опосередковує вплив здібностей на кар'єрне просування. Коли люди вважають себе здатними досягти успіху і прогнозують його у своїй діяльності, зростає планка встановлюваних ними цілей, стимулюючи мобілізацію та підтримку зусиль, необхідних для кар'єрного росту [49,с.92]. Тобто саме в цьому ми можемо спостерігати прямий вплив психологічних факторів професійної «Я-концепції» на формування успішної кар'єри. Людина, яка впевнена в собі та бачить себе як високого професіонала, має більше шансів досягти успіху в своїй роботі.

Найчастіше кар'єру поділяють на міжорганізаційну і внутрішньо - організаційну. Міжорганізаційна кар'єра характеризується тим, що працівник у професійній діяльності проходить різні стадії професійного розвитку (вступ на роботу, адаптація, професійне зростання, підтримка індивідуальних досягнень, звільнення на пенсію) в різних організаціях. Внутрішньоорганізаційна кар'єра здійснюється в одній організації і підрозділяється на наступні види:

- вертикальна,
- горизонтальна,
- діагональна,
- ступінчаста,
- доцентрова.

Вертикальна кар'єра - вид кар'єри, що передбачає просування на більш високі щаблі структурної ієрархії (наприклад, підвищення на посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці). Горизонтальна кар'єра-вид кар'єри, що передбачає переміщення в іншу функціональну область трудової діяльності без підвищення на посаді

або виконання певної службової ролі, що не вимагає жорсткого формального статусу і формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової творчої групи). До горизонтальної кар'єри також можна віднести розширення або ускладнення завдань на колишньому щаблі (з адекватною зміною винагороди). Діагональна кар'єра - це одночасне просування і в вертикальному, і в горизонтальному напрямку. Ступінчаста кар'єра має на увазі послідовну зміну етапів вертикального і горизонтального пересування. Доцентрова кар'єра-вид кар'єри, при якому спостерігається рух до «ядра» організації, керівництва, включення в процеси прийняття рішень, просування в рамках неформальної структури компанії (наприклад, запрошення працівника на раніше не доступні йому збори, наради, отримання доступу до неформальних джерел інформації, важливі доручення керівництва).

Також кар'єра може бути посадовою (має на увазі зміну посадового статусу співробітника в рамках формальної структури організації) і професійною (відображає зростання професійної майстерності і компетентності працівника). Спеціалізована кар'єра передбачає, що професійний розвиток відбувається в одній професійній сфері (наприклад, управління персоналом, маркетинг). Неспеціалізована кар'єра характеризується зміною професійних сфер[9].

При реалізації кар'єрного процесу можна виділити наступні види кар'єри:

- статусна кар'єра - це підвищення статусу працівника в організації, що виражається присвоєнням чергового рангу або почесного звання за значний внесок у розвиток компанії;
- кваліфікаційна кар'єра передбачає професійне зростання, рух за розрядами тарифної сітки професії;
- монетарна кар'єра-це підвищення рівня винагороди працівника;

- владна кар'єра пов'язана з формальним зростанням впливу в організації за допомогою руху вгору по ієрархії управління або з ростом неформального авторитету працівника в організації.

Д. Сьюпер розробив також типологію жіночої кар'єри, підставами якої є фактори стабільності і безперервності.

Типи жіночої кар'єри:

- стабільна робоча кар'єра-після отримання освіти жінка приступає до роботи, якій присвячує своє життя;

- звичайна кар'єра - після отримання освіти жінка працює до заміжжя і народження дітей, а потім стає домогосподаркою;

- кар'єра домогосподарки - жінка присвячує себе сім'ї та дітям;

- кар'єра , що переривається -робота до заміжжя, потім перерва у зв'язку з народженням і вихованням дітей, після чого повернення до роботи;

- дволінійна кар'єра - поєднання кар'єри домогосподарки і стабільної робочої кар'єри;

- нестабільна кар'єра - чергування тривалих періодів роботи після заміжжя поряд з поверненням до кар'єри домогосподарки;

- кар'єра з безліччю проб - послідовність непов'язаних видів робіт без стабілізації в будь-якої професійної області.

У процесі діяльності кар'єра буває потенційною- це трудовий шлях особистості, яки створюється на основі її планів, цілей, мотивів, здібностей) і реальною – те, що вдалося досягти протягом певного відрізка часу.

Таким чином кар'єра - це професійне зростання людини, збільшення її впливу, авторитету, статусу на навколишнє середовище, що виявляється в її просуванні по щаблях посадової, кваліфікаційної, матеріальної та соціальної драбини.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Оцінка сучасного стану системи управління кар'єрою на українських підприємствах

Всі сучасні українські підприємства, що функціонують в системі ринкових економічних відносин можна умовно розділити на дві групи:

1. Підприємства з чіткими правилами кар'єрного процесу (вузи, армія).
2. Підприємства без чітко визначених критеріїв і правил кар'єрного росту.

У першу групу входять організації, де правила і критерії кар'єрного зростання чітко визначені. Як правило, їх співробітники знають всі можливі «сценарії» розвитку кар'єри і перелік вимог, які висуваються до тієї чи іншої посади. Наприклад, кар'єрне зростання в армійському середовищі: молодий лейтенант, який закінчив відповідний навчальний заклад і призначений командиром нижчого військового підрозділу, знає, що для того, щоб дослужитися до звання полковника, йому необхідно пройти всі необхідні для реалізації військової кар'єри ступені, тобто певну ієрархію посад і звань, набути певних життєвих і військовий досвід, знання, вміння, навички тощо.

Друга група підприємств представляє більший інтерес, так як тут критерії і правила кар'єрного зростання чітко не визначені. Новачок на підприємстві, співробітник зі стажем і навіть велика частина управлінського персоналу не має можливості спрогнозувати можливі

сценарії і варіанти розвитку кар'єри. У системі роботи з персоналом на сьогоднішній день більшість підприємств не приділяють уваги такій підсистемі, як «управління кар'єрою» або «планування кар'єри». Процес кар'єрного просування є випадковим і не має свого місця в чіткій системі розвитку кадрового потенціалу організації.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації і реалізується в певних типах кар'єрних процесів.

Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, спрямованості, зовнішні зв'язки, взаємодії з іншими процесами. Традиційно ідеальною формою кар'єрного процесу, вважається його розвиток по висхідній, коли кожна наступна стадія змін в цьому процесі відрізняється від попередньої більш високим рівнем здібностей і можливостей реалізації кар'єри. Вона включає досягнуті раніше результати і створює умови для більш пізньої стадії. Зміни, які відбуваються при цьому, незворотні і мають певні наслідки: знання і виробничий досвід поступово накопичуються, людина включається в систему все більш складних соціальних та економічних зв'язків і відносин, які в кінцевому підсумку і забезпечують необхідний кар'єрний ріст.

У той же час рідко яка кар'єра обходиться без «спадів» різної тривалості. Спадом є спадний рух кар'єрного процесу (регресивний тип). Такі спади відбуваються при невідповідності здібностей і активності людини вимогам її статусу, структурним реорганізаціям у сфері діяльності, в умовах планових і непланових перерв виробничої діяльності тощо.

Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою, за тривалістю розвитку - довгою або короткою. Одна і та ж кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою і непривабливою (нецікавою),

що істотно позначиться (або може позначитися) на ефективності їх подальшої діяльності і, врешті-решт, на діяльності всього підприємства (організації) в цілому.

На думку ряду дослідників [2;44], в сучасних умовах на переважній кількості українських підприємств не існує механізму, що регулює кар'єрні можливості кожного працівника в залежності від їх здібностей і можливостей. Кар'єрний процес і управління кар'єрою все ще залишаються на рівні освоєння і не мають чіткого контролю, стратегія кар'єри вимагає як теоретико-концептуальних розробок, так і практичного втілення в систему управління персоналом. В системі роботи з персоналом на підприємствах відсутня підсистема «управління кар'єрою» або «планування кар'єри». У кращому випадку частково цю «нішу» заповнює формування резерву персоналу, але і робота з кадровим резервом навіть у прогресивно орієнтованих кадрових службах, ведеться недостатньо активно, що можна пояснити, зокрема, відсутністю адекватної методичної бази.

При аналізі стану системи управління кар'єрою на підприємстві на даний момент в процесі прийняття рішень про призначення і формуванні кадрового резерву беруть участь багато співробітників, але відповідальних в кінцевому підсумку за систему управління кар'єрою немає. Кадровою політикою в області заміщення виникаючих вакантних посад не займається ніхто, ця робота здійснюється стихійно, безсистемно, часто в авральному режимі. Багато функцій тільки продекларовані в документах, але не реалізуються на практиці або неефективні.

На більшості підприємств переважають такі різновиди кар'єри як: «ситуаційна кар'єра» - залежить від збігу випадкових факторів; «кар'єра від особи, яка приймає рішення»; мають місце також, так звана, «кар'єра кар'єриста» або «безпринципна кар'єра», коли в основу кар'єрного зростання ставляться не здібності, знання, кваліфікація, виробничий

досвід, а фактори аморального характеру (лестоці, хитрість, підлабузництво, інтриганство та інші непорядні властивості особистості) [5, с.19].

