

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

ОРЛОВСЬКИЙ Назарій Ігорович

**Сучасний стан та проблеми розвитку соціальної політики щодо
сімей з дітьми**

Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи ЕЕУПм-21
Н.І. Орловський

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент С.А. Надвиничний

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__»_____ 200__р.

Зав. кафедри

(прізвище, ініціали) (підпис)

Тернопіль – 2018

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти кар'єри: сутність, структура, етапи та фактори впливу

В економічній літературі існує багато визначень поняття «кар'єра» немає але загальноприйнятого.

Поняття кар'єра (від французького *carriere* – біг) успішне просування на службі й іншому поприщі, тобто успішний рух вперед.

Термін кар'єра у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

На думку О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука, «Кар'єра – це суб'єктивне усвідомлення позиції і поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язане з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навиків, знань здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею. Кар'єра – це не тільки просування на роботі, життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар'єру, є її вагомою частиною» [37].

М. Д. Виноградський, О. М. Шкапова дають таке визначення: «Кар'єра – це просування по службі, яка веде за собою індивідуальні зміни позиції і поведінки, пов'язані з досвідом роботи і діяльністю людини у продовж її професійної діяльності. Кар'єра – це досягнутий результат свідомої позиції та поведінки людини пов'язаних з посадовими або професійним зростанням у своїй трудовій діяльності» [12].

О. Я. Кібанова, вважає, що кар'єрою є поступове просування особистості в якій-набудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікованих можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просуванню вперед по один раз обраному шляху [85].

У праці авторів Л. В. Балабанова, О. В. Сардак зазначено, що: «Трудова кар'єра – це індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або спеціальній драбині робочих місць, посад [56].

Отже, основними складовими поняття кар'єри є особисте успішне просування по ієрархії службових сходинок з принесенням максимальної особистої вигоди та організаційної загалом.

З викладених узагальнень суть явища кар'єри розглядається в двох значеннях як процес і результат. Тобто узгоджені потреби індивіда в самовираженні й інтересі суспільства в максимальному використанні його трудового потенціалу.

Також варто зазначити, що дослідження кар'єри як об'єкта управління займаються різні науки. Проаналізуємо трактування кар'єри деякими з них.

Наука соціологія, яка найбільше приділила уваги вивченню кар'єри, представляє кар'єру у вигляді моделі, переміщення індивіда з вищестоящих суспільних позицій на вищестоящі. На думку польського соціолога Я. Щепанського кар'єра включає проходження індивіда ієрархічними шаблями: «престижу», «доходу», «влади» [81].

Психологія трактує розуміння кар'єри як етапність індивідуального розвитку людини, яка формується під впливом певних соціальних факторів, взаємодії із зовнішнім середовищем.

Соціальна психологія відображає трудову кар'єру як залежність від типу особистості, яка формується, факторів взаємодії з мікросередовищем.

Наука соціоніка сконцентровує свою увагу на вивченні індивідуально-психологічних особливостей людини, вивчення яких дає можливість будувати успішну кар'єру на основі теорії психологічних типів, їх самопізнання та виборі професії найбільш відповідної типу особистості працівника [75].

Дослідження кар'єри відноситься також до сфери наукових та практичних інтересів менеджменту. Розвиток досліджень щодо сутності кар'єри відбувався у рамках менеджменту організацій і менеджменту

людських ресурсів. Дані дослідження були зумовлені зростанням інтересу до людського фактора як продуктивного ресурсу.

Менеджмент людських ресурсів розглядає працівників як джерело не використаних резервів, актив підприємства, людський капітал, найважливішу можливість налагодити більш раціональне планування й прийняття рішень. У даній науці, кар'єра розглядається як сполучна ланка між прагненнями індивіда й еволюцією соціальних структур, тобто вона визначається як особистим потенціалом працівника, стилем життя, накопиченим соціальним досвідом, так і культурою, соціальними нормами, цінностями, соціальними ієрархіями й організаційними факторами [53].

У менеджменті організацій управління діловою кар'єрою трактується як суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею, поступове просування по службовим сходам, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю працівника, це просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, наприклад, одержання більше повноважень, більш високого статусу, престижу влади, матеріальних багатств [83].

Отже, узагальнюючи трактування поглядів даних наук на кар'єру як об'єкт управління можемо відзначити, що кар'єра формується під взаємодією двох факторів індивіда і соціуму. Але варто врахувати, що при побудові кар'єри особистість займає первинне місце, саме від відношення індивіда до побудови кар'єрного процесу формується його самопізнання, індивідуальний розвиток, самовираження, власні прагнення, задоволеність, і саме від цих показників залежить якої форми набуде кар'єрний процес, і як в кінцевому результаті це відіб'ється на соціумі: ієрархії і соціальній структурі організації.

Часто трудову кар'єру ототожнюють із діловою кар'єрою, але таке співставлення, вважаємо, є хибне, адже поняття кар'єри або «трудової кар'єри» є більш ширшим. Погоджуємося із твердженнями науковців, що ділова кар'єра окреслюється як підвид трудової кар'єри, який поширюється

на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять дохід або інші особисті вигоди [78].

Проведені дослідження дозволили виявити, що у менеджмент виокремлюють два види трудової кар'єри, а саме [38]:

1. Професійна кар'єра, яка визначається як становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, яке веде за собою підвищення знань, вмінь, навичок. Адже конкретний працівник у процесі трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, професійне зростання, підтримання індивідуальних професійних здібностей і вихід на пенсію. Професійна кар'єра працівника може проходити за:

- спеціалізацією, тобто поглиблення знань в одній сфері, обраній на початку професійного шляху;
- трансформацією, тобто перехід в інші сфери діяльності, оволодіння новими професійними знаннями.

2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра, яка окреслюється як послідовна зміна стадії розвитку працівника в межах одного підприємства, тобто це обрана траєкторія руху персоналу в організації. Даний вид кар'єри реалізовується за такими напрямками:

2.1. Вертикальна кар'єра – передбачає рух персоналу по ієрархічних щаблях організації. Зокрема вона поділяється на [2]:

- висхідну кар'єру – професійне і посадове зростання по службових щаблях;
- нисхідну кар'єру – передбачає переміщення вниз по службових щаблях.

2.2. Горизонтальна кар'єра – просування в іншу функціональну сферу, в інші підрозділи одного рівня, передбачає розширення прав і обов'язків на новій ієрархічній існуючій посаді.

2.2. Ступінчаста кар'єра – передбачає поєднання елементів горизонтальної і вертикальної кар'єри, тобто просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним.

2.3. Доцентрова кар'єра – передбачає наближення працівника до управління підприємством. Це передбачає залучення працівника без зайняття відповідної посади до певного кола роботи, яке зближує його з керівною посадою, наприклад, одержання доступу працівником до неформальних джерел інформації, які раніше йому були не доступні, тобто відбувається включення працівника до елітного кола організації [67].

Розглянувши види трудової кар'єри можемо зробити висновок, що кар'єрний успіх можна трактувати, як з точки зору професійного просування, у досконалому оволодінні певною професією, тобто здобутті вищої кваліфікації, знань і навичок, або освоєння іншої професії не схожої на попередню, і організаційному просування, яке передбачає просування в межах підприємства від однієї посади до вищестоящої в ієрархії організації.

На протязі своєї трудової діяльності людина проходить через різні етапи кар'єри, які між собою пов'язані, і передбачають кроки у професійній діяльності та тісно пов'язані з етапами життя людини, її потребами впродовж трудової діяльності. Людині протягом проходження кар'єрними етапами важливо, щоб особисті потреби співпадали із віковими показниками руху і кар'єрними відмітками, тоді людина буде відчувала певний успіх у кар'єрному рості, адже будуть задоволені не тільки матеріальні стимули людини, а й моральні. Характеристика етапів кар'єри представлена у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Етапи кар'єри

Етапи кар'єри	Вік	Характеристика етапу
1. Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності
2. Становлення	25 – 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок
3. Просування	30 - 45 років	Професійний розвиток, просування по службі
4. Збереження	45 – 60 років	Підвищення кваліфікації, навчання молодих кадрів, пік удосконалення кваліфікації
5. Завершення	Після 60 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни

6. Пенсійний	Після 65 років	Заняття новими видами діяльності
--------------	----------------	----------------------------------

Джерело: складено автором за [2].

Як зазначено в табл.1.1 кожний етап кар'єри характеризується певною діяльністю, певним віком і кожна людина у своєму житті проходить наведені етапи у професійній діяльності, але важливим елементом у даній технології є те, щоб на кожному етапі і віці задовольнити потреби людини які виражаються у збереженні здоров'я, безпеці, збереженні поваги, автономії, самовираженні. Зв'язки між етапами кар'єри і потребами людини на протязі здійснення кар'єрного руху, наведемо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зв'язки між етапами кар'єри і потребами людини

Етапи кар'єри	Вік	Важливі потреби
Попередній	До 25 років	Фізіологічні, здоров'я
Становлення	До 30 років	Соціальне визнання, незалежність, безпека
Просування	До 45 років	Самореалізація
Збереження	До 60 років	Повага, стабілізація незалежності
Завершення	Після 60 років	Утримання соціального визнання
Пенсійний	Після 65 років	Пошук самовираження в новій сфері діяльності

Джерело: складено автором за[12].

Ще однією важливою складовою етапності кар'єри, є те, щоб етапи кар'єри співпадали з етапами життя людини готової до кар'єрного просування, які включають: юність, ранню дорослість, дорослість, зрілість. Люди, чиє просування по службі йде не в ногу з етапами їхнього життя, мають відносно низьку продуктивність у роботі і напруження у роботі з колективом. Зобразимо етапи життя і етапи кар'єри у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Зв'язки між етапами життя і етапами кар'єри

Етапи життя	Вік	Етапи кар'єри
Юність	15 – 30 років	Попередній
Рання дорослість	30 – 35 – 45 років	Становлення, просування
Дорослість	45 – 60 років	Збереження
Зрілість	60 і більше років	Пенсія

Джерело: складено автором за [11].

Отже, з вище розглянутих етапів, можна стверджувати, що успішна кар'єра є результатом досягнення певного етапу кар'єри до певного віку.

Важливе значення у кар'єрному просуванні має чинник який вказує на те яким чином людина зробила свій професійний вибір. Можна виокремити такі основні чинники вибору професії: традиції, випадок, обов'язок, цільовий вибір [86].

Вибір професії на основі традиції ґрунтується на тому, що вибір професії людиною здійснювався на основі складених традицій і звичаїв, сформованої культури.

Оволодіння професією на основі випадку, ґрунтується на основі причини певної події, наприклад, вступ у вищий навчальний заклад, де оволодіння певною професією не вимагає великих фінансових затрат у зв'язку складним фінансовим становищем людини.

Професія на основі обов'язку передбачає, що її вибір пов'язаний з уявленням про обов'язок, про свою місію, покликання або зобов'язання перед людьми.

Цільовий вибір професії пов'язаний зі свідомим визначенням цілей професійної діяльності, виходячи з аналізу реальних проблем і шляхів їхнього рішення, до моменту вибору знань про майбутню професійну діяльність.

Наведенні чинники вибору професії по різному впливають на усвідомлення людини у просуванні своєї кар'єри. На нашу думку, найдієвішим чинником у кар'єрному рості є чинник цільового вибору професії, адже при даному виборі людина сама усвідомлює чого вона прагне у своєму житті, її до цього нічого не спонукає – ні традиції, ні обов'язки, ні випадки у житті.

Отже, кар'єра окреслюється нами як процес, який визначається як проходження, послідовність змін робочого стану людини, він за своєю суттю не є стабільним станом, а виступає як процес зміни подій, зумовленими певними факторами, з якими людина стикається в активному просуванні, освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності. Людина протягом своєї

кар'єри стикається з певними факторами, які, в свою чергу, стимулюють або навпаки гальмують кар'єрний процес. Тож кар'єрний рух людини може набувати під впливом факторів певного типу процесу кар'єрного росту. Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, спрямованість і внутрішню організованість, зовнішні зв'язки, взаємодію відносно інших процесів. Наведемо основні типи кар'єрних процесів у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика типів кар'єрного процесу

Тип кар'єрного процесу	Характеристика
Прогресивний	Це досягнення вищого ступеня ієрархії, кожен ступінь просування відрізняється від попереднього більш високим рівнем здібностей, і має незворотні процеси з урахування набутого досвіду і знань.
Регресивний	Це рух кар'єрного процесу вниз при невідповідності здібностей, та вимогам його статусу.
Лінійний	Це процес професійного послідовного зростання у безперервній послідовності по лінії.
Нелінійний	Це проходження по сходинкам вгору або вниз, завжди відбувається зміна статусу працівника
По спіралі	Кар'єрні процеси проходять через послідовне освоєння посад при просуванні по ієрархічній драбині
Стагнація (застій)	У кар'єрному процесі не проходять суттєві зміни.

Джерело: складено автором за [12].

Отже, як було зазначено на розвиток кар'єри, впливають певні фактори, які в кінцевому результаті висвітлюють на якому типі кар'єрного процесу є людина.

Фактори, які впливають на розвиток кар'єри поділяються на такі два види [78] :

1. Зовнішні фактори впливу, до яких можемо віднести такі складові, які впливають на діяльність людини:

- закони, які діють у державі, урядові вимоги, які ставляться перед підприємствами;
- економічні умови в державі для функціонування і розвитку підприємства;
- конкуренція на ринку, яка може носити згубний вплив на діяльність усього підприємства;
 - склад трудових ресурсів;
 - місцезнаходження підприємства.

2. Внутрішні фактори, до яких відносяться такі складові впливу:

- цілі підприємства;
- організаційний стиль;
- професійний характер роботи;
- технологічні умови;
- трудовий колектив і робоча група;
- досвід і стиль управління керівника підприємства.

Як видно з наведеного переліку факторів, вони впливають на розвиток кар'єри людини як із зовнішнього середовища, так і присутні і в середині організації. Але важливим моментом є те, що у виборі шляхів кар'єрного просування людини є розуміння того, що вплив на просування чинять не просто фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, і не особистість сама, а способи взаємодії цих важливих факторів. Тобто менеджер має вміти виявити потреби працівника, а працівник, в свою чергу, повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості для проявлення їх у майбутньому. Тому кар'єрне просування працівника має будуватися на взаємодії обох сторін та їх спільній відповідальності за свою частину організації цього процесу [12].

Наведемо завдання, які потрібно дотримуватись як кадровій службі, для ефективного управління кар'єрним процесом, так і працівників, які прагнуть досягти кар'єрного зростання в організації, тобто висвітливо взаємодію факторів розвитку кар'єри.

Завданнями діяльності кадрової служби для ефективного управління кар'єрним процесом вважаємо такі: забезпечення рівних можливостей зайнятості; оцінювання роботи працівників, підбір і відбір персоналу; оцінювання виконання результатів роботи; навчання і розвиток кар'єри; винагороди; дисципліна; трудові відносини у колективі; забезпечення безпеки і здоров'я в процесі роботи працівників [95].

Крім того перед працівником також постають завдання, які з взаємодією з завданнями кадрової служби в часі принесуть бажаний результат. Вони полягають у тому, що працівник має проявити свої задатки до займаної посади або дорученої роботи, також проявити свої позиції та підходи до виконання доручень, бути креативним у діяльності, висувати корисні ідеї, проявляти інтерес до діяльності підприємства загалом, таким чином висвітлюючи свій інтерес до успіху підприємства, проявляти хороші сторони власного характеру [96].

З вище наведених завдань взаємодії впливають в результаті критерії ефективності, які проявляються у виконанні завдань, задоволеності роботою, просуванням по службі. Варто зазначити, що можуть бути негативні критерії ефективності, які проявляються у прогулах, плинності кадрів, у конфліктах, скаргах й інцидентах між працівниками. Така ситуація зумовлена не достатньою організацією співпраці організаційної структури з особистістю працівника. Коли відбувається позитивна взаємодія даних факторів, тоді ефективний результат отримують обидві сторони, який у працівників проявляється у бажаному статусі на підприємстві, а сама організація отримує, конкурентноспроможний персонал і продукцію, що приносить додатковий капітал для процвітання підприємства [88].

Варто зазначити, що будь-який процес може стикатися з силами, які призводять до гальмування його плинності. Кожна людина може стикнутися в процесі своєї роботи з так званим фактором – гальмування, який проявляється в уповільненні розвитку процесу, аж до його зупинки, зміни напрямків, які призводять до виникнення кар'єрної кризи.

У науковій літературі за характером впливу виокремлюють такі фактори гальмування [81]:

- 1) стримування;
- 2) опору.

Детальніше охарактеризуємо дані фактори. Стримуючий гальмівний фактор має індивідуальне походження і визначається недостатністю внутрішніх ресурсів і способів їх мобілізації [89]:

- низький рівень потреб;
- слабкість мотивів;
- брак знань та досвіду;
- хвороба;
- порушення вольової сфери;
- застій у загальному розвитку.

Гальмівний фактор сили опору діє від зовнішніх джерел середовища діяльності, його виникнення може бути як відповідь на кар'єрну активність, а також бути наслідком кар'єрної конкуренції, жорсткого порядку просування, дисбалансу в системі інтересів працівника й організації [78].

Фактори гальмування класифікуються також за природою виникнення: психологічні, фізичні, ідеальні, соціальні.

Психологічний фактор зумовлений вимогами суб'єкта кар'єри відносно себе та оточення, станом не рішучості, боязливості, страху.

До фізичних факторів відносять ті, що обумовлені станом організму, тобто проявляються в дефектах мови, зовнішності, низькій працездатності у зв'язку з хворобою.

Ідеальні фактори гальмування кар'єри пов'язані із сферами культури, моралі, ідеології.

Фактори соціального гальмування обумовлені дезорганізацією на різних рівнях соціального устрою [12]:

- 1) політичному, зумовленими перевагами політичної орієнтації;
- 2) державному, низький престиж професії;

3) організаційно – адміністративному, відсутність чітких правил призначення на посаду;

4) правовому, полягають у правовій незахищеності посади та працівників;

5) економічному, відсутність матеріальних стимулів;

б) неформально – груповому, проявляються через напруженість у відносинах.

