

УДК 349.2

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.80>

О. М. Лавошник

аспірантка кафедри правознавства
юридичного факультету
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

РОЗВИТОК КАР'ЄРИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: ПРИКЛАД ВЕЛИКОБРИТАНІЇ

У статті досліджено особливості розвитку кар'єри на робочому місці на прикладі Великобританії, що є одним із провідних економічних центрів світу. У сучасному динамічному ринку праці розвиток кар'єри стає критичним фактором для залучення, утримання та професійного зростання працівників. Особлива увага приділяється індивідуалізованому підходу до кар'єрного розвитку, який реалізується через програми безперервного навчання, менторства, індивідуальні кар'єрні плани та можливості внутрішнього просування.

Аналізуючи досвід великих британських компаній, таких як HSBC, British Telecom та Unilever, авторка наголошує на важливості інтеграції кар'єрного розвитку в загальну стратегію управління людськими ресурсами. Створення програм, що орієнтовані на підтримку професійного зростання працівників, допомагає знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність, що є важливими факторами для довгострокової конкурентоспроможності компаній.

Окрему увагу у статті приділено державним ініціативам Великобританії, таким як Apprenticeship Levy, що сприяють професійному навчанню та перекваліфікації працівників. Такі програми створюють умови для безперервного розвитку кар'єри та адаптації працівників до нових викликів ринку праці. Вказується, що розвиток кар'єри у Великобританії нерозривно пов'язаний з питаннями гендерної рівності, інклюзивності та різноманітності на робочому місці.

У статті також досліджується можливість адаптації британських підходів до розвитку кар'єри на робочому місці в українських реаліях. Зважаючи на актуальні виклики українського ринку праці, такі як недостатня підтримка професійного навчання та високий рівень плинності кадрів, впровадження інноваційних підходів до кар'єрного розвитку може значно підвищити рівень залученості працівників та ефективність управління людськими ресурсами.

Ключові слова: розвиток кар'єри, Великобританія, управління людськими ресурсами, безперервне навчання, трудові відносини, менторство, внутрішнє просування, адаптація, український ринок праці.

Вступ. У сучасному глобалізованому світі ринок праці зазнає значних змін під впливом технологічного прогресу, цифровізації та соціальних перетворень. У зв'язку з цим розвиток кар'єри на робочому місці набуває дедалі більшої актуальності, оскільки працівники все більше орієнтовані на можливості професійного зростання, самореалізації та стабільності. Велика Британія, як одна з провідних економік світу, пропонує цікавий приклад підходів до розвитку кар'єри на робочому місці, зокрема через впровадження інно-

ваційних методів управління людськими ресурсами, що акцентують увагу на безперервне навчання, розвиток талантів та підтримку внутрішнього просування.

У Великобританії розвиток кар'єри є одним із пріоритетних напрямків як для державного сектору, так і для приватного бізнесу. Це обумовлено тим, що в умовах швидких змін на ринку праці, таких як автоматизація та зростаючий попит на нові компетенції, забезпечення можливостей для професійного розвитку працівників дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними. За даними Управління національної статистики Великобританії

(ONS), більшість компаній у країні визнають важливість навчання та розвитку персоналу для зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності.

Метою статті є дослідження практик розвитку кар'єри на робочому місці у Великобританії та аналіз їхньої ефективності. Особливу увагу буде приділено можливості адаптації британських підходів до розвитку кар'єри в Україні.

Виклад основного матеріалу. Особливістю британської моделі розвитку кар'єри є акцент на індивідуалізованому підході до кожного працівника. Великі компанії, такі як HSBC, British Telecom та Unilever, впроваджують програми, що дозволяють працівникам будувати індивідуальні кар'єрні плани, брати участь у менторських програмах, підвищувати кваліфікацію через навчальні платформи та користуватися іншими інструментами кар'єрного розвитку. Це дозволяє ефективно поєднувати особисті амбіції працівників із довгостроковими цілями організації.

Значний вплив на розвиток кар'єри на робочому місці у Великобританії має також державна політика. Програми, такі як Apprenticeship Levy, спрямовані на підтримку професійного навчання та перекваліфікації. Ця ініціатива передбачає, що компанії з певним рівнем річного обороту зобов'язані інвестувати у навчання своїх працівників, що допомагає створювати умови для безперервного розвитку кар'єри та адаптації до змін на ринку праці.