Відомо, що умови кар'єрного росту знаходяться в постійній динаміці, реагуючи на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

До факторів зовнішнього впливу належать ті фактори, які не підлягають корекції з боку підприємства або індивіда, але їх необхідно вивчати і адаптувати до них кадрову політику. Фактори внутрішнього впливу діляться на особистісні та організаційні. З одного боку вони можуть, як створювати сприятливі умови для кар'єрного зростання на підприємстві, так мати і негативний вплив, погіршуючи морально-психологічний клімат в трудовому колективі і знижуючи одночасно фінансово-економічні результати діяльності підприємств.

Оскільки фактори ці взаємозалежні, взаємообумовлені і часто діють одночасно, не завжди представляється можливим визначити, які ж з них мають найбільший вплив, а також встановити межі цього впливу (рис.1.1.).



Рис.2.1. Фактори, що впливають на розвиток професійної кар'єри в організації

Оскільки існує необхідність в розробці найбільш ефективних способів управління кар'єрою, то особливу увагу необхідно приділити факторам внутрішнього впливу, які піддаються контролю з боку керуючої системи від народження і, як правило, характеризується тією чи іншою мірою виразності таких динамічних характеристик, як активність і емоційність особистості.

Активність виражається в прагненні людини до різного роду діяльності, проявив себе, силі і швидкості протікання психоемоційних процесів, рухової реакції, тобто виступає як властивість особистості індивіда. Емоційність виявляється в різному ступені нервової збудливості, динаміці емоцій і почуттів, які характеризують ставлення до навколишнього світу. Природні властивості особистості, її особистісно-психологічні особливості складаються з таких її якостей, як здібності, темперамент, специфіка характеру.

Здібності визначаються психомоторними можливостями

особистості здобувати знання, вміння, кваліфікацію, виробничий досвід і виконувати певний (специфічний) вид діяльності.

Рівень розвитку здібностей, як відомо, залежить від природжених задатків і від умов навчання й виховання. Більшість дослідників, які займаються цими проблемами, приходять до висновку про варіативність розвитку і прояви здібностей у різних людей.

Не менш важливим є і наявність компенсаційних механізмів особистості людини, здатних «замінити» в разі необхідності одні здібності іншими (так, недоліки фізичного розвитку людини можуть бути замінені інтелектуальними здібностями тощо) [5,с.23].

З огляду на вищевикладене, слід обережно ставитися до прогнозування майбутньої успішності людини в тому чи іншому вигляді кар'єри на основі діагностичного обстеження його здібностей, яке можна отримати на основі лише тільки відносних форм тестування властивостей особистості. Тести, що аналізують ті чи інші здібності і можливості працівників в конкретній сфері діяльності, можуть прогнозувати успіх в навчанні або професійній діяльності лише на невеликий період часу - від одного до трьох років.

Теорія «Я-концепції» має ряд аспектів, найбільш важливі з них - це образ «Я», самооцінка і соціальна орієнтація. Так, американський психолог У.Джемс вважає, що самооцінка може бути виражена як відношення досягнень до претензій [38, с.20]. Тут важливо також відзначити таке поняття, як соціальна орієнтація, під якою мається на увазі почуття автономності на протипагу до почуття залежності від інших людей в самовизначенні.

Дуже важливо, щоб на підприємстві періодично проводилися дослідження на задоволеність персоналу роботою, кар'єрою і відносинами в колективі з метою своєчасного відстеження морально-психологічного клімату, негативних проявів в ньому, визначення їх причин, які можуть носити як об'єктивний (тобто прорахунки

підприємства в кадровій політиці), так і суб'єктивний (особистісний) характер з метою їх усунення.

Найбільшу цінність для системи управління на підприємстві представляють співробітники з адекватною самооцінкою. Їх кар'єрні прагнення не мотивовані прагненням до самоствердження, вони постійно оцінюють можливі наслідки своїх дій. Людина, яка адекватно оцінює свої здібності, як правило, шанобливо і високо оцінює інших, не боячись, що її принизять, образять, обійдуть, твердо знаючи власну ціну, вважаючи себе не гірше інших. Лінія поведінки такого співробітника зводиться до того, що йому вдається домогтися поставлених цілей, вигідних як для нього, так і для підприємства. Відсутність невротичного компонента в самооцінці призводить, як правило, до його відсутності в кар'єрних устремліннях. Тому процес управління кар'єрою на підприємстві повинен бути побудований таким чином, щоб своєчасно відстежувати службовців з неадекватною самооцінкою і враховувати її при плануванні кар'єрного зростання цих співробітників в організації.

У персонала підприємств в різні періоди трудового життя можуть бути різні цілі, інтереси і потреби, і те, наскільки узгоджені цілі підприємства і персоналу залежить ефективність «організаційної соціалізації», яка є фактором, який істотним чином впливає на розвиток кар'єри.

Організаційна соціалізація - це діяльність, спрямована на об'єднання організаційних і особистісних цілей. Процес соціалізації триває протягом всієї кар'єри індивіда. Оскільки потреби організації змінюються, її працівники повинні пристосовуватися до них. Іноді соціалізація має більше значення, ніж інші напрямки кадрового менеджменту. Наприклад, соціалізація є найбільш важливою, якщо людина вперше приступає до роботи в організації, якщо вона береться за іншу роботу в тій же організації. Паралелі між кар'єрами і зусиллями соціалізації припускають існування стадій соціалізації в об'єднанні зі

стадіями кар'єри.

Спадкостійність тих чи інших методів соціалізації залежить від того, якої організаційної концепції розвитку кар'єри персоналу дотримується підприємство.

"Концепція розвитку кар'єри" - це орієнтовані на власника людського капіталу філософія, ідеологія, стратегія і Політика роботодавця.

Розглянемо ефективні методи соціалізації.

Таблиця 2.1

Ефективні методи соціалізації

Етап соціалізації	Метод
Випереджаюча соціалізація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наймання на основі реалістичного плану посад 2. Підбір і призначення з використанням реалістичного просування по службі
Пристосувальна соціалізація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спеціальні та індивідуалізовані програми орієнтації 2. Навчання соціальним і технічним звичкам 3. Точна і підтримувана зворотний зв'язок 4. Призначення на відповідальні посади 5. Вимогливі, але справедливі керівники 6. Стимулювання відносин наставництва
Рольова управлінська соціалізація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надання професійних консультацій 2. Адаптивні та гнучкі виробничі завдання 3. Щирі менеджери, які враховують індивідуальність підлеглих

Джерело: [29,с.54]

За класифікацією концепцій розвитку кар'єри, до них слід віднести наступні:

1. Концепція вдосконалення процесу накопичення людського капіталу.
2. Концепція підвищення якості людського капіталу.
3. Концепція стимулювання використання зростаючого людського капіталу.

4. Концепція ефективності задоволення бажань і переваг роботодавця.

5. Концепція соціально-етичного кар'єрного розвитку.

6. Концепція пошуку талантів.

7. Сучасна концепція кар'єрного розвитку [26, с.29].

Суть концепції вдосконалення процесу накопичення людського капіталу, полягає в тому, щоб більш повно забезпечити персонал роботою, застосовуючи методи чисельної та дистанційної адаптації, тобто чисельність працівників змінюється в повній відповідності зі змінами обсягів виробництва товарів або послуг шляхом використання альтернативних форм зайнятості, зміни моделей робочого часу. В цьому випадку організацію цікавлять широко доступні і низькооплачувані працівники. В основі виробничої концепції лежить багатoproфільна підготовка персоналу з орієнтацією на усереднену кваліфікацію [15, с.341].

Як свідчить практика, реалізація такої концепції, пов'язана з низькою заробітною платою, деградованою трудовою і кар'єрною мотивацією, низькою продуктивністю роботи, існуванням неефективних робочих місць і цілих підприємств. Інакше кажучи, соціальні вимоги усередненості рівня трудового життя протидіють підвищенню ефективності функціонування організації.

Концепція підвищення якості людського капіталу, передбачає, що роботодавець орієнтований на використання методів функціональної або фінансової адаптації робочої сили, тобто він або змінює кваліфікацію своїх працівників і приводить її у відповідність з вимогами трудового навантаження, або підтримує і стимулює використання різних моделей накопичення людського капіталу за допомогою застосування окремих елементів оплати праці і винагород (зокрема, організація наполегливо пропонує ціну робочої сили вище ринкової, щоб залучити і утримати її).

Піклуючись про розвиток працівників, роботодавець тим самим

скорочує трансакційні витрати (тобто витрати, пов'язані з наймом, рекламою вакансій, доступам до інформаційних банків даних про попит на робочу силу та її пропозицію), а також фінансування навчання нових працівників. Крім того, він створює стимули для працівників з метою подальшого накопичення людського капіталу, підтримки дисципліни, зростання ефективності праці.

Концепція стимулювання використання зростаючого людського капіталу заснована на переконанні, що якщо роботодавцю надати право самостійно вирішувати питання про розвиток кар'єри персоналу, то його переваги можуть залишитися незмінними або навіть погіршитися[12, с.459].

