

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Формування системи управління кар'єрою персоналу»

Виконала: студентка 4 курсу Mg1-B21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Маковецька Катерина Віталіївна

Керівник: Лаврук О.С., к. екон. н, доцент

Рецензент: Кушнір О.К., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ	6
1.1. Сутність, типи та етапи кар'єри	6
1.2. Взаємозв'язок кар'єри та ефективної роботи системи управління персоналом.....	12
1.3. Закордонний досвід управління кар'єрою персоналу.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Дослідження системи управління кар'єрою персоналу підприємства	32
2.3. Оцінка ефективності системи управління кар'єрою персоналу підприємства	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ	45
3.1. Впровадження системи планування кар'єри на основі компетенцій.....	45
3.2. Створення внутрішньої системи наставництва та кадрового резерву.....	49
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. Загострення соціально-економічних умов в країні, складна ситуація, нестабільне майбутнє більшості підприємств України та інші фактори є причиною недостатньої уваги керівників до такої складової діяльності підприємств, як формування ефективної системи управління персоналом. Часто сама система розглядається спрощено, а не як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують дієвість прийнятих управлінських рішень, одним із яких є кар'єра робітника. Суб'єкти господарювання в Україні все частіше звертаються до закордонного досвіду, аби їх виробнича діяльність була більш ефективною, ніж у конкурентів. У пошуках шляхів удосконалення своєї діяльності на перший план виходить раціональне використання такого виду ресурсів, як трудові. Адже це одна з основних цінностей будь-якого підприємства. Саме персонал стає рушійною силою ефективної діяльності та успіху організації. Тому досвідчені керівники звертають свій погляд на новації у сфері формування системи управління кар'єрою персоналу, які б допомогли розвиватися, як робітникам, так і підприємству загалом. Регулярний розвиток кар'єри робітників, їх навичок та вмінь на сьогодні є важливим атрибутом успішного функціонування підприємства.

Формування ефективної системи управління кар'єрою персоналу та її аспектів є досить недооціненою сферою функціонування будь-якого підприємства, особливо з урахуванням сьогоденних викликів українських реалій. Це ж стосується і теоретичної бази. Досі залишається чимало сторін питання, які маловивчені та не мають наукового підґрунтя. Тому ця тема є актуальною для дослідження науковців, менеджерів та працівників у різних сферах, зокрема і закордоном.

Тобто сьогоденні реалії українських підприємств щодо вивчення та формування успішної системи управління персоналом і його кар'єрою зокрема, потребують поглибленого вивчення та уточнення сутності, а також теоретичного підґрунтя для успішного впровадження нововведень, змін, які б принесли позитивні результати.

Вклад у розкриття аспектів поняття «кар'єра», системи управління персоналом, її формування на підприємстві та ролі в житті працівників здійснили: Д. О. Корсаков [13], . В. Балабанова [2], О. В. Сардак [2], В. М. Гриньова [7]. Вивчення як вітчизняного, так і закордонного досвіду управління персоналом та його кар'єрою у своїх дослідженнях розкривали: Я. О. Кулик, Н. О. Чен [19], С. О. Кубіцький [3].

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад системи управління кар'єрою та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних **завдань**:

- дослідити суть поняття «кар'єра», її етапи, типи;
- обґрунтувати взаємозв'язок кар'єри та ефективної роботи системи управління персоналом на підприємстві;
- висвітлити закордонний досвід та дослідження у даній сфері;
- дати аналіз організаційно-економічній характеристиці підприємства;
- охарактеризувати систему управління кар'єрою персоналу підприємства;
- оцінити ефективність системи управління кар'єрою персоналу;
- розглянути доцільність впровадження системи планування кар'єри на основі компетенцій;
- запропонувати створення внутрішньої системи наставництва та кадрового резерву, як шлях удосконалення системи управління кар'єрою.

Об'єкт дослідження – процес управління кар'єрою персоналу на підприємстві.

Предметом роботи є теоретичні та практичні положення системи управління кар'єрою персоналу підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань та досягнення конкретної мети дослідження використовувалися наступні **методи**: загальнонаукові і спеціальні. Для висвітлення теоретичного аспекту роботи, пошуку взаємозв'язку кар'єри працівника і її впливу на систему управління в цілому, а також процесу аналізу отриманої на практиці інформації, розробки рекомендацій, використовувалися наступні методи пізнання – порівняльний аналіз, систематизація, узагальнення, синтез, структурний аналіз. Для упорядкування даних про систему управління персоналом, його кар'єру та закордонний досвід у цій сфері використовувалися методи узагальнення, класифікації та дедукції.