Важливо також відзначити, що розвиток кар'єри у Великобританії нерозривно пов'язаний з питаннями гендерної рівності, інклюзивності та різноманітності на робочому місці. Компанії активно впроваджують політики, спрямовані на забезпечення рівних можливостей для всіх категорій працівників, що включають підтримку кар'єрного зростання жінок, представників національних меншин та осіб з обмеженими можливостями.

Термін «кар'єра» в контексті робочого місця можна розглядати найпростіше як послідовність досвіду роботи, який працівник може отримати протягом певного часу. Досвід роботи може включати переходи з однієї роботи на іншу, а також зміну характеру роботи на одному робочому

місці та досвід роботи над різними проектами. Кар'єрні переміщення в організаціях дуже часто відбуваються в бік, а не вгору, і можуть перетинати відомчі, географічні або функціональні кордони.

При плануванні кар'єри людині необхідно враховувати не лише власні інтереси та прагнення, але й те, які можливості можуть бути відкриті для «таких, як вона». Ці можливості можуть бути як всередині, так і поза межами їхньої поточної організації. Загальна інформація про кар'єру, навіть всередині конкретної організації, має обмежену цінність для людини, якщо вона не розуміє, як її бачать люди в її організації, і на які посади вона може розглядатися як надійний кандидат. Тому зворотній зв'язок від інших є важливим внеском у самопізнання. Усередині організації планування кар'єри часто полягає у використанні обговорень і порад для формування особистого плану або відчуття напрямку. Однак часто потрібні подальші обговорення і переговори, щоб отримати підтримку від інших в організації, які мають владу надавати доступ до роботи або можливостей навчання [1].

Люди потребують кар'єрних навичок для досягнення таких дій так само, як і для формування власних кар'єрних планів або рішень. Усі ці сфери мислення та дій можна обґрунтовано вважати включеними до «розвитку кар'єри» для зайнятих осіб. З точки зору роботодавця, підтримка розвитку кар'єри означає підтримку людей у всіх цих аспектах, не лише в роздумах про кар'єру, а й у вживанні кар'єрних дій. Роботодавці зроблять це лише в тому випадку, якщо вони зможуть сприймати розвиток кар'єри як підтримку потреб бізнесу, а не лише бажання працівників.

«Кар'єра» несе як можливості, так і загрози для організації-роботодавця. Серед його загрозливих елементів – його зосередженість на майбутньому (яке часто важко обговорювати); можливість підвищення очікувань працівників, які організація може бути не в змозі задовольнити; і особливий страх, що обговорення питань кар'єри може змусити працівників залишити поточну роботу або навіть піти до іншого роботодавця. Позитивним моментом є те, що розвиток кар'єри дає можли-

вість розвивати важливі навички в організації, які часто недоступні на зовнішньому ринку праці; кращого розміщення людей на роботах, де добре використовуються їхні таланти; кращої здатності залучати хороших людей і, можливо, утримувати їх; покращення гнучкості робочої сили, а отже, здатності реагувати на зміни в бізнесі [8].

Найцікавішим, мабуть, є зв'язок між позитивним розвитком кар'єри та мотивацією робочої сили. Доказів цього постійно зростає у великій кількості досліджень про зв'язок між HR-практикою та високоефективними організаціями [2]. Схоже, що, ставлячись до працівників як до людей, природа трудових відносин змінюється на більшу залученість і більшу продуктивність. «Управління талантами» займає важливе місце в порядку денному великих організацій і, як правило, зосереджується на високопоставлених людях і тих, хто має потенціал для таких ролей. Розвиток кар'єри тут сприймається з більшим ентузіазмом, і люди з так званих «пулів талантів» часто отримують значну увагу до особистої кар'єри. Однак ця тенденція може підкріпити припущення про те, що «звичайні» працівники насправді не мають кар'єри, і що кар'єрний розвиток призначений для небагатьох, а не для багатьох.