Також фактори гальмування, стримування та опору поділяються у часі і можуть бути [11]:

- короткострокові, що зумовлені не затяжними процесами такими як втома або гостре захворювання;

- стійкі фактори гальмування, які можуть виникнути через дезорганізацію у роботі з кадрами, економічними перепадами, порушеннями традицій;

- фактори постійної дії, що зумовлюються віковими змінами, які дуже часто не мають зворотного процесу до кар'єрного просування.

Отже, фактори впливу на кар'єрний процес зумовлені багатьма факторами, але вчасний аналіз і виявлення факторів, які гальмують кар'єрний процес і усунення їх, призведе до стабільної діяльності як організації, так і задоволеності працівника своєю діяльністю і становищем на підприємстві.

1.2. Характеристика технологій управління кар'єрою

В управлінській діяльності технології управління кар'єрою є одним із важливих механізмів розвитку персоналу, які застосовуються в оцінюванні і відборі персоналу, стимулюванні і розкритті їх здібностей, підтриманні у кризових ситуаціях у процесі проходження кар'єрними щаблями.

Технологія управління кар'єрою визначається як злагоджений управлінський механізм за допомогою методів, рішень і засобів технології управління відбувається всебічний рух кадрового складу.

На нашу думку технологію управління кар'єрою умовно можна поділити на два етапи:

1. До першого етапу відносяться кадрові технології, зміст яких полягає у застосуванні прийомів і операцій, що дозволяють отримати інформацію про людину, про її здібності.

Для того, щоб організація успішно функціонувала на ринку, її потрібно забезпечити персоналом з відповідними професійними здібностями. Але для того, щоб це зробити, потрібно насамперед, знайти таких людей на ринку праці, ефективно оцінити їх здібності: ділові, професійні, особисті, і на основі оцінки зробити вибір, включити їх у склад організації і забезпечити віддачу їх можливостей, таким чином, щоб це було корисним і для них і для організації в цілому. Вказані функції відносяться до компетенції кадрових технологій. Основними завданнями яких є управління кількісним і якісними характеристиками персоналу, що в свою чергу дозволяє досягти цілей організації [83].

Кадрові технології є первинним механізмом в управлінській діяльності, який покликаний своєчасно забезпечити організацію персоналом у відповідному складі і кваліфікації [99].

Проведене дослідження наукової літератури дозволило виокремити три групи кадрових технологій, що застосовуються в управлінні персоналом.

Кадрові технології, які відносяться до першої групи полягають у застосуванні методів оцінювання здібностей людини, тобто проводяться наступні заходи [18]:

- проводиться аналіз потреб організації в необхідній кваліфікації персоналу;
- подається заявка кадровими службами на ринок праці з необхідними кваліфікаційними характеристиками персоналу;

- проводиться відповідна атестація людей, які звернулися з ринку праці на подану заявку кадровими службами.

Атестація проводиться на основі кваліфікаційного іспиту на зайняття відповідної посади. В кваліфікаційний іспит включаються базові вимоги, якими повинна володіти людина на зайняття бажаної посади. Наприклад, володіння ПК – для програмістів, знання бухгалтерських операцій – для посади бухгалтера [34].

До другої групи кадрових технологій відноситься технологія відбору персоналу, тобто на основі атестації, яка проводилася приймається рішення про відповідність здібностей людини заданим вимогам. З певної кількості претендентів відбираються ті які досягли найвищого рівня за кваліфікаційними вимогами [63].

Третя група кадрових технологій полягає у включенні відібраного персоналу в організаційну структуру, забезпечення відповідними умовами праці, створення умов для розвитку їх здібностей [26].

Отже, кадрова технологія спрямовує свої управлінські дії на доведення працівника до робочого місця. Спрямовує свої дії на первинний рух людини у особистому кар'єрному рості, який проходить шлях від людського ресурсу на ринку праці до затребуваного кваліфікованого працівника в організації.

2. До другого етапу відносяться технології управління кар'єрою працівників безпосередньо в організації [68].

В управлінській практиці застосування технологій управління кар'єрою проходить у певній послідовності, а саме:

1. Визначаються фактори які необхідно врахувати при першому призначенні на посаду.

2. Наступною технологією в кар'єрному рості є вірне прийняття рішення про підвищення в організаційній ієрархії.

3. Наступним кроком є технологія горизонтального просування.

4. Найважливішою технологією є допомога працівникам у самореалізації [11].

Дані технології охарактеризуємо у наведеній послідовності. Розглянемо їхні завдання, методи застосування і їхній вплив на кар'єрний розвиток персоналу.

Одним із найперших завдань керівництва організації в управлінні процесом зростання і розвитку працівника ми вважаємо повинно бути забезпечення розуміння професійних інтересів кожного співробітника, його вмінь і особистих цінностей, щоб у найближчому майбутньому спрямувати його кар'єру у правильному напрямку, починаючи з першого призначення на посаду. Для досягнення такого завдання потрібно враховувати і використовувати такі фактори [12]:

- уникнення від розчарування реальними умовами;
- надання цікавого першого завдання;
- забезпечення новачків посадовими інструкціями;
- встановлення стандартів вимогливості;
- періодична зміна діяльності;
- оцінювання діяльності працівника;
- заохочення у плануванні кар'єри.

Для розвитку кар'єри працівника є дуже важливими його перші кроки в організації. Для багатьох осіб, які одержали свою першу роботу, це період тестувань їхніх сподівань і надій з дійсністю роботи в організації. Молоді спеціалісти сподіваються на складну і творчу роботу, де б вони могли проявити свої здібності, одержати підвищення, але в реальності вони часто бувають зневірені нецікавою, рутинною роботою, вони розчаровуються одноманітною реальністю. Таким чином часто молодий фахівець стикається з так званим «шоком від реальності». Для того щоб «пом'якшити» реальність молодих фахівців в організації керівництву потрібно проводити заходи які повинні бути спрямовані на інформування працівників: забезпечувати нових фахівців посадовими інструкціями і достовірним описанням їхньої роботи, це допоможе працівнику зрозуміти що від нього вимагають. Вважаємо, що керівнику варто забезпечити уникнення розчарування від молодого

спеціаліста. Для цього його потрібно зацікавити першим робочим завданням, це буде корисним як і для працівника, так і для організації в цілому. Встановлено, що чим більше відповідальних завдань було у працівника у перші рік роботи в організації, тим ефективніше він працював у наступні 5-6 років [54].

Важливим фактором у технології управління кар'єрою є встановлення стандартів вимогливості.

Практика, що обіцяє гарні результати в справі підвищення стійкості кадрів, полягає в тому, що молоді фахівці призначаються спочатку до вимогливих керівників. У цьому контексті «вимогливий» не означає «автократичний». Скоріше, це тип керівника, якому властива висока, але реалістична думка про свої можливості. Такі керівники підтримують у молодих розуміння того, що від них чекають високих результатів, з одного боку, а з іншого що не менш важливо, – показують готовність керівника (шефа) завжди допомагати порадою або ділом [75].

Фактор технології управління кар'єрою який полягає у періодичній зміні діяльності, є кращим засобом для нових працівників перевірити свої можливості та вибрати для себе головне – перепробувати більше різних цікавих і відповідальних робочих місць: від аналізу результатів до управління персоналом. У той же час організація одержить працівника з більш широким уявленням про функціональні обов'язки співробітників. Цю роботу необхідно проводити у ретельно розробленій послідовності виконання робочих завдань [68].

Важливим моментом у діяльності молодих спеціалістів є оцінювання їхньої діяльності з боку керівників.

Оцінювання виконання – важливий управлінський обов'язок, однак багато менеджерів недостатньо підготовлені для його виконання. Вони просто не знають, як оцінювати роботу своїх підлеглих. Цей управлінський недолік особливо неприємний у випадку з молодими працівниками. Усі вони ще не впевнені в тому, яких думок від них чекають, якого поведження. Звісно вони спостерігають за своїми керівниками, розглядають їхню

поведінку як зразок на ранній стадії роботи. Але коли ці керівники неточно оцінюють молодих працівників, ті не розуміють, чи роблять вони свою справу так, як потребує від них фірма [73].

Заохочення у плануванні кар'єри полягає у тому, що керівництво повинно залучати працівників до планування і розвитку власної кар'єри. Використовуються такі заходи заохочення, як навчання працівників первинним елементам планування кар'єри та їх участь у різних заходах, спрямованих на виявлення, закріплення і формування більш реальних цілей кар'єри [20].

Практика планування кар'єри в організаціях включає поєднання особистих очікувань в галузі своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засобів досягнення цілей [72].

Багато підприємств зараз у технології управління кар'єрним ростом дуже часто застосовують практику планування кар'єри, яка є ефективним засобом запобігання проблем які пов'язані кризами початку кар'єри, так званими «шоком від реальності» [76].

Для планування своєї кар'єри людина повинна визначитися зі своїми бажаннями і можливостями і через консультування зрозуміти якого роду засоби їй необхідні: навчання, тренінги або розвиток. Організація, у свою чергу, також повинна визначити свої потреби і можливості в сфері кадрової політики, щоб спланувати і забезпечити необхідну інформацію, а також можливості для навчання і розвитку своїх працівників [77].

У допомозі в плануванні кар'єри управлінський штат організації надає формальні і неформальні консультації.

Неформальні консультації полягають у наданні консультацій працівникам з боку управлінського штату щодо оцінки можливостей і інтересів працівників. Характерною рисою ефективного оцінювання роботи є те, що вони містять інформацію, яка дозволяє працівникові не тільки зрозуміти, на скільки він добре працює, але і чого може досягти у

майбутньому Це в свою чергу спонукає інтерес до планування і просування кар'єри у майбутньому [78].

Формальне консультування полягає у застосуванні оціночних центрів і центрів розвитку. Але недоліком у формальному консультуванні є те, що увага тут у консультуванні приділяється «дуже здібним» і «швидко крокуючим» кандидатам у керівники, а молоді спеціалісти у цю категорію не попадають. Процес консультування у центрах проходить наступним чином: спочатку визначаються сильні і слабкі сторони керівника і на основі отриманих результатів керівник сам встановлює особисті задачі й цілі просування [75].

Розуміння професійних інтересів працівників, його навичок та цінностей є найбільш важливим для зростання і розвитку кар'єри. Фактори, які необхідно враховувати при першому призначенні на посаду, які ми вище охарактеризували подамо у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Фактори і результати працівників при першому призначенні на посаду

Фактори	Дії менеджерів
1. Уникнення розчарування реальними умовами	Важливе значення для подальшого розвитку кар'єри є навчання працівника, доручення йому першого завдання. Дійсність може показатись новачкові гіркою, ніж він сподівається
2. Визначення цікавого першого завдання	Перше завдання є найбільш дієвим засобом допомоги в розвитку кар'єри працівника. Треба допомогти йому стати повноправним членом колективу
3. Забезпечення працівника описуванням роботи	Описування роботи може суттєво підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити плинність кадрів
4. Додержання вимогливості до працівників	Описування роботи може суттєво підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити плинність кадрів
5. Забезпечення періодичної зміни діяльності працівників	Працівники повинні виконувати більше цікавих і відповідальних робіт
6. Періодична оцінка діяльності працівника	Оцінка роботи працівника свідчить про його готовність для його готовності для майбутньої посади
7. Заохочення до планування кар'єри	Навчання працівників елементам планування кар'єри, їх участь у різних заходах по досягненню цілей

Джерело: складено автором за [12].

Важливим кроком у просуванні кар'єрними щаблями є технологія яка спрямована на прийняття рішення про підвищення у організаційній ієрархії.

При прийнятті рішення про підвищення посади керівництво організації повинно вирішити такі питання[11]:

1. Що брати за основу: стаж роботи чи компетентність?
2. Як виміряти компетентність?
3. Який прийняти метод формальний чи неформальний?

Щодо першого питання керівництву потрібно визначитися по якому критерію потрібно оцінювати роботу працівника для підвищення. Підвищувати на основі стажу роботи, чи враховувати компетентність роботи, або скомбінувати два критерії. Але відповідно до теорії мотивації підвищення, яке базується на компетенції, є найкращим.

Організації які використовують критерій підвищення в посаді на основі стажу працівників, при виборі кандидата на підвищення, найбільшому стажу роботи віддається перевага.

Коли підвищення базується на компетенції, то треба її визначити і виміряти. Для минулої роботи це можна зробити дуже просто за досягнутими обсягами і якістю виконаної роботи, але крім цього підвищення вимагає прогнозування потенційної компетенції людини у майбутньому. Організація повинна мати певні методи прогнозування виконання нових обов'язків кандидатами для підвищення у майбутньому. Дуже часто організація використовує минулі показники як базу, вважаючи, що минулі показники компетентності персоналу будуть такі ж ефективні в майбутньому [19].

Також деякі організації для оцінювання компетенції працівників яких планують підвищити використовують випробування. А також можуть залучати незалежних експертів.

У випадку коли керівництво організації прийняло рішення про підвищення на основі компетентності, також потрібно вирішити питання, який прийняти метод підвищення: формальний чи не формальний.

Формальний метод полягає у гласній політиці кар'єрного просування, тобто усі працівники повідомляються про вакансії і критерії по яких будуть

оцінюватися здібності і якими даними повинен відповідати кандидат на бажану посаду. Створюється комісія, яка оцінює кандидатів і виносяться попередні рішення по кожній висунутій кандидатурі. Даний метод дає подвійний ефект: керівництво організації приділяє увагу кожній висунутій кандидатурі, і по друге такий метод дає ефект добросовісної конкуренції [82].

Неформальний метод полягає застосуванні політики негласного просування по службі, тобто вакансії і вимоги до кандидатів не оголошуються. Керівництво організації висуває рішення про підвищення працівника, а мотиви і причини даного просування залишаються неясними. Постає проблема у тому, що працівники організації не проінформовані про вакансії і критерії для зайняття посади, і працівники не намагаються їм відповідати. Такий метод не допомагає у просуванні працівників у кар'єрному рості, тому що в ньому відсутня інформаційне сполучення між організацією і працівниками які в ній здійснюють свій професійний рух [96].

Ще одним методом технології управління кар'єрним ростом персоналу є горизонтальне просування по службі, яке полягає у переведенні працівника з одного місця роботи на інше, що не тягне за собою зміни оплати праці або рівня відповідальності [20].

Застосування даного методу технології управління може бути зумовлене певними причинами, зокрема такими:

1. Застосовується до працівників, які «застигли» на одній сфері діяльності, і для того, щоб вирішити їхню проблему, працівника з таким діагнозом переміщують у яку-небудь іншу область діяльності, такого роду переміщення припускають, що працівник у стислий термін вивчить технічні вимоги запропоновані на новому місці. Хоча при цьому рівень продуктивності може зменшитися, проте працівник зрушив з критичного для його кар'єри місця і при цьому одержав перспективу в обох сферах діяльності [72].

2. У випадку, коли працівники самі зацікавлені у переведенні для того, щоб, наприклад, збільшити робочий день (при неповній зайнятості), зміни

місця роботи, або для одержання робочих місць, де є можливість зайняти вищу посаду.

3. Ще однією причиною може бути реорганізація, яка спрямована на підвищення продуктивності праці, скорочення рівня управління організації. У такому випадку переведення застосовується до тих працівників, які не мали можливості підвищення і персонального зростання по службі [78].

Горизонтальне переміщення має позитивні і негативні сторони, адже воно впливає на різні аспекти життя працівника. Воно може негативно вплинути на сімейне життя працівника, адже дуже часто працівників можуть переводити з одного регіону в інший, для одержання можливості доступу до більш широкого діапазону робочих місць. Звичайно позитивною стороною є всебічний розвиток працівника, який може себе розкрити в іншій сфері діяльності, або застосувати свої здібності там де вони принесуть більше користі, і від цього також працівник може отримати моральне задоволення своєю кар'єрою і своїми професійними здібностями [81].

Ще однією управлінською технологією у кар'єрному зростанні є допомога працівників у самореалізації. Маслоу писав, що головною потребою людини є бажання бути кращою, ніж вона є насправді і досягати того, на що вона здатна. Організації в даний час дуже часто ігнорують такі потреби своїх працівників, що в кінцевому результаті втрачають кращих працівників, або залишаються із своїм обуреним, незадоволеним персоналом [56].

Дуже часто керівництво організацій не допомагає працівникам у самореалізації, а й активно придушує цю потребу. Зазвичай це організації з коротким життєвим циклом, автократичним режимом, недостатніми можливостями для зростання і розвитку. Зазвичай такі організації пригнічують особисті якості працівників, перетворюючи їх в утриманців, пасивних напівособистостей [63].

Але й є і такі прогресивні керівники організацій, які розуміють важливість самореалізації працівників, адже в деякій мірі досягнення результатів у кар'єрному рості працівника, досягаються результати росту

самої організації. Такі керівники, які прагнуть допомогти працівникам у самореалізації підтримують кожен можливість розвитку працівників, спрямовують усі навички і таланти працівників у роботу, щоб вони могли реалізувати свої здібності, для цього вони використовують такі заходи [12]:

- досягнення більш високого посадового статусу в ієрархії посад, можливість одержання більш високої оплати праці;
- одержання більш змістової і адекватної професійним інтересам та нахилам роботи;
- розвиток професійних здібностей за рахунок організації;
- формування структури неформальних відносин в організації і в системі влади.

Отже, самореалізація є важливою для працівника, через неї працівник виправдовує свої можливості і надії у професійному плані. Отже, якщо працівник успішно реалізував себе у кар'єрному плані, значить організація в якій він працює, успішно реалізовує свою діяльність, адже не успішні організації не можуть мати успішних працівників.

Підсумовуючи дане питання можемо зазначити, що технологія управління кар'єрою розглядається як організована і продумана допомога персоналу організації у досягненні його цілей, професійному розвитку, прагненні створити успішну кар'єру і реалізувати свої здібності [27].