Ігнорування зусиль зі стимулювання використання здібностей до праці веде до пасивних заходів регулювання пропозиції робочої сили і сприяє зниженню кар'єрної і трудової мотивації, зростанням незадоволеності кар'єрою і роботою, недовикористання людського капіталу, падіння ефективності виробничо-комерційної діяльності.

Роботодавці, орієнтовані на дану концепцію, націлені на підбір високоякісного персоналу і недостатньо уваги приділяють створенню умов для повного розкриття кар'єрного потенціалу працівників.

Концепція ефективності задоволення бажань і переваг роботодавця, спирається на те, що критерієм оптимізації стратегії використання робочої сили є прибуток (збитки) від процесу з'єднання здатності до праці з капіталом і природними ресурсами. Саме прибуток (збитки) дозволяє вибрати кращі способи ведення виробництва, відмовитися від менш ефективних, стимулювати процеси переміщення ресурсів у бік максимально ефективного їх застосування, розорити підприємства, які здійснюють подібні трансформації в неправильно обраному напрямку. Ця концепція дозволяє оперативно реагувати на зміну вимог виробництва до професійно-кваліфікаційної структури сукупної робочої сили, забезпечувати її відповідність перспективам

розвитку органічного накопичення капіталу.

Концепція соціально-етичного розвитку кар'єри, спрямована на вирішення протиріччя між соціальними уподобаннями (побажаннями), реалізованими потребами (запитами) і матеріалізованими соціальними потребами як роботодавця і найманого працівника, так і суспільства в цілому. Зближення прагнень учасників виробничо-комерційної діяльності сприяє ідентифікації найманих працівників зі своїм підприємством і підвищенню їх трудової віддачі, зацікавленості роботодавця в інвестиціях в людський капітал; допомагає зміцнити організаційну культуру, створити матеріальні передумови для соціального забезпечення.

Профорієнтаційна концепція, або концепція пошуку професійних талантів передбачає, що знання, здібності і звички людини - це форма капіталу, яка подібно фізичному капіталу забезпечує своєму власникові більш складну професію, більш високу посаду, більший прибуток. Визнаючи кваліфікацію працівника капіталом, організація сприяє капіталозберігаючому характеру процесу формування і розвитку робочої сили [30, с.399].

Відповідно до профорієнтаційної концепції відбувається відбір найбільш здібних найманих працівників з точки зору механізму їх соціально-психологічної мотивації до професійної діяльності. Але сам відбір талантів нічого не додає до споживчої вартості робочої сили, він лише дає інформацію про обсяг і якість людського капіталу [4].

У ринкових умовах нові форми зайнятості робочої сили все більш помітно витісняють традиційну систему зайнятості. В основі більш гнучких і вигідних форм лежить визнання зростаючої значущості зовнішньої мобільності співробітників в порівнянні з внутрішньою. Результатом зсуву акценту в кадровій роботі на зовнішні джерела найму стали:

1. Послаблення ролі такого принципу традиційного найму, як

стабільність щодо зайнятості.

2. Зростання значення відносин з групами роботодавців, які в значній мірі виходять за рамки традиційного нормативного регулювання.

Сучасна концепція розвитку кар'єри означає підпорядкування всіх аспектів діяльності в організації задоволенню ринкової потреби в товарах і послугах найкращим способом. Таким чином, вихідним пунктом сучасної концепції є не стільки задоволення потреби роботодавців у робочій силі, скільки задоволення за допомогою цієї робочої сили ринкової потреби у праці.

Аналіз наведених концепцій розвитку кар'єри персоналу свідчить про те, що організація процесу управління кар'єрою на підприємстві передбачає створення комплексного підходу до формування кадрового потенціалу підприємства, який об'єднав би позитивні моменти названих вище концепцій розвитку кар'єри і врахував всі їх недоліки. Вирішення цього завдання можливе тільки при стратегічному підході до розвитку кар'єри.

Стратегічний підхід до управління кар'єрою в сучасній організації прив'язує управління кар'єрою до довгострокових стратегій підприємства. У цьому випадку основне завдання управління кар'єрою полягає в розробці і реалізації способів узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з довгостроковими цілями підприємства, тобто в розробці і реалізації стратегії кар'єрного розвитку [24, с.59-60].

Кар'єрна стратегія розвитку персоналу - це спосіб досягнення цілей управління кар'єрою.

Стратегічний підхід до управління кар'єрою повинен містити в собі шість етапів:

1. Місія суб'єкта управління.
2. Цілі суб'єкта управління.

3. Розробка кар'єрної стратегії розвитку персоналу:
 - 3.1. аналіз ціннісно-мотиваційного змісту кар'єри.
 - 3.2. аналіз особливостей розвитку кар'єри на підприємстві.
 - 3.3. формування стратегії кар'єри.
4. Реалізація кар'єрної стратегії розвитку персоналу:
 - 4.1. формування системи принципів і методів управління кар'єрою.
 - 4.2. формування функціональних систем управління кар'єрою.
 - 4.3. формування систем забезпечення управління кар'єрою.
5. Оцінка кар'єрної стратегії розвитку персоналу:
 - 5.1. оцінка впливу на економічні результати підприємства.
 - 5.2. оцінка впливу на соціальні результати організації.
 - 5.3. оцінка впливу на збільшення кадрового потенціалу підприємства.
6. Корекція кар'єрної стратегії розвитку персоналу [3, с.43].

Реалізація всіх етапів стратегічного планування дозволяє створити на підприємстві умови для ефективної кар'єри.

Оскільки ефективність кар'єри передбачає наявність певних етапів розвитку ступеня задоволеності послідовністю відносин в кар'єрному зростанні, слід зазначити, що ознаками ефективності кар'єри є, перш за все, її результативність, динамічність, кар'єрне ставлення, адаптивність і тотожність кар'єри.

Традиційно найбільш популярними показниками результативності кар'єри вважаються заробітна плата і положення в організаційній ієрархії: чим швидше збільшується заробітна плата і досягається вершина ієрархічної драбини, тим вище рівень результативності кар'єри. Подібну оцінку результативності кар'єри не можна вважати задовільною з ряду причин:

1. Вона має відношення тільки до вертикального кар'єрного росту і не враховує горизонтальний і доцентровий.
2. Вона не враховує рівня узгодженості інтересів підприємства і

персоналу з питань кар'єри, без чого будь-яка оцінка результативності буде відносною.

Наприклад, співробітники можуть не отримати заробітну плату і обіцяну винагороду, пов'язану з ефективністю кар'єри, так як організація не матиме такої можливості. В цьому випадку результативність кар'єри з точки зору організації та індивіда буде різною. З точки зору організації кар'єра буде результативною, а з точки зору індивіда - ні. Крім того, організація може очікувати від індивіда те, що він не хоче або не може виконати. Наприклад, організація може переоцінювати потенціал працівника, недооцінювати вплив інших інтересів (сім'ї, друзів, релігії), які відволікають від роботи. У таких випадках людина може бути повністю задоволена результативністю кар'єри, навіть якщо організація чекає від нього більшого.

Займаючись організацією управління кар'єрою на підприємстві, необхідно оцінювати результативність кар'єри (механізм її функціонування) як з позиції задоволеності персоналу, так і з позиції самої організації (підприємства).

Іншим показником ефективності кар'єри є здатність індивіда до адаптації. Існує мало відносно стабільних, незмінних професій, так як більшості сучасних професій притаманні динаміка в розвитку, яка вимагає нових знань і досвіду. Наприклад, в останні десятиліття знайшли широке застосування нові інформаційні технології, а, отже, працівники, не здатні адаптуватися до цих змін і застосувати їх в процесі здійснення кар'єри, ризикують втратити роботу.

Таким чином, адаптованість кар'єри передбачає використання новітніх знань, звичок і технологій при плануванні кар'єри.

2.2. Основні положення з управління діловою кар'єрою на підприємстві НАК «Нафтогаз України»

Газова промисловість сьогодні - найбільш стійка сфера української економіки, одна з фундаментальних опор виробничо-економічного потенціалу України. Структура управління і механізм функціонування газової галузі формується під впливом проведених в країні демократичних реформ.

Запорука надійності роботи газової промисловості - це, перш за все, кадри фахівців високого професійного рівня. Сильною стороною НАК «Нафтогаз України» є кадровий потенціал, навички та досвід його персоналу.

Група «Нафтогаз України» — найбільша національна компанія України. Провідне підприємство паливно-енергетичного комплексу країни (Додаток А).

Група «Нафтогаз України» — вертикально-інтегрована нафтогазова компанія, що здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам [10].

Група здійснює безперервний транзит газу до європейських споживачів, імпортує газ, а також займається переробкою газу, нафти та конденсату на п'яти газопереробних заводах (ГПЗ), що входять до складу групи, виробляючи на них скраплений газ, моторні палива та інші типи нафтопродуктів. Компанія має фірмову мережу автозаправних станцій.