Навчання, а особливо підвищення рівня освітньої кваліфікації серед менш кваліфікованих дорослих, є головним напрямком державної політики зайнятості у Великобританії. Державна підтримка кар'єри дещо ненадійно залежить від втручання, спрямованих на те, щоб дорослі британці більше навчалися. Ми повинні пам'ятати, що формальне навчання, як на робочому місці, так і поза ним, може сприяти розвитку кар'єри, але не замінює доступ до відповідної роботи та досвіду навчання на робочому місці. Зважаючи на цей контекст, потреби в професійній орієнтації мають дещо інший акцент, коли застосовуються до працевлаштованих дорослих, ніж коли це послуги для молоді чи безробітних. Ймовірно, мова йде не так про вибір професії та доступ до формальної освіти, а набагато більше про орієнтування на внутрішньому ринку праці та політиці організаційного життя. Дещо

неоднозначне ставлення роботодавців до розвитку кар'єри висуває складніші вимоги до підтримки кар'єри на робочому місці, і зовнішні служби орієнтації повинні бути дуже чутливими до проблем роботодавців, якщо вони хочуть успішно працювати з ними [8].

Ми вже говорили, що розвиток кар'єри на робочому місці включає широкий спектр процесів і видів діяльності. Деякі з найважливіших факторів розвитку кар'єри, як правило, взагалі не розглядаються як процеси кар'єри. Наприклад, дизайн посади має ключовий вплив як на те, наскільки можливий розвиток у межах посади, так і на те, чи посадові ролі розроблені з урахуванням прогресу між ними.

Процес заміщення вакансій також має вирішальне значення, особливо при визначенні того, хто може подати заявку на вакантні робочі місця або проекти; як кандидати складаються у короткий список і потім відбираються; і чи готові менеджери дозволити комусь спробувати роботу, яку вони раніше не виконували.

Доступ до навчання, включаючи самостійне навчання та підтримку в отриманні кваліфікації, може бути важливим для відкриття кар'єрних шляхів для існуючих працівників до робочих місць, які вимагають певних навичок або кваліфікації. Управління продуктивністю або процес оцінювання часто генерує інформацію, яка використовується для прийняття рішень про внутрішній відбір, і тому це також впливає на кар'єру.

На додаток до цих «основних» кадрових процесів, багато великих організацій мають більш структуровані процеси для підтримки кар'єрного розвитку груп «високого потенціалу», згаданих раніше. Схеми вступу до випускників, планування наступності, резерви талантів, програми розвитку під час ключових переходів, особисте наставництво та коучинг широко використовуються, але зазвичай лише для обраних груп працівників. На кар'єру також впливають неформальні процеси, через які співробітники отримують поради від інших, а ті, хто має роботу, використовують свої внутрішні мережі, щоб отримати інформацію про можливих претендентів. Ці неформальні процеси є дуже важливими,

і їх не слід розглядати з негативного боку [3]. Співробітникам може знадобитися більше заохочення для ефективного використання неформальної підтримки кар'єри. Отже, зазвичай очікується, що більшість співробітників самі керуватимуть своєю кар'єрою на роботі за допомогою невеликої допомоги своїх лінійних керівників і більш неформальної допомоги будь-кого, кого вони можуть знайти.

Теоретично працівники могли купувати власну кар'єрну підтримку від приватних постачальників. У Великій Британії існують спеціалізовані приватні постачальники послуг з підтримки кар'єри, яких часто називають «коучами з кар'єри», але, здається, вони отримують більшу частину своєї роботи через великих роботодавців, а не купують окремі особи для себе. Приватний ринок послуг з працевлаштування, які купують роботодавці, добре розвинений. Існує також купівля приватних професійних тренінгів для окремих інших співробітників, але зазвичай лише для дуже старшого чи високопотенційного персоналу. Тренування керівників або наставництво також може охоплювати питання розвитку кар'єри. Проте у Великобританії немає традицій купувати власну поглиблену професійну орієнтацію [4], як і у більшості їхніх роботодавців.

Усвідомлюючи відсутність підтримки кар'єри для більшості працівників, деякі великі роботодавці розробляють більш активні підходи до підтримки розвитку кар'єри на робочому місці. Хірш і Джексон [5], та Ярнал [6] описують деякі з них більш детально. Якщо роботодавці використовують більш позитивні підходи, вони можуть поєднувати декілька з наступного:

- посилення підтримки з боку лінійних керівників шляхом, наприклад, більш колективних процесів перегляду та підтримки потреб працівників у навичках і розвитку кар'єри.
- Індивідуальні кар'єрні дискусії або кар'єрні семінари для груп, які проводяться відділом кадрів або консультантами з навчання всередині компанії.
- Інформація для самопомоги щодо варіантів кар'єри, можливостей навчання та інколи інструментів планування кар'єри доступна в електронному вигляді.