Практичне значення одержаних результатів: полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для подальшого вивчення інших аспектів, які стосуються теми формування системи управління кар'єрою персоналу українських підприємств на основі практичного досвіду.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг – 58 сторінок, 5 таблиць, 9 рисунків, 43 найменування використаних літературних джерел.

ВИСНОВКИ

Дослідження поняття та сутності «кар'єри» як наукової категорії відбувалося з формулювання визначення відповідного терміну та термінів дотичних до нього. Різні дослідники беруть до уваги різні аспекти кар'єри як категорії, відповідно і кількість трактувань цього поняття різняться. Але кожен науковий підхід до кар'єри, як соціально-економічної чи психологічної категорії розкриває її нові сторони. Варто зазначити, що широке трактування «кар'єри» подається і в закордонних джерелах. Це є свого роду показником до зацікавленості науковців з різних сфер та країн у питаннях кар'єрних процесів та особливостей.

Одним з таких питань є взаємозв'язок кар'єри працівника з системою управління персоналом. Він реалізується у внутрішньому прагненні колективу до самовдосконалення у професійному плані, що безпосередньо впливає на загальну роботу підприємства, його конкурентоспроможність на ринку. Але для успішного розвитку кар'єри варто докладати зусиль обом сторонам: і працівнику, і керівництву. Тут знадобиться досвід закордонних напрацювань. Українським підприємствам необхідно розглядати три моделі менеджменту: європейську, американську та японську в контексті побудови кар'єри і використовувати певні аспекти, які б асимілювалися з нашою традиційною корпоративною культурою.

На базі даних досліджуваного підприємства проаналізовано організаційно-економічні характеристики діяльності та системи управління кар'єрою персоналу ТОВ «ГИГАНТ». Підприємство є одним з прикладів недостатньо ефективної системи управління кар'єрою працівників. Воно працює із різного роду автотранспортними засобами і має мінімальний штат працівників. Однак недостатньо продумана структура управління ставить його в зону ризику. Нестабільність ситуації на ринку праці та в країні загалом стає причиною

коливань вакансій та бажаючих працювати. Недостатньо продуманою залишається і ефективність системи управління кар'єрою персоналу.

Підприємство має звернути свої зусилля на покращення умов праці. Насамперед створити можливості для кар'єрного росту, навіть в умовах війни. Це позитивно вплине на морально-психологічний стан кадрів. Адже співробітники, які мають можливість розвивати кар'єру та відповідно збільшувати, демонструватимуть відданість. Персонал не боїтиметься брати на відповідальність за широкий спектр завдань.

Важливою ланкою в питанні планування кар'єри може стати формування доцільних компетенцій. Що в свою чергу вплине на продуктивність колективу. Саме вклад у навчання та розвиток призведе до розширення компетентностей кожного працівника, а отже зростання ефективності ТОВ.

Досить актуальними методами удосконалення управління кар'єрою персоналу на підприємстві є створення кадрового резерву та впровадження системи наставництва. Вони мають свою специфіку та потребують затрат для підготовки, але мають ряд переваг, які дозволять ТОВ безперешкодно для робочого процесу підготувати кваліфікованих працівників.

Можна впевнено стверджувати, що саме цілісна система управління кар'єрою персоналу та впровадження нових методів забезпечить задоволення робітників від процесу праці. Збільшить лояльність та мотивує самовдосконалюватися, аби досягти кращих результатів. Навіть за умов плинності фахівців підприємство не похитнеться в своїй основі та зможе вчасно замінити пусті вакансії. Нові реалії диктують нові виклики для суб'єктів господарювання в Україні. Аби не втрачати свої позиції управлінці повинні не боятися змінювати традиційних підхід до тих чи інших проблем та ситуацій. Багато провідних компаній зміщує центр уваги не просто на задоволення потреб клієнтів, але і на власний персонал. Точкою відліку стає саме кар'єра, як елемент загальної системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альшевська Н. Кар'єра як соціальний феномен // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2000. № 2.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. Л-ри, 2011. 468 с.
3. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навч. посіб. К. : ФОП Ямчинський О. В., 2012. 464 с.
4. Бєлікова О. Відмінні перспективи: 7 інструментів управління кар'єрою співробітників. Budni : медіаплатформа від robota.ua. URL : <http://surl.li/zslkbs>.
5. Березовська Л. І. Психологічні особливості кар'єри особистості. / Л. І. Березовська, А. А. Тангел. // Вісник Національного університету оборони України : Збірник наукових праць. – Київ : НУОУ, 2015. – №1(44). – С. 212 – 217.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. – К. : КОНДОР – 2004. – 598 с.
7. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ, 2013. 180 с.
8. Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. Подільський науковий вісник. 2023. № 2 (26). С. 18 – 23.
9. Данюк В. М., Кулаковська Л. П. Кадрове діловодство. – К. : Каравела, 2006.
10. Довгань Л. Є. Роль компетенцій в системі управління персоналом. URL : <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/9afa92ca-d1b5-4a27-8e5b-e1b8-fd2a212c/content>.
11. Енциклопедія сучасної України. URL : <https://esu.com.ua/>.

