**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та працівників-талантів**

**ПАРХОМА Анастасія Миколаївна**

**Управління талантами як напрямок розвитку людського капіталу підприємства**

**спеціальність: 073 Менеджмент**

**освітньо-професійна програма – «Управління персоналом»**

**Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»**

**Виконала студентка групи МЕНУПм-21**

**А.М. Пархома**

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доцент, О. Б. Марцінковська**

**Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:**

**"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.**

**Завідувач кафедри д.е.н., професор**

**М.М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2021**

 ЗМІСТ

[ВСТУП 3](#_Toc91567385)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ. 6](#_Toc91567386)

[1.1. Сутність, значення та розвиток людського капіталу підприємства 6](#_Toc91567387)

[1.2. Управління талантами як напрямок розвитку людського капіталу 10](#_Toc91567388)

[Висновки до розділу 1 17](#_Toc91567389)

[РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ-ТАЛАНТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» 20](#_Toc91567390)

[2.1 Загальна характеристика ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» 20](#_Toc91567391)

[2.2. Аналіз та оцінка показників якісного управління талантами за показниками працівників-талантів підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» 23](#_Toc91567392)

[Висновки до розділу 2 40](#_Toc91567393)

[РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» 41](#_Toc91567394)

[3.1. Застосування мотиваційного механізму для існуючих та для залучення нових працівників на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». 41](#_Toc91567395)

[3.2.Рекомендаційні пропозиції щодо більш результативного удосконалення системи розвитку людського капіталу та мотивації працівників-талантів підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» 51](#_Toc91567396)

[Висновки до розділу 3 55](#_Toc91567397)

[ВИСНОВКИ 58](#_Toc91567398)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61](#_Toc91567399)

# ВСТУП

**Актуальність проблеми.** На сьогоднішній день при постійних інноваційних змінах виробницта та діяльностей компаній, основною складовою яких є його працівники та їх компетентність, талановитість, професіоналіз. Тому це вимагає постійному удосконаленню та підвищенню продуктивності та розвитку працівників. Відповідно, змінилися методи управління персоналом в загальному та способи мотивації.

При сучасному розвитку економіки мотиваційна політика спрямовується для кращого розуміння та відкритої комунікації працівників з адміністративними керівниками, щоб досягнути цілі та поставленні завдання. Тому зараз цінуються більш творче відношення та своє унікальне бачення до виконання завдань, завдяки чому збільшується продуктивність праці, ефективність та результативність діяльності.

А керувати, мотивувати та утримати працівників-талантів стає все важче. Адже їх менше цікавить фінансова сторона мотивування, що стосується нематеріальної мотивації для їх діяльності вона є неповною, і залежить від сфери діяльності підприємства.Тому потрібно визначити чого хоче сам працівник та застосувати спеціальний підхід для постійного розвитку, але щоб це не було збитковим для підприємства . Також за таким працівниками постійно йде пошук та боротьба.

Питаннями наукового дослідження людського капіталу та напряму управління талантами займалися В. Близнюк, В. Брич, Н. Волкова, О. Грішнова, М. Богиня, Б. Данилишин, М. Долішнього, Є. Качан, В. Куценк, О. Марцінковська, Ж. Поплавська, В. Поплавський, Л. Ревуцький, Л. Семів, У. Садова, Т. Трофімчук, Т. Феськова, О. Чорна, А. Чухно та інші.

**Мета кваліфікаційної роботи** є теоретичне та прикладне вивчення і розкриття сутності та особливостей управління талантами як одного з напрямків людського капіталу на підприємстві

**Завдання:**

 -висвітлити та розкрити сутність та значення людського капіталу та управління талантами як напрямку;

-охарактеризувати систему управління талантами на підприємстві;

-проаналізувати та оцінити систему управління працівниками-талантами на підприємстві;

-розробити пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму для існуючих та для залучення нових талановитих працівників на підприємстві;

-надати рекомендації щодо удосконалення системи розвитку людського капіталу та мотивації працівників-талантів підприємств.

**Об'єкт дослідження** – система управління працівниками- талантами на підприємстві

**Предмет дослідження** - теоретичні та практичні аспекти управління талантами, що є однією з умов розвитку людського капіталу підприємства.

**Методи дослідження:** статистичний аналіз, системний підхід, науково-узагальнюючий, порівняльний , систематизації, дедукція та індукція, формалізація структурний аналіз тощо.

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи є монографії, підручники, статті в фахових виданнях, які присвяченні проблематиці управління персоналом в цілому та проблемам управління талантами зокрема. Також у роботі використовувались відомості, що містяться у чинних нормативно-правових актах, статистичних щорічниках, інтернет джерелах та інших джерелах інформації, що стосуються вказаної проблематики

**Наукова новизна дослідження** полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління талановитими працівниками як однією з категорій працівників-талантів та практичного удосконалення системи мотивації працівників талантів як напрямку розвитку людського капіталу підприємства.відповідно, отримали результати дослідження:

- визначено та розкрито сутність та значення людського капіталу та управління талантами як напрямку ;

-охарактеризовано систему управління талантами на підприємстві;

-здійснено аналіз та оціннювання системи управління працівниками-талантами на підприємстві ;

-розроблено пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму для існуючих та для залучення нових талановитих працівників на підприємстві;

-надано рекомендації щодо удосконалення системи розвитку людського капіталу та мотивації працівників-талантів підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає окресленні основних напрямків розвитку системи управління працівниками-талантами підприємства, які можуть принести успіх та покращити результативність його діяльності.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційне робота є самостійно виконаним дослідженням. Всі наукові положення, висновки та пропозиції, що наведенні у кваліфікаційній роботі та виносяться на захист, належать автору дослідження.

**Публікації***.* Основні положення та результати дослідження обговорювалися і отримали позитивну оцінку, а також були опубліковані у збірнику наукових тез кафедри. Перша публікація на тему «Управління талантами і його роль в розвитку людського капіталу» в конференції та опублікована у збірнику «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» ( м. Тернопіль 28 травня 2021р.), друга публікація на тему «Проблеми формування людського капіталу на підприємствах в сучасних умовах» висвітлювалась у науковій інтернет- конференції та опублікована у збірнику «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль 25 листопада 2021р.).

**Структура та обсяг дипломної роботи***.*Кваліфікаційне дослідження складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 66 сторінок. Робота включає 11 таблиць, 4 рисунка.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.

## 1.1. Сутність, значення та розвиток людського капіталу підприємства

На сьогоднішній день, чітко можемо побачити, що людина посідає основне місце для соціально-економічного розвитку всіх країн. Якраз високий ступінь розвиненості організації напряму залежить від людини, а саме її складових як знання, інтелектуальні, професійні навички, ступінь освіти. Однак, як правильно оцінити вклад людини для виробничої та бізнес діяльність так й оцінювання людського капіталу на даний момент є проблемою. До складових сукупного капіталу відноситься людський капітал, який представлений комплексом головних складових, які є вродженими та набутими в процесі життєдіяльності людини та інвестування для їх формування,таких як хороший здоровий стан організму, постійного навчання для удосконалення своїх навичок та здібностей, збереження енергійності, розвиток в культурному та всебічному плані як певного індивіда, компанії індивідів та в цілому суспільства.

Велика кількість наукових робіт, що стосується людського капіталу,а саме з вивчення теоретичної точки зору і практичного застосування, де потребується немалі зусилля щоб конкретно описати і правильно застосувати поняття людський капітал організації. Тлумачення даного терміну передовсім ґрунтується щоб визначити на рівні однієї особистості людський капітал, це ми можемо побачити як і в роботах наших науковців так і іноземних в даній сфері. Одне з них, є визначення Грішнової О.А., де людський капітал описується як економічна група, для якої є характерними комплексна цілісність формування і постійного розвитку за допомогою вкладень для ефективності і продуктивності здібностей, власних особливостей та вмотивованості індивіда, володіючи ними та застосовуючи їх для економічної діяльності, збільшуючи продуктивність роботи і при цьому зростає заробіток даного працівника також збільшується національний дохід.

Однак організація, не може відділити людський капітал окремо від людини яка ним володіє. Тому відповідно, організація і не є головним господарем людського капіталу деяких людей що там працюють, хоча дана сукупність, що визначається терміном «людський капітал» ,застосовується для успішної економічної роботи організації, власне, щоб отримати доходи. В роботах деяких науковців, таких як Волошина С.В., Феськова Т.Ю., Чорна О.А. та інші визначивши поняття «людський капітал організації» виділяють комплексну цілісність здібностей, що сформувались та розвивались у всіх людей, що працюють в організації, вважаючи, що при їх взаємодії і правильному поєднанні та використані, можна досягнути високих результатів. [16].

З іншої точки зору, науковець Коркіна Т.А., пояснює взаємовідносини між працівниками та організацією, де у комплексі людського капіталу організації, крім вже сформованих ефективних здібностей учасників колективу, виокремлює також досягнення організації при результативному організуванні роботи й постійному розвиванні працівників-талантів й деяких відповідних встановлених умов організації.

В свою чергу Ревуцький Л.Д. визначає людський капітал підприємства, що є загалами обсягом за рік часу інтелектуальної та фізичної складової роботи працівників, при повному навантаженні на їх можливості і при нормальних умовах виробництва, як частина коштів що перебуває в обороті. Враховуючи не лише цінність робітників в даному проміжку часу, а й цінність затраченої сили при роботі усіх працівників підприємства, якій й до того були учасниками для формування людського капіталу. Саме Ревуцький Л.Д. виокремлює складові людського капіталу організації, які відносяться власне більшою мірою до організації та не належать працівникам, які є його найманою робочою силою.

Отже, вивчивши дослідження походження людського капіталу знаменитими науковцями у цій сфері, можемо визначити, що людський капітал – це є комплексна цілісність, до яких відносяться якісні якості працівників, а саме знання, навички, вмотивованість, здібності, рівень освіти, культурний розвиток, стан здоров’я, життєвий процес діяльності завдяки вкладенням в себе, це і використовує компанія для своєї діяльності теж важливими є умови щоб високо ефективно використовувати і розвивати дані якості, що були створенні в компанії.

Людський капітал як економічна група відображає взаємовідносини між індивідами, щоб формувати й постійно розвивати здібності людей і застосовувати їх і отримати за це дохід(заробіток). Людський капітал підприємства, в свою чергу відображається як компанія - робоча сила [22].

Комплекс даних якісних якостей людини є її людським капіталом, при умові що вона зайнята в діяльності, а саме працює і за це отримує прибуток. А якісні якості працівників відносяться до людського капіталу компанії, при умові коли компанія займається бізнес діяльність і заробляє або хоче отримати прибуток.

Людський капітал теоретично розрізняють на трьох щаблях, це ми можемо побачити на рисунку 1.1.

**ТЕОРЕТИЧНІ ЩАБЛІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Сукупність грошових вкладень для таких галузей в роботі, також це освіта, перепідготовка, підготовка, профорієнтаційні, реабілітаційні заходи, що є основною складовою національних цінностей .

Навички й Кваліфікація всіх людей що працюють в компанії,які набуті завдяки вкладенні у навчання, кваліфікаційну підготовку, покращення умов для відпочинку і робочої діяльності

Знання і навички набуті за допомогою грошових вкладень в навчання та освіту,досвід, практика , відповідно чому, надає послуги як виконання кваліфікаційної праці

**Рис. 1.1. Теоретичні щаблі людського капіталу**

Примітка.Складено на основі[23]

Людський капітал не може самостійно існувати без його носія, тобто людини. В будь якій компанії людина є найважливішою іноземною «Валютою», за допомогою якої, визначається рівень розвитку та стійкість в умовах конкуренції.

У використанні людського капіталу компаній що є в Україні, розглянувши багато різних трактувань, можна виявити негативні недоліки та позитивні тенденції їх формування. Механізм, що формує і за допомогою якого можна сформувати та використовувати людський капітал, під ним криється соціально-економічні відносини та їх система, методи, способи та засоби керування, організаційні форми, відповідно до рівнів підприємства, на яких сформовуються якісні і кількісні складові людського капіталу підприємства й результативне застосування у роботі та виконання виробничих завдань.

В більшості сформування людського капіталу напряму залежить від стану ринку праці та демографічного становища в країні.

На цьому етапі більшості підприємств терміново необхідно покращити механізм щоб сформувати та використовувати людський капітал на підприємстві. Метою цього вдосконалення даного механізму є виховання команди високоякісних, високомобільних, інноваційних та високо вмотивованих працівників для забезпечення ефективного використання всіх їхніх характеристик і, відповідно,підвищиться результативність виробничої діяльності та її якості, що є взаємозалежним.