- Використання волонтерів «коучів з кар'єри», як правило, підгрупи людей з кадрів та/або лінійних керівників, які проходять спеціальну підготовку та надають підтримку в кар'єрі, часто людям, яких вони не знають, на додаток до їхніх звичайних робочих ролей. .

- У міру того, як організації спільної служби кадрів розширилися, питання кар'єри можуть вирішувати експерти (постійні або волонтери), доступ до яких здійснюється через центр обслуговування кадрів, часто по телефону.

- Дуже небагато організацій платять людям за те, щоб вони працювали в якості спеціалістів з кар'єрних консультантів або консультантів з кар'єри. Ці люди можуть бути співробітниками або зовнішніми консультантами.

- Коли звільняється велика кількість людей, часто використовуються компанії з аутплейсингу. Таким чином, це ще один парадокс, що група, яка, швидше за все, отримає підтримку кар'єри від роботодавців, це ті, хто змушений залишити роботу.

У Шотландії та Уельсі відбулося деяке зростання підтримки роботодавців з боку державних служб кар'єри, але здебільшого пов'язаних з проблемами навчання та/або проблемами звільнення. Для професійних співробітників, їхні професійні організації можуть пропонувати підтримку кар'єри, як правило, через неформальне спілкування та заходи, і часто забезпечують структурований безперервний професійний розвиток [7].

Висновки. Адаптація британських підходів до розвитку кар'єри в Україні є перспективною, особливо з огляду на сучасні виклики українського ринку праці. Зокрема, запровадження програм безперервного навчання, індивідуальних кар'єрних планів та менторства може стати важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності українських компаній та забезпечення довгострокової стабільності. Важливою також є роль держави у підтримці таких ініціатив через створення відповідних програм та стимулів для роботодавців.

Таким чином, розвиток кар'єри на робочому місці не лише сприяє професійному зростанню працівників, але й позитивно

впливає на продуктивність організацій. Використання британських практик може допомогти українським компаніям підвищити рівень залученості та лояльності працівників, а також забезпечити стабільність і розвиток в умовах швидкозмінного ринку праці

Список використаної літератури:

1. Herriot, P. and Pemberton, C. (1995). *New Deals*. Chichester: John Wiley.
2. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. London: CIPD.
3. Hirsh, W., Jackson, C., Kidd, J. (2001). *Straight Talking: Effective Career Discussions at Work*. Cambridge: NICEC.
4. Watts, A. G., Hughes, D., Wood, M. (2005). *A Market in Career?* Derby: CeGS, University of Derby.
5. Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
6. Hirsh, W. and Jackson, C. (2004). *Managing Careers in Large Organisations*. London: The Work Foundation.
7. Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
8. CIPD.(2003). *Managing employee careers. Survey Report*. London: CIPD.
9. Hirsh, Wendy. (2008). *Career development in employing organisations: Practices and challenges from a UK perspective*. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*. 20. 18-22. 10.20856/jnicec.2004.

Lavoshnyk O. M. Career development at the workplace: the example of Great Britain

The article examines the peculiarities of career development at the workplace using the example of Great Britain, which is one of the world's leading economic centers. In today's dynamic labor market, career development is becoming a critical factor in the attraction, retention and professional growth of employees. Special attention is paid to an individualized approach to career development, which is realized through continuous learning programs, mentoring, individual career plans and internal promotion opportunities.

Analyzing the experience of large British companies such as HSBC, British Telecom and Unilever, the author emphasizes the importance of integrating career development into the overall strategy of human resources management. The creation of programs aimed at supporting the professional growth of employees helps to reduce staff turnover and increase productivity, which are important factors for the long-term competitiveness of companies.

The article pays special attention to UK government initiatives, such as the Apprenticeship Levy, which promote professional training and retraining of workers. Such programs create conditions for continuous career development and adaptation of employees to new challenges of the labor market. It states that career development in the UK is inextricably linked to issues of gender equality, inclusion and diversity in the workplace.

The article also explores the possibility of adapting British approaches to career development in the workplace in Ukrainian realities. Taking into account the current challenges of the Ukrainian labor market, such as insufficient support for professional training and a high level of staff turnover, the implementation of innovative approaches to career development can significantly increase the level of employee engagement and the effectiveness of human resources management.

Key words: *career development, Great Britain, human resource management, continuous learning, labor relations, mentoring, internal promotion, adaptation, Ukrainian labor market.*