Група є найбільшим платником податків в Україні. У 2018 році надходження від групи склали 137 млрд гривень податків і дивідендів, а це близько 15 % загальних доходів державного бюджету[10]

До складу Групи «Нафтогаз України» входить три дочірні компанії (ДК), п'ять дочірніх підприємств (ДП), два державні акціонерні товариства (ДАТ) та два відкриті акціонерні товариства (ВАТ). Діяльність компанії ведеться за 4 основними напрямками:

- видобуток і переробка;
- транспортування;
- розподіл і реалізація;
- забезпечення виробництва.
- дочірні компанії

Видобуток і переробка:

- ПАТ «Укргазвидобування»
- ПАТ «Чорноморнафтогаз»
- ПАТ «Укрнафта» (володіє контрольним пакетом акцій: 50 % + 1 акція)
- ПАТ «Укртрансгаз»
- ПАТ «Укртранснафта»
- ПАТ «Укрспецтрансгаз»
- ДК «Газ України»
- ДП «Нафтогазмережі»[10]
- Забезпечення виробництва:
- ДП «Укрнафтогазкомплект»
- ДП «Науканафтогаз»
- ДП «ЛИКВО»

«Укртрансгаз» керує 13 підземними сховищами газу (ПСГ) загальним обсягом понад 32 млрд м³, які є частиною газотранспортної системи України і призначені для забезпечення безперебійної поставки газу в європейські країни за рахунок накопичення запасу в літні місяці з подальшим використанням в зимовий період.

«Укрнафта» — найбільша нафтовидобувна компанія України і найбільший український виробник скрапленого газу.

27 вересня 2020 року Антимонопольний комітет (АМКУ) надав дозвіл на передачу Фондом держмайна шести державних теплоелектроцентралей (ТЕЦ) в управління НАК «Нафтогаз України»[4, с.144].

Масштаби діяльності НАК «Нафтогаз України» в даний час мають стратегічне значення для розвитку всієї економіки країни, і зачіпають інтереси величезної кількості людей. Звідси випливає ряд найважливіших принципів у діяльності групи НАК «Нафтогаз України» - ставитися уважно до інтересів суспільства, цілком сприяти соціально-економічному розвитку українських регіонів, створенню в них сприятливого ділового клімату, підтримці гідних умов праці, соціального і духовного благополуччя людей.

У зв'язку з цим компанія прагне забезпечити сталий розвиток свого бізнесу, приділяючи підвищену увагу не тільки економічній, а й соціальній складовій. НАК «Нафтогаз України» неухильно дотримується принципів соціальної відповідальності, якими є: створення нових робочих місць, реалізація соціальних програм для персоналу, спонсорство і благодійність, проведення екологічних та освітніх акцій, сплата податків та ін.

На сьогоднішній день в компанії працює близько 400 тисяч чоловік. Компанія приділяє значну увагу створенню максимально комфортних умов для їх праці, забезпеченню їх комплексом соціальних гарантій, пільг і компенсацій, сприяє ефективній проф. кар'єрі.

Перехід на ринкові економічні відносини зумовив істотні зміни в організації роботи з кадрами. У НАК «Нафтогаз України» розроблена власна фірмова кадрова політика, спрямована на досягнення високої ефективності праці кожного працівника, підвищення ролі особистості на основі економічних і моральних стимулів, і соціальних гарантій, що дозволяє вести прогнозування потреби і розвиток персоналу, управляти кадрами від прийому на роботу до завершення кар'єри і забезпечувати «фірмові» соціальні гарантії у старості і у зв'язку з втратою працездатності.

У компанії прийняті Статут, що регулює соціально-трудові відносини в суспільстві, ряд інших документів, що зачіпають сферу

освіти і супроводу кадрової роботи, а також медичного забезпечення співробітників і їх сімей. Серед них «Положення про систему безперервної фірмової професійної освіти керівників і фахівців», «Положення про роботу з молодими фахівцями з вищою і середньою професійною освітою та їх стажування в дочірніх товариствах і організаціях НАК «Нафтогаз України», «Положення про психологічний супровід кадрової роботи в НАК «Нафтогаз України», «Положення про медичне забезпечення працівників, непрацюючих пенсіонерів НАК «Нафтогаз України» і членів їх сімей тощо. Однією з найважливіших соціальних гарантій є додаткове пенсійне забезпечення колишніх працівників, яке здійснюється через недержавний пенсійний фонд [10].

Основна мета НАК «Нафтогаз України» - лідерство на світовому ринку-може бути досягнута тільки за наявності такої найважливішої конкурентної переваги, як людський ресурс. Трансформуючись в Глобальну енергетичну компанію, НАК «Нафтогаз України» сьогодні не тільки видобуває і продає газ, а й здійснює його глибоку переробку, нарощує нафтову складову, активно займається електроенергетикою. Все це ускладнює завдання, що стоять перед службами з Управління персоналом групи НАК «Нафтогаз України».

Основні положення кадрової політики НАК «Нафтогаз України» включають в себе:

- створення єдиних принципів стратегічного управління та розвитку персоналу в галузі;
- інтеграція кадрової політики при стратегічному плануванні підприємств з урахуванням кадрової роботи на всіх рівнях управління;
- впровадження нових методів і систем підготовки та перепідготовки персоналу;
- проведення скоординованої Єдиної тарифної політики та оплати праці;
- розробка економічних стимулів та соціальних гарантій,

спрямованих на підвищення продуктивності та якості праці, ефективності роботи підприємств;

- захист прав і гарантій кожного працівника НАК «Нафтогаз України», робота з представниками трудових колективів і профспілок;
- дослідження проблем в області розвитку людських ресурсів;
- підготовка нормативних та методичних матеріалів з метою забезпечення високого рівня управління кадрами.

Кадрова політика НАК «Нафтогаз України» нерозривно пов'язана з його корпоративною філософією, основа якої - турбота про співробітників. Компанією постійно проводиться цілеспрямована робота з зміцнення і розвитку свого кадрового потенціалу. Для цього в галузі створюється і розвивається гнучка система управління персоналом, яком орієнтована на ринок і включає в себе вирішення комплексу трудових, фінансово-економічних, соціально-психологічних, освітніх, інформаційних та інших проблем, що забезпечують ефективну і якісну діяльність людини на виробництві [10].

У зв'язку зі становленням ринкової економіки змінюються і принципи роботи з персоналом компанії. Відбувається перехід від того, що раніше називалося «робота з кадрами», до управління людськими ресурсами та їх розвитку.

Основний зміст кадрового менеджменту компанії НАК «Нафтогаз України» полягає в наступному. В епоху реструктуризації важливо не просто зберегти людський ресурс, не розгубити цінних працівників, а й забезпечити НАК «Нафтогаз України» новими високопрофесійними кадрами для реалізації найбільших проектів. Конкурентне середовище вимагає безперервного вдосконалення методів управління персоналом на основі впровадження сучасних технологій і методик, а також їх розвитку з урахуванням поступальних процесів в діяльності компанії і змін соціально-політичних і зовнішньоекономічних факторів. Кадровим службам доводиться не просто реагувати на події, а й передбачати їх.

Для вирішення всіх цих завдань у 2016 році правління НАК «Нафтогаз України» затвердило політику управління людськими ресурсами та комплексну програму її реалізації на період 2016-2021 років.

Сьогодні у зв'язку з погіршенням демографічної ситуації обстановка на українському ринку праці помітно загострюється. У цих умовах і з урахуванням тенденцій розвитку НАК «Нафтогаз України» найголовніше - зберегти кадровий потенціал і позиціонувати корпорацію в якості кращого роботодавця в енергетичному сегменті ринку. Тому, розроблена департаментом «Політика управління людськими ресурсами НАК Нафтогаз України», його дочірніх товариств і організацій потрібна була у зв'язку з необхідністю в нових підходах, продиктованих самим часом і стратегічними завданнями, що стоять сьогодні перед компанією [15, с.38].

Всі без винятку дочірні підприємства групи, а також фундаментальна наука були залучені до створення нової концепції кадрової політики. Вона передбачає такі важливі моменти, як моніторинг ринку праці, підбір, оцінку, раціональне використання, навчання і розвиток персоналу, формування умов для кар'єрного росту працівників, їх мотивацію і винагороду, соціальну політику і корпоративні комунікації. У підсумку вийшов багатоплановий документ, що охоплює всі аспекти кадрового менеджменту і доповнений комплексною програмою, яка дозволить, образно кажучи, вдихнути в нього життя і отримати максимальну віддачу від інвестицій в людський капітал.

НАК «Нафтогаз України» сприяє розвитку інвестування в підготовку персоналу, оскільки зовнішній ринок праці і система державної освіти не завжди задовольняє його потребам. Крім того, науково-технічний прогрес, часта зміна і поява нових технологій, зміна принципів і підходів до управління вимагають появи нових кваліфікацій. Крім цього НАК «Нафтогаз України» розширює спектр бізнесу, що, в

свою чергу, пов'язано з появою нових кадрів і необхідністю їх професійної адаптації.

