

# Міністерство освіти і науки України

Запорізька державна інженерна академія

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління

( назва факультету )

Кафедра менеджменту організацій

(повна назва кафедри )

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

8.03060101 магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Напрями удосконалення механізмів ділової кар'єри на підприємстві в сучасних умовах (на прикладі ПП «Залізко А.Б.»)

Виконав: студент 5 курсу, групи М-14мз  
напряму підготовки (спеціальності)

8.03060101 Менеджмент організації і адміністрування

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Голобородько Є.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник доц. Богуславська О.Г.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Мальцев В.О.

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя - 2016 року

## Форма завдання на магістерську роботу

Запорізька державна інженерна академія  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту організації

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр 8.03060101

Напрямок підготовки 8.030601 Менеджмент  
(шифр і назва)

Спеціальність 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

### З А В Д А Н Н Я

## НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Голобородько Єлизавета Арсенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Напрями удосконалення механізмів ділової кар'єри на підприємстві в сучасних умовах (на прикладі ПП «Залізко А.Б.»)

керівник проекту (роботи) Богуславська О.Г., доц...  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “19”05.2016 року №271-01

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 25.12.2015

3. Вихідні дані до проекту (роботи) 1. Матеріали стажування з фаху. 2.. Літературні джерела 3.Нормативна база 4. Аналітичні матеріали розвитку економіки, управління тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Методологія дослідження проблем. 2. Аналіз наукових монографій, навчальних підручників, підручників зарубіжних і вітчизняних авторів. 3. Створення концепцій щодо тематики магістерської роботи. 4. Авторське вирішення проблеми та практичні рекомендації її розв'язання. 5. Практичне застосування пропонованих заходів щодо свого підприємства (фірми, організації). 6. Економічна ефективність запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Воронкова В.Г.		
2	Богуславська О.Г.		
3	Богуславська О.Г.		
нормаконт роль	Крайнік Л.Н.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Методологія аналізу	15.06.15	
2	Понятійно-категоріальний апарат	15.07.15	
3	Зарубіжний досвід	15.08.15	
4	Організаційно-управління структура	10.09.15	
5	Діагностика проблем напрямів удосконалення ділової кар'єри	31.09.15	
6	SWOT-аналіз удосконалення механізмів ділової кар'єри	01.10.15	
7	Організація процесу удосконалення ділової кар'єри	15.11.15	
8	Економічне обґрунтування	01.12.15	
9	Практичні рекомендації	15.12.15	

Студент

\_\_\_\_\_ Голобородько Є.А.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) \_\_\_\_\_ Богуславська О.Г.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 121 с., 8 рис., 16 табл., 73 джерела, 1 додаток.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є ділова кар'єра персоналу як явище та процес у ПП «Залізко А.Б.».

Предметом дослідження магістерської роботи є соціально-економічні закономірності напрямів удосконалення ділової кар'єри на ПП «Залізко А.Б.».

Мета магістерської роботи – вивчення системи службово-професійного просування персоналу в кадровій політиці підприємства та розробка заходів щодо їх удосконалення.

Методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці напрямів удосконалення ділової кар'єри персоналу).

В результаті проведеного аналізу сформовано концепцію удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в сучасних умовах та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ділової кар'єри працівників. На основі теоретичного матеріалу з управління людськими ресурсами та аналізу механізмів управління ПП «Залізко А.Б.» одержані такі наслідки: розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу.

Результати досліджень можуть бути застосовані при удосконаленні механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві та економічному обґрунтуванні удосконалення механізмів управління людськими ресурсами.

КАР'ЄРА, ДІЛОВА КАР'ЄРА, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, МОТИВАЦІЯ, КВАЛІФІКАЦІЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, НАЙМ ТА ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ, КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

**А Н О Т А Ц І Я**

до магістерської роботи

Студентка Голобородько Є.А. група М-14-1м

Спеціальність 8.030 601 01 «Менеджмент організацій та адміністрування  
(за видами економічної діяльності)

Тема: «Напрями удосконалення механізмів ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах (на прикладі ПП «Залізко А.Б.»)».