До напрямків та способів удосконалення створення людського капіталу, що стосується організації належить: доступність та її змінення, що стосується людських ресурсів,які є дорогоцінними активами підприємства сформованні переваги в умовах конкуренції; управління більш талановитими працівниками для досягнення цілей підприємства; капіталовкладення в розвиток співробітників, які є довгостроковими вкладення в людський капітал що не є втратами; розвивання працівників має здійснюватися в межах стратегії , що була обрана підприємством.

## 1.2. Управління талантами як напрямок розвитку людського капіталу

З постійним розвитком глобалізаційних процесів, одним із головних факторів стали людські ресурси, які мають значний вплив на вдалий та успішний розвиток підприємства. Адже талановиті працівники є основною конкурентоспроможною перевагою, саме їхні навички й вміння потребують постійного розвитку та вдосконалення, це стало можливим з появою так званого «Талант-менеджменту» .

Головною ціллю даного дослідження це є виявлення факторів, що безпосередньо впливають на позитивний імідж підприємства для нових талантів, а також правил безпрограшної боротьби та утримання талантів та швидкого реагування на перешкоди щоб ефективно впроваджувати системи курування талантами, що є в Україні. Аналізуючи останні публікації та дослідження, можна сказати, що Талант менеджмент є досить новим напрямком в менеджменті управління персоналом. Саме компанія «McKinsey&Company» вважається засновником «Талант-менеджменту», хоча дану проблему почали досліджувати ще раніше ніж дана компанія. А саме спеціаліст з теорії організації Джеймс Марч в 1991 році опублікував статтю «Exploration and Exploitation in organizational Learning», де використовувались методи математичного моделювання за допомогою яких виявилось, коли компанія бере за головну мету «вижити на ринку» то тоді її діяльність потрібно спрямувати для підвищення продуктивності праці працівників, що є найменш ефективними; якщо ж компанія хоче займати перші місця на ринку, в умовах конкуренції, тобто бути лідером, то їй потрібно спрямовувати свою всю діяльність на правильний підбір й методи розвитку працівників-талантів, що дає найвищі та найкращі результати. Хоча він не називав це саме таким поняттям як «талант-менеджмент», адже його напрям дослідження дуже подібний, так як можна помітити, що і зроблені ним висновки з приводу цього також є схожими. Шкода що за даною тематикою не проводили ніяких вітчизняних досліджень.

Талант можна розглянути, як гарантія для успішної діяльності будь якого підприємства, тоді як талант-менеджмент є невід’ємною складовою щоб виявити його потенціал. Тоді можна побачити зв’язок поняття «талант-менеджмент» та «боротьба за таланти», як таких методів для підвищення результатів діяльності та продуктивності праці підприємства.

На сьогоднішній день виграшними є ті підприємства які самі себе подають як товар і є більш привабливими та більше зацікавлюють на ринку праці, та допомагають утримувати та розвивати найталановитіших працівників на всіх рівнях ієрархії системи управління. На успішну діяльність всіх організацій впливає не тільки фінансові можливості, а також основними факторами , що впливають є вміння й навички людей в команді, що направляють всю свою роботу, щоб досягнути мету підприємства. Всі ідеї необхідні і щоб почати реалізацію свого бізнесу і для збільшення свого стартового капіталу й повернення вкладених інвестицій. Для того щоб бізнес був прибутковим потрібно правильно сформувати команду з талановитих співробітників, тому що все таки лише від людей залежить рівень успіху діяльність організації [10].

Вперше використали саме термін як « управління талантами» в 1998 році, він був опублікований у статті Девіда Уоткинса з Softscapes [6] і в 2004 році був розвиненим у книжці, яка мала назву «системи управління талантами» [3].

Наприкінці 1990-х років світова компанія з консалтингу «McKinsey&Company» оприлюднила звіт « Війна за талантами», який обговорювали на корпоративних загальних зборах. Керівники таких великих компаній як Procter&Gamble, General Electric почали задумуватись а як же в них в компанії йдуть справи з цього приводу, як же в них працюють з талановитими працівниками. Тоді в той час головним заохочувальним інструментом для працівників були не грошові кошти, а були опціони та акції. В більшості технологічно розвинених організаціях як Cisco та Microsoft, після таких заохочувальних заходів почала все більше і більше збільшуватись кількість працівників-мільйонерів, і було багато сварок, тому що потрібно для подальшої успішної діяльності компанії зберегти молодих працівників, які були б матеріально не залежними.

Отож, Талант – це є комплекс усіх здібностей людини, в який входить обдарування, вміння,інтелект , набуті знання, досвід, характер, енергія, здібності до навчання та особистісного росту. Як такого єдиного визначення управління талантами не має, також і не має визначення щоб розкривав універсальну сутність , що таке вдатний управлінець, все залежить від вимог на підприємствах, а вони як ми знаємо повністю або частково відрізняються. Адже, кожна компанія самостійно визначає всі вимоги до людини управлінця , в залежності від сфери діяльності організації та багатьох інших факторів.

Консалтингова компанія McKinsey&Company, дала характеристику «управління талантами» чи «талант – менеджмент», де визначалось, що це діяльність організації , яка дає можливість у використані вкладення в розвиток талановитого працівників-талантів в галузях вищого та середнього менеджменту[30].

Процес талант менеджмент найчастіше знаходить особливе місце для використання в креативній індустрії, там найбільше надається цінність та велике значення таким рисам працівників-талантів: відданість і бажання до самоосвіти, навчання, бути комунікабельними та мати креативне нестандартне мислення[1].

Але людський капітал складає визначну складову для успіху не лише у креативній компанії

Не дивлячись на те, що талановитий працівник є так званою знахідкою для всіх організацій, але в дійсності робота з талантами, сприяння їхнього становлення й професійного розвитку, а також скерування їх роботи для користі організації є досить важким завданням та не всі мають стільки сил.

Талант-менеджмент продовжує шлях і до сьогодні для кращого визначення головних особливостей ефективного ведення бізнес діяльності, талант є визначним фактором для ефективного та успішного функціонування підприємства. В умовах конкуренції для організації основною визначною перевагою є завдання щоб правильно підібрати персонал, організовувати різноманітні заходи для його розвитку і саме головне це втримання талановитого працівника в компанії.

Для повної характеристики сутності талант менеджмент спочатку визначається кого саме і за яким саме способом можна віднести його до «талантів» в управлінні.

Люди, які є креативними, творчими, інноваційними, вважаючи як об’єкти управління можемо відносно розділити у 2 групи:

1 група – люди з високим потенціалом, які не мають досить великого досвіду, але мають геніальне мислення. Для них потрібно створювати умови та надати можливості для свого постійного розвитку та самореалізації, але в той же час потрібно постійно слідкувати та контролювати їх діяльність, надавати чесну, чітку та структуровану оцінку, щоб мати можливість для передбачення можливих вигод та втрат ,які можуть виникнути після реалізації їхнього нового нестандартного рішення

2 група – звичайна людина, яка постійними кроками для роботи постійно навчається, набуває досвіду, збільшує та покращує свою продуктивність своєї діяльності. Але на це затрачається дуже багато часу, щоб покращити свої професійні якості та розвинути свою особистість. Також потрібно слідкувати за потенціалом всіх працівників та не потрібно робити передчасних висновків, щодо того хто з них є талановитим , а хто не є таким, тому що отриманий досвід на одному підприємстві може допомогти для покращення результатів діяльності другої.

Однак, після такого розподілу можна побачити проблему, як все ж таки правильно поєднати дані категорії, щоб мати спів залежність працівників до методів управління. Таку проблему можна обійти за допомогою створення атмосферного простору для особистісного та професійного росту, забезпечити високі результати в діяльності, звернувши увагу лише професійній ініціативі.

Хоча сьогодення повністю перекреслило розуміння про таланти, так як зараз успішні компаній «General Electric» та Google», повністю замінили свою стратегію, від так вони зараз їх вирощують, а не борються з ними. Адже володіти талановитими працівниками – є переможною перевагою в умовах конкуренції.

Управління талантами чи талант-менеджмент – це чітко окреслена діяльність, що спрямовується щоб створити в організації системи та структури, щоб підібрати, розвивати, використовувати та утримати талановитих працівників, які мають здібності для досягнення унікальних результаті в бізнес сфері [56].

Менеджери сьогодення будують цілі стратегії щоб знайти талантів. Рекрутер - це саме та спеціальна людина, яка зараз займається пошуком талановитих працівників, але й вони не повністю вирішують питання з талантами, адже їх основним завданням є знайти кандидати , який би відповідав всім вимогами, які визначив клієнт, а не привести працівника-таланта в організацію. Визначальним критерієм оцінювання таланту майбутнього претендента є його попередній успіх. Навіть найуспішніший менеджер в одній компанії , може не дати тих ефективних результатів в другій компанії. Тому як показує досвід успішних провідних організацій, що кращою ідеєю і вигіднішим є вирощування та розвиток власних талантів, а ніж залучення з зовнішнього середовища.

Загально управління талантами можна поділити на такі 4 етапи:

1 етап – Пошук та залучення працівників, що мають високий потенціал в колективах компанії та зовнішнього середовища.

2 етап – Створення, організація та реалізація програми для розвитку даних працівників.

3 етап – Керування талантами, використовуючи способи для утримання цих працівників – талантів в компанії.

4 етап – Відслідковується та оцінюється ефективність їх управління даними талантами. Також, на цьому етапі аналізуються стратегії керування талантами в компанії та здійснюється контроль витрат для талант-менеджменту.

На етапі пошуку та приваблення талановитих кандидатів має велике значення є рівень привабливості компанії для потенційних кандидатів-талантів. Адже, на сьогоднішній день можна помітити стрімкий ріст того як часто працівник-талант змінює місце роботи, зі збільшенням попиту на них.

Саме імідж й бренд підприємства, матеріальна мотивація, наявність соціального пакету значною мірою впливають на вибір підприємства кандидатами.

 Що стосується етапу керування талантами, то сюди відноситься утримання талановитих працівників у компанії, інвестування в менеджмент, сприяння для прояву лідерських якостей, також створюються такі мови, в яких працівник розвиває свої особисті навички та відповідають щоб покращити організацію бізнес процесів.

Насамперед успішність на етапі оцінювання керування талантами залежить від того, як саме компанія розуміє поняття «талант» «управління талантами» та яку саме суть вкладає, що є основними при побудові основної стратегії для керування талантами. Ефективність від даного керування дає можливість для покращення іміджу організації, яка виступає роботодавцем й збереження тих талановитих працівників що там працюють й водночас залучення нових .

Інший український психолог О. В. Скрипченко вважає, що поєднання здібностей, що є основою таланту, є особливим у кожній ситуації і притаманне конкретній людині. Висновок про існування талантів слід робити з результатів людської діяльності.Це має бути абсолютно новий і оригінальний метод, що також підтверджує наше вищезгадане міркування. Враховуючи, що психологія є однією з фундаментальних наук менеджменту, особливо в управлінні персоналом, при формуванні концепції управління талантами, для розгляду талантів рекомендується використовувати психологічні методи. Розглядаючи методи навчання талантів, особливу увагу слід приділяти здатності до навчання. Недостатньо мати певну початкову схильність, важливо вміти їх розвивати та відтворювати. .

Багато відомих і успішних транснаціональних компаній прагнуть бачити у своїх співробітниках особистісні характеристики, такі як гнучкість, здатність швидкого навчання, здатність оволодіти великою кількістю матеріалу за короткий період часу і здатність відтворювати те, що вони навчилися в практика. Очевидно, що сукупність рис і характеристик особистості спочатку формується природними передумовами та соціальним середовищем, але саме саморозвиток, зростаюча організованість, усвідомлення потенціалу її використання відіграють вирішальну роль у її подальшому розвитку. Тому можна сказати, що талант – це складна система, яка включає не тільки природні здібності, а й ціль і внутрішню мотивацію. Психологи стверджують, що для досягнення досконалості таланти потрібно систематично виправляти і коригувати. Талант – це вроджена здібність, але після того, як людина набуде певної навички чи досвіду, вона повільно проявляється.

Це поєднання високорозвинених спеціальних здібностей, що дозволяє людині створювати продукти діяльності, які привертають увагу своєю новизною, досконалістю та високою соціальною значущістю. Тому талант – це складна система, яка поєднує в собі багато характеристик і залежить від багатьох різних факторів. Говорячи взагалі про таланти, слід зазначити, що не кожна талановита людина є талановитим працівником. Індивідуальна обдарованість є лише однією з передумов формування талантів на ринку праці. Теоретики та практики менеджменту визначили багато різних характеристик талантів відповідно до сфер їх застосування, загальних чи специфічних, серед загальних талантів, приділяючи особливу увагу самомотивації, є головною причиною ефективних дій та розвитку співробітників. Ці співробітники запрограмовані рухатися вперед, рости, розвиватися, знаходити нові виклики та вирішувати ці проблеми без використання додаткових ресурсів

Самомотивація показує, що співробітникам подобається те, що він робить, а всі матеріальні та нематеріальні стимули є для нього індивідуальними бонусами. У той же час хороші співробітники схильні дуже оптимістично дивитися в майбутнє, амбітні, прагнуть загального визнання, мають впевненість у собі, тверезо оцінюють власний потенціал і вірять у власні переваги. Доведено, що таланти в організації – це всебічні, активні, гнучкі, ризиковані, активні, ефективні та пристрасні співробітники. Думки вчених і практиків щодо винятковості талантів дуже різні. Деякі люди вважають, що кожен співробітник в організації унікальний і талановитий, і йому потрібно лише створити відповідне середовище для зростання і розвитку. Інші вважають, що існує особливий набір якостей, які роблять співробітників справді талановитими. Очевидно, що правда посередині, і обидві сторони в суперечці мають право бачити таку сцену.