Серед найбільш важливих тенденцій у розвитку людських ресурсів НАК «Нафтогаз України» можна відзначити:

- прогнозування та планування персоналу;
- визначення потреби в навчанні;
- своєчасне підвищення кваліфікації нових співробітників;
- зміцнення зв'язків з іншими організаціями з навчання та тренінгу;
- атестацію персоналу;
- систему професійного зростання, важливе значення в якій приділяється підготовці резерву керівних кадрів;
- підвищення гнучкості системи розвитку персоналу та її орієнтація на кінцеві результати;
- поєднання індивідуального навчання з навчанням в командах;
- рух від фрагментарного підвищення кваліфікації до інтегрального розвитку людини;
- перехід від стандартних програм навчання до гнучких, проблемно-орієнтованих програм розвитку [10].

Такі програми повинні являти собою замкнутий цикл розвитку людських ресурсів, орієнтований на цілі компанії і кінцеві результати її діяльності, а не тільки на власне навчання.

Сьогодні в НАК «Нафтогаз України» вже реалізується пілотний проект з впровадження нової системи винагород. Вона заснована на індивідуальному підході і залежить, перш за все, від особистого вкладу конкретного працівника в розвиток компанії. Поки це торкнулося тільки вищого керівництва, але до 2023 року на бонуси повинні перейти всі без винятку співробітники групи. Звичайно, будуть потрібні чималі вкладення, проте час показав ефективність цієї системи, і компанія має намір використовувати її для подальшого вдосконалення механізмів залучення кадрів і Управління персоналом.

Для цих же цілей проводиться активна і, навіть, агресивна політика з відбору фахівців на ринку праці. Пошук майбутніх працівників починається вже в школах і вищих навчальних закладах. Щорічно понад 2500 студентів проходять стажування на підприємствах компанії. Крім того, сьогоднішній Елітний топ-менеджер «Нафтогаз» як мінімум раз на рік підвищує кваліфікацію в кращих навчальних закладах України та зарубіжжя (Німеччини, Англії, Франції).

У 2010 році була введена нова система оплати праці, яка дозволила підвищити зарплату газовиків в середньому на 23%. Концепція також передбачає, що всі соціальні пільги і гарантії, які діяли раніше повинні бути збережені в повному обсязі. На даний момент плинність кадрів в цілому по НАК «Нафтогаз України» становить 4,38%, тоді як нормою вважається 4-7%. Що показує реальний показник стабільності трудових ресурсів. Крім того, в порівнянні з тими ж нафтовиками в компанії дуже хороший соціальний пакет, який дозволяє газовикам відчувати себе захищеними не тільки в працездатному віці, але і при виході на пенсію. Це одна з головних конкурентних переваг.

У 2018 році в Департаменті з Управління персоналом був створений спеціальний відділ, що займається оцінкою персоналу. У підсумку на підприємствах НАК «Нафтогаз України» з'явилося понад 100 психологів і соціологів. Так що тепер, приймаючи на роботу нових співробітників, в НАК «Нафтогаз України» враховують не тільки їх знання і навички, а й психологічні особливості кожного. А це, безперечно, дуже важливий момент-адже праця газовиків часто пов'язана з екстремальними умовами, що вимагають особливих якостей [2, с.134].

Ще одним нововведенням, що знайшли відображення в кадровій концепції, стала поява інформаційної системи комплексної атестації робочих місць. За попередніми розрахунками, річний економічний ефект від її впровадження може перевищити 5 млн. грн. Не треба забувати:

мова йде не про благоустрій кабінетів начальства, а про додаткову автоматизацію виробничих майданчиків, що підвищить продуктивність праці і вивільнить людські ресурси.

Оцінка потенціалу працівника проводиться при прийомі на роботу або при необхідності знайти кандидата на вакантну посаду, а також при переміщенні, ротації і плануванні його посадового зростання. Результати оцінок є доповненням до наявних даних про конкретного працівника і показують можливості його розвитку в перспективі.

Перш ніж призначати людину на нову посаду (це прийом на роботу або переміщення по службі), необхідно оцінити можливу успішність його роботи, необхідно перевірити відповідність нового працівника вимогам робочого місця, тобто потрібно оцінити людину за певними показниками. У найзагальнішому вигляді виділяють наступні групи таких показників: схильності, здібності, мотиви, інтелектуальний рівень, психологічна стійкість, моторика (темп дій), знання, навички, вміння, досвід (стаж роботи), вимоги робочого місця, колективні ціннісні орієнтації.

Виникає обов'язкова необхідність комплексної, широкої оцінки якостей працівника. Під комплексною оцінкою працівника слід розуміти суму наступних п'яти груп оцінок (Додаток Б.).

1. Оцінка рівня професійної підготовленості, тобто оцінки знань, навичок, умінь;
2. Оцінка безпосереднього керівника, що включає оцінку якості та ефективності праці працівника, його майстерності та дисциплінованості;
3. Оцінка особистісних якостей (за підсумками психодіагностики);
4. Оцінка (висновки) останньої атестаційної комісії;
5. Заключна оцінка керівника підприємства [10].

В даний час для професійної кар'єри в галузі розроблено ряд комплексів комп'ютерних автоматизованих навчальних систем і тренажерів-імітаторів за найважливішими напрямками діяльності в

галузі: буріння, видобутку, транспорту, переробки газу і газового конденсату і загальногалузеві. Зазначені комплекси мають великі можливості з організації контролю за ходом підготовки. Розроблено комп'ютерні автоматизовані засоби оцінки психологічних якостей працівників (психодіагностики, які призначені для широкого використання не психологами (після короткочасної підготовки)). Також розроблені автоматичні системи з питань спілкування, діагностики особистісних якостей та основ соціології на промисловому підприємстві. Особлива увага кадровими службами приділяється проблемам якісного відбору кандидатів для формування резерву кадрів, організації підготовки «резервістів» та проведення постійного контролю за цією підготовкою.

Успішність реалізації професійної кар'єри на підприємстві пов'язана з перебудовою діяльності кадрових служб і створенням принципово нових кадрових підрозділів, покликаних не тільки здійснювати, а й брати участь в розробці кадрової стратегії організації.

Вирішення завдань і досягнення цілей підприємства неможливо без планування людських ресурсів, тобто забезпечення підприємства працівниками в потрібний момент часу, в необхідній кількості, відповідної кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оцінка системи управління кар'єрою на підприємстві НАК «Нафтогаз» України

Сьогодні, компанія НАК «Нафтогаз України» активно інтегрується у світовий енергетичний ринок, де їй доводиться конкурувати з високоорганізованими компаніями, що володіють розвиненим і добре керованим персоналом з багаторічним досвідом роботи в ринкових умовах. А жорстка конкуренція-відмінний стимул для постійного вдосконалення співробітників.

Для розвитку персоналу використовується цілий комплекс навчальних, тренажерних і консультаційних систем. З семи навчальних закладів галузі чотири сертифіковані відповідно до стандартів ISO 9001.

Підрозділи з підготовки робітничих кадрів є у складі 22 дочірніх товариств, тобто у всіх регіонах України, де працює «Нафтогаз». Існуюча в компанії система професійного навчання дозволяє повністю забезпечити потреби галузі в робочих основних газових спеціальностей. У 2020 році через галузеву систему навчання пройшли 114,88 тис.осіб, тобто 54,85% від загальної чисельності робітників.

Система «безперервного» фірмового професійного навчання керівників, фахівців і робітників входить складовою частиною в кадрову політику НАК «Нафтогаз України».

Основною метою системи є створення трудового колективу, який міг би вирішувати поставлені перед підприємством виробничі завдання з найвищою продуктивністю, мінімальними витратами і необхідною технологічною надійністю.

Системний підхід до навчання кадрів є практичним вирішенням питання про формування необхідних виробничих колективів підприємств галузі. Підготовка персоналу повинне базуватися на сучасних навчально-методичних матеріалах, психолого-педагогічних матеріалах, психолого-педагогічних методах і автоматизованих засобах навчання і тренажерах. Системність фірмового професійного навчання забезпечується планомірним навчанням кожного працівника підприємства під час всієї його професійної діяльності за заздалегідь розробленими індивідуальними навчальними планами, програмами із застосуванням спеціальної «фірмової» навчально-методичної літератури [45,с.299].

Правління компанії продовжує вдосконалення системи управління людськими ресурсами. Яка дозволяє своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища і ринку праці, розширення географії діяльності групи, а також покращувати способи залучення і розвитку персоналу.

НАК «Нафтогаз України» надає великого значення навчання своїх фахівців - адже від їх професіоналізму, знань, компетентності багато в чому залежить майбутнє компанії. У компанії впевнені: щоб відповідати світовим стандартам, потрібно постійно поповнювати «скарбничку знань». У цьому напрямку «Нафтогаз» давно і плідно співпрацює з німецькими фірмами» ВІНТЕРСХАЛЛ. Третім великим партнером у сфері підготовки кадрів стала голландська компанія «Газюні» (Gasunie), реалізацію спільного освітнього проекту з якою «Нафтогаз» розпочав у 2016 році [10].

НАК «Нафтогаз України» спільно з голландською газовою компанією Газюні успішно реалізує великий освітній проект з перепідготовки кадрів. У ньому беруть участь як керівники, так і рядові співробітники української компанії.