В магістерській роботі розглянуто теоретичні основи управління кар'єрою, види ділової кар'єри та підходи до управління діловою кар'єрою персоналу. Значна увага приділяється навчанню працівників, проведенню їх атестації та перекваліфікації.

Проведено аналіз ефективності та доцільності удосконалення механізмів управління діловою кар'єрою на підприємстві в сучасних умовах.

Теоретичний розділ присвячено діяльності ПП «Залізко А.Б», історії розвитку та становлення сучасної структури управління підприємства, аналізу організаційно-управлінської структури. Вагому частину приділено розгляду управлінської діяльності на підприємстві.

Представлено звітні матеріали і проведено економічний аналіз стану підприємства. Вказано напрями подолання недоліків в управлінні людськими ресурсами, визначено основні напрямки діяльності в сучасному середовищі.

В розділі 3 вказано актуальність впровадження запропонованих шляхів з подолання існуючих проблем. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення механізмів управління діловою кар'єрою на підприємстві в сучасних умовах.

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
*ZAPORIZHZHYA STATE ENGINEERING ACADEMY*

***SUMMARY***

for the master's work

of student Y.A. Holoborodko, group M-14-1m

Specialty 8.030 601 01 "Management and administration (in accordance with the types of economic activities)

Topic: "Areas of improvement of mechanisms business career personnel in modern conditions (for example PE" A.B. Zalizko ")."

In the master's work the theoretical basis of career management, types of business career and approaches to business management career staff. Much attention is paid to training employees, conducting their certification and retraining.

The analysis of the effectiveness and feasibility of improving the mechanisms of management in the enterprise business career in modern terms.

The theoretical section is devoted to activities PE "A.B. Zalizko" history of development and establishment of modern enterprise management structure, analysis of organizational and management structure. Significant part of the consideration paid to the management of the enterprise.

Presented by reporting materials and conducted an economic analysis of the enterprise. The specified areas of serious shortcomings in human resource management, the main activities in the modern environment.

Chapter 3 indicated the relevance of the proposed ways to overcome existing problems. The recommendations for the improvement of mechanisms of control in the enterprise business career in modern terms.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Методологічні засади удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах.....	14
1.2. Понятійно-категоріальний апарат удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах .....	22
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення ділової кар'єри персоналу підприємств в сучасних умовах.....	35
Висновки до першого розділу.....	44

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПП «ЗАЛІЗКО А.Б.»)

2.1. Організаційно-управлінська структура ПП «Залізко А.Б.».....	46
2.2. Діагностика проблем ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах (на прикладі ПП «Залізко А.Б.»).....	55
2.3. SWOT- аналіз удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах (на прикладі ПП «Залізко А.Б.»).....	62
Висновки до другого розділу.....	70

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Удосконалення процесів навчання і підвищення кваліфікації персоналу.....	71
3.2. Економічне обґрунтування процесу підвищення ділової кар'єри на ПП «Залізко А.Б.».....	88
3.3. Практичні рекомендації процесу удосконалення ділової кар'єри персоналу на ПП «Залізко А.Б.».....	100

Висновки до третього розділу.....109

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТОК А



## ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена необхідністю удосконалення процесу управління кар'єрою в організації, що обумовлено ситуацією в країні, сучасним станом кадрового питання, проблемою раціонального використання кадрового потенціалу. Крім того, управління кар'єрою в даний час набуває все більшого значення, оскільки в умовах жорсткої конкурентної боротьби організації для успішного здійснення діяльності необхідно володіти персоналом високого рівня професіоналізму. Цього можна досягти тільки шляхом планомірного розвитку людського потенціалу та управління його кар'єрою.