1.3. Зарубіжний досвід у керуванні професійною кар'єрою

У кожній країні на протязі свого історичного розвитку сформувалася своя культура, свої звичаї у вихованні, навчанні людей, сформувався свій індивідуальний менталітет. І на основі індивідуальної культури, розвинені країни в управлінні своїми підприємствами використовують індивідуальні підходи до розвитку персоналу. На нашу думку, головним і універсальним ресурсом у світі є людина. Кожна країна має свій підхід до управління

персоналом, своє бачення технології найму, оцінювання і просування персоналу.

Як було вище зазначено у розвинених країнах склалося своє бачення в управлінні кар'єрою своїх працівників. Проаналізуємо управлінські аспекти кар'єрного росту на підприємствах США, Японії, Великобританії, Швеції, Франції. Порівняємо спільні і відмінні риси управління у цих країнах. У даний час є певне коло науковців і вчених які займається дослідженням цього аспекту управлінської діяльності, зокрема: О. Єськов, М. Жигло, Т. Злотніков, М. Лукашевич, О. Москаленко, Г. Охотським, Т. Поспелова, О. Сардак, С. Сотнікова, Б. Швальбе, Л. Якокка. На основі досліджень даних науковців і проаналізуємо аспекти управління кар'єрою даних країн [49].

Управлінська діяльність американських підприємств заснована на конкуренції. В Америці досвід управління кар'єрою передбачає зосередження своєї уваги на кінцевих результатах роботи персоналу. Цінностями суспільства, які беруться до уваги є індивідуалізм людини, свобода та конкуренція [43].

В американських підприємствах існує таке бачення «щоб бути кращим, потрібно зробити це краще за всіх». Дуже часто працівників атестують за результатами виконаної роботи, на основі якої зароджується конкуренція між працівниками, створюючи, таким чином, у працівників, які бажають кар'єрного росту, мотивів, заохочення і стимулювання своєї діяльності. Конкуренція відбувається між працівниками через бажану в майбутньому посаду, премію чи надбавку і на основі цього працівники конкурують у виконанні завдань, які перед ними постають. Керівництво підприємств свідомо створюють середовище конкурентної боротьби, адже усвідомлюють, що конкуруючи у результатах діяльності працівники будуть щораз свою роботу виконували краще, а позитивно високі результати роботи працівників приносять прибуткову діяльність підприємству загалом. На думку американських керівників, можна усіх працівників винагороджувати за виконану роботу, але це не буде створювати бажаного стимулу і бажаного результату, адже тільки за рахунок конкуренції, усвідомлення працівником

того, що за високі результати своїх завдань він отримає бажану винагороду, тобто працівники розуміють, щоб чогось вагомого здобути, потрібно щось вагоме створити. Це зумовлено тим, що кількість винагород обмежена і кожен працівник прагне здобути її, і, таким чином, формується технологія управління кар'єрою в Америці. Тому керівництво підприємств в своїй технології управління користуються таким аспектом: конкуренція – стимул кращих показників роботи працівника і підприємства, а в кінцевому результаті – країни [43].

На американських підприємствах заробітна плата працівників тримається в таємниці. Це зумовлено тим, що керівник сам вирішує яку винагороду достойний отримувати працівник за свою виконану роботу. В США на підприємствах заробітна плата є показником, який вказує яку цінність приносить і займає працівник у компанії [75].

Важливим аспектом системи менеджменту персоналу американських підприємств є те, що конкуренція в них виступає головною мотивуючою силою до трудової діяльності, але мотивація не завжди приносить позитивний результат, і при використанні має свої недоліки, а саме [52]:

- під час конкуренції на перший план ставиться будь-яким способом перемогти суперника. Ефективність праці, за даної умови, стає менш важливішою ніж змагання;
- працівник не розголошує відому йому інформацію іншим працівникам та шукає найраціональніші шляхи для того, щоб ефективно виконати певне завдання;
- морально-психологічний клімат на підприємстві побудований таким чином, що між працівниками та керівниками існує недовіра;
- за умов конкуренції працівника цікавить суперник. Він шукає методи, якими можна помститись супернику за програш, тобто відбувається замкнене коло: конкуренція - недовіра - образа – помста;
- основними умовами конкуренції є обережність та конформізм.

Щодо освіти, то в США їй приділяється значна увага, адже від неї залежить професійне просування працівника, та вона в кінцевому результаті дозволяє отримати належну винагороду за свою трудову діяльність. Чим вищий у працівників рівень професійної освіти, тим вище посадове становище на підприємстві [45].

Проаналізувавши американський досвід управління кар'єрою в системі менеджменту персоналу можемо виокремити позитивні і негативні сторони даної управлінської діяльності. Позитивною стороною управління є те, що значна увага приділяється освіті працівників. Працівники усвідомлюють, що без належної освіти, високого посадового становища не досягнеш. Тож кар'єрне зростання у працівника розпочинається від шкільної парті. У такій ситуації важливу роль відіграла культура країни, адже дана культура диктує певні правила. Наприклад, щодо управлінської діяльності: керівником підприємства не може бути людина яка не має відповідної кваліфікації, відповідних знань у сфері управління, або має освіту, яка не відповідає даній посаді.

Негативною стороною управління кар'єрою працівників в США є те, що сформована культура управління змушує працівників бути суперниками один з одним, створює конкуренцію, яка призводить до формування клімату у колективі, який несе за собою недовіру один до одного. Зазначимо, що оцінювання результатів роботи працівника в більшій мірі залежить від керівника, який і вирішує якою має бути винагорода за кінцевий результат праці працівника, з цього і виникає ще один недолік системи менеджменту управління американських підприємств, а саме – відчутне зменшення значення людини у системі менеджменту, тобто чітко не визначено місце людського фактора в управлінні [85].

Отже, система менеджменту управління кар'єрним ростом в американських підприємствах спрямована на посилення конкуренції між працівниками, в якій є переможці кар'єрного росту і переможені, які залишаються на «застиглому» ієрархічному шаблі.

Розглядаючи систему управління кар'єрним ростом у Японії, можна відзначити, що характерною рисою цієї системи є довічний найм працівників, тут не зосереджується увага на конкуренції за заслуги працівників. Головними цінностями в даній системі є злагодженість роботи і гармонія.

На кар'єрний ріст у Японії, як і у США значний вплив має освіта яку отримала людина. Щодо освіти, то в Японії вона є дуже цікава та багатогранна. порівнюючи Японію та інші країни варто зазначити, що кількість осіб, які здобувають освіту після середньої школи найбільша з усіх країн. Саме тому існує конкуренція у системі освіти, адже японці переконані, що рівень освіти має істотний вплив на розвиток кар'єри. Також для Японії характерне твердження, що успішне закінчення університету сприятиме отриманню посади у великих компаніях. Тож можемо відзначити, що в Японії соціальний клас людини розглядають з точки зору освіти, а не влади, становища чи достатків. Що стосується навчальних закладів, то необхідно зазначити, що студенти та викладачі знаходяться на одному рівні. Це помітно з того, що якщо ведуться масові прибирання чи інші роботи, то у них приймають участь як студенти, так і викладачі. Така ж тенденція рівноправ'я притаманна і школам, де учні одягають шкільну форму, не зважаючи на статки своїх батьків [17].

Проведене дослідження літературних джерел щодо роботи керівників японських підприємств, дозволило встановити той факт, що значна їхня увага приділяється стратегії і стилю управління щодо своїх працівників. А працівникам, в свою чергу, притаманна відданість і згода щодо виконуваної роботи. Важливим моментом є те, що коли працівник приходить на підприємство влаштуватися на роботу його не цікавить якого рівня посаду він буде займав, його увага приділяється тому як підприємство може забезпечити розвиток кар'єри. Тому значна увага приділяється керівництвом в підтримці і допомозі працівникам в плануванні і розвитку своєї кар'єри на підприємстві [60].

Варто зазначити те, що у японських підприємствах, працівники і керівники також рівні: вони одягають однакову форму. Дану ситуацію доцільно трактувати як позитивну сторону японського управління кар'єрою, адже сприяє рівноправ'ю учнів, вчителів, керівників та працівників, що позитивно впливає на їхню діяльність [62].

Виходячи з зазначеного вище, можна зробити висновок, що у Японії досягти в кар'єрному рості керівної посади може будь яка людина не залежно від соціального статусу, бідна чи багата вона, але, нажаль, в Японії спостерігається така тенденція, що керівного статусу набувають люди з вищого класу. У зв'язку з постійним стрімким розвитком економіки підприємства Японії до керівних посад все ж намагаються долучити вихідців з вищого соціального класу. Хоча у Японії, порівняно з іншими країнами, найбільша мобільність щодо вільного вибору керівників [69].

Проведене дослідження дозволило виявити що в Японії у порівнянні із США є вагома відмінність у навчанні управлінської діяльності керівників. Тут значну увагу приділяють моделям і методам управління персоналом, тобто основна відмінність полягає у філософії навчання керівного складу.

Отже, підсумовуючи японський досвід управління кар'єрним ростом можемо стверджувати, що тут значна увага приділяється допомозі щодо планування кар'єрного росту працівників, рівності прав усіх ланок ієрархії управління, освіти працівників.

Проаналізуємо процес кар'єрного росту у Великобританії. Кар'єрний розвиток людини у Великобританії, розпочинається так само як і у всіх інших країнах із здобуття освіти. Освіта у даній країні є державна, тобто вищі навчальні заклади (ВНЗ) є державної форми власності, тож це є позитивним явищем в системі освіти, адже оплата за навчання в повній мірі фінансується державою. Але дана система освіти через державну форму навчальних закладів несе за собою незначну кількість цих вищих навчальних закладів, зокрема найвідомішими серед них є такі: Кембриджський та Оксфордський університети. Варто зазначити ще одну позитивну рису даної системи освіти: в університет не вступають ті особи, які погано навчалися у школі, вони

просто відмовляються від ВНЗ, тож вищу освіту здобувають ті люди які мають здібності до навчання.

Характерною відмінністю англійської системи освіти від системи освіти інших країн є наявність публічних шкіл, які функціонують з метою надання знань, що сприяє розвитку кар'єри державного чиновника.

Серед позитивних сторін англійської системи освіти є і свої недоліки, а саме [49]:

- різні правила при прийомі до вузу;
- отримання вищої освіти є привілеєм, а не право;
- короткий термін навчання у ВНЗ, що негативно позначається на отриманих знаннях;
- самостійний вибір дисциплін, які можна вивчати.

На англійських підприємствах діє дуже багато профспілок, але, нажаль, вони не зацікавлені здебільшого як у інших країнах у полегшенні роботи працівників і зміни її якості [70].

Варто зазначити, що у Великобританії є високий відсоток безробітних працівників, це зумовлено тим, що освіта є в певній мірі привілеєм, що не всі її можуть отримати, низьким рівнем отриманих знань та підготовки спеціалістів, це зумовлено тим, що у ВНЗ короткий термін навчання.

Ще однією негативною стороною англійської системи управління кар'єрним ростом є те що на підприємствах Великобританії виокремлюють два класи працівників: висококваліфіковані і тимчасові, які наймаються за контрактом. Дана проблема зумовлена тим, що про кар'єрний ріст дбають працівники, які постійно працюють на підприємстві, і вони зацікавлені в наймі тимчасових працівників, які не будуть претендувати на просування у ієрархії посад, адже зацікавлені у виконанні поставлених перед ними завдань. На нашу думку, це помилка, яка відноситься до системи менеджменту персоналу підприємства, адже до кінця не продумана система найму і розвитку професійної кар'єри усіх працівників. Тож характерною особливістю управління кар'єрою працівників у Англії є те, що не

створюються програми для підготовки та розвитку кадрів. Звільнення працівників відбувається за рішенням керівництва підприємства. Профспілки, в даному випадку, не мають змоги допомогти працівнику, тобто захистити його від звільнення [69].

Швеція окреслюється як країна з високим рівнем життя населення. Щодо системи управління кар'єрним ростом працівників, то значна роль приділяється державній безперервній освіті, тобто виділяються кошти державою на постійне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Така програма позитивно впливає на професійний розвиток кар'єри працівників на підприємствах. Позитивною стороною управління кар'єрним ростом працівників є те, що ще під час навчання у ВНЗ вони отримують не тільки теоретичну освіту, але й практичну, що в кінцевому результаті полегшує їх професійну діяльність.

Недоліками виплати заробітної плати на шведських підприємствах є [49]:

- зарплата службовців вдвічі більша за зарплату робітників;
- велика різниця між заробітною платою працівників, які виконують однакову роботу.

Отже, перевагами управління кар'єрою персоналу окреслено такі:

- здійснення мотивації праці персоналу;
- державна допомога при створенні приватних підприємств;
- ефективна робота профспілок;
- менеджери мають високу кваліфікацію;
- розміри та виплата зарплати визначаються на колективно - договірних засадах.

Що ж стосується кар'єрного просування у Франції, то кар'єра працівників є стабільною та ґрунтується на переміщеннях за вислугою років і на гарантуванні працівникові на підприємстві зайнятості впродовж здійснення кар'єрного просування. Особливістю кар'єрного розвитку французьких управлінців є забезпечення взаємозв'язку службового

просування та відповідної підготовки. Професійне навчання є необхідною умовою для їхнього кар'єрного зростання. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня має супроводжуватися підтвердженням того, що кандидат пройшов чи проходитиме підготовку, пов'язану з виконанням ним професійних обов'язків на посаді [69].

Проаналізувавши кар'єрне просування розвинених країн, звернемо увагу на управлінську діяльність кар'єрним ростом вітчизняних підприємств. Розвитку кар'єри персоналу на усіх вітчизняних підприємствах сприяє освіта персоналу, яка відіграє велику роль. Це є позитивним явищем, адже працівник, який прагне стрімко розвивати свої професійні якості повинен постійно навчатися, саме тоді можливий розвиток його кар'єри. Одночасно негативним явищем у функціонуванні вітчизняних підприємств є неможливість одночасного поєднання роботи на підприємстві та отримання додаткової освіти. Це несприятливо впливає на продуктивність праці працівників, що, в свою чергу, є негативним фактором для кар'єрного розвитку та самоствердження працівника [44].

Негативним явищем в управлінні кар'єрним просуванням на вітчизняних підприємствах є те, що керівництво підприємств не приділяє значної уваги плануванню кар'єри своїх працівників, не застосовує відповідних методів управління, для заохочення працівників у розвитку своєї кар'єри. Результати проведених досліджень науковцями, В. С. Савельєва, А. Л. Єськов свідчать, що працівники не зацікавлені в розвитку власної кар'єри, їхня професійна діяльність націлена тільки на матеріальне збагачення, а кар'єра у більшості працівників знаходиться на другому плані.[75] Нажаль працівники вітчизняних підприємств кар'єру сприймають як марну трату часу. Також серед негативних явищ в управлінській діяльності є те, що на більшості вітчизняних підприємств працівники не мають можливості розвивати новаторські здібності у своїй трудовій діяльності. Так, лише на трьох підприємствах є можливість розвитку новаторства у трудовій діяльності працівників, тобто персонал має змогу більш поглиблено розвивати свої вміння та навички, що позитивно впливає на

його самоствердження та самовдосконалення та й взагалі на функціонування всього підприємства [45].

Отже, підсумовуючи дане питання можемо зробити наступний висновок, що проаналізовані країни в своїй управлінській діяльності мають спільні риси, які характеризують як позитивну сторону управління, так і негативну, з них основні такі:

1. Позитивною стороною управління кар'єрою є освіта. У всіх проаналізованих країнах вона відіграє значну роль у кар'єрному рості працівників, від рівня якої здебільшого залежить майбутня посада працівника на підприємстві.

2. Негативна сторона управління полягає в тому, що у кожній проаналізованій країні на підприємствах ведеться своєрідна конкуренція, яка проявляється по різному. У США, наприклад, працівники відкрито конкурують один з одним за результатами своєї роботи, бо впевнені що так можуть добитися певної винагороди як матеріальної, а в майбутньому і «кар'єрної». У Великобританії конкуренція ведеться закрита, що полягає в своєрідній стратегії керівництва, яка спрямована на зайняття кваліфікованим персоналом постійних робочих керівних місць, і найняття тимчасового персоналу на основі контракту для виконання певної роботи без подальшого професійного розвитку.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження щодо: сутності кар'єри, її структури, етапів та факторів впливу, технології управління кар'єрним процесом, закордонного досвіду управлінської діяльності, яка пов'язана з кар'єрним процесом, дозволило зробити такі висновки.

1. Поняття «кар'єра» має безліч визначень і трактувань, які досліджувалися різними авторами і науковцями. З аналізу авторських бачень цього поняття можемо встановити, що основними складовими поняття

кар'єри є особисте успішне просування по ієрархії службових сходинок з принесенням максимальної особистої вигоди та організаційної вигоди загалом.

2. Проведений аналіз кар'єрного управлінського процесу з точки зору таких наук як психологія, соціологія, соціальна психологія, соціоніка і менеджмент дозволили визначити, що кар'єра формується під взаємодією двох факторів індивіда і соціуму.

3. Дослідження видів кар'єри: професійної і внутрішньо організаційної, яка складається з вертикального, горизонтального, доцентрового і ступінчастого кар'єрного руху в організації, дозволило констатувати, що кар'єрний успіх трактується як з точки зору професійного просування, через досконале оволодіння певною професією, тобто здобуття вищої кваліфікації, знань і навичок, або освоєння іншої професії не схожої на попередню, так і організаційного просування, яке передбачає просування в межах підприємства, від однієї посади до вищестоящої в ієрархії організації.

4. Виявлено, що на вибір професійної кар'єри впливають чинники через усвідомлення людини у просуванні своєї кар'єри. На нашу думку найдієвішим чинником у кар'єрному рості є чинник цільового вибору професії, адже при даному виборі людина сама усвідомлює чого вона прагне у своєму житті, її до цього нічого не спонукає ні традиції, ні обов'язки, ні випадки у житті.

5. Проведене дослідження щодо сутності управління технологією кар'єрного росту дозволило згрупувати технологію у два етапи. Перший етап управління кар'єрою розпочинається з пошуку і відбору персоналу, своєрідна кар'єра працівника від шкільної парти до робочого місця. Дану управлінську технологію реалізовує кадрова служба через сформовану в організації кадрову політику відбору персоналу. На другому етапі кар'єрного росту управлінська технологія забезпечення зростання працівників реалізовується безпосередньо на працівників, які працюють в організації і спрямовується на забезпечення стабільного просування працівників кар'єрними сходами.