Особлива увага також приділяється підготовці та підвищенню

кваліфікації фахівців і робітників у сфері геології та освоєння родовищ вуглеводнів, переробки нафти і газу, транспортування блакитного палива. Кадрові служби намагаються заздалегідь прораховувати, які професії, де і в якій кількості будуть потрібні, і, виходячи з цього, починати готувати майбутніх співробітників в навчально-курсних комбінатах підприємства або на базі корпоративного інституту і його філій. Останнім часом намічається відмова від вузької спеціалізації, що підвищує вимоги до рівня кваліфікації персоналу. Сучасному працівникові необхідно бути різнобічно освіченим і компетентним в різних областях.

В останні роки ситуація на ринку праці радикально змінюється. Ініціатива переходить в руки найманих працівників, від професіоналізму яких все частіше залежать самі роботодавці. На думку експертів, останні тепер не стільки купують людські ресурси, скільки продають переваги роботи в тому чи іншому бізнесі [39].

Ці зміни багато в чому пов'язані з погіршенням демографічної ситуації в Україні і постійним скороченням чисельності працездатного населення. Враховуючи, що середній вік, в якому інженерно-технічні працівники починають професійну діяльність, становить 22 роки, в 2022 році відбудеться різке зростання дефіциту трудових ресурсів. У 2025 році вартість залучення молодих фахівців стане максимальною.

3.2. Пропозиції щодо ефективного розвитку кар'єри працівників у НАК «Нафтогаз України»

Щоб забезпечити реалізацію виробничої стратегії на найближчі 20 років, будь-якому великому підприємству вже зараз необхідно максимально збільшити частку молодих фахівців і робітників. Інакше, коли досвідчені співробітники почнуть йти на пенсію, переводити на звільнені вакансії буде просто нікого.

З 2018 році в НАК «Нафтогаз України» в деяких дочірніх підприємствах на всі стартові позиції залучають виключно випускників з вищою і середньою професійною освітою. Крім цього, на підприємствах широко використовується механізм тимчасового працевлаштування студентів та учнів для проходження виробничої практики: тільки за 2019 рік через дочірнє товариство пройшли 430 практикантів.

З 2020 року послідовно впроваджуються механізми конкурсного підбору персоналу, в тому числі молодих фахівців.

На думку організаторів, конкурс покликаний продемонструвати можливість кар'єрного просування для тих працівників, хто вже «переріс» свою нинішню посаду, стати для них свого роду кадровим «ліфтом».

У процесі розробки конкурсних завдань організатори прагнули мінімізувати суб'єктивізм оцінки, забезпечити прозорість і відкритість критеріїв відбору. На конкурсі тестувалися не тільки професійні, але ділові та особистісні якості учасників. Метою таких акцій стало впровадження нових кадрових технологій, спрямованих на пошук талановитих і перспективних фахівців і створення ефективного резерву, що дозволяє швидко і за рахунок власних сил заповнювати звільнюються керівні вакансії [1, с.187].

В час жорсткої конкуренції, стійкий розвиток та стратегічні можливості підприємства у більшу чергу забезпечуються за рахунок того, у якій мірі внутрішня система корпоративного менеджменту забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінської компетенції, підбирає та відбирає найкращий персонал, який буде на найвищому професійному рівні впроваджувати стратегічні зміни.

Іноземні вчені-економісти з управління персоналом підкреслюють, що підприємство, яке хоче агресивно діяти у конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та

адаптивну внутрішню побудову у всіх своїх управлінських системах, в даний момент значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Саме через це, не лише стратегії, організаційна структура, різні процедури для планування та контролю, а й спосіб керівництва, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденної поведінки та реакції на іновації і зміни повинні постійно вдосконалюватись за рахунок аналізу. У цьому і є суть даної проблеми.

Через процеси глобалізації економіки, роботодавці змушені запроваджувати системи якості по відповідності до міжнародних стандартів, адже від цих характеристик персоналу і буде залежити успіх підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Для того, щоб отримувати великі доходи на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби, потрібен індивідуальний характер розвитку інтелектуальних ресурсів, який забезпечить отримання високих та стабільних доходів. На сьогоднішній день, підтвердити важливу роль інтелектуальних ресурсів може той факт, що вартість підприємства на ринку може бути в сотні разів більшою від її активів, і цю різницю можна пояснити лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів, сприяє ефективності професійної кар'єри.

Для НАК «Нафтогаз України» в даний момент є головним завданням виділити та сформувати процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства.

Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати такі методи:

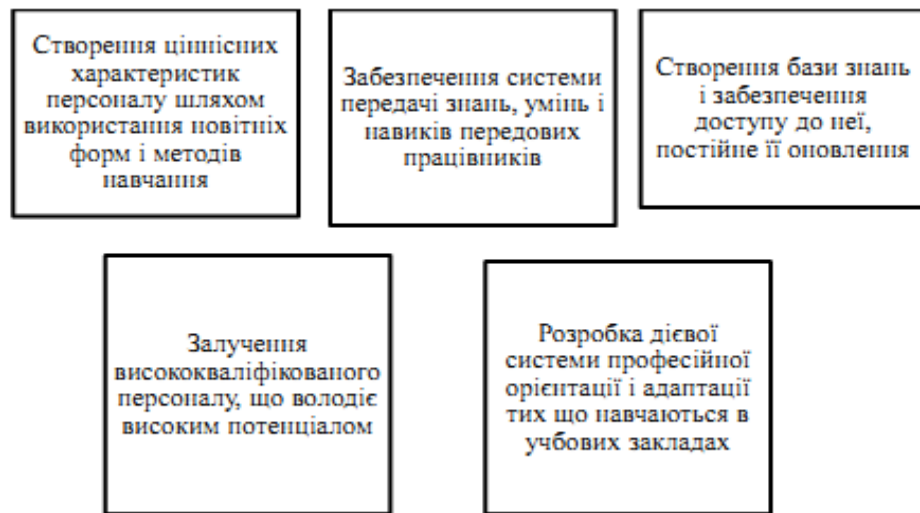


Рис.3.1.Методи покращення інтелектуального потенціалу [5,с.54]

По іншому, НАК «Нафтогаз України» має орієнтуватись на створення інтелектуального капіталу, стати «інтелектуальним» підприємством.

Перш за все, для того щоб стати інтелектуальним підприємством, потрібно підвищити інтелект персоналу, а для цього потрібно удосконалити процес навчання. Головними критеріями інтелекту персоналу є рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйнятті інформації. На сьогодні, НАК «Нафтогаз України» має взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте вартість надання послуг.

Дуже валивою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект і знання і розвиток ПК.

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства.

Для того, щоб НАК «Нафтогаз України» працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

Багато зарубіжних підприємств на практиці довели, що інвестуючи лише в нове устаткування, неможливо на достатньому рівні підвищити продуктивність праці. Обов'язковою складовою є вкладання капіталу в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу та створювати їх резерву на підприємстві. Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. Натомість українські компанії цей показник доводять лише до 2%. Американські вчені у 90-тих роках надали такі дані про зростання економіки:

- 1) За рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;
- 2) За рахунок зростання населення – 0,4%;
- 3) За рахунок збільшення капіталу – 0,5% [2,с.276] .

Нижче буде наведено нову модель організаційно-економічного механізму удосконалення системи розвитку персоналу НАК «Нафтогаз України» . Дана модель буде спрямована на покращення процесу розвитку персоналу підприємства за рахунок допрофесійної підготовки кадрів, запровадження нової системи по підвищенні кваліфікації для кар'єрного росту.

Впровадження даної моделі дасть можливість вирішити такий спектр проблем:

- 1) Підбір кадрів;
- 2) Адаптація нових працівників;
- 3) Удосконалення процесу професійного навчання.

Для покращення системи управління розвитком персоналу НАК «Нафтогаз України» , хочемо запропонувати здійснити нормативно-правові, фінансово- економічні, навчально-методичні, інформаційні заходи.

Для покращення системи розвитку персоналу НАК «Нафтогаз України» хочемо запропонувати створити внутрішній тренінг-центр.

Тренінг це набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом. Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

Основні функції тренінга наведені нижче: [37,с.120]:

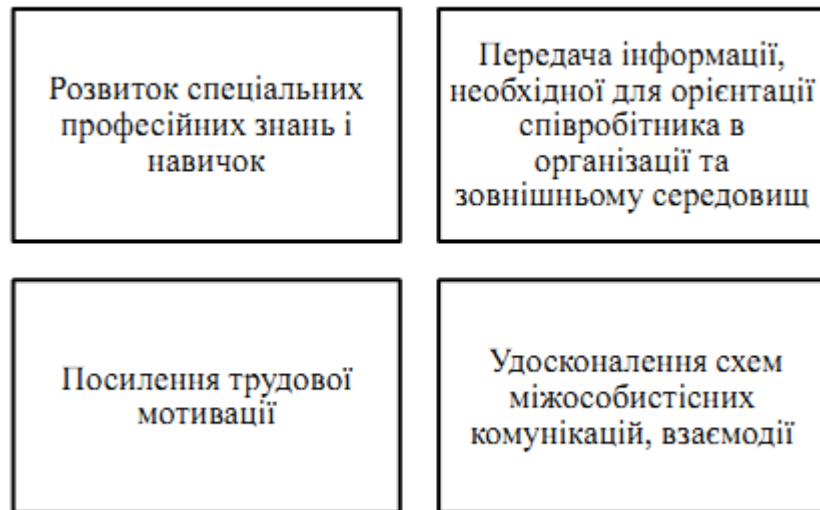


Рис.3.2. Функції тренінга кар'єрного росту працівника

За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптовувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді.