# Висновки до розділу 1

Отже, людський капітал – це основна складова інтелектуального капіталу, що напряму пов’язується із людиною, куди належать навики, набутті знання, практика, розумовий й творчий напрям здібностей людини, культурний розвиток, цінності, моралі, культура і має особливе місце в розвитку та оновленні інноваційних процесів.

Щоб сформувати економіку знань потрібно щоб був людський капітал, а для фундаменту розвитку економіки має бути постійне створення нових ідей та виробництво знань. Головними чинниками щоб сформувати якісний людський капітал є виховання, рівень освіти, стан здоров’я,постійне вдосконалення творчих можливостей,завдяки чому забезпечується в довгостоковому періоді високий показних особистого внутрішнього збагачення та збільшення соціального прибутку

Визначивши і вивчивши характерні особливості для того щоб сформувати людський капітал та керування ним, ми можемо узагальнити, що людський капітал та процес його формування бере початок до починання діяльності людини та відповідний період часу триває; людський капітал, коли триває процес для формування виникає невелика кількість перепон, пройшовши і подолавши їх , підприємство може зміцнити свої конкурентні переваги та збільшити дохід; людський капітал на сьогоднішній день не можливий для того щоб сформувати та використовувати його не вкладаючи інвестицій,адже завдяки вкладенням можна додати високо ефективних та продуктивних працівників,дотримуючись сучасних вимог розвитку економіки; при відсутності політики та механізму керування людським капіталом не можливо добитися успішності у бізнес діяльності та високої результативності.

Сутність «таланту» у середовищі бізнес процесів визначається  як високий рівень потенціалу людини,  це певний набір деяких знань, компетенції  та навичок, які має в своєму арсеналі  працівник, їх застосування в комплексі, щоб вирішити робочі завдання та досягнути великих результатів. Талант -  це  основний чинник, який визначає ефективність та успішність організації та розвитку підприємства, що в свою чергу, зумовлює необхідність, що формує систему управління персоналом та ефективне використання інструментів управління людськими талантами [40].

Найефективніше  використання та впровадження системи керування талантами і управління талановитими працівниками дозволяє для створення довгострокових конкурентних переваг, збільшення прибутків в організації, зменшити витрати та можливість  прискорення  інноваційних  процесів. Створюючи систему управління талантами на перспективу,  потрібно  її поєднувати разом з  специфікою  діяльності підприємства.

Управління талантами поділяються на шість етапів :

Перший етап включає пошук і відбір, на якому залучаються фахівці, які мають високий потенціал.

На другому етапі визначається талант та його вмінням використовувати працівником [55] .

Третій етап – це реалізація програм навчання та розвитку. Крім того, турбота про талановитих співробітників створює компанії позитивний імідж підприємства, яке інвестує для розвитку  працівників[54].

Четвертий етап – продуктивність компанії та її управління.

П`ятий етап - способи заохочення та мотивації .

Шостий етап – способи утримання талантів на підприємстві.

Це все призведе до максимально сприятливого розкриття потенціалу і підвищенню амбіцій працівника. Але він вимагає індивідуального  підходу до кожного працівника та не має єдиної  системи  керування талантам,  яка підходила б усім працівникам організації.

Отже,  визначення сутності керування талантами зводиться  до того ,що використання нових способів до виявлення талановитих людей, застосування їхніх талантів  в діяльності підприємства, утримання цінних співробітників, які можуть ефективно розв`язувати складні завдання, що виникають під час роботи і можуть зробити вагомий внесок для  розвитку організації та для  збільшення результативності,  продуктивності та ефективної діяльності підприємства, які дають хорошу можливість досягати конкурентних переваг на ринку для підприємства в загальному, зміцнюючи  свої позиції у сучасних умовах.

Наразі підприємства все більше розуміють важливість набуття талановитими працівниками.

Управління талантами - це напрям розвитку людського потенціалу працівників-талантів, за допомогою якого підприємства наймають, залучають та розвивають людей, які у свою чергу сприяють зростанню підприємства та зміцнення конкурентно спроможності на ринку. Таких працівників все більше важче вмотивовувати, адже матеріальна мотивація не настільки є важливою для них ніж їхнє удосконалення за допомогою не матеріальної мотивації. Тому якщо їм щось не подобається чи щось не влаштовує при їх діяльності на підприємстві вони з легкістю можуть змінити місце роботи, адже за такими працівниками йде тотальна боротьба серед роботодавців.

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ-ТАЛАНТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

# 2.1 Загальна характеристика ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» в Тернополі була засновано у 2006 році. Спочатку розпочинало свою діяльність на території  заводу «Оріон», а з 2008 року – вже на власному виробництві. Окрім Тернополя, виробничі філії в Україні є ще в Чернівцях та в Чорткові, Хмельницькому. А загалом ще у чотирнадцяти країнах світу: Італії, Бельгії, Чеські республіці, Польщі, Болгарії, Румунії, Марокко, Молдові, Словаччині, Китаї, Мексиці та Тунісі.

Відповідно до Загального Класифікатора «Галузі народного господарства України» компанія належить до галузі «Кабельна промисловість».

Зараз комплектацією модулів займаються сотні працівників і безліч спеціальних машин, а загальна кількість працевлаштованих по Україні перевищує 6000 людей.

Виробництво налагоджено максимально ефективно, за кожен процес відповідають певні працівники, і наступний етап виготовлення не розпочнеться, якщо на попередньому щось не буде повністю завершено.

Підприємство має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, має дивізіональні зв’язки .



**Рис.2.1. Організаційна схема ТОВ «Себорднетце – Україна»**

Примітка. Джерело [39]

Включає 9 основних відділів плюс адміністративний відділ керівником якого, є сам генеральний директор компанії (Рис.2.1.)

 Горизонтальний поділ праці є однорівневим. Головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при вирішенні виникаючих проблем. Вони мають ряд важливих переваг: економлять час, підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність, вмотивованість.

Вертикальний поділ праці - це зв'язки підпорядкування, необхідність у них виникає при ієрархічності управління. Дані зв'язку служать каналами передачі розпорядчої та звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації.

В результаті вертикального поділу управлінської праці утворено три рівні управління вищий – генеральний директор компанії, директори філій, середній – керівники підрозділів та нижчий – відповідальний за конкретну роботу, яка виконується за конкретними планами.

Поділ на відділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. Кожен відділ має мати чітко визначені завдання і функції.

*До повноважень та обов’язків генерального директора належить:*

1. Діяти від імені ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» без будь-якої довіреності за умови, що усі договори від імені товариства мають бути підписані відповідно до статуту.

2. Розвивати, забезпечувати та здійснювати нагляд за переведенням фінансової та господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» та його матеріальної та технічної бази, включаючи, без обмежень, продаж та фінансове планування, адміністративний облік та складання бюджету витрат.

3. Забезпечення виконання політики та вказівок зборів учасників.

4. Розробляти стратегії та процедури для виконання цілей товариства та рішень зборів учасників.

5. Здійснювати загальний повсякденний контроль та управління ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» і його матеріально-технічною базою.

6. Подавати на затвердження зборами учасників основні напрямки діяльності, в тому числі річний фінансовий план, бюджет на рік, планові показники прибутку та плани капіталовкладень , а також звіти про їх виконання.

До управлінського складу підприємства входять:

* генеральний директор
* фінансовий директор
* технічний директор

Економічні відділи та служба управління персоналом тісно пов’язані між собою, оскільки шляхом виконання поставлених завдань та прописаних обов’язків співпрацюють між собою і створюють позитивний імідж підприємства. Вони працюють на одному рівні і в такий спосіб економлять затрати часу, ресурсів тощо.

Відділ управління персоналом на ТОВ « Себорднетце – Україна» складається з 14 спеціалістів . З відділу виокремлюється підвідділ інспекторів з кадрів (6 чол) і в даний підвідділ шукають ще молодшого інспектора з кадрів. Головним над даним відділом є керівник відділу кадрів, а у підвідділі виокремлюють ще старшого інспектора з кадрів, якому підпорядковуються інспектори з кадрів.

Управління персоналом здійснюють менеджери ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”, його лідери трудових колективів та група осіб, які виконують разом з менеджерами управлінські функції (управлінський персонал). Апарат управління персоналом для ефективного впливу на об’єкт потребує відповідної ефективної організації праці. Вона включає в себе: порядок, правила службової поведінки апарату управління спрямованих на виконання завдань керівниками та фахівцями відповідно до діючих посадових інструкцій та положень структурних підрозділів [15].

На організацію управлінської праці спрямованої на персонал впливають стиль роботи, методи, форми, рівень менеджера, інформаційна база, інноваційні та технічні засоби [31].

*Таблиця 2.1*

**Структура працівників-талантів ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категорії** | **2019 рік** | **2020 рік** |
| Штатні працівники, осіб | 4033 | 4923 |
| Відхилення осіб/% | -890/-18,07 |
| Менеджери всіх ланок управління, осіб | 173 | 357 |
| Відхилення осіб/% | -184/-51,5 |
| Основний персонал, осіб | 3151 | 3353 |
| Відхилення осіб/% | -202/-6,02 |
| Допоміжний персонал, осіб | 709 | 1213 |
| Відхилення осіб/% | -504/-41,5 |

Примітка. Розраховано автором на основі [7;39].

Основними причинами звільнення працюючих є невиконання своїх обов’язків; поява на робочому місці внетверезому стані; високий ступінь конфліктності; низька заробітна плата; конфлікти з керівником; рутинність роботи; атмосфера в колективі.

# 2.2. Аналіз та оцінка показників якісного управління талантами за показниками працівників-талантів підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Управління талановитим персоналом базується сукупністю регламентів, які окреслюють роль та місце всіх структурних підрозділів та всіх співробітників в цій системі керування, нормування, порядок співпраці з ними способи впливання на об’єкти керування. Управління працівниками та їх талантами- є результат діяльності управлінців . Керування працівниками ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» виконується прямо чи опосередковано від впливу різних чинників, що повязані із соціально- політичним розвитком суспільства.

Для діяльність більш талановитих працівників є потреба у високій кваліфікації, що є досить складною та має високий рівень щоб застосовувати всі свої здібності та застосування інтелектуальних особливостей та можливостей та психологічних характеристик.

Мотивування працівників Підприємства ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» має дві складові : мотивація з матеріальної та нематеріальної форми.

Матеріальне стимулювання є важливим чинником, до нього входить[39]:

- вчасність виплати заробітної плати за місяць часу роботи;

- преміювання;

- виплата за понаднормову роботу в двох кратному розмірі;

- оплата за тичасовий період при втраті працездатності (лікарняні);

- оплата в частковому розмірі ціни обіду підприємством;

- повна оплата транстортування підприємством.

При порівнянні розміру заробітної плати за виконану роботу працівникам ТОВ«СЕ Борднетце – Україна», до її розміру з промислової галузі в загальному та рівня прожиткового мінімуму, то можемо побачити що заробітна плата значною мірою перевищує. Тому можемо говорити, про те що підприємство застосовує ефективну політику забезпечення з матеріальної сторони співробітників, що дає можливість підвищувати продуктивність їх діяльності, стимулювання постійно удосконалювати свої знання, навички та вміння, та допомагає розкрити творці здібності, що сприяє в загальному досягненні високих результатів в діяльності компанії [7]. Обов’язкова , на періодичній основі матеріальної мотивації є зарплата, в залежності від умов має покращуватися у взаємодії застосування з деякими мотиваторами.

Підприємство передбачає преміювання за такими досяненнями:

- продуктивність працівників;

- успішність у професійній сфері допоміжними працівниками;

- успішність у професійній сфері службовцями.

Також підприємством передбачається тринадцята зарплата та спеціальне преміювання.

Однак, талановитих працівників все складніше мотивувати та керувати ними за допомогою матеріальної мотивації. Тому нематеріальна мотивацією більше впливає на них, тому що вона значною мірою допомагає розвивати їхню особистість і підвищувати свої професійні якості, що допомагають в роботі.