Реалізовується дана технологія під егідою керівника організації за допомогою оцінювання діяльності працівників.

6. Проведений аналіз закордонного досвід управління кар'єрним процесом на прикладі США, Японії, Швеції, Великобританії, дозволив встановити, що в своїй управлінській діяльності вони мають спільні риси, які характеризують як позитивну сторону управління, так і негативну. У всіх проаналізованих країнах освіта відіграє значну роль у кар'єрному рості працівників, від рівня якої залежить майбутня посада працівника на підприємстві. Негативною стороною в управлінні кар'єрним ростом виявлено те, що у кожній країні у процесі кар'єрного росту присутній такий фактор як конкуренція, яка в кожній країні проявляється по різному. В США працівники відкрито конкурують між собою за ради кар'єрного росту, такий ситуації сприяє сформована культура управління в даній країні, в інших проаналізованих країнах конкуренція носить більш закритий характер.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Характеристика груп персоналу за критерієм «плато кар'єри»

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Микулинецький Бровар», який спеціалізується на виробництві пива та безалкогольних напоїв. Дане підприємство розташоване у селищі міського типу Микулинці, Тербовлянського району, Тернопільської області [66].

Зазначимо, що підприємство реалізовує свою діяльність за участю різних груп персоналу. Як зауважують науковці, персонал підприємства включає працівників, що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем. Як відомо за участю в процесі виробництва персонал поділяється на такі групи: робітники, керівники та спеціалісти.

Проведене дослідження дозволило встановити, що на ТОВ «Микулинецький Бровар» присутні такі групи персоналу:

1) керівники – діяльність даної групи персоналу спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. У системі кар'єрного росту дана категорія персоналу є на вершині кар'єрної ієрархії;

2) спеціалісти – дана група персоналу включає економістів, юристів, технологів, психологів, зайнятих у створенні і впровадженні у діяльність підприємства нових знань, технологій та розробленням варіантів розв'язання окремих виробничих і управлінських проблем [74];

3) виробничий персонал – це виконавці які реалізують на практиці рішення керівників, плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів [76].

Впродовж шляху проходження кар'єрними щаблями працівник може стикнутися з так званою точкою «плато» кар'єри. У наукових джерелах зазначено, що точка плато кар'єри окреслюється як рубіж в кар'єрі, коли імовірність подальшого просування вгору дуже мала. Кар'єрне плато, в певній мірі, виступає точкою закінчення висхідної частини кар'єри. Зауважимо, що зіткнення з даним явищем не свідчить про остаточне припинення кар'єрного росту. Тому дуже важливо з боку керівництва вчасно виявити, таких кризових працівників.

Як зазначають науковці, існує безліч альтернатив, які сприяють подальшому розвитку персоналу після зіткнення з даною кризовою точкою в кар'єрі. Найбільша частка людей, які стикаються з даною кризою, відноситься до працівників які знаходяться на середині кар'єрної ієрархії. У цей час кар'єрне просування іде повільно з двох причин. По-перше, чим ближче до вершини організаційної піраміди, тим менше місць, і навіть якщо менеджер може працювати на новому рівні, то не має вакансій. По-друге, вакансія є але менеджер втратив або можливість, або бажання її займати [75].

Проведене дослідження дозволило виявити, що альтернативами вирішення даних кризових періодів можуть бути різні службові пересування: горизонтальні, які полягають у переміщенні на тому ж рівні з одного сектора

підприємства в інший, тобто працівника який застиг на виробництві може бути переміщено наприклад у конструкторський відділ підприємства. Дане переміщення дозволяє здобути перспективу у просування у новому секторі підприємства, здобути нових навичок у професійній діяльності. Адаптація такого роду переміщення, займає у кризового працівника певний час і зусилля, тому вважається це позитивним показником адже відволікає працівника від проблем [72].

Ще однією хорошою альтернативою у кризових ситуаціях вважається спілкування з психологом, який кваліфіковано допомагає працівникам подолати важкий рубіж кар'єри. Тому варто зазначити, що у штаті кожного підприємства має бути кваліфікований психолог.

Проаналізуємо модель плато кар'єри. Дана модель характеризує групи персоналу, за можливостями кар'єрного росту табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Модель плато кар'єри

Імовірність подальшого просування	
Мала	Висока
«грунтовні люди»	«зірки»
«застигли»	«пришельці»

Джерело: складено автором на основі досліджених джерел.

Дана модель відображає основні характеристики чотирьох категорій працюючих в «плато» кар'єри. Розглянемо детальніше.

«Грунтовні люди». Дана категорія відображає працівників високого рівня, «плато кар'єри» яких має солідну висоту, однак просування, скоріше всього, не передбачається, адже дана категорія працівників досягла піку кар'єрного росту. Тобто це працівники, які займають високу посаду на

підприємстві, і вищого рівня просування по ієрархії посад на підприємстві не передбачається [78].

Категорія працюючих «застиглі» окреслюється як працівники з обмеженим потенціалом для просування. Вони працюють з віддачею, меншою ніж передбачалося. Дана категорія включає персонал, який має не високий рівень кваліфікації. «Застиглих» працівників цілком задовольняє посада та вид виконуваної роботи, тобто такі працівники і не прагнуть до кар'єрних «висот». Зауважимо, що таких підлеглих ніколи не варто орієнтувати на професійне зростання і на кар'єру. Одночасно керівник повинен поінформувати їх про додаткові можливості, що їм можуть надаватися [88].

Категорія працівників під назвою «зірки» розглядаються як працівники високого рівня з можливостями для просування, що йде одне за одним. Дана категорія характеризує працівників, які стабільно розвиваються на підприємстві, і проходять усі етапи кар'єри від становлення кар'єри, до виходу на пенсію, без криз так званих плато кар'єри [79].

У даній моделі присутня, ще одна категорія працівників, які носить назву «пришельці». Ці працівники, мають високий потенціал до просування по кар'єрних сходах. «Пришельці» – це працівники, які мають відповідну кваліфікацію і можливості для кар'єрного росту. Але, зазвичай вони мало проінформовані про свої можливості в організації, з боку керівництва. Тобто у даних працівників цілком не сформоване «плато» кар'єри просування в підприємстві.

До даних критеріїв плато кар'єри можемо відносити певні групи працівників, тому щоб віднести персонал до наведених критеріїв «плато» кар'єри потрібно врахувати функціональний склад працівників в організації, їхню вікову структуру та на основі цього зробити висновки про можливості подальшого просування з відповідним критерієм аналізованої моделі.

Отже, щоб провести аналіз персоналу за критеріями моделі «плато» кар'єри, нам потрібно проаналізувати функціональні групи персоналу

ТОВ «Микулинецький Бровар» за віковою структурою персоналу. Дані наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура груп персоналу за функціональним та віковим складом
ТОВ « Микулинецький Бровар» 2015 – 2016 рр.**

Рік	Загальна чисельність персоналу, осіб	Функціональна структура персоналу					
		Робітники		Спеціалісти		Керівники	
		21-60 років	Старше 60 років	21-60 років	Старше 60 років	21-60 років	Старше 60 років
2015	283	102	5	136	5	33	2
2016	272	98	5	131	5	33	-

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З даних табл.2.2 можемо зробити такі висновки, що вагома частина персоналу даного підприємства становить персонал до пенсійного віку, тобто 21- 60 років. Можна сказати, що даний персонал знаходиться в стані високої продуктивності, і можливості кар'єрного просування. На нашу думку дана вікова категорія дозволяє реалізовувати кар'єрний ріст відносно кожної функціональної групи персоналу. Адже в кожній функціональній групі персоналу даного підприємства присутня на 95 % вікова категорія 21- 60 років, тобто до пенсійна. Вагомим моментом в даній групі персоналу є те, що вікова група дозволяє реалізувати власний кар'єрний ріст, адже вікова група старше 60 років, має нижчу продуктивність і можливість кар'єрного росту через власний вік і низьку зацікавленість у реалізації своїх функціональних можливостей. Це переважно відбувається через те, що дана вікова група персоналу, застигала на певній кар'єрній сходині або досягла рівня ґрунтовних людей. У нашому випадку вікова категорія старше 60 років припадає у рівній кількості на функціональні групи робітників і спеціалістів у сумі 10 осіб за аналізовані періоди 2015 – 2016 років. Також дана вікова категорія біла присутня у 2015 році у функціональному складі керівників у кількості 2 осіб, які можемо віднести до моделі плато кар'єри за критерієм

грунтовні люди. Адже їхнє положення свідчить, що вони досягли вершини даної кар'єрної піраміди у підприємстві. Подальший ріст є не можливий з відсутності вищої посади і, в переважній більшості, вікового стану, що супроводжується погіршенням фізичного здоров'я працівників. У 2016 році спостерігаємо зменшення функціональної структури керівників у складі 2 осіб старше 60 років, тобто дана категорія працівників вийшла на пенсію. Відбулася плінність кадрів у структурі керівного складу персоналу.

Важливим моментом у кар'єрному просуванні є професійна кваліфікація працівників, яка дозволяє досягти кар'єрних вершин. На даному підприємстві значну частину з професійною кваліфікацією 3 – 4 розряду становлять робітники у функціональній структурі персоналу у відношенні до середньооблікової чисельності персоналу у питомій вазі 61 %. Високкокваліфіковані працівники 5 – 6 розряду є у функціональній структурі спеціалістів і керівників у питомій вазі 39 %. Можемо зробити висновок, що на ТОВ «Микулинецький Бровар» персонал є кваліфікований із можливістю кар'єрного росту [65].

Отже, персонал на ТОВ «Микулинецький Бровар» можна віднести до наступних критеріїв моделі «плато» кар'єри:

- «грунтовні» люди, як вже було вище зазначено до даного критерію моделі відносимо функціональну структуру керівників даного підприємства, адже дана структура працівників досягла піку кар'єри, подальшого просування в кар'єрній ієрархії не передбачається на даному підприємстві;

- до критерію «застиглі» моделі плато кар'єри, на нашу думку, варто віднести функціональну структуру робітників і спеціалістів у віковій групі старше 60 років. За аналізований період склад даної функціональної групи не змінився і становить у кількості 5 осіб кожна. На нашу думку, стан даної категорії працівників зумовлений низькою мотивацією до кар'єрного росту і досить високими віковими показниками для можливості подальшого просування. Щоб уникнути даного критерію у функціональному складі працівників потрібно, щоб керівництво ТОВ «Микулинецький Бровар» інформувало працівників про можливості їх кар'єрного росту у більш ранній

віковій групі, а також застосовувало матеріальну мотивацію до реалізації кар'єрних можливостей;

- критерій «зірки» моделі «плато» кар'єри на ТОВ «Микулинецький Бровар» включає дві категорії персоналу: спеціалісти і робітники у віковій групі 21 – 60 років. Працівники даних функціональних структур володіють відповідними кваліфікацією і віком для реалізації бажаного кар'єрного росту. Для підтримки даного критерію, і сприяння подальшому просуванню працівників рекомендуємо керівництву ТОВ «Микулинецький Бровар» варто проводити атестацію персоналу для оцінювання можливостей подальшого кар'єрного росту. Сприяння за необхідності перекваліфікації персоналу;

- до критерію «пришельці» на ТОВ «Микулинецький Бровар» не відносимо жодну категорію працівників, адже увесь склад персоналу, на нашу думку, має сформоване плато кар'єри.

Отже, можемо зробити висновок, що на ТОВ «Микулинецький Бровар» за аналізованими критеріями моделі «плато» кар'єри значну частину функціонального складу персона відносимо до критерію «зірки» даної моделі.

2.2. Оцінювання показників руху персоналу та продуктивності праці

Як свідчать наукові джерела на результати діяльності будь-якого підприємства впливає один з невід'ємних факторів – кадри і трудові ресурси підприємства. Зазначимо, що для того, щоб домогтися високих результатів діяльності варто, щоб люди які там працюють володіли відповідними знаннями, уміннями і навичками і були мотивовані для продуктивної праці в організації. Для досягнення даного завдання потрібно забезпечити для працівників стабільний професійний розвиток, який передбачає в кінцевому результаті зменшення плинності кадрів і збільшення продуктивної віддачі працівників в організації. Науковці зазначають, що розвиток персоналу

розглядається як система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета розвитку персоналу полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника й підприємства в цілому. Розвиток персоналу спрямовується на професійне зростання яке реалізовується в цілеспрямованому і систематичному впливі на працівників за допомогою професійного навчання впродовж їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва і надання послуг, підвищення конкурентно спроможності персоналу на ринку праці [26].

Зазначимо, що завдяки ефективному управлінню системою розвитку персоналу можна досягти багато позитивних наслідків у діяльності підприємства. Серед них можна виокремити такі: розкрити потенціал працівників і як наслідок – можливе найефективніше використання їхніх здібностей, схильностей і навиків; згуртування колективу, покращення соціально-психологічного клімату і морального духу в колективі; зміцнення лояльності і відданості працівників в досягненні мети підприємства. Зазначимо, що реалізація даного процесу безпосередньо залежить від ефективності управління персоналом в організації, адже управління персоналом організації пов'язано з його неперервним рухом, який відбувається як в середині організації, так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Зазначимо, що кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації в цілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індикаторами руху персоналу виступають показники оцінювання його руху, які є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні організації, відображаючи динаміку руху персоналу, виступаючи інструментарієм оцінки ситуації, результатів проведеної роботи, прийнятих

управлінських рішень, і, одночасно, являються важливим інструментом перетворень, розвитку, базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень пов'язаних з рухом персоналу для побудови, корегування, поліпшення політики управління персоналом організації. Як визначають науковці, саме політика управління персоналом являється дзеркалом, що відображає стан системи управління персоналом організації, менеджменту та управління організацією в цілому. Процеси руху персоналу на сучасних підприємствах рідко об'єднані в систему, чітко виписані в політиці управління персоналом, доцільні та прозорі. Вбудовані в стратегію розвитку підприємства виходячи з існуючих та прогнозованих потреб організації. Рішення, пов'язані з рухом персоналу приймаються в більшості випадків суб'єктивно, без аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та закономірностей руху персоналу. Зазначимо, що однією з причин такого стану є відсутність теоретичних та практичних напрацювань, які описують систему та процеси руху персоналу. А також інструментів його аналізу, зокрема повної системи показників оцінювання руху персоналу. При цьому враховуються тенденції розвитку науки управління персоналом та підходи до розуміння її системи, функцій, технологій, механізмів реалізації та інструментарію [3].

Погоджуємося із твердженням, що рух персоналу є негативним показником будь-якого підприємства, адже показує, що підприємство не володіє ефективними методами управління і не створює відповідних умов для мотивації персоналу та його стабільного розвитку в організації. Дане явище негативно позначається на діяльності усього підприємства, адже рух персоналу спричинює зниження продуктивності праці і доходів підприємства [7].

У ТОВ «Микулинецький Бровар» управління персоналом передбачає:

- створення сприятливих умов праці для ефективної роботи персоналу;
- створена організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

- формування позитивного ставлення персоналу щодо організації та керівництва в наслідок ефективного і цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників;
- оцінювання персоналу для кращої організації адаптації працівників до наміченої посади.

Зазначимо, що першочерговим завданням в даному питанні дипломної роботи, на нашу думку, є аналіз руху персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар», а також оцінка продуктивності праці працівників на даному підприємстві.

Отже, для характеристики стану руху трудових ресурсів та продуктивності їхньої діяльності, нам потрібно проаналізувати показники, які характеризують склад, рух та продуктивність праці працюючих зокрема: проаналізуємо чисельність персоналу, статеву і вікову структуру, динаміку плинності кадрів, продуктивність праці [29].

ТОВ «Микулинецький Бровар» є великим підприємством адже його склад перевищує 250 осіб, і складає в цілому за звітний період 272 працівників. При цьому управлінського персоналу – 33 особи відповідно питома вага у загальній чисельності складає 12,1 %, а склад виробничого персоналу налічує у кількісному виразі за звітний період 239 осіб і становить питому вагу від середньооблікової чисельності осіб 87,9 %. Як бачимо значну частку у структурі складу персоналу займає виробничий персонал, який і виступає основним важелем продуктивної діяльності підприємства.

Розглянемо склад та структуру персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар» за даними наведеними у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад та структура персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар»
у 2015 -2016 роках**

Показники	2015 р.		2016 р.		Відхилення 2016 до 2015 ,%
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	
Середньооблікова чисельність	283	100	272	100	- 11

працівників, осіб у т. ч.:					
- управлінський персонал	35	12,3	33	12,1	- 2
- виробничий персонал	248	87,7	239	87,9	- 9

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Проаналізувавши структуру персоналу підприємства за 2015-2016рр. можемо зробити висновок, що у 2016 році порівняно з 2015 роком середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Микулинецький Бровар» зменшилась на 11 осіб, що на нашу думку є не суттєве, і зумовлене звільненням за власним бажанням працівників внаслідок певних життєвих обставин. Зменшення складу персоналу на даному підприємстві не призвело до порушень у виробничій чи управлінській діяльності підприємства за аналізований період.

Щодо зменшення управлінського персоналу, то його скорочення за аналізований період відбулося у чисельності 2 осіб, а чисельність виробничого персоналу, в свою чергу також зменшилась у кількісному вираженні на 9 осіб.

Проведемо аналіз статевої структури персоналу, а дані наведемо в таблиці 2.4. Статева структура персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар» представлена в переважній чисельності чоловічим складом, адже на даному підприємстві переважає механізована робота, яка потребує більшої чоловічої спеціалізації. Жіночий склад переважно задіяний в лабораторіях технологами контролю якості на даному підприємстві. Питома вага жіночого складу не перевищує 25,4 %.