Запропонуємо поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положенням працівника на підприємстві. Тобто проводити окремі тренінги лише для того персоналу, який має у ньому потребу.

Нижче запропонована структура нового тренінг-підрозділу:

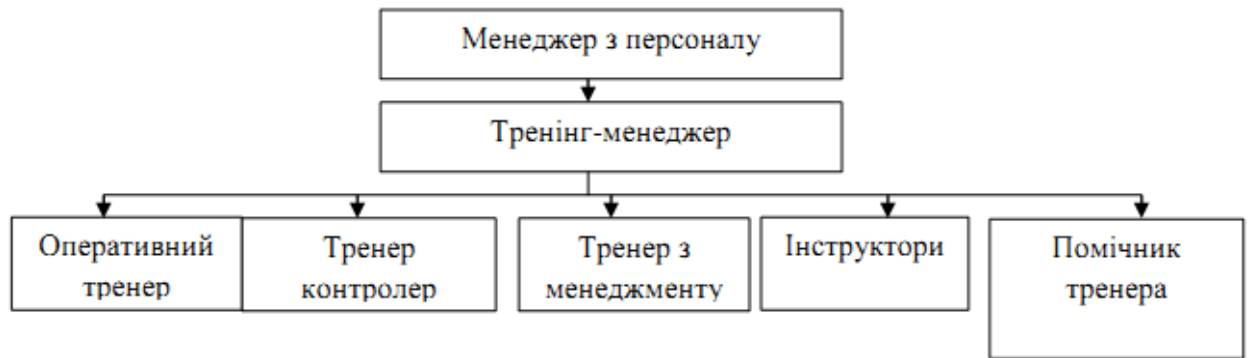


Рис.3.3. Структура тренінг-підрозділу НАК «Нафтогаз України»

Всі тренери будуть підпорядковуватись вже існуючому на підприємстві менеджеру з персоналу. Головним у тренінг-підрозділі буде тренінг-менеджер. Безпосередньо він і буде проводити тренінги та керувати ними.

Задачею оперативного тренера буде координація та організації всіх тренінгів для персоналу нижчого рівня (контакт-центр та відділення підприємства).

Обов'язком тренера контролера буде організація та координація тренінгів на вищому рівні (керівний склад, робітники головного офісу). Задача інструктора, це проведення різного виду інструктажів безпосередньо на всіх рівнях підприємства. Помічник тренера це буде людина, яка займається контролем реквізиту, потрібного для навчання. Тренінги мають зовсім різний вплив на працівників різних ланок.

Наприклад для працівники відділень це підвищення знання продукції, збільшення компетентності у роботі з проблемними клієнтами. Завдяки цьому працівник зможе отримувати задоволення від роботи, буде більш стресостійким, а це є досить важливим для персоналу підприємства, який має безпосередній контакт з клієнтами.

Для керівників тренінги мають теж не аби яке значення. Проведення тренінгів дозволить керівникам покращити свої навички у управлінні підрозділом, а завдяки цьому збільшити дохід та зменшити збиток.

У комплексі, проведення тренінгів збільшить продуктивність роботи всього підприємства. Клієнти та працівники будуть більш задоволені, і в результаті збільшиться дохід, як інтелектуальний так і грошовий.

Нижче буде наведено переваги та недоліки такого тренінг-центру:

Переваги [37,с.109]:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- короткий термін навчання (1 – 3 дні, іноді 5 днів);
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію працівників;
- обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;
- тренінг знижує опір навчанню;
- розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3 – 4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;
- дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довготривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним [16,с. 55].

Тренінги будуть застосовуватись як для нових працівників, так і

для працівників зі стажем. Ще одним нововведенням буде прийняття працівників на випробувальний термін, і лише після його проходження будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та на основі висновків керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Тренінги також допоможуть слідкувати за всіма змінами у професійній сфері, за всіма інноваціями, що дасть змогу збільшити ефективність роботи персоналу.

Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно. Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність всього підприємства та збільшити компетентність персоналу.

Також тренінги мають великий вплив на розвиток професійної кар'єри працівників. По-перше високий рівень кадрової підготовки дасть змогу працівнику розвиватися у відповідній професійній сфері більш вдало та ефективно. По-друге система кадрової політики в організації дає змогу працівнику отримати високий дохід та матеріальну мотивацію процесійних знань та навиків.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження в роботі були зроблені наступні висновки:

Кар'єра (від фр. *cariera*) - прогресування (успішне просування вперед) в тій чи іншій області (суспільній, службовій, наукової, професійній) діяльності.

Складові кар'єри: 1. Особистісна складова: мотивація самого працівника на кар'єру, прагнення до самореалізації через підвищення кваліфікації, яка виражається в бажанні просунути по службі і підвищити свій матеріальний добробут, наявність у людини особистісних якостей, соціальне визнання працівника з боку професійного оточення: схвалення як прагнення до просування, так і використання для цього засобів і методів, висока оцінка престижності та соціальної значущості, обраних працівником цілей професійного зростання; 2. ціннісна складова: загальноприйняті соціальні цінності: людська гідність, громадянський обов'язок, матеріальне благополуччя, а також певні ціннісні норми поведінки в організації, цінність або престижність для людини самої кар'єри, цінність організації, в якій людина працює; 3. виробнича складова: цілі і завдання, які в перспективі буде вирішувати організація, де працює людина, плановані зміни, в тому числі інноваційні технології, напрямки в діяльності, передбачуване розширення або зменшення розмірів організації, вимоги до якості роботи працівників та керівників закладу в подальшому.

Кар'єра складається з наступних етапів: попередній етап - навчання в школі, отримання середньої та вищої освіти і триває до 25 років; етап становлення, який триває приблизно п'ять років у віці від 25 до 30 років; етап просування зазвичай відбувається у віці від 30 до 45 років; етап збереження характеризується діями з закріплення досягнутих результатів і займає віковий період від 45 до 60 років; етап

завершення - вік від 60 до 65 років; на пенсійному етапі в даній організації (виді діяльності) кар'єра особистості завершається.

В роботі охарактеризовані чотири типи кар'єри: 1. стабільна кар'єра — своїми характеристиками має: просування, навчання, тренування в єдиному постійному професійному просторі; 2. звичайна кар'єра (є найбільш поширеною) — тотожна нормативним стадіям життєвого шляху людини, включаючи й кризи, які йому притаманні; Нестабільна кар'єра характеризується кількома спробами індивіда знайти свою професійну діяльність, у той самий час сама зміна відбувається після достатньо довгого та стабільного періоду в попередній професійній сфері; 4. Кар'єра з множинними пробами — характеризується постійною зміною професійних орієнтацій протягом усього життя.

Займаючись організацією управління кар'єрою на підприємстві, необхідно оцінювати результативність кар'єри (механізм її функціонування) як з позиції задоволеності персоналу, так і з позиції самої організації (підприємства). Іншим показником ефективності кар'єри є здатність індивіда до адаптації. Існує мало відносно стабільних, незмінних професій, так як більшості сучасних професій притаманні динаміка в розвитку, яка вимагає нових знань і досвіду. Наприклад, в останні десятиліття знайшли широке застосування нові інформаційні технології, а, отже, працівники, не здатні адаптуватися до цих змін і застосувати їх в процесі здійснення кар'єри, ризикують втратити роботу.

Таким чином, адаптованість кар'єри передбачає використання новітніх знань, звичок і технологій при плануванні кар'єри.

В даному дослідженні надано оцінку та запропоновані пропозиції щодо удосконалення процесу управління кар'єрою на вітчизняному підприємстві НАК «Нафтогаз України». На досліджуваному підприємстві для оцінки рівня професійної підготовки в галузі

розроблено ряд комплексів комп'ютерних автоматизованих навчальних систем і тренажерів-імітаторів за найважливішими напрямками діяльності в галузі: буріння, видобутку, транспорту, переробки газу і газового конденсату і загальногалузеві. Зазначені комплекси мають великі можливості з навчання та організації контролю за ходом підготовки. Розроблено комп'ютерні автоматизовані засоби оцінки психологічних якостей працівників (психодіагностики, які призначені для широкого використання не психологами (після короткочасної підготовки). Також розроблені автоматичні системи з питань спілкування, діагностики особистісних якостей та основ соціології на промисловому підприємстві. Особлива увага кадровими службами приділяється проблемам якісного відбору кандидатів для формування резерву кадрів, організації підготовки «резервістів» та проведення постійного контролю за цією підготовкою.