Основне значення нематеріального стимулювання – допомагає підвищити рівень зацікавленості та лояльності співробітників на підприємстві та йде значне зниження витрат на компенсування працівнику трудових витрат, які вони можуть нести. До нематеріального стимулювання підприємства ТОВ«СЕ Борднетце – Україна» входить [39]:

* свобода для прийняття своїх особистих рішень(в залежності від повноважень та в їх межах);
* професійне навчання;
* участь у розробці та роботі проектів;
* похвала;
* доступ до інформаціїногго забезпечення;
* робота та сприяння для хорошого психологічного клімату в колективі;
* гарантування в офіційному працевлаштуванні;
* кваліфікаційне підвищення працівників;
* взаємодія та комунікація між співробітниками;
* соціальна програма.

Важливою та основною складовою нематеріальної мотивації працівників-талантів є похвала. Однак, працівники є різні і декого може стимулювати мотиватор «пряник», а декого навпаки мотивує такий мотиватор як «батіг». Проте, постійне та часте застосування в довгостроковому періоді мотиватора «батіг» себе вичерпує і не несе жодної користі. Тому все ж таки спираючись на досвід підприємства, більш ефективними є щирі слова вдячності за добре виконану роботу працівникам.

Соціальні програми та їх впровадження – це означає, що бізнес діяльність є цивілізованою і культура підприємства є високо розвинутою.

Відповідальність у соціальній сфері - це постійне та чітко спрямоване на надання певного соціального гарантування співробітникам щоб підвищити їх рівень життя, чим і займається підприємство [45; 39]. Дана відповідальність має ґрунтуватися на прибутковій роботі підприємства,тому акцентуючи роль соціально-економічного результату, за допомогою місії діяльності підприємства [39]:

* проводиться безкоштовна вакцинація, забезпечується вітамінами;
* транспортування працівників тоді й коли зміни є неплановими;
* часткова оплата підприємством гарячих обідів;
* забезпечення снаторного лікування;
* організування відпочинку для дітей співробітників у відпочинкових таборах;
* проведення святкових заходів, соціальних акцій та змагань у фізичних та професійних здібностях;
* орендування спортзалу щоб проводити тренування з волейболу та футболу;
* оплачування занять з фітнесу та аеробіки;
* можливість занять в тренажерному залі;
* страхування працівників-талантів з медичної сторони.

Це спияє кращому відношенню людей до діяльності підприємства, покращенню іміджу, також забезпечується хороше відношення з адміністративними органами, покращення рівня конкурентоспроможних переваг на ринку; позитивний імідж сприяє перспективному розвитку підприємства та співпраці з органами влади,партнерами, постачальникими, покупцями, збагачення та покращення потенціалу працівників, підвищення творчих здібностей, професійних якостей, відповідальність та лояльне ставлення співробітників. Керівники ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” мають на увазі, що витрати на програму соціально забезпечення це одна їз форм інвестування у довгостроковому періоді.

Підввіділ професійного навчання займається системою керування працівника-талантами та їх підвищенням кваліфікації, проводячи такі різновиди тренувань, навчань та контролюючи їх [39]:

* Початкове навчання до якого входить курс із теоретичними та практичними аспектами, це відбувається з використанням різних презитацій, навчальних дошок на виробництві та підвідділу профнавчання. Контроль за виконанням та вивченням початкових теоретичних та практичних аспектів здійснюється за допомогою тестування та практичної перевірки результативного запам’ятовування практичного навчання. Після даного навчання новоприйнятого працівника напрявляють у відділ, де він оформлений і буде можливо займатись безпосередньо своєю діяльністю пройшовши на робочому місці профнавчання;
* Додаткове навчання;
* Навчання якщо працівник був відсутній за певних умов довгий період часу (військово служба , декретна відпустка та інші);
* Тестування для отримання сертифікату.

Щоб визначити навчальні потреби адміністративних співробітників проведення щорічних співбесід для визначення компетенцій та результатів. Основний навчальний план складається на проміжок часу в 1 рік, оголошуючи тендери щоб реалізувати програми навчання. Програми спеціалізованої підготовки для працівників-талантів, що були реалізовані на протязі попередніх п’яти років відображено у таблиці 2.2

*Таблиця 2.2*

**Спеціальна підготовка для працівників-талантів**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  **Напрям підготовки** | **Рік проведення підготовки** | **Тривалість, год.** | **Кількість учасників, люд.** |
| Оцінювання працівників  | **2017** | **16** | **1** |
| Мотивування працівників | **16** | **2** |
| Корпоративний тренінгцентр | **8** | **2** |
| *Продовження таблиці 2.2* |
| Оцінювання працівників | **2018** | **8** | **2** |
| Рекрутинг | **2019** | **16** | **5** |
| Керування талантами | **16** | **1** |
| Курси підвищення кваліфікації працівників-талантів | **2020** | **32** | **8** |
| Тренінги для тренерів | **2021** | **40** | **3** |

Примітка. Розраховано автором на основі [7;39].

Оцінення ефективності і якості програми навчання здійснюється за трьома етапами:

1) після пройдення навчання;

2) керівництвом після 3 місяців;

3)в період співбесіди щороку.

Оцінка працівників-талантів підходить до об’єктивних потреб так і для роботодавця, як і для працівників, задовольнивши дані проблеми які сприяють узгодженню індивідуальних та загальних інтересів.

До необхідність для працівника у наданні оцінки відноситься:

* Необхідність у визначенні своїх слабких та сильних сторін своєї робочої діяльності;
* Необхідність отримати матеріальну винагороду визначеного рівня до затрачених трудових зусиллях;
* Необхідність порівняти особисті досягнення до результатів інших працівників, щоб покрашити свої наступні досягнення в умовах конкуренції.

Реалізувавши ці необхідності, оцінка працівників допомагає сформувати потрібний позитивний соціально психологічний клімат між працівниками, створити чітко сформований стиль керування працівників-талантів, який є провідною цінністю організаційної культури на підприємстві.

Організаційна культура – це основна складова покращення середовища в середині компанії, за допомогою якого забезпечується прийнятна інтеграція в цілому всередині й зовнішні адаптаційні процеси та характеризує інтегральний рівень для розвитку; сформована під час взаємовідносин між членами підприємства під час їх розвитку та прямого вливу керівників[12, 59].

Для організаційної культури грунтом є цінності та етичні принципи, що поділяють члени підприємства. Цінності у всіх підприємствах різні, це залежить від інтересів а точніше від кого саме,є основовними в роботі підприємства. Показник оагранізаційної культури є основним елементом в стратегії, спрямовуючи всі структурні підрозділи та працівників талантів підприємства щоб досягнути поствленні цілі в межах місії компанії [28].

Щоб успішно провести дослідження підприємства ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” його організаційної культури використаємо інструмент оцінювання OCAI, який запрпопонували Р. Куїнн та К. Камерон. Що виражаються такими напрямами:керування найманими співробітниками, головні характерні ознаки, стратегії та цілі, стиль лідерства, критерії успішності [48].

 Можливі характерні ознаки організаційних культур є в таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Характеристики організаційних культур**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Гнучкість і дискретність |
| **Тип культури** | **Клан** | **Адхократія** |
| Тип лідера | Вихователь, керівник | Новатор, підприємець |
| Критерії ефективності | Згуртованість, моральний клімат, розвиток людських ресурсів | Ріст, творчість, результат на першому місті |
| Теорія менеджменту | Участь − закріплює відданість справі | Новаторство − виношує нові ресурси |
| Внутрішній фокус й інтеграція | Зовнішній фокус й інтеграція |
| **Тип культури** | **Бюрократія** | **Ринок** |
| Тип лідера | Координатор, організатор | Боєць, суперник |
| Критерії ефективності | Рентабельність, своєчасність, гладке функціонування | Досягнення цілей, ринкова доля |
| Теорія менеджменту | Контроль допомагає рентабельності | Конкуренція допомагає продуктивності |
| Стабільність і контроль |

Примітка. Складено автором на основі [25].

*Таблиця 2.4*

**Бланк для статистичної обробки бальної оцінки**

|  |  |
| --- | --- |
| Відповідs за стовпцем “Поточний стан | Відповіді за стовпцем “Бажаний стан” |
| Альтернатива | Сума балів | Середній бал | Альтернатива | Сума балів | Середній бал |
| А (клан) | 160 | 27 | А (клан) | 165 | 27 |
| В (адхократія) | 110 | 18 | В (адхократія) | 110 | 18 |
| С (ринок) | 130 | 22 | С (ринок) | 135 | 23 |
| D (бюрократія) | 200 | 33 | D (бюрократія) | 190 | 32 |
| Всього | 600 | 100 | Всього | 600 | 100 |

Примітка. Розраховано автором на основі [7;39].

Відповідно можемоме побачити з таблиці 2.4, що домінує ієрархічний тип організаційної культури підприємства ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”, що характеризує структурні та формалізовані місця для праці, а діяльністю найманих працівників-талантів керують використовуючи формалізовані способи. Керуючий персонал та працівники-таланти горді що є раціонально думаючими координаторами і організаторами. Важливим є дотримання повторювальної роботи підриємства, та безперервна співпраця з постачальниками. Керування персоналом має гарантування і забезпечення довготривалої передбачуваності та зайнятості.

Як бачимо з оцінювання працівників має дві сторони перша це є елемент керування та друга – система атестування працівників, що здійснюється підприємстві, за різними формами. Що є засобом визначення якісних характеристик працівників, тобто виявляються їх слабкі та сильні сторони. Оцінювання їх є обґрунтуванням всіх управлінських рішень.

 Оцінювання якісних характеристик працівників-талантів – це порядок періодичності перевірок у звітному періоді, відповідаючи нормативам та цілям діяльності до відповідної посади, оцінювання відповідності до вимог посадової інструкції кваліфікаційні навички, аналізування як працівник відноситься до своїх поставлених обов’язків, норми трудового розпорядку [62].

Оцінювання якісних характеристик працівників-талантів здійснюється щоб вирішити такі завдання:

* Підбір нових співробітників-талантів
* Можливість висунення кандидата до кадрового резерву й призначення на нову посаду;
* Планове переміщення по кар’єрні драбині та подальшого їх ка’єрного планування;
* Раціональне використання методів і засобів для роботи;
* Покращення ефективності системи мотивації працівників-талантів;
* Аналізування ефекту та результативності навчання таких працівників;
* Аналізування праці таких колективів з працівниками-талантами в цілому та кожного окремо.

Відділ Управління щоб провести дане оцінення складу талановитих працівників має такі цілі:

* Визначення об’єктивного рішення;
* Можливість отримання інформації про якісні та кількісні особливості склату працівників талантів для менеджерів що здійснюють безпосереднє керування;
* Можливість працівників для орієнтації щоб покращити результати, які б сприяли безпосебедньо особистому розвитку та розвитку підприємства.

Але водночас керівники мають розуміти що можуть виникнути такі негативні нюанси [36]:

1. Оцінювання працівників визначається бажаними коефіцієнтами та оцінками, які маєють досягнути всі працівники. Однак тоді можемо побачити що є проблема від цих стандартів, а точніше їх ефективність для усіх, що унеможливлює охопити всі чиники та фактори що впливають на це.

2. Збір інформаційних даних по кожному працівникові. Підтвердження усних джерел інформування має забезпечуватись в документальному вигляді, на це затрачається велика кількість часу і не завжди до кінця можливо знайти письмове підтвердження.

3. Збереження результатів оцінювання всіх працівників. Адже частим явищем є втрата деяких документів по працівниках, в паперовому вигляді найчастіше, від чого може з’явитись похибка при оцінюванні працівника.

4. Визначення кваліфікаційного та професійного рівня співробітника, та щоб це визначити потрібно враховувати всі ознаки: активність, освіта, підвищення кваліфікацій, досвіт та стаж діяльності працівника. Цей перелік ознак не постійно відповідає якісним характеристикам,від чого і виникає похибка в оцінці працівників.

5.Надлишок суб’єктивності, від можливої неправдивості кількісних характеристик, це призводить до можливості невзяття до уваги оодних із важливих та головних характерних якостей і в кінцевому варіанті прийняття невірних рішень. Керівники деяких певних відділів можуть помилятись при організуванні та оціненні працівників. Це відбувається тоді коли не розуміють завдань і для чого взагалі проводити таке оцінення. В кінцевому результаті- розробляється і впроваджується неефективна програма.Дана помилковість оцінення починає відображатись на етапах організування та відповідного проведення оцінення, що показано в таблиці 2.5.

На сьогодні досить складним є питання розроблення збалансованої повної системи оцінення, щоб було об’єктивно, просто, зрозуміло та зручно здійснено, відповідно є кілька систем і піходів до оцінення працівників.