Таблиця 2.4

Статева структура персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар»

Рік	Загальна чисельність персоналу	Чоловіки	Жінки
-----	-----------------------------------	----------	-------

	Чисельність, осіб	питома вага, %	Чисельність, осіб	Частка від загальної чисельності персоналу, %	Чисельність, осіб	Частка від загальної чисельності персоналу, %
2015	283	100	210	74,6	73	25,4
2016	272	100	203	75,1	69	24,9

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналізуючи статеву структуру персоналу можемо зазначити, що у 2016 році на ТОВ «Микулинецький Бровар» обліковувалося: чоловік – 203 осіб, жінок – 69 осіб. Потрібно також зазначити, що 74,6 %, 75,1 % всього персоналу підприємства відповідно до аналізованих 2015 року та 2016 року склали чоловіки, відповідно 25,4 %, 24,9 % становили жінки на даному підприємстві. Зазначимо, що дана тенденція статевого складу зумовлена специфікою виробництва досліджуваного підприємства. Також варто зазначити, що впродовж аналізованого періоду спостерігалось зменшення працюючих на підприємстві жінок з 73 осіб у 2015 році до 69 осіб у 2016 році, і, відповідно, чоловіків з 210 осіб у 2015 році до 203 осіб у 2016 році.

У даному питанні також доцільно розглянути вікову структуру персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар». Вікова структура персоналу даного підприємства у 2016 році складає групи персоналу, які умовно можна поділити на дві категорії: 21 – 60 років, тобто це категорія працездатних осіб – 262 чол., старше 60 років, особи які досягли передпенсійного віку складають 10 чол. На нашу думку, на даному підприємстві вікову структуру персоналу 21 – 60 років доцільно було б розподілити на три підгрупи: 21 – 30 років, 30 – 45 років та 45 – 60 років. Дана зміна необхідна, так як кожна з наведених груп характеризується певним етапом щодо кар'єрного зростання. Наведемо співвідношення груп персоналу за віковою структурою до загальної чисельності персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар» у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар»

Рік	Загальна чисельність персоналу		Вікові групи персоналу			
			21 – 60 років		Старше 60 років	
	Чол..	Питома вага, %	Чисельність, чол..	Частка від загальної чисельності персоналу, %	Чисельність, чол..	Частка від загальної чисельності персоналу, %
2015	283	100	271	96,1	12	3,9
2016	272	100	262	97	10	3

Джерело: складено автором за даним підприємства.

З даних табл. 2.5 бачимо, що у 2016 році порівняно з 2015 роком відбулося зменшення персоналу за наведеними віковими групами: від 21 – 60 років – на 9 осіб, старше 60 років – 2 особи. З таблиці 2.4. видно, що найбільшу частку вікової групи становлять працівники віком від 21 до 60 років, і для даної категорії працівників потрібно застосовувати відповідні заходи для підвищення зацікавленості у праці і стимулюванні у розвитку кар'єри на ТОВ «Микулинецький Бровар».

На сьогоднішній день існує низка факторів, під впливом яких можна спостерігати, збільшення плинності кадрів, основними з яких на нашу думку, є [4]:

1. Недосконала політика держави щодо регулювання ринку праці.
2. Несформовані зв'язки між вузами і роботодавцями.
3. Низький рівень соціально–трудової та корпоративної відповідальності роботодавців.
4. Відсутність активних громадських позицій працездатного населення
5. Низька дієвість профспілок та громадських організацій.

Завданням даного питання є й оцінювання руху персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар». Проаналізуємо динаміку руху персоналу на даному підприємстві у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка руху кадрів ТОВ «Микулинецький Бровар»

Показники	2015 рік	2016 рік
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	272
Прийнято працівників, осіб	22	12
Вибуло працівників, осіб, всього, у тому числі:	33	5
- за власним бажанням	30	5
- з інших причин	3	-
Коефіцієнт з обороту прийому персоналу	0,07	0,04
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,11	0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,01

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З даних табл. 2.6 можна зробити наступні висновки: протягом 2015 – 2016 років середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Микулинецький Бровар» зменшилась на 11 чоловік. У 2016 році було прийнято на роботу 12 працівників, що на 55,5 % менше ніж у 2015 році, та також звільнено з роботи 5 чоловік що на 84,5 % менше ніж у 2015 році. Також варто зазначити те, що в період 2015-2016 років зменшився на 0,03 пункти коефіцієнт з прийому персоналу до середньооблікової чисельності персоналу даного підприємства, що свідчить про зниження частки прийнятих на роботу за аналізований період, також суттєво знизився коефіцієнт зі звільненого персоналу на 0,10 пункти, що показує хорошу тенденцію до плинності кадрів на підприємстві. Отже, є всі підстави стверджувати про досить низьку плинність кадрів на ТОВ «Микулинецький Бровар», адже коефіцієнт плинності за аналізований період 2015 – 2016 років знизився на 0,09 пункти. Дана тенденція коефіцієнтів зумовлена високою мотивацією праці на даному підприємстві.

Вимір ефективності праці в процесі виробництва отримала назву продуктивності праці.

Продуктивність праці полягає у ефективності затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. [28].

Як зазначають фахівці, на підвищення продуктивності праці впливають такі фактори [50]:

- матеріально-технічні фактори, вони пов'язані із використанням нової техніки, нових видів сировини та матеріалів;
- організаційно-економічні фактори визначають рівень організації праці виробництва та управління
- соціально-економічні фактори, з яких важливими є: матеріальна та моральна зацікавленість у результатах праці, як індивідуальна так і колективна, рівень кваліфікації працівників, якість їх професійної підготовки та загальний культурно-технічний рівень;
- соціально-психологічні фактори – це якість трудових колективів, їх соціально-демографічний склад, рівень дисциплінованості, трудової активності та творчої ініціативи працівників, системи ціннісних орієнтацій, стиль керівництва у підрозділах і на підприємстві в цілому.

Вище зазначені фактори можна розглядати як внутрішні, тобто такі, що залежать від колективу самого підприємства та його керівників [91].

Розглянемо продуктивність праці одного працівника за аналітичний період на основі даних представлених в таблиці 2.7. Як спостерігаємо з наведених даних, дохід на ТОВ «Микулинецький Бровар» збільшився на 2367 тис. грн., що є позитивним показником у діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7

Продуктивність праці одного працівника ТОВ «Микулинецький Бровар»

Показники	Роки	
	2015	2016
Дохід без ПДВ, тис. грн..	65003	67370
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	272
Продуктивність праці, тис, грн..	229,7	247,7

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Як бачимо з даних табл. 2.7 продуктивність праці одного працівника за аналізований період 2015 – 2016 років збільшився на 18 пунктів. Ця тенденція обумовлена збільшенням суми доходу, а також матеріальними стимулами працівників задля підвищення ефективності виробництва.

Отже, з огляду на отримані результати, можемо відмітити що продуктивність праці в цілому на ТОВ «Микулинецький Бровар» є достатньо високою і в повній мірі задовольняє вимоги виробництва. Також адміністрації підприємства варто приділити значну увагу матеріальному заохоченню працівників до продуктивності праці задля підтримки ефективності праці на даному підприємстві.

Отже, плинність кадрів на ТОВ «Микулинецький Бровар» є не значна, продуктивність праці висока, обумовлена високим доходом підприємства та ефективною працею працівників.

2.3. Аналіз системи оплати праці як чинник кар'єрного зростання

Оплата праці завжди була однією із основним мотиваційних складових продуктивної діяльності персоналу. Динаміка оплати праці, її структура і рівень в сукупних доходах працівників, окреслюються як вагомні показники, які впливають на задоволення працівників своїх потреб, а в результаті на економічну діяльність підприємства [13].

Науковці вважають, що заробітна плата являє собою винагороду, обчислену як правило у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Як соціально-економічна категорія заробітна плата служить основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, росту продуктивності праці [94].

У сучасних економічних умовах сутність заробітної плати зводиться до таких критеріїв [91]:

- заробітна плата відображає ринкову вартість використання найманої робочої сили;
- відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості;
- для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує в результаті здібностей до праці;
- для виробничого підрозділу підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво і, одночасно, головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів.

Для досягнення високих результатів як у діяльності підприємства, так і задоволенні особистих потреб працівника заробітна плата повинна реалізовувати такі функції [28]:

- відтворювальну – дана функція проявляється як джерело відтворення робочої сили і засобу залучення людей до праці;
- стимулююча – лежить в основі мотивації високоефективної праці, встановлення безпосередньої залежності величини заробітної плати від кількості та якості праці кожного працівника і всього трудового колективу;
- регулюючу – як засіб розподілу і перерозподілу кадрів по регіонах країни, галузях економіки з урахуванням ринкової кон'юнктури;
- соціальну – забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю.

Працівник має право на оплату своєї праці відповідно до законодавства і трудового договору укладеного на підприємстві. Варто зазначити, що роль держави у регулюванні оплати праці також присутня. Держава здійснює регулювання зарплати працівників усіх форм власності і господарювання шляхом встановлення розміру мінімальної заробітної плати, умов і розмірів оплати праці працівників установ і організацій [91].

Заробітна плата за своїм складом має різні за функціональним значенням складові частини: основну і додаткову та інші заохочувальні та компенсаційні виплати працівникам [94].

Зазначимо, що основна заробітна плата розглядається як винагорода за виконану роботу згідно зі встановленими нормами праці. В свою чергу додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлену норму, за трудові успіхи, особливі умови праці.

Варто зауважити, що оплата праці є основною умовою мотивації, вона є мотивом і стимулом праці. Мотивація праці має за мету досягнення в процесі трудової діяльності як цілей підприємства, так і цілей конкретного працівника. Потрібно максимально поєднати цілі підприємства та найманих працівників, адже це є запорукою успіху будь-якого господарюючого об'єкта.

На ТОВ «Микулинецький Бровар» фонд оплати праці формується з урахуванням результатів виробничої діяльності та індексу цін на споживчі товари.

На даному підприємстві оплата праці здійснюється незалежно від складності і умов виконання роботи, кваліфікації працівників на основі тарифних ставок і посадових окладів. Зазначимо, що за тарифними ставками і посадовими окладами визначається основна заробітна плата.

Заробітна плата на ТОВ «Микулинецький Бровар» виплачується працівникам регулярно і без затримок у робочі дні та строки, встановлені у колективному договорі, але не рідше двох разів на місяць

Варто зазначити, що в системі оплати праці є важливий момент, який передбачає законодавчо встановлений рівень заробітної плати, який носить назву мінімального. Мінімальна заробітна плата являє собою оплату праці нижче рівня якої не може проводитися оплата за виконану погодинну або місячну норму праці [39].

Проведене дослідження дозволило встановити, що на ТОВ «Микулинецький Бровар» застосовують просту погодинну та погодинно-преміювальну системи оплати праці.

Як відомо, проста погодинна оплата праці розраховується як заробіток від кількості відпрацьованого часу за встановленою тарифною ставкою за годину. Погодинно-преміювальна відрізняється від попередньої системи оплати праці тим, що працівник одержує заробіток не тільки від кількості відпрацьованого часу, але й встановлюється певний відсоток премії до даного заробітку. Зазначимо, що базовий рівень премії затверджується на ТОВ «Микулинецький Бровар» директором по узгодженню з профспілковим комітетом. Щомісячний розмір премії встановлюється працівникам у залежності від кінцевих результатів роботи та від фінансових можливостей підприємства [50].

На ТОВ «Микулинецький Бровар» директор підприємства має повноваження позбавити премії працівників. Це відбувається за порушення працівником трудової дисципліни, також за невиконання належно до посадової інструкції своїх обов'язків та інших порушень передбачених на підприємстві.

Проведене дослідження дозволило встановити такі порушення, за які на ТОВ «Микулинецький Бровар» працівник може бути позбавлений премії повністю:

- за порушення технологічного режиму виробництва;
- за невихід на роботу без поважних причин;
- за порушення правил пожежної безпеки, технічної експлуатації виробничого обладнання;
- за крадіжку продукції;
- за появу на робочому місці у нетверезому стані.

Зазначимо, що працівник не отримує премію у тому періоді, коли було присутнє порушення.

Варто зауважити, що на даний час, сучасного найманого працівника у першу чергу цікавить: можливість кар'єрного зростання та гідна заробітна плата. Для реалізації таких можливостей необхідно створювати відповідні умови як з боку керівництва підприємством, так з боку самого працівника.

Мотивація з боку підприємства полягає у відповідному оцінюванні діяльності працівника та належній оплаті праці. Працівник ж в свою чергу, має виконувати свою роботу так, щоб приносити підприємству максимальну продуктивність праці [48].

Зазначимо, що метою даного питання є оцінювання можливостей кар'єрного зростання на підприємстві внаслідок впливу матеріальних чинників у вигляді оплати праці.

Задля даного аналізу розглянемо обсяг і структуру оплати праці ТОВ «Микулинецький Бровар», також спів ставимо і дамо оцінку темпів росту продуктивності і заробітної плати.

Для оцінювання кар'єрного зростання на підприємстві за допомогою даних, які відображені в таблиці 2.8 проаналізуємо фонд оплати праці працівників ТОВ «Микулинецький Бровар».

Таблиця 2.8

Обсяг та структура оплати праці персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар»

Складові фонду оплати праці	2015 р.		2016р.		Відхилення +/-
	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн	Пит.вага, %	
Всього фонд оплати праці	5950	100	4799	100	-1151
Основна заробітна плата	5206,3	87,5	4347,9	90,6	-858,4
Додаткова заробітна плата	743,7	12,5	451,1	9,4	-292,6

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З аналізу даних в табл.2.8, можемо зробити наступні висновки щодо фонду оплати праці на ТОВ «Микулинецький Бровар». У даній структурі фонду оплати праці найбільшу питому вагу в аналізованих 2015 – 2016 роках займає основна заробітна плата. У 2015 році в структурі фонду оплати праці персоналу найбільшу питому вагу займала частка основної заробітної плати, яка становила 5206,3 тис. грн. або 87,5 %, відповідно найменшу частку складала додаткова заробітна плата, яка становила 743,7 тис. грн. або 12,5 %.

У аналізованому 2016 році у даній структурі найбільшу питому вагу мала також частка основної заробітної плати, яка в кількісному виразі складала 4347,9 тис. грн. а у відсотковому значенні від усього фонду оплати праці становила 90,6 %. Додаткова заробітна плата в свою чергу складала 451,1 тис. грн., відповідно питома вага становила 9,4 % від усього фонду оплати праці.

Варто зазначити, що за 2015 – 2016 роки фонд оплати праці персоналу підприємства зменшився на 1151 тис. грн. При цьому відбулося збільшення у частині основної заробітної плати на 3,1 пункти, але зменшення в частині додаткової заробітної плати на 3.1 пункти.

У даному аналізі фонду оплати праці ми виявили недолік. Дана структура не передбачає грошової частки інших заохочувальних і компенсаційних виплат працівників, тобто матеріальних і соціальних пільг що носять індивідуальний характер. На нашу думку, даний недолік зменшує в певній мірі мотиваційну роль заробітної плати відносно кар'єрного просування.

Проаналізуємо темпи зростання продуктивності та оплати праці на даному підприємстві, дамо оцінку темпів росту цих показників за наступними даними табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Темп росту продуктивності та оплати праці на
ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2015 -2016 роках**

Показники	2015 р.	2016р.
Продуктивність праці, грн./чол.	229,7	247,7
Темп росту продуктивності праці, %	102,3	107,8
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, грн.	21024,7	17643,4
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	83,0	83,9
Співвідношення темпів росту продуктивності та заробітної плати	1,23	1,28

Джерело: складено автором за даними підприємства.

За аналізом проведених обчислень можемо зробити висновок, що за аналізований період 2015 – 2016 років продуктивність праці персоналу зросла на 18 пунктів, однак середньорічна заробітна плата одного працівника зменшилась на – 3381,3 грн. Як бачимо з даних табл.2.9, присутні випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання його середньомісячної заробітної плати. Дані темпи зростання відобразилися на збільшенні показника, їх співвідношення з 1,23 у 2015 році, до 1,28 у 2016 році. Дане збільшення показників засвідчує на підприємстві переважання нематеріальних стимулів до продуктивності праці.

Варто зазначити, що на ТОВ «Микулинецький Бровар», присутня оплата відряджень працівників, яка має тенденцію до збільшення. Так у 2015 році виплати на відрядження склали 158 тис. грн., а у 2016 році відбулося збільшення виплат, і складає суму у розмірі 162 тис. грн. Можемо зробити висновок, що підприємство дбає про комфортні відрядження своїх працівників.

На ТОВ «Микулинецький Бровар» продуктивність праці має тенденцію зростання. Зауважимо, що така тенденція зумовлена впливом не матеріальних чинників, адже середньорічна заробітна плата працівника за аналізований період зменшилась. Це свідчить про те, що матеріальні стимули оплати праці мають не стабільний характер, що може призвести до погіршення продуктивності праці працівників, і послабити темпи кар'єрного зростання. Зазначимо, що працівник буде не зацікавлений у реалізації свого потенціалу, якщо його праця буде не належно і не стабільно матеріально оцінено. Адже оплата праці являється засобом для існування і задоволення потреб. Якщо дана нестабільна тенденція оплати праці буде і надалі присутня, тоді ТОВ «Микулинецький Бровар» може отримати такі наслідки як: високу плинність кадрів, низьку продуктивність праці, зумовлену незадоволеністю працівників у задоволенні власних амбіцій, адже найбільший стимулюючий вплив заробітної плати забезпечується не настільки за рахунок можливостей найпоширенішого задоволення

матеріальних і соціальних потреб працівників, наскільки можливостями кар'єрного росту [48].

Можемо зазначити з вище викладеного, що заробітна плата займає провідну роль у стимулюванні праці, також вона сприяє підвищенню добробуту працівників. Але на сьогоднішній час в системі оплати праці існує певна нестабільність, що можемо спостерігати на ТОВ «Микулинецький Бровар».

В управлінській діяльності важливим моментом для ефективного функціонування підприємства є правильно підібрана система оплати праці, яка повинна враховувати особливості трудового процесу, професію, кваліфікацію працівника, його інтереси, і загалом завдання, які стоять перед конкретним робочим місцем. Отже, можна здобути бажаного ефекту у діяльності підприємства через поєднання інтересів двох сторін підприємства і працівника. Але варто врахувати, що для організації заробітної плати, аналіз форм і складових трудового процесу потрібно проводити систематично і кваліфіковано задля отримання достовірної інформації про трудову діяльність працівника [41].