12. Капіца В. Ф., Орлова О. І., Шурупова К. В. Професійна кар'єра успішного фахівця. URL : <http://ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/.pdf>

13. Коломієць С. В., Біляк Т. О. Управління діловою кар'єрою працівників, як перспектива успішної діяльності підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads-/2018/12/122.pdf>.

14. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eco-roz/2011_3/e113kors.pdf.

15. Корсаков Д. О. Формування конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства. : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08. 00. 04. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 20 с.

16. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посіб. О. : Атлант, 2012. 211 с.

17. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. – К., «Кондор», 2005. – 308 с.

18. Кудінова М. М., Меденець В.В. Менеджмент кар'єри. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 364 – 370 с.

19. Кузнецова І. О., Познякова Т. С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. 2023, С. 177 – 183.

20. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. URL : <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf20>.

21. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу : навч. посіб. Х. : Цюпак А. А., 2015. 187 с.

22. Мазур А., Пасенко Н. Кар'єра без драм і травм. Віхола, 2021. 248 с.

23. Маєвська К. Бути на висоті або 10 принципів управління кар'єрою співробітників. Budni : медіаплатформа від robota.ua. URL : <http://surl.li/esqbru>.
24. Менеджмент. Управління персоналом. URL : https://pidru4niki.com/158-4072050689/menedzhment/upravlinnya_personalom.
25. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. URL : <http://doi.org/10.327-02/2-307-2105-2019.2.34>.
26. Овсяннікова В. В. Особливості професійної кар'єри особистості. – З. : ЗНУ, 2013. – № 1. – С. 91 – 104.
27. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
28. Справа не у каві. Корпоративна культура Starbucks <https://makeupyourmindez.blogspot.com/2016/08/starbucks-its-not-about-the-coffee.html>.
29. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. – К. : Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
30. Управління персоналом на основі компетенцій: ключ до успіху організації державного сектора. URL : <https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinn-ya-personalom-n-a-osnovekompetencyu/?lang=uk>.
31. Управління персоналом. URL : <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/-pdf>.
32. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства : формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.
33. Федулова Л. Тенденції розвитку менеджменту в ХХІ столітті. Персонал. 2006. № 12. С. 50 – 55.
34. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
35. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій. З. : ЗНУ, 2022. 122 с.

36. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63 – 67.
37. Що потрібно знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. Budni : медіаплатформа від robota.ua. URL : <http://surl.li/vlcgdc>.
38. Яку кар'єру будувати? 4 типи кар'єри відповідно до ваших прагнень. URL : <https://aiesec.ua/blog/how-to-build-your-career>.
39. Brewer A.M. Encountering, Experiencing and Shaping Careers : Thinking About Careers in the 21st Century : Springer, 2018. 226 p.
40. Brown D. & Associates (Eds.) Career choice and development (4th ed). San. Francisco : JosseyBass, 2002. 560 p.
41. Cambridge dictionary. URL : <https://dictionary.cambridge.org/us/>.
42. Career Concepts & Career Paths. URL : <https://manish.wordpress.com/2015/02/06/career-concepts-career-paths/>.
43. Hartung P.J. The life-span, life-space theory of careers. Career development and counseling: Putting theory and research to work (2nd ed), 2012. PP. 83 – 113 p.
42. Super, D. A theory of vocational development. American Psychologist. 1953, 185 – 190 p.
43. Britannica. URL : <https://www.britannica.com/>.