*Таблиця 2.5*

**Помилки при проведенні оцінювання працівників-талантів ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Помилка | Наслідки |
| 1 | Недостатня мотивація працівників-талантів до початку оцінювання | Негативне сприйняття всього оцінювання як заходу. Неадекватність в поведінці |
| 2 | Ігнорування статусу учасників | Висока ймовірність виникнення конфлікту між учасниками і спостерігачами |
| 3 | Спостереження одним і тим же консультантом за один і тим же учасником | Різке зниження об'єктивності оцінки |
| *Продовження таблиці 2.5* |
| 4 | Розповсюдження висновків про учасників в ході оцінки, порівняння учасників між собою | Висновок може носити не об'єктивний характер і викликати негативну реакцію в учасника |

Примітка. Складено автором на основі [39].

Основним завданням є визначення потенціалу, рівень підготовки працівника до посади, на якій знаходиться. Відповідно, до цього використаємо комплексне оцінювання працівників з талантами системою в балах. Кількісно підрахувавши за допомого оцінка в балах головних характерних ознак для чотирьох талановитих співробітників на підприємстві ТОВ “СЕ Бортнетце - Україна” і виконання їхньої діяльності.

До даної характеристики входить [8]:

* Професійний та кваліфікаційний рівень ;
* Рівень ділових якостей ;
* Складність праці;
* Чітко досягнутий результат;

Комплексна оцінка обчислюється за такою формулою:

(К): К=0,5× Рк×Дя + Р×Д, (2.2)

де К – комплексна оцінка;

Рк – професійний та кваліфікаційний рівень;

Дя –ділові якості їх рівень;

Р − складність роботи;

Д − чітко досягнутий результат.

У формулі використовується емпірично визначений коефіцієнт 0,5, для посилення значення складності та результату праці. Загальний для всіх набір професійних ознак таких як освіта, стаж роботи, активність є складовою визначення професійно-кваліфікаційного рівня. Виділяють п’ять варіантів освіти (О) з відповідними балами:

загальна середня – 0,1;

• професійно-технічна – 0,15;

• середня спеціальна – 0,25;

• вища та незакінчена вища – 0,4;

• дві вищі освіти, що відповідають профілю роботи – 0,5.

Стаж роботи (Ср) за рік дорівнює 0,1 балу, найбільш можливий показник 0,15 − стаж роботи за фахом більше рівне 15 рокам.

Врахування участі активності (А) в системі навчання здійснюється за наступною шкалою:

* короткострокові курси, масові форми навчання – 0,05;

• отримання другої професії, спеціальності – 0,10;

• курси підвищення кваліфікації – 0,15;

• навчання у вищих навчальних закладах – 0,20.

 Професійно-кваліфікаційний рівень дорівнює [36]:

(О+Ср+А)/0,85, (2.3)

де коефіцієнт 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, професійно-кваліфікаційний рівень вибраних працівників ТОВ “СЕ Бортнетце - Україна” дорівнює:

Перший працівник-талант. Рк = (0,25+0,3+0,050)/0.85 = 0.71;

Другий працівник-талант Рк = (0,4 + 0,1)/0.85 =0.59;

Третій працівник-талант Рк =(0,4+0,6+0,15)/0.85 =1,35;

Четвертий працівник-талант Рк =(0,4+0,11+0,15)/0.85 =1,71.

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за допомогою ознак, які найбільше впливають на клімат в колективі, продуктивність праці. Кожна ознака має чотири варіанти оцінки в бальній шкалі: низька – 0,5; середня – 1; вища за середній – 2; висока – 3 бали. Уся сукупність ділових якостей вираховується сумування оцінок рівнів ознак з врахуванням їх вагомості. Бальна оцінка ознак, що характеризують ділові якості працівників наведена в таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Оцінка ділових якостей працівників ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва ознаки | Значущість ознаки | Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали |
| Перший працівник-талант. | Другий працівник-талант | Третій працівник-талант | Четвертий працівник-талант |
| 1 | Професійна компетентність | 0.17 | 0,34(0,17\*2) | 0,17(0,17\*1) | 0,51(0,17\*3) | 0,51(0,17\*3) |
| 2 | Винахідливість та ініціативність | 0.15 | 0,45(0,15\*3) | 0,15(0,15\*1) | 0,45(0,15\*3) | 0,15(0,15\*1) |
| 3 | Організація роботи | 0.14 | 0,14(0,14\*1) | 0,14(0,14\*1) | 0,28(0,14\*2) | 0,42(0,14\*3) |
| 4 | Виконання доручень, відповідальність | 0.13 | 0,39(0,13\*3) | 0,39(0,13\*3) | 0,26(0,13\*2) | 0,26(0,13\*2) |
| 5 | Робота в колективі | 0.15 | 0,30(0,15\*2) | 0,30(0,15\*2) | 0,08(0,15/2) | 0,30(0,15\*2) |
| 6 | Гнучкість | 0.15 | 0,30(0,15\*2) | 0,45(0,15\*3) | 0,08(0,15/2) | 0,08(0,15/2) |
| 7 | Стійкість до стресів  | 0.11 | 0,30(0,15\*2) | 0,22(0,11\*2) | 0,11(0,11\*1) | 0,11(0,11\*1) |
| 8 | Виконання обов’язків інших працівників | 0.15 | 0,15(0,15\*1) | 0,30(0,15\*2) | 0,15(0,15\*1) | 0,45(0,15\*3) |

Примітка. Розраховано автором на основі [7;39].

Перший працівник-талантДя = 0.34+0,45+0,14+0,39+0,30+0,30+0,33+0,15=2.40;

Другий працівник-талант Дя =0,17+0,15+0,14+0,39+0,30+0,45+0,22+0,30=2,12;

 Третій працівник-талант Дя =0,51+0,45+0,28+0,26+0,08+0,08+0,11+0,15=1,92;

Четвертийпрацівник-талантДя =0,51+0,15+0,42+0.26+0,30+0,08+0,11+0,45=2.28.

Оцінка складностей функцій, які виконуються працівником вираховується за допомогою тарифно-кваліфікаційного довідника та ознаки, які невключені до нього, але мають вплив на складність праці і потребують більшого напруження, досвіду, зусиль. Перелік таких ознак оцінки складності функцій з врахуванням питомої ваги в балах зображена в таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних працівником функцій**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Назва ознак | Значущість ознаки (в частках одиниці | Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Характер робіт, що визначає складність праці за тарифнокваліфікаційним довідником | 0,50 | 0,50 | 1,0 | 1,50 | 2,0 | 2,50 | 3,0 |
| 2 |  Різноманітність робіт | 0,15 | 0,15 | 0,30 | 0,45 | - | - | - |
| 3 | Керівництво(ланкою, бригадою) | 0,20 | 0,20 | 0,40 | 0,60 | 0,80 | - | - |
| 4 | Додаткова відповідальність у технічному процесі | 0,15 | 0,15 | 0,30 | - | - | - | - |

Примітка. Розраховано автором на основі [7;8;39].

Складності виконання функцій (Р) розраховується сумуванням оцінок з врахуванням їх ваги і поділити на сталий коефіцієнт 8,3, що позначає максимально можливу бальну оцінку складності функцій працівника. За допомогою цього забезпечується оцінка працівника, що виконує роботу та менеджера.

 Перший працівник-талант.Р = (1,50+ 0,15+0,15)/8,3 = 0,22;

Другий працівник-талант Р = (1,50+0,15+0,15)/8,3 =0,22;

 Третій працівник-талант Р =(2,0+0,30+0,30)/8,3 =0,31;

Четвертий працівник-талант Р =(2,50+0,30+0,40+0,30)/8,3 =0,42.

Оцінка результатів праці працівника враховує кількісні та якісні параметри роботи та їх ритмічність. В таблиці 2.8 зазначено характеристика результатів праці з врахуванням їх значущості. Вони конкретизуються в структурних підрозділах відповідно до їх специфіки.

*Таблиця 2.8*

**Ознаки, що визначають результат праці**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Назва ознак | Значущість ознаки (в частках одиниці) | Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Обсяг виконаних робіт | 0,40 | 0,40 | 0,80 | 1,20 |
| 2 | Якість виконаних робіт | 0,40 | 0,40 | 0,80 | 1,20 |
| 3 | Ритмічність | 0,20 | 0,20 | 0,40 | 0,60 |

Примітка. Розраховано автором на основі [7;8;39].

Оцінка результатів праці працівників обчислюється шляхом сумування ознак в балах, отже: Перший працівник-талант Д =0,80+0,40+0,40=1,60;

 Другий працівник-талант Д =0,80+0,80+0,40=2,00;

 Третій працівник-талант Д =1,20+1,20+0,60=3,00;

 Четвертий працівник-талант Д =1,20+1,20+0,40=2,80.

 На основі проведених розрахунків ми можемо визначити комплексну оцінку для кожного працівника.

Перший працівник-талант К=0,5×0,71×2,40+0,22×1,60=1,20;

Другий працівник-талант К=0,5×0,59×2,12+0,22×2,00=1,07;

Третій працівник-талант К=0,5×1,35×1,92+0,31×3,00= 2,23;

 Четвертий працівник-талант К=0,5×1,71×2,28+0,42×2,80=3,13.

 Значення комплексної оцінки працівника в діапазоні:

 від 0,15 до 0,50 – працівник не відповідає посаді, яку займає;

 від 0,50 до 1,05 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;

 від 1,05 до 2,50 – працівник відповідає посаді;

від 2,50 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначати на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Відповідно, Перший другий та третій працівники-талантам мають відповідність до займаних посад. Другий працівник-талант має потенціал, оскільки коефіцієнт конкретно досягнутого результату в порівнянні до працівника 1 більший на 25%, а професійно-кваліфікаційний рівень менший на 16,9%. Доцільним є направлення працівника 1 на підвищення кваліфікації. Працівника 3 необхідно но мататеріально стимулювати, та додати до кадрового резерву для підвищення по посаді. [8].

 У методиці, що розглядається, ознаками ділових якостей працівників талантів як спеціалістів Ділові якості цих працівників, їх ознаками є: опанування нових напрямків в роботі та можливість використання навих методів, компетентність, володіння комунікативний якостей щоб взаємодіяти між співробітниками, рівень працездатності, можливість самостійно займатись плануванням та організацією праці, прояв ініціатив та своїх ідей, можливість відповідності за доручення йому справи [8].

*Таблиця 2.9*

**Бальні оцінки, що характеризують ділові якості працівників-талантів ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознака | Питоме значення | Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, |
| Працівник-талант 1 | Працівник-талант 2 | Працівник-талант 3 |
| Компетентність | 0,11 | 0,44(0,11\*4) | 0,33(0,11\*3) | 0,33(0,11\*3) |
| Здатність чітко організовувати і планувати свою працю | 0,13 | 0,13(0,13\*1) | 0,39(0,13\*3) | 0,39(0,13\*3) |
| Відповідальність за доручену справу | 0,14 | 0,42(0,14\*3) | 0,42(0,14\*3) | 0,42(0,14\*3) |
| Ініціативність й самостійність | 0,12 | 0,24(0,12\*2) | 0,36(0,12\*3) | 0,48(0,12\*4) |
| *Продовження таблиці 2.9* |
| Здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи | 0,12 | 0,48(0,12\*4) | 0,36(0,12\*3) | 0,36(0,12\*3) |
| Працездатність | 0,13 | 0,52(0,13\*4) | 0,39(0,13\*3) | 0,39(0,13\*3) |
| Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками | 0,25 | 0,50(0,50\*2) | 0,75(0,50\*3) | 0,50(0,50\*2) |
| загально | 1 | 2,73 | 3 | 2,87 |

Примітка.Розраховано автором на основі[7;39]

Кожна ознака ділових якостей відповідає чотирьом ступеням та оцінюється в балах [21]:

* низький − 1;
* середній − 2;
* вище за середній − 3;
* високий − 4 бали.

 Оцінка всієї сукупності ділових якостей працівників-талантів ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості (табл. 2.9).

Отже, Працівник-талант1 володіє вище середнього рівнем ділових якостей з урахуванням їх питомої значущості. Працівники-таланти1 і 3 володіють середнім рівнем якостей, якими повинні володіти менеджери відділу працівників-талантів. Людина, яка здійснює управлінську діяльність, не може володіти всіма необхідними якостями в максимально розвинутій формі. Але робота над їх самовдосконаленням є обов’язковою умовою управління розвитком підприємства.

# Висновки до розділу 2

Дослідивши керування талановитими працівниками на досліджуваному підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” можемо узагальнити і тезувати висновки :

1. На даному підприємстві, що досліджується працює 4923 осіб. Більшість це працівники від 20-40років. При настанні карантину у 2019 році коефіцієнт плиності працівників складав 0,031, що є досить великим показником працівників, що звільнились. Основні причини звільнень були низький рівень зарплати, нетверезий стан,закриття у зв’язку з карантином та невизначеність на скільки часу це буде, конфлікти між колегами, і з керівництвом.