На нашу думку, досліджуваному ТОВ «Микулинецький Бровар» потрібно провести удосконалення оплати праці. Хоча на даний час продуктивність праці є позитивною, але дане удосконалення допоможе уникнути в майбутньому певних кризових ситуацій з боку персоналу.

На даному підприємстві, на нашу думку, варто виокремити такі основні напрями реформування системи оплати праці [91]:

- поліпшення системи організації винагород, через введення механізму диференціації мінімальної заробітної плати, як основи регулювання розмірів оплати праці на всіх рівнях системи управління з урахуванням забезпечення постійного відтворення робочої сили у відповідності з тяжкістю праці і результативністю господарської діяльності підприємства;
- запровадження в якості організації праці на всіх рівнях управління системи тарифних договорів і угод, які заключаються в результаті проведення колективних переговорів;

- сприяння наближенню економічних умов оплати праці працівників, прийнятих на умовах найму.

Щодо першого напрямку реформування оплати зазначимо, що він, є актуальним для ТОВ «Микулинецький Бровар», адже в структурі фонду оплати праці відсутні заохочувальні і компенсаційні виплати працівникам, що негативно впливає на кар'єрний ріст. Як відомо, зростання кар'єри пов'язане з реалізацією власного потенціалу і соціального статусу, які стимулюються відповідними компенсаційними стимулами [71].

Другий напрям реформування оплати праці полягає у введенні практики переговорів і досягнення угод з конкретними, чітко розмежованими питаннями організації оплати праці на різних рівнях підприємства. Предметом переговорів між зацікавленими сторонами колективом і адміністрацією, в першу чергу, виступають тарифні угоди і мінімальний рівень заробітної плати [50].

Наведені напрями на нашу думку, допоможуть удосконалити систему оплати праці на ТОВ «Микулинецький Бровар» і забезпечити стабільний розвиток персоналу на даному підприємстві.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління кар'єрою на ТОВ «Микулинецький Бровар» дозволив зробити такі висновки.

1. Впродовж шляху проходження кар'єрними шаблями працівник може стикнутися, з так званою, точкою «плато» кар'єри. У наукових джерелах зазначено, що точка «плато» кар'єри окреслюється як рубіж в кар'єрі, коли імовірність подальшого просування вгору дуже мала. Кар'єрне плато, в певній мірі, виступає точкою закінчення висхідної частини кар'єри.

2. Проаналізувавши структуру персоналу підприємства за 2015-2016рр. можемо зробити висновок, що у 2016 році порівняно з 2015 роком середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Микулинецький Бровар»

зменшилась на 11 осіб, що, на нашу думку є не суттєве і зумовлене звільненням за власним бажанням працівників внаслідок певних життєвих обставин.

3.3 огляду на отримані результати, можемо відмітити що продуктивність праці в цілому на ТОВ «Микулинецький Бровар» є достатньо високою і в повній мірі задовольняє вимоги виробництва. Адміністрації підприємства варто приділити значну увагу матеріальному заохоченню працівників до продуктивності праці задля підтримки ефективності праці на даному підприємстві. Отже, плинність кадрів на ТОВ «Микулинецький Бровар» є не значна, продуктивність праці висока, обумовлена високим доходом підприємства та ефективною працею працівників.

4. На ТОВ «Микулинецький Бровар» продуктивність праці має тенденцію зростання. Зауважимо, що така тенденція зумовлена впливом не матеріальних чинників, адже середньорічна заробітна плата працівника за аналізований період зменшилась. Це свідчить про те, що матеріальні стимули оплати праці мають не стабільний характер, що може призвести до погіршення продуктивності праці працівників і послабити темпи кар'єрного зростання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Модель процесу управління кар'єрним ростом

Як зазначають науковці процес управління кар'єрним ростом працівників має бути одним із основних об'єктів управління керівників, адже від нього залежить задоволеність працівників своєю роботою, а якщо працівника буде влаштовувати положення в організації, яке він займає, тоді він буде приносити віддачу для підприємства.

Управління кар'єрним процесом визначається як комплекс заходів щодо планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов діяльності підприємства [1].

У процесі управління кар'єрним ростом на підприємстві, часто виникає проблема, яка полягає у так званих «кризах» кар'єри. З «кризами» кар'єри стикаються організації, у існує відповідної документації про організацію проведення кар'єрного просування. У нашому випадку на ТОВ «Микулинецький Бровар» не існує відповідних документів, які б висвітлювали процес і дії керівництва що до організації кар'єрного зростання свого персоналу.

На нашу думку, для ТОВ «Микулинецький Бровар» необхідно розробити наступні документи щодо процесу кар'єрного управління [33]:

1. Положення про кар'єру. Даний документ буде регламентував процес управління кар'єрним ростом на підприємстві. Він може містити наступні розділи:

1.1. Цілі та задачі кар'єри;

1.2. Управління організацією кар'єрним ростом;

1.3. Форми оцінювання працівників для кар'єрного руху персоналу;

Дані документи допоможуть, на нашу думку, в організації процесу управління кар'єрним ростом працівників на підприємстві.

Для ефективної організації даного управлінського процесу вважаємо за доцільне запропонувати модель кар'єрного розвитку, дотримання якого допоможе підвищити рівень управління кар'єрним процесом і зацікавити працівників у формуванні власної кар'єри.

Отже, на нашу думку, доцільним для ТОВ «Микулинецький Бровар» буде дотримання моделі процесу управління кар'єрним ростом (рис. 3.1).



Джерело: удосконалено автором за [1]

Рис. 3.1. Модель управління кар'єрним ростом

Дана модель складається з таких етапів:

1. Попередження у процесі управління кар'єрним ростом «криз» кар'єри.
2. Виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування.
3. Проведення заходів щодо планування кар'єри працівників.
4. Стимулювати працівників до розробки індивідуальних планів кар'єри.
5. Оцінювання результатів роботи для узгодження кар'єрного просування на іншу посаду.
6. Створення сприятливих умови для розвитку персоналу;
7. Забезпечення відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Проаналізуємо детальніше наведені етапи моделі процесу управління кар'єрним ростом.

«Криза» кар'єри є актуальною для кожного підприємства, адже дані кризи полягають у початку кар'єрного зростання працівників, а також виникають у середині кар'єрного процесу. Дані процеси руху персоналу присутні на кожному підприємстві, тому потребують завчасного виявлення і усунення без шкоди персоналу і підприємства загалом. Дані кризи відомі як «криза» початку кар'єри, і «криза» середини кар'єри, так звана криза «плато кар'єри» [76].

Криза початку кар'єри виникає через те, що часто молоді фахівці, що закінчили вищий навчальний заклад, очікують, що їм представиться можливість застосовувати свої знання так, що це приведе до їх визнання і просування по службі. Однак, у більшості випадків вони відчують розчарування у своїх перших кроках щодо вирішення проблеми кар'єри. Це виникає тому, що вони відчують розрив між своїми уявленнями про підприємство і тим, ким вони в дійсності є. Тобто молоді фахівці очікують на виконання роботи високого рівня, де б вони проявили свої здібності і таланти, а стикаються з монотонною роботою, яка в результаті призводить до розчарування у можливості кар'єрного росту.

Зазначимо, що попередити дану кризу можна наступними заходами [73]:

- 1) щоб уникнути нереалістичних очікувань у працівників-новачків потрібно надати їм об'єктивну інформацію в ході найму на роботу. Це

дозволить працівникові оцінити сильні і слабкі сторони своєї роботи і підприємства в цілому;

2) надати працівникові цікаве перше завдання, яке б забезпечувало його автономію у прийнятті рішень і підвищувало його відповідальність. Це дозволить працівникові проявити свої здібності і таланти, а керівникові дозволить оцінити компетенцію працівника.

Ще з однією кризою працівників стикається підприємство у процесі управлінської діяльності. Дана криза має назву «плато» у середині кар'єри. Вона характеризується тим, що просування у даний момент йде повільно і досвід багатьох підприємств засвідчує, що це відбувається з двох причин. По-перше, чим ближче до вершини організаційної піраміди, тим менше місць, і, навіть, якщо менеджер може працювати на новому місці, то не має вакансій. По-друге, вакансії можуть бути в наявності, але менеджер втратив або можливість, або бажання її займати, це може бути спричинене сімейними проблемами у працівника, або іншими причинами які спонукають до такого ставлення [74].

Для попередження і усунення даної кризи варто проводити такі заходи:

1) потрібно проводити консультації. У штаті підприємства потрібна наявність психолога, щоб допомогти працівникам справитися з проблемами, пов'язаними з кар'єрою, родиною чи здоров'ям. Дана криза торкається працівників середнього віку, оскільки працівник чи менеджер даного рангу звичайно вже добре освічений, практика доводить що їм просто потрібно виговоритись. Допомога психолога полягає у вербалізації проблеми об'єктивному слухачеві, що допомагає чітко усвідомити їхню суть і, в результаті, справитися з проблемою конструктивним чином [75];

2) якщо розвиток даної кризи прискорюється, то потрібно застосовувати керівництвом щодо даних працівників певні альтернативи, які полягають у горизонтальному переміщенні на підприємстві, або навіть пониженні. Альтернатива кризі у формі горизонтального переміщення полягає в пересуванні на тому ж рівні, що знаходиться працівник, але з одного сектора підприємства в інший. Це дозволить працівнику, який «застиг» на певному

місці, перемістити на близький рівень. Дане переміщення дозволить вивчити працівникові нові технічні вимоги нового робочого місця, але при цьому на це підуть певні зусилля і час, що дозволить працівникові забути проблеми, які в нього виникли, але при цьому працівник одержує перспективу у двох областях роботи [77]. Ще одна альтернатива, це пониження, яке часто сприймають з невдачею. Проте дане переміщення є в деяких випадках просто необхідною альтернативою в організації, якщо присутні такі умови: працівник, який застиг на виробництві цінує якість життя, що обумовлене специфічними географічними умовами розташування я когось виробництва і може бути згодний на нижчу посаду для переїзду на нове місце; працівник розглядає пониження як спосіб закріпити основу для майбутнього просування; працівник відчуває покликання до знаходження самостійності і можливостей для самовираження, пов'язаних з неробочою діяльністю, і з цих міркувань може із задоволенням сприймати нижчий рівень відповідальності і вимог на новому місці нижчого рівня [80].

Другим етапом моделі є виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (див. рис. 3.1). Даний захід характеризується не ступенем підготовленості працівника на момент прийняття на роботу, а їхніх можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей і рівня мотивації працівника [84].

Способами виявлення таких працівників можуть бути різного роду консультації з працівником: консультації з менеджером з персоналу, консультації з безпосереднім керівником, також можна залучати оціночні центри та центри розвитку.

На сьогодні популярності набув спосіб виявлення працівників, який носить назву перспективної – професійної підтримки, і складається з таких етапів [89]:

1. Відділ кадрів призначає консультанта, який проводить семінар для груп працівників або співбесіду. Якщо проводиться семінар то він має тему і зміст, який полягає у виокремленні основних цілей у виборі методів розвитку

кар'єри, а також в процесі семінару розглядаються ролі працівника в процесі розвитку власної кар'єри.

2. На наступному етапі працівник заповнює тест власної самооцінки, в якому дає відповіді на запитання, з ціллю виявлення особистих і ділових якостей. При цьому виділяються сильні і слабкі сторони у сфері прийняття рішень, оцінюється здатність працівників до ризику, лідерства, критика до себе, поведінка в колективі. Дані запитання у тесті дозволяють оцінити професійні здібності працівника.

3. На завершальному етапі консультант опрацьовує результати тесту і здійснює кінцевий аналіз. Отримані результати він відображає у звіті де вносить характеристики професійних знань, умінь, мотивацій, які полягають в інтересі працівників в тій чи іншій сфері діяльності, також характеризується система ризиків, які пов'язані з несумісністю сфери діяльності людини з отриманими результатами. На основі отриманих даних даються рекомендації підприємству щодо конкретного працівника, а також людині, яка підлягала оцінюванню, щодо оптимального розвитку її кар'єрного зростання.

Даний спосіб перспективно-професійного виявлення працівників, на нашу думку, доцільно застосовувати на ТОВ «Микулинецький Бровар», бо він є незатратним, адже залучаються консультанти з підприємства і отримується в процесі достовірна інформація про потенційного працівника і можливості його кар'єрного зростання.

Вважаємо за доцільне окреслити, що на підприємстві при управлінні процесом кар'єрного зростання має проводитись такий захід як планування кар'єри, що передбачає визначення шляхів, які ведуть до досягнення мети працівника. Даний етап, що визначений нами як третій у моделі (див. рис. 3.1), передбачає, що кадрові служби складають, як правило, на п'ять років схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій і стимулювання планування особистої кар'єри. Дане планування може включати такі зміни [5]:

- 1) підвищення або зниження за посадою з розширенням або скороченням кола обов'язків і прав;
- 2) підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням більш складних завдань, ростом заробітної плати, але збереженням посади;
- 3) зміна кола завдань і обов'язків без підвищення за посадою і росту заробітної плати, тобто ротація.

Зазначимо, що основою планування кар'єри виступає кар'єрограма. Вона представляє собою документ, який складається на 5-10 років і містить, з одного боку, обов'язки керівництва підприємства, щодо горизонтального і вертикального переміщення працівників, а з іншого боку, зобов'язує підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності [10].

Кар'єрограма містить також перелік професійних і посадових позицій на підприємстві, що забезпечує оптимальний розвиток працівника для займання ним бажаної позиції на підприємстві. Отже, кар'єрограма дає формалізоване уявлення працівникові про те, який шлях він має пройти для того, щоб отримати відповідні знання, набути необхідні навички для ефективної роботи на бажаному місці.

Отже, можемо зазначити, що планування кар'єри на підприємстві забезпечує наступні результати [2]:

- 1) проводить взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;
- 2) забезпечує урахування і узгодження їхніх потреб;
- 3) дозволяє вивчити і оцінити потенціал просування працівників;
- 4) проводить ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання і умовами, що дозволяють їм досягти бажаного.

Четвертий етап моделі процесу кар'єрного росту, який спрямований на стимулювання працівників до розроблення індивідуальних планів кар'єри, певною мірою схожий до попереднього, але він відрізняється тим, що у процесі планування кар'єри, приймає безпосередню участь сам працівник.

Отже, процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів, тобто бажаної посади, рівня заробітної плати і потенційних можливостей, на основі чого з урахуванням

перспектив підприємства і об'єктивних особистих даних формулюються основні цілі кар'єри. Потім самостійно або за допомогою керівника чи менеджера з персоналу визначаються варіанти просування по службі як на підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього заходи. Дане планування має бути спрямоване на підвищення мотивації персоналу, працівник має бути задоволений працею, має бачити власні перспективи, можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію. Індивідуальне планування кар'єри працівником в результаті має пов'язувати життя працівника з підприємством, таким чином працівники стають більш лояльними до роботи на підприємстві, стають зацікавлені в продуктивності і якості праці [20].

Зазначимо, що основним результатом в даному заході: є успішна робота працівника в обійманні певної посади.

Варто зауважити, що важливим етапом в моделі процесу кар'єрного росту є оцінювання результатів роботи і здібностей працівників для подальшого кар'єрного просування на іншу посаду. Тобто методом даного заходу є професійне оцінювання здібностей працівника. Механізм на цьому етапі такий: проводиться кваліфікаційний іспит працівникові на зайняття бажаної ним посади. Якщо працівник відповідає кваліфікаційним вимогам бажаної посади, узгоджується рішення керівництвом організації на основі отриманих екзаменаційних висновків про переведення працівника на вищу посаду, яка відповідає його кваліфікації, і надає більше коло обов'язків і прав, і в результаті задовольняє бажані інтереси як працівника, так і організації в цілому.

Наведена модель процесу кар'єрного росту містить етап про створення сприятливих умов для розвитку персоналу. На даному етапі має бути спрямовання на організацію навчання персоналу, тобто підвищення кваліфікації, підбір посад, які відповідають особистим можливостям окремих працівників. Даний етап може бути спрямований як для звичайних працівників так і для окремих груп персоналу, зокрема для інвалідів, для яких також мають бути передбачені робочі місця на кожному підприємстві,

але крім того потрібно враховувати їхні фізичні особливості до праці, таким чином потрібно організувати їм такі умови праці, таку посаду, яка б сприяла їхнім можливостям, і росту в організації. Цей етап передбачає надання працівникам для розвитку певних завдань з урахуванням їхніх професійних можливостей [16].

Зазначимо, що запропонована нами модель включає такий етап як відповідальність керівників за професійний розвиток підлеглих. Кожен керівник має забезпечувати організацію професійного розвитку своїх працівників, яке полягає у забезпеченні професійного навчання для займання відповідної посади. Варто вказати, що також для розвитку персоналу, важлива достовірна оцінка керівника щодо результатів роботи працівників. Дуже часто менеджери не достатньо відповідально до цього підходять. Цей управлінський недолік особливо не притаманний молодим фахівцям. Вкажемо, що часто вони не впевнені в тому яких думок від них очікують. Вони, звичайно, спостерігають за своїми керівниками, розглядають їхню поведінку як зразок для наслідування, але коли керівники недооцінюють працівників, ті не розуміють чи роблять вони свою справу правильно. Таким чином, керівникам через власне оцінювання результатів роботи своїх підлеглих потрібно розвивати у них почуття впевненості у роботі, що дозволить піднятися їхній самооцінці і принесе більші продуктивні результати для підприємства [24].

Отже, наведена модель процесу управління кар'єрним ростом висвітлює етапи, які необхідно проводити для успішного розвитку і просування працівників кар'єрним шляхом задля отримання успішних і задоволених посадою працівників, економічно стабільного підприємства. Ця модель носить рекомендаційний характер для ТОВ «Микулинецький Бровар» з метою удосконалення політики кар'єрного управління підприємством.