Успішність реалізації кадрової політики на підприємстві пов'язана з перебудовою діяльності кадрових служб і створенням принципово нових кадрових підрозділів, покликаних не тільки здійснювати, а й брати участь в розробці кадрової стратегії організації.

Вирішення завдань і досягнення цілей підприємства неможливо без планування людських ресурсів, тобто забезпечення підприємства працівниками в потрібний момент часу, в необхідній кількості, відповідної кваліфікації.

Для покращення системи розвитку персоналу і підвищення ефективності процесійної кар'єри НАК «Нафтогаз України» хочемо запропоновано створити внутрішній тренінг-центр. За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптовувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді. Тренінги мають великий вплив на розвиток професійної кар'єри працівників. По-перше високий рівень кадрової підготовки дасть змогу працівнику

розвиватися у відповідній професійній сфері більш вдало та ефективно. По-друге система кадрової політики в організації дає змогу працівнику отримати високий дохід та матеріальну мотивацію процесійних знань та навиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. - К.: Знання, 2011. – 232 с.
2. Беляцкий Н.П. Менеджмент: Деловая карьера – М.: Выш. Шк., 2001. – 302 с.
3. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту: наук. журн. - 2014. -Т. 1. - № 10. - С. 40-51.
4. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» - Вип. №7. - Ч. 2. - Херсон, 2014. – С.144- 146.
5. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. - 2009. - № 15. – С. 17-27.
6. Воробйов Є.М. Економічна теорія: по-сібник / Є.М. Воробйов, А.А. Гриценко, В.М. Лісовицький. - Харків; Київ, 2003. – 704 с.
7. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. –400 с. (Укр. мов).
8. Гавренкова В.В., Даниленко М.В. Соціально-економічний зміст поняття професійна кар'єра Матеріали Міжнарод. наук. -практ. конф. «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (10-11

- листопада 2016 р., м Херсон). –Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. – С. 396-398.
9. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. - Режим доступу : <http://archive.nbuuv.gov.ua>
 10. Головна сторінка НАК «Нафтогаз України» <https://gas.ua>
 11. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. - К.: Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
 12. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
 13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваціна економіка: всеукр. наук. -виробн. журн. - Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. - № 6 (44). – С. 194-198.
 14. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // Modern economics. 2017. - № 3. – С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9
 15. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. - 2013. - № 7 (426). – С. 341-347.
 16. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник: зб. наук. пр. - Одеса: ОНЕУ, 2013. - № 10 (189). – С. 37-50.
 17. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренкова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. - СПб.: Наука, 1999. – 432 с.

18. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. - К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
19. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. - К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 298 с.
20. Закон України – Про професійно-технічну освіту // Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. - 1999. – №125 - 126.
21. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості / Ю. С. Залознова. - Донецьк, 2008. - 380 с.
22. Зеньковский, В.В. Социальное воспитание, его задачи и пути [Текст]: В.В. Зеньковский. – М., 1999. – 432 с.
23. Идрисов А. Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. - М: Про - Инвест - ИТ, 1995. – 157 с .
24. Тюхтенко Н.А., Казакова Т.С. Роль управління професійною кар'єрою у підвищенні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства / Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: матеріали III Усеукраїнської науково-практичної Інтернет - конференції. 29-30 березня 2018 р. Херсон. 2018. С. 59–60
25. Тюхтенко Н.А., Казакова Т.С. Профессиональная карьера менеджера в современном корпоративном бизнесе Сборник с доклады от международна научна конференция «Украина – България – Европейски Съюз: съвременное състояние и перспективи» (Варна). – Варна: Издателство «Наука и икономика», 2016. – Том 2. – С. 239-243
26. Коротков Э. М, Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. - М.: Издательство Юрайт, 2013. – 445 с

27. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. - 2009. - № 4 (16). - Т. 2. - С. 166-173.
28. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. - 2010. - Випуск 132, т. 145. - С. 108-114.
29. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М. О. Меньшикова - Курск: Курський держ. ун-т, 2008. URL: <http://scientificnotes.ru/pdf>.
30. Мескон М. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. - М.: Дело, 1994. - 464 с.
31. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. — М.: Проспект, 2013. — 72 с.
32. Минаев О.К. Менеджмент деловой карьеры в современном мире [Електронний ресурс] / О.К. Минаев. - Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-delovoy-kariery-v-sovremenном-mire> Blustein D. L. (2006). A new perspective for career development, counseling, and public policy. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006.
33. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. - 2004. № 1. С. 90-92
34. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - № 47. – С. 137-142.

35. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. - 2010. - № 17. – С. 172-180.
36. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко// Управління розвитком. - 2012. - № 11. – С. 67-68.
37. Прокопенко И. И. Управление и развитие человеческих ресурсов— важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева — Турин: Міжнародне бюро праці, 1994. – 127 с.
38. Психология господства и подчинения: Хрестоматия / Сост.: А.Г. Чернявская. – М.: Харвест, 1998. – 560 с.
39. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: [http : //www.probusiness. in. ua/](http://www.probusiness.in.ua/)
40. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ: Економічні науки. - 2010. - Вип.17. – С. 210-218.
41. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2002. – 321 с.
42. Тюхтенко Н.А., Савін С.Ю., Гацан В.В. Оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу Економіка і фінанси.-20117.-№ 12.- с.100-106 (фахове видання, Index Copernicus)
43. Сортування відходів в офісі - перший принцип Green office, Україна без сміття. URL: <http://nowaste.com.ua/sortuvannya-vidhodiv-v-ofisi-pershijprintsip-green-office/>
44. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие. – М.: ИФРА-М, 2001. – 408 с.
45. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / А.Спивак. - СПб.: Питер, 2000. – 312 с.
46. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості у межах і за межами буденності. К., 2003. – 322 с.

47. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах / О. М. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід - 2011. - № 8. - С. 31-34.
48. Толстой Л.Н. Полное собрание сочинений [Текст]: Л.Н. Толстой. – 234 с.
49. Тюхтенко Н.А. Соціальні стратегії активізації трудової діяльності переробних підприємств: методологія та практика формування та оцінювання / Херсон: видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. – 320 с.
50. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
51. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Я.Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
52. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. - К.: Норта. - Ч. 1. – 18 с.
53. Управління персоналом / [М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін.]. - К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 504 с.
54. Управлінські аспекти трудової поведінки в системі кадрового менеджменту підприємства Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон: ХНТУ, 2015. - №19 (8). – С. 77-82. (фахове видання)
55. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г. А. Рахманина. — М.: Междунар. отношения, 1997. — 664с.
56. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике: [Моногр.] / И. Хентце. - М.: Междунар. отношения, 2011. - 315 с.
57. Хомутовська К. Р. Психологічні аспекти індивідуальної кар'єри / К. Р. Хомутовська, І. М. Пивоварчик // Матеріали Всеукраїнської студентської наукової інтернет-конференції «Актуальні проблеми

- сучасної психології» 2014 р. — Режим доступу: <http://psy-pdpu.com/page.php?12>
58. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч. -метод. посіб. /
 59. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб. - метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. - 2-е изд., стереотип. - К.: МАУП, 2003. – 280 с.
 60. Arthur M. B., Kharova S. N., Wilderom C. P. Career success in a boundaryless career world / M. B. Arthur, S. N. Kharova, C. P. Wilderom //Journal of organizational behavior. - 2005. - Vol. 26. - №. 2. – 234 p.
 61. Arthur M. B., Hall D.T., Lawrence B.S. Handbook of career theory. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press / M. B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, 1999. – 175 p.
 62. Vimrose J. Institute for Employment Research_ [Електронний ресурс] / J. Vimrose. - Режим доступу: <http://www.guidance-research.org/EG/imprac/ImpP2/new-theories/life-is>
 63. Makarenko S.M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms Actual Problems of Economics: Scientific economic journal. – 2016. - №1 (175). – P. 435-442. (Scopus)
 64. Mutual positioning of social and economic strategies Науковий вісник Полісся. – Чернігів: ЧНТУ, 2017. – № 4 (12). Ч. 1. – С. 125-129(фахове видання, Web of Science)
 65. Parsons F. Choosing a vocation [Електронний ресурс] / F. Parsons. Режим доступу: <https://archive.org/stream/>.
 66. Patton W., McMahon M. Career Development and Systems Theory [Електронний ресурс] / W. Patton, M. McMahon. - Режим доступу: <https://www.sensepublishers.com/media/1934-career-development-and-systems-theory.pdf>.
 67. Super D.E. Career education and the meaning of work. / D.E. Super Washington: U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Office of Education. U.S. Govt. Print. Off., 1996. – 342 с.

68. Savickas M. Career construction: Developmental theory of vocational behavior. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. – 502 p.
69. K. Syniakova, V. Gavrenkova The Quality of Training and Development of Enterprise Personnel as the Attribute of Effective Human Resource Management Modern Science – Moderni Veda. – 2018. – №5 (6). – P. 55-61.
70. Tyler Leona E. Toward a workable psychology of individuality. [Электронный ресурс] / Leona E. Tyler. - Режим доступа: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1960-03597-001>