2. Огранізаційна культура підприємства має домінуючий ієрархічний тип. Де найбільша увага наддається контролі та стабільності разом з внутрішньою підпримцкою.де міце для роботи є структурованим та формалізованим для кожного працівника.

3. Досліжлено, підприємство ТОВ «СЕ Бордентце-Україна» застосовує як матеріальні так і нематеріальні мотиваційні методи працівників-талантів.

4. Проведенно оцінювання працівників-талантів, де враховувалось професійний та кваліфікаційний рівень, застосування ділових якостей, складності при виконанні роботи, досягнута результативність даних співробітниками на підприємстві. Відокремлено оцінювання їх особливості талановитих працівників. Ділові якості цих працівників, їх ознаками є: опанування нових напрямків в роботі та можливість використання навих методів, компетентність, володіння комунікативний якостей щоб взаємодіяти між співробітниками, рівень працездатності, можливість самостійно займатись плануванням та організацією праці, прояв ініціатив та своїх ідей, можливість відповідності за доручення йому справи.

# РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

# 3.1. Застосування мотиваційного механізму для існуючих та для залучення нових працівників на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Проведення навчання та атестації працівників на підприємстві є важливою умовою щоб вивчити якісний склад працівників-талантів, їх слабкі та сильні сторони. Адже це є основою щоб покращити та підвищити кваліфікації та здібностей. Адже є важливою потреба здійснити атестацію та проведення навчання для розвитку працівників. [37].

Щоб визначити чи потрібне навчання працівників-талантів керуючий персонал використовують: ділове оцінювання проведення атестації та їх результати, анкетування в електроному та звичному вигляді, що думає керівник щодо особистої розмови з даними працівниками. Таблиця 3.1 показує недоліки та переваги способів визначення, чи потрібне на даному етапі навчання.

Оцінка експерта, ним може бути незалежний консультант працівник оцінка психологічного стану вимагають залучення додаткових грошових витрат та відповідних спеціалістів. При аналізуванні діяльності працівника та посадової інструкції не можливо врахувати їх можливості потенціалу, відповідно, краще використовувати проведення атестації та її результати і пропозиції самих працівників, що вони самі хочу, щоб визначити необхідностей навчання

Постійне навчання працівників-талантів вимагає велику суму витрат, тому також потрібно контролювати, на що саме і яке навчання використовується бюджет , що є головною частиною керування професійним навчанням.Адже можна виділити два головних чинники, що напряму здійснюють вплив на суму коштів, що виділяється для розвитку працівників-талантів:

Перший чинник - підприємство постійно потребує працівників не лище з талантами, а й високим кваліфікаційним рівнем.

Другий чинник – фінансовий стан підприємства.

*Таблиця 3.1*

**Переваги і недоліки методів визначення потреби в навчанні**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методи | Переваги | Недоліки |
| Пропозиції працівників | Враховуються побажання самих працівників на основі: знання власних достоїнств і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри. | Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії підприємства; формалізм і скептицизм |
| Атестація працівників-талантів | Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого. Регулярність процесу. | Існує небезпека задати занадто загальні критерії й одержати занадто загальні оцінки. |
| Аналіз результатів роботи працівників | Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями й стратегією підприємства.Підвищується мотивація працівників до ефективної праці | Неможливо застосувати до топменеджерів. |
| Аналіз посадових інструкцій | Існує можливість оцінки відповідності вимог професійним якостям працівника. | Важко оцінити, яку роботу виконуватиме в майбутньому |
| Експертна оцінка незалежного консультанта | Консультант дає оцінку на основі: глибокого розуміння цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду. | Запас знань консультанта про підприємства обмежений |
| Психологічна оцінка | Забезпечуються: зв'язок навчання із стратегією підприємства; безпосередня оцінка конкретних працівників; висока точність оцінки потенціалу працівників; індивідуальний підхід. | Високі витрати. Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах |

Примітка. Складено автором на основі [45;47;58].

Щоб повністю і чітко розрахувати частину суми з бюджету що використовується для навчання працівників, потрібно врахувати усі складові витрат. Прямі витрати належать до них [59,60]:

* Витрати на оплату тренерів, коучів, інструкторів і тд;
* Оплата оренди приміщення для навчальних процесів;
* Оплата матеріального та технічного забезпечення обладнанням.

Лише на керівництво підприємства не включають до витрат, якщо спеціаліст відсутній за робочим місцем. Інформаціясто совно витрат які пов’язані для розвитку і завдяки цьому можна підібрати більш ефективні методи для навчання працівників-талантів.

Врахувуючи особливості та можливу мінімізацію витрат з бюджету досліджуваного підприємства ,пропонуєть спосіб нестандартного вирішення проблеми яка є локальною щоб підвищити ефективність від навчання (рис. 3.1).

**Співробітник N**

**Співробітник 1**

1. рутинна праця

2. отримання нових завдань

3. виникнення проблем

1. рутинна праця

2. отримання нових завдань

3. виникнення проблем

Визначення переліку проблем талановитого працівника

Шляхи та способи вирішення проблем

**Рис. 3.1. Метод неформального вирішення локальних проблем**

Примітка. Складено автором на основі [39].

Більшість працівників що працюють на підприємстві виконують однакову і однотону роботу і несуть за це високий рівень відповідальності. Тому для цього потребуються затрати з фізичної, розумової тта інформаційної складових.

Однак працівник може не показувати своїх талантів та здібностей, та чітко виконувати все по стандарту, бо боїться що його ідеї можуть бути недооцінені.

Також можливо недооцінення себе самого звичайний працівник, коли виникнуть труднощі просто здасться, і не буде шукати причини та шляхи вирішення даних проблем. Тому коли виникає будьяка проблема в свою чергу працівник-талант, що проявляє свої інтереси, здібності та відразу видає ідеї щоб цю проблему вирішити чи то неформальними методами та не боїться нових завдань та труднощів, які можуть виникнути при їх виконанні. Вирішення цих проблеми обговорюються працівниками здійснюється під час робочого і займає менше години. Саме ці лідерські позиції може зайняти цей працівник зі здібностями та талантами, адже саме вибір людини, що може стати неформальними лідером обирається за допомогою голосування, що є відкритим. Результат даного обговорення є розроблення плану щоб вирішити проблеми що виникли. До нього відносяться: анкета розвитку, дії працівників, та визначається ціль.

Анкета для розвивання – бланк, який використовує даний працівник щоб здійснити аналізування проблеми та визначення шляхів та напрямів для їх вирішення.

Плюсами даного неформального методу щоб вирішити проблеми, які є локальними, працівником-талантом:

* скорочення адаптаційного періоду працівників;
* покращення внутрішніх комунікацій;
* згуртованість колективу через командну роботу;
* аналіз роботи працівників;
* усунення проблем у роботі працівників;
* підвищення рівня взаємодопомоги між колегами збільшення за рахунок колективної відповідальності рівня довіри до керівника і працівників.

Мінуси :

* конкуренція формального і неформального лідерів;
* надмірне покладання на других колег;
* затрати робочого часу і відрив від виробництва.

Відмінність навчання за методом неформального вирішення локальних проблем від інших полягає в використання неформального лідера і його впливу на колектив. Вирішення важких робочих питань за допомогою обговорення його працівниками. Метод дозволяє в неформальні обстановці навчатися і переймати досвід своїх колег.

 Взаємозалежним і невіддільним від навчання є атестація працівників-талантів, яка здійснюється попередньо, поточно та як підсумування результатів навчання. Вона виявлення сильних і слабких сторін працівників підприємства, а не здача атестаційних бланків у відділ працівників-талантів. Перед проведенням атестації визначається мета і при її завершенні – оцінюється чи була вона досягнута. Інформація отримана в результаті процедури атестації повинна зберігатися в архіві відділу працівників-талантів.

 Мета проведення атестації – виявлення і аналіз потенціалу працівників-талантів підприємства.

План дій – поетапний розподіл функцій і обов’язків кожного в системі атестації. Ми проведемо атестацію відділу працівників-талантів ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” і виявимо необхідність в навчанні та наявність відповідних навичок роботи з людьми.

Атестація відділу включатиме дві частини для зрівноваження об’єктивних і суб’єктивних факторів. Перша частина це електронне тестування. Друга частина бесіда з керівником ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”, яка повинна проводитися як діалог. Тривалість якого неповинен перевищувати двадцять хвилин і неменше п’ятнадцяти хвилин. Тема бесіди “Роль кожного працівника в ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”, що ти робиш для свого розвитку і для розвитку товариства”. Основними етапами бесіди керівника з підлеглим є підготовка керівника до співбесіди, яка спрямована на відчуття значущості кожної особи на підприємстві. Початок бесіди, спрямований на вираження довіри і щиру розмову, для самостійного осмислення працівником його дій і рішень. Завершальний етап це підведення підсумків самим працівником.

Керівник який проводить бесіду з працівником-талантом має мати наувазі, як зробити її більш результативною та ефективною [18]:

* Бути переконливим, навіть тоді коли працівник агресивно налаштований;
* Викладення чітних та наосних доказів;
* Уникнення ускладненних формувань аргументування;
* Взята до уваги особливості працівника;
* Не висловлюватись зарозумілими термінами.

Перелік питань, які аналізує керівник, повинен включати:

 • Як твоя сімя? Як пройшов день? (Запитання на особисті теми дозволять налаштувати співрозмовників на публічні розмови.);

 • Чи виникають труднощі на роботі? Вам потрібне нове обладнання? (Визначити потреби працівників в інформаційно-технічних засобах.);

 • Як ви ставитеся до навчання у своїй галузі? Чи варто проводити семінар на тему «»? (Це дозволить дізнатися, чи готова людина наполегливо працювати для розвитку.);

 • Чи задоволені Ви умовами роботи колективу? (Надати можливість зрозуміти позицію людини в неформальній групі.);

• Які плани на наступний рік? Як ви думаєте, на якій посаді ви будете протягом року? (Вказати зацікавленість працівника в довготривалій роботі на підприємстві.);

 • Як ви думаєте, чому я повинен вам це сказати? (Нехай працівники підведуть підсумки самі.)

Діалог керівника з підлеглим дозволить не тільки зрозуміти зацікавленість працівника в роботі і розвитку, а покаже його значущість в системі підприємства. Керівник щоденно спілкується з підлеглими роздаючи накази, забуваючи про те що діалог потрібно вести не лише при прийомі чи звільнені з роботи, а для загального аналізу діяльності .

Проведення електродне тестування працівника повинне включати групи наступних питань:

1. Опитування, щодо якості робочого процесу;

2. Питання по спеціальності;

3. Аналітичні питання по забезпеченості працівника відповідними ресурсами;

4. Пропозиції працівника.

Вказані групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника (2 група питань), а визначити можливі причини не ефективної роботи (1,3 групи питань) та шляхи вирішення (4 група питань). Таким чином визначається не тільки головна причина неякісної роботи, а ї другорядні для повної оцінки працівника.

Механізм мотивації працівника являє собою комплекс організаційноекономічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів та методів, що спонукають до виконання завдань визначених менеджерами підприємства. Рушійною силою мотиваційного механізму є стимули особистості. Основу мотиваційного механізму складають особливості працівників-талантів їх потреби, інтереси, установки і цінності. Він враховує традиції, історичний досвід роботи, зовнішні фактори, які впливають на підприємство і отже на його працівників. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [52].

Механізм мотивації працівників-талантів орієнтується на задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу і кооперації обслуговування робочих місць та закінчуючи оцінкою якості і кількості затрачений персоналом зусиль, його мотивацією через різні види матеріальних та нематеріальних мотиваторів. Можливість використання різноманітних підходів до механізмів мотивації працівників-талантів напряму пов’язані з його саморозвитком. Персоналом в повсякденній діяльності керують потреби, що знаходяться в постійній динаміці та взаємодії. Механізм мотивації повинен спонукати до активної і ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Забезпечуючи з одного боку можливість задоволення, за рахунок справедливої винагороди, різноманітних потреб, а з другого боку – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства [49,51].

Найважливішими елементами механізму мотивації ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” має бути дотримання принципів:

– відповідності та пов’язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства;

– об’єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього працівників-талантів;

– спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства;

 – гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації [35;42].

Мотивований механізм стимулювання праці працівників-талантів ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” включає в себе оцінку діяльності працівників-талантів, різноманітні методи мотивації, умови роботи та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи особи і є визначені індивідуально.

При характеристиці складових системи мотивації ми будемо використовувати методику, за допомогою якої можна проаналізувати індивідуальне поєднання найбільш і найменш актуальних для конкретної людини потреб і надати рекомендації щодо формування системи стимулів даної людини.