3.2. Удосконалення методів оцінювання результатів праці як передумова кар'єрного зростання

Оцінювання результатів праці підлеглих визначається як один із заходів процесу управління кар'єрним ростом і розглядається як вагомий процес на підприємстві, який дозволяє визначити рівень компетентності працівника до заданої праці, підвищити його кваліфікацію або забезпечити просування працівника.

Зауважимо, що керівники підприємства мають приділяти значну увагу діловому оцінюванню персоналу, адже це такий процес, який дозволяє встановити відповідність якісних характеристик персоналу, вимогам посади або робочого місця.

Вважаємо, що оцінювання результатів праці персоналу має бути присутня на кожному підприємстві. На нашу думку, це дозволяє мати достовірну інформацію про рівень діяльності кожного працівника і ефективність його роботи для підприємства.

Варто вказати, що методика оцінювання результатів праці включає специфіку роботи кожного робочого місця за найбільш суттєвими параметрами, за яким проводиться оцінювання працівника, вміщує критерії і стандарти оцінювання, порядок процедури оцінювання, а також висвітлює адміністративні заходи щодо результатів отриманої оцінки.

Зазначимо головні завдання оцінювання результатів праці [31]:

- 1) достовірне виявлення відповідності працівника займаній посаді;
- 2) забезпечення визначення трудового внеску працівника в діяльність підприємства;
- 3) підвищення індивідуальної віддачі від працівників, їхньої чіткої орієнтації на кінцевий результат, на досягнення головної цілі підприємства.

Проведене дослідження управлінської діяльності персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар» дозволило зробити висновки про те, що на даному підприємстві не є досконалою система оцінювання результатів праці своїх працівників. Про це свідчить відсутність конкретних заходів і методів оцінювання результативності роботи на даному підприємстві, і документовано підтверджених відомостей.

Для ефективного проведення оцінювання результатів праці на ТОВ «Микулинецький Бровар» вважаємо за доцільне запропонувати такі напрями оцінювання.

Зазначимо, що ефективним кроком у діяльності підприємства буде проведення оцінювання не тільки виробничого персоналу, але й працівників і спеціалістів, що дозволить підвищувати довіру працівників до керівництва [18].

На нашу думку, оцінювати результати діяльності працівників потрібно за такими напрямами [37]:

- спершу оцінити результати основної діяльності працівників, тобто виконання прямих обов'язків, які проводяться на основі складності праці, результатів продуктивності праці і якісних характеристик праці;
- наступним напрямом буде оцінювання професійної поведінки працівників, тобто оцінюються такі критерії як кваліфікаційне зростання працівників протягом певного періоду, їхні творчі здобутки, якщо такі присутні в діяльності або в посаді, яку займають працівники яких оцінюють;
- оцінити професійні знання, уміння, навички, тобто рівень професіоналізму працівників щодо займаної посади і діяльності виконуваної на підприємстві.

Ще один напрям, який, на нашу думку, варто оцінювати як показник результативності праці і пропонуємо його застосовувати в оцінюванні на ТОВ «Микулинецький Бровар» окреслимо як оцінювання індивідуальних особливостей працівника в колективі. Пропонуємо проводити оцінювання за такими критеріями: особливості характеру працівника, його авторитетність в колективі, його вплив на соціально-політичний клімат в колективі. Зауважимо, що оцінювання індивідуальних особливостей працівника полягає в оцінюванні результатів його взаємодії з колективом. При цьому оцінюються особисте ставлення до роботи і колективу загалом, тобто оцінюються ретельність працівника, дисциплінованість, ініціативність.

На нашу думку, оцінювання за даними критеріями дозволить виявити рівень співпраці працівника з колективом, та його сприйняття в колективі. Вважаємо, що значний вплив на результати праці працівників має внутрішньо організаційний клімат в колективі.

Зазначимо, що до кожного напрямку оцінювання варто застосовувати відповідний метод.

Для оцінювання результатів основної діяльності можна оцінювати тільки окремі показники щодо працівників, адже не у всіх працівників однакова робота. Вона може відрізнятися за змістом і характером праці, також тим наскільки можна чітко охарактеризувати результати праці кількісно, може відрізнятися нормами часу на виконання певного завдання [100].

Зауважимо, що результативність професійної поведінки працівника оцінюється через отримані результати, які полягають у підвищенні кваліфікації, що може бути виражена загальною кількістю років навчання працівника з відривом і без відриву від виробництва, фактами стажування.

Отже, запропонуємо методи оцінювання для наведених напрямів.

Вважаємо, що для оцінювання результатів складності роботи працівників варто застосувати метод Бальної оцінки. Суть даного методу полягає у визначенні критеріїв, за якими визначають складність праці певної категорії працівників, наприклад, відповідальність, компетентність, самостійність у виконанні завдання, розмаїтість заданих робіт. До кожного з наведених критеріїв встановлюється відповідна оцінка, тобто складаються спеціальні оцінні аркуші. Зазначимо, що данні оцінні аркуші на підприємстві мають бути формалізовані і стандартизовані до відповідності специфіки виконуваної роботи на підприємстві. Дане оцінювання рекомендується проводити щорічно, і обов'язково безпосереднім керівником підприємства для достовірного відома потенційних кандидатів на підвищення, або виявлення осіб яким потрібно краще працювати для підвищення власних кадрових результатів і результатів підприємства [19].

Проведене дослідження дозволило запропонувати оцінювати продуктивність праці методом, який полягає в оцінці обсягів роботи до одиниці відпрацьованого часу. Для ТОВ «Микулинецький Бровар» продуктивність праці працівників рекомендуємо оцінювати методом, який характеризує параметри об'єкта, що обслуговується, або їх кількість, маються на увазі, насамперед, їхні кількісні характеристики, для аналізу можна використовувати показники напруженості праці, який визначається відношенням фактичного обсягу об'єктів, що обслуговуються, до норми обслуговування [1].

На підприємстві, на наш погляд, варто застосовувати ефективний метод, який носить рекомендаційний характер за своєю суттю. Тобто даний метод полягає не тільки в оцінюванні роботи працівника за певний період, а як було вище зазначено має своєрідний рекомендаційний характер. Тобто керівник підприємства або кадрової служби спільно із підлеглим узгоджують для працівника особисті цілі на квартал, півріччя чи місяць. Визначені цілі для працівника можуть бути визначені не тільки показниками роботи, але й у вигляді рекомендації щодо освоєння нових ділянок роботи, саморозвитку, підвищення кваліфікації, з метою зайняття вищого щабля посади. Після завершення встановленого періоду, керівник оцінює і обговорює з працівником отриманні результати, а також для потреби обговорюються нові цілі у діяльності працівника. Даний метод у наукових джерелах носить назву «управління за цілями результатів діяльності працівників».

На нашу думку, задля оцінювання результатів діяльності індивідуальних особливостей працівників, тобто встановлення взаємодії в колективі, дисциплінованості, оцінювання характеру, на нашу думку найдієвішим методом варто окреслити проведення анкетування. Воно здійснюється між колегами, які пропрацювали в колективі не менше року і повинно носити анонімний характер. При цьому оцінка дається і керівником, але оцінювання керівника не має носити анонімності. Отже, чином керівник може отримати «портрет» індивідуальної особистості кожного працівника.

Адже анонімність анкетування завжди дає точний опис конкретних працівників, і в результаті показує їхнє ставлення до роботи.

Вважаємо, що результативним, об'єктивним, не затратним, ефективним є ще один метод оцінювання результативності праці працівників – проведення на підприємстві атестаційних заходів, які допоможуть з'ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність пробоїв у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати посадові обов'язки, і просуватися у кар'єрному рості.

Проведення атестації працівників окреслюється як форма комплексного оцінювання результатів діяльності працівників в організації, на підставі якої приймаються рішення про майбутнє кар'єрне зростання працівника або його звільнення.

Атестування складається з комплексу цілей і завдань для реалізації та отримання бажаного результату стосовно оцінювання персоналу. Розглянемо їх Цілями атестації є [2]:

Інформування, яке висвітлюється в таких завданнях:

- інформування працівників про рівень їхньої кваліфікації та якість праці;
- отримання інформації про якісний склад персоналу підприємства;
- оцінювання ступеня використання трудового потенціалу працівників;
- удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом.

Організаційні, які полягають у таких заходах:

- підвищення – виявляється в більш повній реалізації потенціалу працівників, які мають високий рівень компетентності, тобто забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників.
- переведення – проявляються, як забезпечення працівників отримання нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним.

- зниження – завданням тут виступає переведення на посади, що вивільняються, більш компетентних працівників.

- звільнення – завданням є скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, що не відповідають обійманим посадам.

Мотивація проявляється в наступних завданнях [53]:

- стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів, наприклад винагорода подякою, підвищення заробітної плати, надання премій, підвищення за посадою працівників;

- підвищення продуктивності праці;
- забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці;
- професійний та гармонійний розвиток персоналу підприємства;
- створення умов для найбільш повної реалізації потенціалу працівників.

Отже, з наведених вище завдань і цілей можемо стверджувати, що атестація допомагає керівникам в організації [16]:

- оптимізувати розподіл людських ресурсів в організації;
- мотивувати і заохочувати працівників;
- забезпечувати стійкий зворотний зв'язок з працівниками;
- забезпечувати справедливість всередині робочої групи або колективу;
- оптимізувати процеси розвитку і навчання персоналу;
- забезпечує дотримання принципу рівних можливостей при просуванні працівника в організації.

Головне в такому оцінюванні є також особистісні характеристики і ділові якості працівника, тобто праця та її результати.

Щодо особистісних характеристик, то їхнє оцінювання полягає в тому, що дуже часто позитивні результати оцінювання і просування на одній посаді не означає того, що будуть гарні результати на більш високій посаді, тому що вона вимагає зовсім інших якостей, котрими даний працівник може і не володіти. Тому просування працівника на більш високу посаду потрібно

здійснювати не тільки за результатами його роботи, але і за наявності якостей особистих і професійних, які потрібні для повноцінного виконання нових обов'язків.

Проведення атестації обов'язково має проводитися планомірно. І для ТОВ «Микулинецький Бровар» пропонуємо проводити такий вид атестації як, підсумкова, яка полягає в повній і всебічному оцінюванні виробничої діяльності працівників за весь період. Це оцінювання минулого, без якого важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібне оцінювання особистих якостей, що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в 3 – 5 років [24].

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням. Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства [33].

Проведене дослідження наукових джерел дозволило виявити, що процес проведення атестації включає послідовність таких етапів[31]:

- підготовчого;
- проведення самої атестації;
- використання результатів атестації.

Розглянемо дані етапи проведення атестації. На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, складається відповідна документація, визначаються списки працівників, які підлягають атестації, і також кількісний склад атестаційної комісії. Крім того документам надається юридичний характер, тобто видається наказ по підприємству про атестацію працівників і графіки їхньої роботи, і наводяться положення про атестацію.

У ролі суб'єкта оцінювання виступає атестаційна комісія, яку очолюється голова. До її складу входять члени комісії і секретар. У ролі членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні фахівці різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості, наприклад профспілки, експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінювання. Ще один важливий момент полягає в тому, що склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5–6 осіб, для видачі об'єктивної оцінки [99].

Зазначимо, що серед працівників потрібно провести роз'яснювальні роботи про проведення атестації, тобто ознайомити з методикою її проведення, і повідомити про порядок підготовки необхідних документів. Сам графік проведення атестації має доводитися до працівників не менше ніж за один місяць до атестації, а відповідні документи про працівників повинні подаватися в комісію не менше ніж за два тижні до проведення атестації [83].

Зазначимо, що документи, які подаються в атестаційну комісію які містять інформацію про працівника і складаються з таких відомостей: відгук – характеристика про працівника, даний документ відображає узагальнені результати оцінювання діяльності працівника, тобто включає результати анкетного опитування про працівника, про його поведінку в колективі, оцінку працівника керівником; Дане проведення експертної і підготовка відповідної інформації готується фахівцями кадрової служби. Відповідальність за облік і оцінювання працівника несе керівник підрозділу, до якого належать працівники, що підлягають атестації. Також працівник повинен бути ознайомлений з даними у відгуку-характеристиці, які проводилися на нього, не менше ніж за тиждень до атестації, щоб поставити власний підпис. Після цього даний документ передається безпосередньо до атестаційної комісії [1].

Щодо етапу проведення самої атестації, атестаційна комісія в зазначені строки атестації розглядає подані документи і заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки у його роботі, і на основі цього з

урахуванням власного обговорення у відсутності атестованого працівника відкритим голосуванням дає відповідну оцінку діяльності працівника і виносить одне з наступних рішень [2]:

- працівник відповідає займаній посаді та має високі показники професійних і особистих здібностей для обіймання вищого посадового ступеня;
- працівник відповідає займаній посаді;
- працівник відповідає займаній посаді за умов поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- працівник не відповідає займаній посаді.

Зауважимо, що на завершальному етапі результати атестаційної комісії обговорюються на виробничих зборах, нарадах на підприємстві і приймають рішення щодо їх виконання або усунення встановлених недоліків у діяльності атестованих працівників.

На наш погляд, даний метод оцінювання результатів діяльності працівників хоч і є клопіткий, але включає об'єктивну оцінку всієї діяльності працівників, тобто як їх особистих характеристик і безпосередньої професійної діяльності, і сприяє прийняттю об'єктивних рішень щодо працівника, тобто щодо підвищення в посаді, рекомендацій щодо поліпшення діяльності або направлення на навчання [90].

Як було вище зазначено приймаються рішення атестаційною комісією щодо діяльності працівника, і на основі цих рішень виявляються нові завдання, які приймаються після проведення оцінювання, які мають наступне стимулююче вираження [99]:

- направлення працівника на навчання або стажування у ВНЗ;
- включення фахівця до резерву на висування, якщо підтверджені кваліфікація і визначена не відповідність посади реальному потенційному росту;
- підвищення у посаді за наявності вакантного місця;

- підвищення кваліфікації, професійної компетентності;
- підвищення посадового окладу, за певної відповідності посади, яка обіймається, та визначення значного поліпшення роботи.

Пропонуємо керівництву ТОВ «Микулинецький Бровар» звернути увагу на розроблення нового напрямку оцінювання працівників, який полягає в аналізі задоволення працею персоналу. На даний стан працівників, на нашу думку, впливає безліч факторів, на які керівникам потрібно звернути увагу, а саме [87]:

- статус працівника, який він займає на підприємстві;
- методи і стиль керівництва. Варто звернути увагу чи даний стиль керівництва і методи, які застосовують до працівників морально не пригнічують їх;
- оцінювання умов праці в яких знаходиться працівник.

При створенні даного напрямку оцінювання персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар» вважаємо за доцільне на перше місці запропонувати оцінювання статусу працівника на підприємстві. Це пояснюється тим, що на даний час склалися обставини за яких, коли у працівника нижчий статус, то він більше не задоволений власною працею. На жаль, дана ситуація є поширеною на підприємствах країни, і її потрібно сприймати не інакше як проблему розвитку персоналу.

Вважаємо, що дане оцінювання на ТОВ «Микулинецький Бровар» дозволить контролювати професійну компетентність працівників і стимулювати їх до ефективної праці та професійного росту на підприємстві. Адже коли працівники будуть бачити, що керівництво цікавиться їхнім положенням на підприємстві, оцінює їхню задоволеність стилем керівництва, вони будуть себе відчувати не байдужими на підприємстві, і, таким чином їхній моральний стан буде підніматися і, в результаті, принесе піднесення та якість результатів праці.

3.3. Механізм удосконалення системи відбору персоналу

Діяльність будь-якого підприємства неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату працівниками з відповідними навичками. Відбір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладає фундамент майбутнього успіху. Як зазначають науковці, від того, наскільки ефективно поставлена робота з відбору персоналу, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей підприємства і якість виробленої продукції або наданих послуг. У свою чергу, недостатній професіоналізм робітників, фахівців і керівників розглядається як не тільки очевидне гальмо технічного прогресу й росту ефективності, але й перетворюється в основний фактор ризику, можливості аварій з найтяжчими наслідками. Тому керівництву ТОВ «Микулинецький Бровар» варто здійснювати процедуру відбору персоналу кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем як на виробництві так і в управлінні підприємством. Зазначимо, що пошук і відбір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом [36].

Проведене дослідження дозволило виявити, що професійний відбір персоналу на підприємствах харчової галузі проводиться, але статистика порушень технологічного режиму вказують на недостатність застосовуваних заходів. Саме «особистісний» фактор є провідним і з ним пов'язана значна кількість непередбачуваних обставин [9].

У ході дослідження було встановлено, що приблизно 0,6 відсотка із числа всіх аварійних ситуацій, непередбачених зупинок на підприємстві, трапляється з вини нещодавно прийнятих у штат працівників. Збитки підприємства в таких випадках обчислюються сумою недовиробленої продукції. Зазначимо, що уникнути даної ситуації можна завдяки відбору досвідчених та кваліфікованих нових працівників. Даний захід скоротить витрати за цією статтею [9].

У науковій літературі вказано, що недостатньо досконала система підбору персоналу стає на заводі формування висококваліфікованого, стабільного, із позитивним психологічним кліматом колективу. Вважаємо, що, можливо, у цій проблемі допоможе удосконалення саме процедури пошуку, ділового оцінювання та відбору кандидатів. Це надасть можливість уникнути випадків набору «випадкових» кандидатів з недостатньою кваліфікацією чи несумісними з посадою особистими якостями, що безпосередньо вплине на якість та продуктивність виконуваної ними роботи [31].

На нашу думку, удосконалена система відбору персоналу має передбачати такі етапи даної процедури [2]:

1. Подання заявки про потребу в кадрах.
2. Попередній відбір претендентів.
3. Проведення первинної співбесіди.
4. Оцінювання претендента.
5. Перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій.
6. Медичний огляд.
7. Проведення підсумкової співбесіди щодо наймання.
8. Прийняття остаточного рішення щодо наймання.

Вважаємо, що вище зазначена процедура включає достатню кількість етапів, які дозволять оцінити кандидата з «усіх» сторін і отримати інформацію, що допоможе менеджеру при прийнятті рішення щодо наймання на роботу. Даний удосконалений механізм відбору кадрів рекомендуємо запровадити на ТОВ «Микулинецький Бровар».

Зазначимо, що дана процедура супроводжується на кожному етапі таким фактором як відмова, яка може бути як зі сторони роботодавця, якого може не влаштовувати подані професійні, особистісні і фізичні характеристики кандидата, так і відмова можлива зі сторони кандидата, якого можуть не влаштовувати умови праці або інші особливості роботи на підприємстві [62].

Проаналізуємо вище зазначені етапи процедури відбору персоналу детальніше.

Подання заявки щодо потреби в кадрах. Даний етап супроводжується виявленням на підприємстві вакантних посад зі встановленням відповідних кваліфікаційних вимог на дану посаду. Дуже важливим моментом на даному етапі варто окреслити інформування не тільки зовнішніх претендентів, але і внутрішніх організаційних кандидатів про вакантну посаду. Це допоможе внутрішньо організаційним кандидатам реалізовувати свій кар'єрний ріст на підприємстві. А роботодавцю, таким чином, стане набагато легше оцінити професійні здібності «свого» кандидата [51].

Зазначимо, що етап попереднього відбору претендентів призначений, для зниження витрат щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, які підлягають оцінюванню. Даний етап відбору здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Тобто мінімальні вимоги встановлюються для кожної конкретної посади згідно зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація, вік. Наприклад вимогами попереднього відбору можуть бути: наявність прав на водіння автотранспортом, володіння комп'ютером і уміння працювати з певними програмами. Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом. Резюме є важливою складовою первинного відбору адже являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця на підприємстві. Зазначимо, що резюме має бути складено грамотно і включати наступну інформацію про претендента: особисті відомості; цілі претендента, тобто що він очікує у професійному плані від даного підприємства; дані про освіту; дані про професійну діяльність, тобто опис досвіду роботи; сфера професійних інтересів [62].

У випадку коли резюме у претендента відсутнє або не підготовлене, попередній відбір проводиться на основі первинної анкети, що заповнюється претендентом у момент першого відвідування підприємства. Первинна анкета окрім відомостей що можуть міститися в резюме, може включати

додаткові відомості, що представляють інтерес для підприємства. Анкета розробляється кадровою службою з урахуванням специфіки певних посад.

останнім етапом попереднього відбору претендентів є те, що на основі інформації, яка міститься у резюме або первинній анкеті, здійснюється знайомство з кандидатом на посаду і відсіювання претендентів, що не відповідають вимогам за формальними характеристиками, і підготовка з урахуванням відомостей, наведених у анкетах до проведення первинної співбесіди з кандидатами що, пройшли попередній відбір [65].

Проведення первинної співбесіди розглядається як наступний етап відбору персоналу. Метою даного етапу варто окреслити більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. Дана співбесіда проводиться спеціалістом відділу кадрів. Важливим моментом у процесі первинної співбесіди є інформування претендента про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості в пропонованій роботі. Разом з тим одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередню співбесіду варто відзначати також і як засіб реклами, що інформує про імідж підприємства [88].

Зазначимо, що у процесі первинної співбесіди менеджером одержується і аналізується інформація про претендента, на основі проведеного інтерв'ю з кандидатом. Тому менеджерам для одержання повної інформації доцільно приділяти значну увагу в удосконаленні техніки постановки питань для одержання максимального обсягу необхідної інформації [100].

Вважаємо, що при проведенні первинної співбесіди повинні бути отримані відповіді на такі питання:

- Чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
- Чи буде він її виконувати?
- Чи підійде кандидат для даної роботи, чи буде він найкращим ?

Варто зазначити, що техніка постановки питань у процесі інтерв'ю на різні посадові позиції повинна відрізнятися з урахуванням вимог до посади. Наприклад, інтерв'ю при відборі інженера буде відрізнятися від інтерв'ю на посаду директора.

Як вказується в науковій літературі, в процесі первинної співбесіди необхідно одержати інформацію за такими блоками [36]:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані. У цьому блоці увагу потрібно приділити «білим плямам», тобто періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи інформацію у резюме з записами у трудовій книжці і також документами про освіту.

2. Загальноосвітній рівень. Тут метою є визначення базової освіти кандидата, конкретного навчального закладу, факультету, напрям підготовки. Також в даному блоці інтерв'ю важливо визначити ставлення претендента до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата. Тому варто вивчати його дані щодо підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів.

3. Практичний досвід. Визначається час і місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції і обов'язки, можливості виконання інших видів робіт, непередбачених посадовими обов'язками, можливості поєднання професій, спеціальні навички, досвід організаторської роботи або роботи на організаторських посадах.

4. Характеристика останнього місця роботи. В даному блоці бажано одержати інформацію про підприємство, у якому працює або працював кандидат, сферу його діяльності, обсяг виконуваних робіт, місце і посаду даного працівника в структурі підприємства. Також варто з'ясувати причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата.

5. Одержувана винагорода. Важливим моментом у даному блоці є більш точне визначення оплати роботи для кандидата. Тому необхідно більш точно з'ясувати систему оплати на попередньому місці роботи, додаткові умови і

пільги, які мав кандидат, розмір оплати за місяць і очікування кандидата, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи.

6. Індивідуальні характеристики. В даному блоці інтерв'ю важливо отримати інформацію про індивідуальні особливості кандидата, адже наймаючи кандидата на роботи, наймається не тільки фахівець але й морально стабільна людина. Зазначимо, що особливу увагу варто приділяти поведінковим реакціям кандидата під час інтерв'ю, спробувати сформулювати для себе припущення про його звичайну поведінку в робочому середовищі, інтелектуальні здібності, особисті якості властивості характеру, моральні характеристики, спробувати з'ясувати, як він «впишеться» у діючий колектив.

Третім етапом механізму відбору персоналу є оцінювання претендентів. Ціллю оцінювання претендента є виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи. Зазначимо, що відбір працівників на підприємство здійснюється з числа кандидатів на вакантну посаду за допомогою оцінювання відповідних якостей претендентів, а саме оцінюється: ставлення до праці, рівень знань і досвід роботи, організаторські здібності, уміння працювати з людьми, уміння працювати з документами й інформацією, уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення, здатність розробляти і впроваджувати інновації, морально-етичні риси характеру. Варто звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежать від особливостей вакантної посади [19].

Вважаємо за доцільне зазначити, що оцінювання претендента потрібно проводити відповідно до попередньо розробленої програми, тобто розроблених методів за допомогою яких проводитиметься процедура оцінювання кандидатів. Як відомо на даний час найпоширенішими методами оцінювання претендентів при відборі на вакантну посаду є тестування, відбіркові іспити, оцінні іспити [98].

На нашу думку, на ТОВ «Микулинецький Брова» відбір претендентів на вакантну посаду варто здійснювати за допомогою методу імітаційного тестування. Дане оцінювання кандидатів відбувається за допомогою тестів,

що імітують певний вид професійної діяльності або близькі за своїм змістом до тієї роботи, що має бути виконана кандидатом у випадку зайняття наявної вакансії. Дане тестування відрізняється високою здатністю до прогнозування майбутньої професійної успішності. При застосуванні імітаційних тестів претендентам пропонують виконувати завдання, близькі за своїм змістом до професійної діяльності, яку їм доведеться здійснювати. На нашу думку імітаційні тести мають високу надійність, оскільки вони вимірюють навички, безпосередньо пов'язані з пропонованою роботою [15].

Наступним етапом процесу відбору кандидатів є перевірка представленої інформації, збір і перевірка рекомендацій. Даний етап передбачає перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок з колишнього місця роботи претендента та в інших осіб, які добре знають кандидата. Перевірка інформації здійснюється за допомогою письмових і телефонних запитів до організацій, в яких претендент раніше працював або навчався [10].

Етап оцінювання медичного огляду претендента є важливою складовою процесу відбору персоналу, адже характеризує придатність кандидата для роботи на підприємстві. За допомогою оцінювання медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергічних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження [14].

Передостаннім етапом процесу відбору персоналу є проведення підсумкової співбесіди щодо наймання кандидата. Мета даної співбесіди полягає в отримання інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або уточненні попередньо отриманої інформації. Спеціалісту, який буде проводити підсумкову співбесіду потрібно детально ознайомитися з попередньо отриманою інформацією про кандидата і на основі аналізу розробити програму співбесіди, де особливу увагу варто звернути на ті питання, які потребують уточнення щодо претендента. Отже, основне завдання підсумкової співбесіди полягає в з'ясуванні ступеня цінності кваліфікації кандидата, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента [60].

Заключним етапом процесу відбору персоналу вважається прийняття остаточного рішення щодо наймання кандидата. Остаточне рішення щодо претендента на вакантну посаду обговорює комісія, до складу якої залежно від статусу вакантної посади включаються представники які передбачені існуючою на підприємстві програмою наймання. При цьому завданнями комісії є визначення відповідності кандидата вимогам вакантної посади, встановлення потенціалу кандидата, його найбільш сильних і слабких сторін та ступеня усунення слабких сторін за допомогою цільового навчання, і визначення кандидата для укладення трудового контракту. Зазначимо, що дана комісія вирішує, яких кандидатів можна занести в комп'ютерну базу даних як «резервний ресурс». Після прийняття рішення про наймання кандидата з ним обговорюється і укладається трудовий договір, тобто проводиться юридична частина закріплення трудових відносин [62].

На нашу думку, вище окреслені етапи допоможуть підібрати кваліфікований персонал і уникнути набору «випадкових» кандидатів.

Отже, впровадження запропонованої процедури пошуку та відбору персоналу дозволить [9]:

- підвищити якість трудових ресурсів;
- знизити рівень плинності кадрів;
- зменшити рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників (прогули, не погоджені з керівництвом, запізнення, відсутність на робочому місці, тощо);
 - скоротити кількість браку та помилок, що допускаються новими працівниками;
 - знизити витрати на підвищення кваліфікації та зовсім виключити витрати на перенавчання нових працівників;
 - сприяти поліпшенню психологічного клімату.

Зазначимо, що висока ефективність і технологічність роботи з пошуку й відбору нових працівників повинна забезпечуватися правильно обраними критеріями й методами, добре відпрацьованими процедурами та чіткими положеннями й інструкціями, що регламентують роботу в цій сфері [64].

Отже, даний удосконалений механізм відбору персоналу, який ми пропонуємо ввести на ТОВ «Микулинецький Бровар» дозволить підприємству стабільно функціонувати на ринку, адже наймаючи перевірено професійних працівників, підприємство страхує себе від внутрішньо організаційного дисбалансу персоналу.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволило запропонувати шляхи удосконалення системи управління кар'єрним ростом на ТОВ «Микулинецький Бровар» і зробити такі висновки:

1. У процесі управління кар'єрним ростом на підприємстві часто виникає проблема, яка полягає у так званих «кризах» кар'єри. З «кризами» кар'єри стикаються організації, у яких не сформована політика підприємства щодо процесу кар'єрного росту і не існує відповідної документації про організацію проведення кар'єрного просування. У нашому випадку на ТОВ «Микулинецький Бровар» не існує відповідних документів, які б висвітлювали процес і дії керівництва щодо організації кар'єрного зростання свого персоналу.

2. Для ефективної організації даного управлінського процесу вважаємо за доцільне запропонувати модель кар'єрного розвитку, дотримання якої допоможе підвищити рівень управління кар'єрним процесом і зацікавити працівників у формуванні власної кар'єри.

3. Проведене дослідження управлінської діяльності персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар» дозволило зробити висновки про те, що на даному підприємстві не є досконалою система оцінювання результатів праці своїх працівників. Про це свідчить відсутність конкретних заходів і методів оцінювання результативності роботи на даному підприємстві, і документування підтверджених відомостей.

4. На нашу думку, оцінювати результати діяльності працівників потрібно за такими напрямками: спершу оцінити результати основної

діяльності працівників, тобто виконання прямих обов'язків, які проводяться на основі складності праці, результатів продуктивності праці і якісних характеристик праці; наступним напрямом буде оцінювання професійної поведінки працівників, тобто оцінюються такі критерії як кваліфікаційне зростання працівників протягом певного періоду, їхні творчі здобутки, якщо такі присутні в діяльності або в посаді, яку займають працівники яких оцінюють; оцінити професійні знання, уміння, навички, тобто рівень професіоналізму працівників щодо займаної посади і діяльності виконуваної на підприємстві.

5. На нашу думку, на ТОВ «Микулинецький Бровар» відбір претендентів на вакантну посаду варто здійснювати за допомогою методу імітаційного тестування. Дане оцінювання кандидатів відбувається за допомогою тестів, що імітують певний вид професійної діяльності або близькі за своїм змістом до тієї роботи, що має бути виконана кандидатом у випадку зайняття наявної вакансії. Дане тестування відрізняється високою здатністю до прогнозування майбутньої професійної успішності. При застосуванні імітаційних тестів претендентам пропонують виконувати завдання, близькі за своїм змістом до професійної діяльності, яку їм доведеться здійснювати. На нашу думку імітаційні тести мають високу надійність, оскільки вони вимірюють навички, безпосередньо пов'язані з пропонованою роботою.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведене дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління кар'єрою в системі менеджменту персоналу дозволило визначити, що управління кар'єрою на даний час є важливим процесом в діяльності будь-якого підприємства, від ефективності розвитку персоналу залежить розвиток і успіх усієї організації.

2. Термін кар'єра у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, наукової та іншої діяльності. Складовими поняття кар'єри є особисте успішне просування по ієрархії службових сходинок з принесенням максимальної особистої вигоди та організаційної загалом.

3. Проведені дослідження дозволили виявити, що вагомий вплив на кар'єрний ріст персоналу має технологія, за допомогою якої проводять управління кар'єрним процесом. Як вказується в науковій літературі, технологія управління кар'єрним ростом включає два етапи. Перший етап включає кадрові технології, за якими проходить пошук кандидатів і їх відбір у підприємство. Другий етап включає обрану тактику дії керівників щодо розвитку кар'єри у персоналу.

Варто зазначити, що технологія управління кар'єрою розглядається як організована і продумана допомога персоналу організації у досягненні його цілей, професійному розвитку, прагненні створити успішну кар'єру.

4. Вважаємо за доцільне зазначити, що проведені дослідження наукової літератури, дозволили виявити, що процес управління кар'єрою у зарубіжних країнах має спільні риси, які характеризують позитивну і негативну сторони управління. Позитивною стороною управління кар'єрою зарубіжних країн є освіта. У всіх проаналізованих країнах вона відіграє значну роль у кар'єрному рості працівників, від рівня якої здебільшого залежить майбутня посада працівника на підприємстві. Негативна сторона управління кар'єрним процесом полягає в тому, що у кожній проаналізованій країні на підприємствах ведеться своєрідна конкуренція між працівниками за кар'єрний ріст.

5. Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Микулинецький Бровар», який спеціалізується на виробництві пива та безалкогольних напоїв. Дане підприємство розташоване у селищі міського типу Микулинці, Тербовлянського району, Тернопільської області.

ТОВ «Микулинецький Бровар» є великим підприємством адже його склад перевищує 250 осіб, і складає в цілому за звітний період 272 працівників. При цьому управлінського персоналу – 33 особи, відповідно

питома вага у загальній чисельності складає 12,1 %, а склад виробничого персоналу налічує у кількісному виразі за звітний період 239 осіб і становить питому вагу від середньооблікової чисельності осіб 87,9 %. Як бачимо значну частку у структурі складу персоналу займає виробничий персонал, який і виступає основним важелем продуктивної діяльності підприємства.

6. Проаналізувавши продуктивність і плинність кадрів на ТОВ «Микулинецький Бровар» можемо відмітити, що продуктивність праці в цілому є достатньо високою і в повній мірі задовольняє вимоги виробництва. Вважаємо, що адміністрації підприємства варто приділити значну увагу матеріальному заохоченню працівників до продуктивності праці задля підтримки ефективності праці на даному підприємстві. Динаміка плинності кадрів на даному підприємстві є не значна, дана тенденція зумовлена мотивацією праці на даному підприємстві.

7. Проведене дослідження щодо оплати праці на ТОВ «Микулинецький Бровар» дозволило виявити недоліки. Дана структура не передбачає грошової частки інших заохочувальних і компенсаційних виплат працівників, тобто матеріальних і соціальних пільг, що носять індивідуальний характер. На нашу думку, даний недолік зменшує, в певній мірі, мотиваційну роль заробітної плати відносно кар'єрного просування.

8. Задля покращення процесу управління кар'єрою на ТОВ «Микулинецький Бровар» було запропоновано модель управління кар'єрним ростом, яка складається з таких послідовних етапів: попередження у процесі управління кар'єрним ростом «криз» кар'єри, виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування, проведення заходів щодо планування кар'єри працівників, стимулювати працівників до розроблення індивідуальних планів кар'єри, оцінювання результатів роботи для узгодження кар'єрного просування на іншу посаду, створення сприятливих умов для розвитку персоналу, забезпечення відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

9. Вважаємо за доцільне запропонувати оцінювати результати діяльності працівників за такими напрямками: спершу оцінити результати основної

діяльності працівників, тобто виконання прямих обов'язків, які проводяться на основі складності праці, результатів продуктивності праці і якісних характеристик праці; наступним напрямом буде оцінювання професійної поведінки працівників, тобто оцінюються такі критерії як кваліфікаційне зростання працівників впродовж певного періоду, їхні творчі здобутки, якщо такі присутні в діяльності або в посаді, яку займають працівники яких оцінюють; оцінити професійні знання, уміння, навички, тобто рівень професіоналізму працівників щодо займаної посади і діяльності виконуваної на підприємстві.

10. На нашу думку, удосконалена система відбору персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар» має передбачати такі етапи даної процедури: подання заявки про потребу в кадрах; попередній відбір претендентів; проведення первинної співбесіди; оцінювання претендента; перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій; медичний огляд; проведення підсумкової співбесіди щодо наймання; прийняття остаточного рішення щодо наймання.