Для початку проаналізуємо мотиваційну структуру особистості, яка ділиться на чотири групи [42]. До першої групи входять 6 компонентів, що є ядром мотиваційної структури особи. Перераховані компоненти, складові ядро мотиваційної сфери, особи, виступають в ролі чинників, безпосередньо спонукаючи суб'єкта до певного виду діяльності.

Другу групу утворюють компоненти, пов'язані з досягненням достатньо важких цілей. Вони відносяться до поточних справ.

До третьої групи компонентів входять складові прогнозних оцінок діяльності суб'єкта.

Четверта група компонентів відображає причинні чинники відповідної діяльності.

Перераховані компоненти є потенційною мотиваційною структурою, що виникає в ході виконання завдання. Центральною ланкою в цій структурі є мотиваційні компоненти, а серед них компонент самоповаги адекватно виражає експериментальну оцінку рівня домагань особи [42].

Перелік методів мотивації працівників-талантів ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” ми описували у розділі 2.2. Вдосконалення деяких з них допоможе збільшити самовіддачу і продуктивність працівників-талантів, зменшити плинність кадрів.

 Головною помилки існуючої системи мотивації ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” є впевненість менеджерів, що на підприємстві немає проблем в управлінні працівників-талантів. Індикаторами неефективної мотивації виступають [26;50;57]:

* Спад середньої продуктивності працівників-талантів;
* Відсутність різниці в матеріальній мотивації для працівників з різним ступенем ефективності;
* Незбалансованість оплати праці відносно галузевого ринку;
* Відсутність оптимального балансу заохочення та покарання;
* Система оплати залежить тільки від думки начальника;

• Висока плинність кадрів.

Основні бар’єри і фактори демотивації при впровадженні системи мотивації на підприємстві [26]:

* нечіткість кінцевих результатів діяльності підприємства;
* відсутність чітких критеріїв оцінки результатів діяльності;
* помилковість думки щодо необхідності обов’язкового підвищення фонду оплати праці; порушення домовленостей, що були обговорені при прийомі на роботу (зміні посади);
* ігнорування ідей та ініціативи;
* відсутність почуття причетності до підприємства;
* відсутність відчуття досягнень;
* відсутність визначення досягнень у працівників-талантів;
* відсутність змін у статусі співробітника.

Врахування чинників демотивації при визначені кола завдань працівника, залучення його до різноманітних проектів та створення атмосфери причетності до підприємства дозволить досягти високого рівня мотивації працівників і розкриття їх потенціалу [38; 48].

Методи мотивації працівників повинні підбиратися з врахуванням вікових груп. Оскільки індивідуальний підхід до кожного працівника при мотивації на практиці дуже ускладнений через суб’єктивний вплив менеджерів, тому нами запропоновано віковий поділ мотиваторів в залежно від віку особи (табл. 3.2.)

*Таблиця 3.2*

**Віковий поділ мотиваторів в залежно від віку**

|  |
| --- |
| Вікова група 18-30 років |
| різноманітність і зміни | креативність | цікава та корисна робота | високий заробіток |
| 30-40 років |
| високий заробіток | прагнення до досягнень | Самовдосконалення |
| 40-65 років |
| соціальні контакти | визнання заслуг | високий заробіток |

Примітка. Розроблено самостійно автором

Аналізуючи цю систему, можна побачити, що для працівників різного віку пріоритетом мотивації є високий дохід.

Якщо не використовувати сучасні форми і методи матеріального стимулювання працівників, стимулювання працівників буде малоефективним. Зростання значення трудових і статусних мотивацій, що спостерігається сьогодні, не означає абсолютного зниження ролі матеріального стимулювання, основним завжди було матеріальне стимулювання. Вони, як і раніше, є важливим способом впливу на співробітників, можуть значно підвищити їх трудову діяльність, а також допомагають досягти високих показників як окремих людей, так і всієї команди.

Матеріальне стимулювання не може зробити працівників довгостроковими, тому керівникам необхідно пам’ятати про короткостроковий характер дій. У деяких випадках висока заробітна плата може перешкодити співробітникам залишити компанію, але вона не змусить їх працювати наполегливіше, ефективніше та творчо.

# 3.2.Рекомендаційні пропозиції щодо більш результативного удосконалення системи розвитку людського капіталу та мотивації працівників-талантів підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Менежери та керівники відділу з розвитку та навчання працівників-талантів працюють абсолютно з кожним працівником підприємства. Саме завдяки ними відбувається самоудосконалення, безперервний розвиток як працівників так і підприємства в цілому.

Однак головною умовою успішності є правильно підібрати кандидатів, віднайти в середині підприємства за допомогою горизонтальних чи вертикальних переміщень по посадах/відвоювати працівників-талантів на зовнішньому ринку праці, розподілити обов’язки між ними, та слідкувати за їх виконанням цих обов’язків, підвищувати їх кваліфікації, удосконалення та застосування мотиваційних механізмів, і якщо людина не хоче працювати і на ню не впливає жоден з методів стимулювання , то відповідно її звільнення.

Розвиток працівників, які мають таланти ґрунтується на [46]:

* постійна зміна обов’язків, прав для функціонування працівників;
* постійна зміна цілей;
* врахування особливостей кожного талановитого працівника;
* постійне навчання, тренінги, вебінари, змагання, практичні конференції, курси для підвищення кваліфікації і тд;
* сприяння для хороших взаємовідносин працівників між усіма структурними підрозділами підприємства та в колективі.

З практичного боку вдосконалення керування талановитими працівниками складається із [11;60]:

1) Комунікаційна етика спілкування;

2) Покращення самокеруюючої ролі;

3) Створення позитивного клімату для ефективності взаємодії працівника-таланта з колективом;

4) Покращення якісних характеристих в керувані даних працівників та в їх діяльності.

Від правильної побудови комунікаційної етики спілкування залежить безпосередньо зовнішній і внутрішній імідж підприємства. Етичних норм ділової комунікації мають дотримуватись усі співробітники підприємства, щоб працівники не завдавали, так званого, морального приниження між собою. Тому перш за все, не залежно, які ти маєш творчі чи лідерські здібності, має бути тактовне, коректне, ввічливе, доброзичливе відношення у розмові з іними співробітникамиі також має бути присутня простота та скромність в розмові, щоб не зачепити духовних та моральних цінностей іншого працівника підприємства [17].

Самокеруванння в діяльності допомагає працівнико зі здібностями щоб розв’язати деякі невеликі проблемки у їх роботі, відповідно до меж посадової інструкції. За допомогою не матеріального мотивування покращуюється самокерування. Взявши на себе працівники-таланти самокерування в обмеженій частнці, тобто локально, сприяє для об’єднання працівників для ефективної діяльності колективу. І відповідно, це спияє для талановитих працівників для удосконалення їх якостей та набуття нового досвіду, та підвищення індивідуальних показників.

Напрямки управління працівниками на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” мають необхідність у вдосконаленні. А саме постає початкова проблема, коли знайшли і взяли працівника на вакантне місц а очікувана його результативність не співпадає з реальними показниками, що є негативними. Тому щоб зменшити далі ризики при наборі працівників та талановитих працівників бажано вибудувати хороші взаємовідносини керівництва компанії з ВНЗ України.

Сторонами цих взаємовідносин є

* ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”;
* Студент, який навчається, не залежно від курсу,в коледжі,інституті чи університеті, на денній чи заочній формі навчання;
* Коледж, інститут, університет.

Умовою для даних взаємовідносин є можливість студентом проходити практику що вимагає ВНЗ в чіко визначений проміжок часу чи стажування в період канікул зимою або літом, відповідно до обраної спеціальності посаді. Під час проходження даної практики чи стажування студента ознайомлюють із специфікою діяльності підприємства та здійснюється допомога при виконання обов’язків працівником, за яким закріплений.

Щоб проаналізувати соціально-психологічний клімат підприємства для працівників-талантів, потрібно зясувати організаційну поведінку. Організаційна поведінка працівників-талантів означає поведінку при об’єднанні цих працівіників, взалежно від визначених управлінських процесів, які включають ритм, темп, цикли, структура відносин організайні межі і культуру [33].

Керуючий менеджер має звернути увагу повсякденному житті, захопленням поза робочим часом працівника із здібностями і приділяти час йому в розумних межах, та проконтролювати етапність реалізування павил на даному досліджуваному підприємстві.

**Елементи організаційної культури**

**Контроль менеджерів підприємства**

**Винагорода**

**Персонал**

**Розподіл ролей**

**Встановлення організаційної культури**

**Рис. 3.2. Підвищення організаційної культури ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

Примітка.Розроблено самостійно автором

Даний рисунок 3.2 виділяє складові для покращення організаційної культуриі чинить безпосередньо повністю здійснює вплив для всіх сфер діяльності. Дана культура сформовується під час проочесу комунікації і дій що прравляються,щоб досягути мету, тому носієм її є працівники, а особливо працівники із талановитими здібностями.Результатом даного процесу формуються способи взаємодії, поведінкові норми, особисті цінності з суспільством зовні. Здійснюючи аналіз,надання оцінки, контроль відповідним керівником, щоб динамічно і повною мірою формування співробітниками суспільної культури при розподіленні обов’язків. При дотриманні співробітниками всіх ролей, тоді можна визначати винагороду, що може бути з нематеріальними цінностями. Відповідно чому, може збагатитись трудовай потенціал працівників-талантів. І йде визначально важливими та значущими є такі цінності щодо розкриття особистості, творчості, можливість дійти до компромісу, орієнтування відповідно потребам, надійності передбачення поведінкових характеристик та стабільність, і що не мало важливм є, що зростає їх значення важливості.

При хорошій побудові цих зв’язків на підприємстві між працівниками, можна скоротити виникнення конфліктів між працівниками, й покращити діяльність працівників і збільшити продуктивність, що позитивно влине на розвиток підприємства.

З вище згаданих заходів для залучення та утримання працівників-талантів можна узагальнити:

1.Запропонована система взаємодії зі студентами ВНЗ дає можливість скоротити витрати для пошуку працівників.

2. Культура в середині підприємства сприяє щоб знизився показник плиності саме талановитих працівників та й усіх працівників при їхній адаптації .

3. При налагодженому самокеруванні й ефективності взаємодії працівника- таланта як лідера з колективом покращується відповідальність та її рівень.

 4. Завдяки підвищенні організаційного рівня культури підприємства поліпшується соціально психологічний клімат.

# Висновки до розділу 3

Цей розділ включає удосконалення підходів до керування талановитими працівниками на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”

1. При дослідженні висвітлились методи що визначають потребу у навчані, а саме його недоліки й переваги. Керівництво даного підприємства має враховувати пропозиції співробітників й має здійснюватись атестація працівників яка дозволяє вибрати методи за якими буде значатисьпотрібність даного навчання. Різниця між навчанням при якому використовується метод нестандартних рішення щоб вирішити проблеми, які є локальними є те що здійснюється, щоб обговорити лідера який є неформальним та працівників-талантів та як вони впливають на інших працівників як колективу в цілому. Цей метод допомагає в нестандартному вільному середовищі більше дізнатись про своїх колег, і визначити якісь особливі характеристики для себе, яких їм не вистачає і водночас вирішити проблему, що виникла.

2. Щоб провести атестацію даних працівників спочатку обов’язково визначити і окреслити мету, а по закінченню даної атестації йде надання оцінки чи досягнуті поставленні цілі. Результати процедури та інформація має обов’язково зберігатись до архіву відповідного відділу що цим займається, а саме відділ з працівників-талантів.Атестація даним відділом працівників-талантів має проводитись за допомогою тестування в електронному вигляді, і також це має бути особиста розмова з керуючим працівником на даному підприємстві. Це дає можливість врівноважити об’єктивне та суб’єктивне значення думок.

3. За допомогою тестування в електронному вигляді, до якого входять частини питань: питання сприводу якісних хакактеристик процесу праці; запитання що стосуються спеціалізації, питання з аналітичним змістом чи забезпечені співробітники необхідними можливостями, пропозиційні рекомендації співробітників з талановитими здібностями. Ці частини запитань дають можливість здійснити аналіз кваліфікаційних характеристик співробітника(друга частина), визначення неефективності праці, а точніше їх причин (перша та третя частини) і напрямки для їх вирішення (четверта частина). При оцінюванні та його проведенні даних талановитих працівників, окреслюється основна причина, чому робота була виконана неякісно і інші не менш важливий перелік причин.

4. Використовуючи механізм мотивації щоб стимулювати роботу працівників зі здібностями для активного та ефективного розвитку діяльності підприємства. Забезпечуючи з одного боку, можливість задовільнити свої потреби отримавши винагороду, з другого боку- отримання результативності, щоб досягти поставленні цілі підприємства. Основними складовимии є принципи мотиваційного механізму на даному підприємстві:пов’язування та відповідність до матеріальних стимулів результативності роботи працівника-таланта і підприємства в цілому; справедливе та об’єктивне винагороджування всіх працівників; спрямувати стимули щоб задовільнити підприємницькі інтереси, а мотиви – своїх власних інтересів; мотивація має бути гнучкою та має підходити всім працівникам.

5. Стимулюючі методи мотивації діяльності роботи працівників-талантів на даному підприємстві включають оцінення праці даних працівників, способи мотивування, умови діяльності й результативність від стимулювання. Оцінення талановитих працівників на підприємстві має пряму залежність до виконуваної діяльності та її специфіки й індивідуально визначається.

6. Висунуто перелік способів мотивування працівників талантів, враховуючи їх вікові групи. Індивідуально підходити до всіх по окремо працівників зі з здібностями є досить складно,тому краще враховувати їх вікову категорію та характерні особливості особистості.

7. Надання рекомендацій для керування роботи працівників талантів : постійна зміна обов’язків, прав для функціонування працівників; постійна зміна цілей; врахування особливостей кожного талановитого працівника; постійне навчання, тренінги, вебінари, змагання, практичні конференції, курси для підвищення кваліфікації; сприяння для хороших взаємовідносин працівників між усіма структурними підрозділами підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

# ВИСНОВКИ

Провівши дослідження в даній кваліфікаційній роботі висвітлено теоретичні та практичні аспекти та є пропозиції як вирішити завдання, щоб удосконалити управління талантами як напряму розвитку людського капіталу на підприємстві. Відповідно, узагальнивши наукові та практичні результати, може зробити висновки:

1. Відповідним чином, розглянувши наукові дослідження для кращого роботи з працівниками, а саме визначивши розвиток поняття «людський капітал» й «управління талантами» Під людським капіталом розуміється сукупність якісних якостей працівників, а саме знання, навички, вмотивованість, здібності, рівень освіти, культурний розвиток, стан здоров’я, життєвий процес діяльності завдяки вкладенням в себе. А управління талантами розуміється як це напрям розвитку людського потенціалу працівників-талантів, за допомогою якого підприємства наймають, залучають та розвивають людей, які у свою чергу сприяють зростанню підприємства та зміцнення конкурентно спроможності на ринку.

2. Довівши, що системою керування працівниками-талантами займається безпосередньо керівництво та відділ працівників-талантів, використовуючи технічні та інформаційні засоби, сукупність методів керуючись діючим законодавством, нормативно-правовою базою щоб досягнути поставленні цілі підприємства. Для мотивування та розвитку працівників-талантів використовуються здебільшого не лише матеріальне стимулювання, більша увага надається нематеріальному мотивуванні, адже саме дані працівники не так зацікавленні у отримані доходів, а у всебічному розвитку своєї особистості та підвищення рівня кваліфікаційних та професійних якостей, прояву себе як лідера думок, та досягнення більших результатів. Зазначено, до системи керування талановитими працівниками відносяться об’єкти та суб’єкти керування , аналіз, планування навчання, оцінка, навчання для підвищення кваліфікаційних та професійних здібностей, мотивація, сприяння для хорошого психологічного клімату в колективі, забезпечення інформаційних та правових норм.

3. Дослідження показало , що на даному підприємстві проводиться чітко спрямована робота щоб врегулювати кількості працівників-талантів. Взявши за основу проведене аналізування стану та структурних характеристик працівників, можемо зазначити що кількість працівників зі здібностями зростає. І відповідно, можна також зазначити динаміку зниження плинності працівників-талантів, це показує що поліпшилась взаємодія працівників-талантів. Здійснено оцінювання працівників беручи до уваги рівень професійної та кваліфікаційної підготовки, результат що досягнув працівник, чи є складною виконувана робота, ділові характерні особливості. Щоб покращити розвиток у професійній діяльності талановитих-працівників можна використовувати різні способи навчання в середині підприємств за допомогою курсів, запросивши зовнішніх спеціалістів, тренінгів, семінарів, електронного навчання, коучинг.

4. Покращенно способи навчання та атестування працівників талантів підприємства. Врахування пропозицій від співробітників зі здібностями та атестування працівників при виборі способів окреслення навчання та його потреби. Пропозиція нестандартного способу та методів щоб вирішити окресленні проблеми. Неформальне середовище допомагає співробітникам перехоплювати досвід та навчатись у інших працівників. Атестування працівників має проводитися по частинах, за допомогою бесіди з керівниками, тестуванні в електронному вигляді, щоб врівноважити упереджені та об’єктивні думки. Що стосується тестів в електронному вигляді слід додати опитування,з приводу якісних характеристик процесу праці; запитання що стосуються спеціальності; запитання для аналітичного визначення щоб забезпечити певними ресурсами працівників зі здібностями; пропозиційні рекомендації самого талановитого співробітника. Дані питання допомагають при аналізі кваліфікаційної характеристики співробітника та визначення причин неефективності діяльності й способи щоб їх вирішити.

5. Використано стимулюючі інструменти мотивування діяльності працівників-талантів , до якого входять: оцінювання діяльності цих працівників, мотиваційні методи, умови роботи та мотиваційні результати. Основними складовими мотиваційного механізму виділено такі елементи: пов’язання та відповідність до матеріальних складових мотивації результативної діяльності талановитого працівника; справедливе та об’єктивне оцінювання для винагородження; мотиви спрямовуються щоб задовільнити потреби, в свою чергу через стимули мотивування інтереси підприємства; зміна методів мотивування щоб підходила для кожного талановитого працівника. Індивідуальність методів мотивування по окремо працівників є досить складним у застосуванні, тому рекомендовано розподіл мотиваційних стимулів за віком працівників, тому в кожного є свої характерні особливості в залежності віку.

6. Надано рекомендації для керування роботи працівників талантів : постійна зміна обов’язків, прав для функціонування працівників; постійна зміна цілей; врахування особливостей кожного талановитого працівника; постійне навчання, тренінги, вебінари, змагання, практичні конференції, курси для підвищення кваліфікації; сприяння для хороших взаємовідносин працівників між усіма структурними підрозділами підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Використовуючи ці рекомендаційні пропозиції можна досягнути збільшенні продуктивності та покращення психологічного клімату між такими працівниками та в колективі в цілому, також хорошою ідеєю є залучення студентів з вищих навчальних закладів, адже вони мають більш сучасне нестандартне бачення та специфічні ідеї покращення діяльності, що може сприяти розвитку підприємства та це може призвести до зниження витрат щоб знайти нових працівників; за допомогою застосування самоуправління та самомотивації покращується відповідальності співробітників; хороша культура підприємства сприяє зниженню плинності працівників зі талановитими здібностями та скоротити проміжок часу для адаптування працівників.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kuttim M. Entrepreneurs’' human capital in creative industries: A case of Baltic Sea region countries / M. Kuttim, U. Venesaar, E. Kolbre // Actual Problems of Economics. – 2011. – No. 126. – PP. 381-391.
2. Schuler R. S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business. *Industrial relations*. 2016. P. 156-169.
3. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. – Toronto, Ont. : Wiley, 2004. – 253 p.
4. SHL Talent Measurement Survey, 2015 [Electronic resource]. – The mode of access: https://www.cebglobal.com/shl/us/expertise/consultingservices.
5. The Bailey Group Research, March 2015 [Electronic resource]. – The mode of access: http://bailey.chem.uconn.edu.
6. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. – Softscape, Inc., 1998
7. Архів статистичної інформації [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Тернопільській області // Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ternstat.ternopil.ua/arxiv.html>.
8. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 480c.
9. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*: підручник. Київ, 2011. 467 c.
10. Башук Т.О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією / Т.О. Башук, Я.І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 148-155.).
11. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. − 2006. − № 1. – С. 185-189.
12. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства / Н.І. Верхоглядова, Я.Я. Слабко // Держава та регіони. − 2008. – № 6. – С. 56-60.
13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. *Управління персоналом*: навч. посіб. Київ, 2009. 502 с.
14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом*: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, 2009. 308 c.
15. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова. – К.: “Кондор”, 2002. – 518 с.
16. Волошина С. В. Композиційна побудова поняття "людський капітал". Торгівля і ринок України. 2018. № 1. С. 51-61.
17. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. – К. Вид-во Європ. ун-ту, 2013. – 285 с.
18. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344 с.
19. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ: «Знання», 2004. 346 с.
20. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 276 с.
21. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
22. Дериховська В. І. Взаємозв’язок розвитку працівників-талантів та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2017. № 7 (426). С. 341–347.
23. Жуков С. А. Людський капітал як важливий фактор управління стратегічним розвитком промислового підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3. С. 180-185..
24. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком працівників-талантів: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
25. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2010. – № 3. – С. 62 – 67.
26. Кетько С.М., Пакулина С.А., Поминов А.В. Единство рефлексии, мотивации и адаптации в сознании личности: Коллективная монография. – М., 2005. – 231 с.
27. Клєцова Н. В. Сучасні підходи управління найманими працівниками / Клєцова Н. В. // Перспективи розвитку ресурсного потенціалу аграрних формувань за умов економічних трансформацій: монографія / за ред. Н. Строченко, С. Терещенко. – Суми: СНАУ, 2015. – С. 226–245.
28. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства / А.В. Крисенко, В.Д. Іваницький // Вісник НТУ “ХПІ”. – 2015. − № 24. – С. 68-72.
29. Крушельницька О. В., Мельничук О. В. *Управління персоналом*: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: «Кондор», 2005. 308 с.
30. Майклз Э. Война за таланты [Текст] : пер. с англ. / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 261 с.
31. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості / О Макаревич // Соціальна психологія. − 2016. − № 2. – С.134-141.
32. [Марцінковська О. Б. Вплив конкурентоспроможності працівників-талантів на ефективність роботи організації / Олександра Марцінковська, Олег Легкий // Економічний аналіз : зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2011. Вип. 9, ч. 1. 2011. С. 203-206.](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE/%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83.PDF)
33. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. − 2016. – № 1. – С. 96-99.
34. Михайлова, Л. І. *Управління персоналом*: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 296 c.
35. Мотивація персонала корпоративних структур / А. Блинов // Маркетинг. − 2015. − № 1. – С. 88-101.
36. Обер-Крие Дж. Управление предприятием : пер. с фр. / Дж. ОберКрие. – М. : Сирин, 2009. – 257 с
37. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии / Д.Л. Овчинников // Актуальные проблемы соврем. науки. – 2007. – № 4. – С. 33-34.
38. Отліванська Н.В. Модель формування системи контролінгу працівників-талантів. «Стратегии инновационного развития экономики»: кол. монография. – Х.: НТУ «ХПИ», 2013. – С.154-162.
39. Офіційний сайт Sumitomo Electric Bordnetze GmbH / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sebn.com/>.
40. Пархома, А. Управління талантами і його роль в розвитку людського капіталу [Текст] / Анастасія Пархома // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. – Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – Ч. 1. – С. 355-356.
41. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.). - 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с. Процак К. В., Романів Л. В.
42. Проблема и задачи мотивации персонала / Н. Б. Козічева, Б.С. Козічев – 2014. – №2. – С. 60-66.
43. Продіус О. І. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації / О. І. Продіус, А. І. Журавель, М. О. Сітор // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1 (6). – С. 172–177.
44. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 238-243
45. Сильванович С.Ф. Организация обучения персонала / С.Ф. Сильванович // Кадровая служба. – 2007. – № 4. – С. 32-33.
46. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. – Львів: “Тріада плюс”, 2008. – 456 с.
47. Скакун В.А. Организация и методика профессионального обучения: Учебное пособие / В.А. Скакун. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 336 с
48. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. – К.: ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
49. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос. науч.- метод. конф. – Оренбург, 2016. – С. 2451-2457.
50. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом, 2015. – № 4. С. 23-27.
51. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб’єктів / А.В. Стойка. Економіка та держава. − 2009. – № 8. – С. 56-58.
52. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 8. – С. 124-129.
53. Татаревська М. С., Збрицька Т. П., Савченко Г. О. *Управління* *розвитком персоналу*: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
54. Татаревська М.С., Сорока О.В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4.С. 160–164.
55. Технології управління персоналом : монографія/ О.А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
56. Ушева М.Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами / М.Н. Ушева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.2. – С. 173-179.)
57. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. – Х.: Магістр, 2010. – С. 137-140.
58. Хабибуллина С.А. Построение системы обучения в компании. / С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова // Управление развитием персонала, 2009. – № 3 (19). – С. 198-204.
59. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. − 2015. – № 10. – С. 16-17.
60. Щербина В.С. Господарське право: підручник / В.С. Щербина. − К.: Юрінком Інтер, 2011. – 342 с.
61. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. – М.: Смисл, 2004. – 416 с.
62. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава, 2014. – №1. – С.60–63.