Основними причинами удосконалення механізмів ділової кар'єри в організації є наступні:

- необхідність постійного підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах жорсткої конкуренції, ускладнення різноманітних управлінських процесів, точнішого врахування потреб ринку;
- прагнення власників та управлінців підвищити імідж і конкурентоспроможність організації, рівень виконання соціально-економічних завдань;
- необхідність навчання персоналу новим управлінським, інформаційним та комунікаційним технологіям;
- необхідність впровадження інновацій у діяльність підприємства на основі нетрадиційного, нестереотипного мислення;
- відсутність чіткої ефективної системи інформаційного забезпечення щодо правового, законодавчого та економічного регулювання питань у сфері використання праці.

З іншого боку, організації, в яких кар'єра є процесом керованим, отримують:

- мотивованих і лояльних співробітників, які пов'язують професійну діяльність з даною організацією, що підвищує продуктивність праці і скорочує плинність кадрів;
- можливість планувати професійний розвиток працівників з урахуванням їхніх особистих інтересів;
- плани розвитку кар'єри окремих співробітників як джерела визначення потреб у професійному навчанні;
- групу що у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на керівні посади.

Таким чином, заходи з управління кар'єрою дозволяють організації більш повно розкривати і використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

Крім того, розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форм господарювання, що орієнтують її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі на раціональне використання кадрового й інтелектуального потенціалу особистості. Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства взагалі, і персоналу підприємства зокрема, істотним чином випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного росту та способами її управління в організації.

Також слід зазначити, що у сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток.

На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом. Важливість безперервного навчання підтверджують такі чинники:

- впровадження нової техніки, технологій, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни

деяких видів робіт, у зв'язку з чим потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між організаціями. Країни і підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції, вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;

- для організації більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж від залучення нових працівників.

Ступінь дослідження проблеми. Враховуючи важливість кар'єри як для організації, так і для індивіда, питанням її розвитку присвячено низку досліджень. Значна частина з них спрямована на дослідження змісту кар'єри, її видів, типів, етапів розвитку і не вивчає сучасні особливості формування та умов розвитку кар'єри на підприємстві, спонукальні причини кар'єрних прагнень і їх узгодженість з методами управління кар'єрою на вітчизняних підприємствах.

Проблема удосконалення ділової кар'єри персоналу на підприємстві є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. В цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: В. Воронкова, Ю. Одегов, Б. Генкин, А. Травник, Є. Закомурна, Н. Савина, Н. Сичова, С. Резнік, С. Сотникова та ін. Дана наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації й удосконалення ділової кар'єри персоналу на підприємстві.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає в недостатності наукових досліджень в області удосконалення ділової кар'єри персоналу підприємства в умовах ринкової економіки, що і визначило мету і завдання дослідження.

Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз робіт українських та зарубіжних авторів показав, що в них розглядається коло питань, пов'язаних з конкретними напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства на основі вирішення проблем удосконалення керування персоналом. Разом з тим науково обґрунтованих і адаптованих до умов сьогоденних економічних відносин рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності керування персоналом, на поточному етапі розвитку економіки недостатньо.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є соціально-економічні закономірності ділової кар'єри персоналу як явища і процесу у ПП «Залізко А.Б.».

Предметом дослідження дипломної роботи є удосконалення механізмів ділової кар'єри на ПП «Залізко А.Б.». В ході роботи була виявлена незадоволеність працівників їх кар'єрним ростом, рівнем оплати праці та забезпеченість соціальними благами.

Метою дипломної роботи є вивчення системи службово-професійного просування персоналу в кадровій політиці підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Реалізація цієї мети зумовила необхідність постановки та вирішення наступних дослідницьких завдань:

- дослідити теоретично-методологічні засади удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах;
- сформувати понятійно-категоріальний апарат досліджуваної;
- проаналізувати зарубіжний досвід удосконалення ділової кар'єри персоналу підприємств в сучасних умовах;
- вивчити організаційно-управлінську структуру ПП «Залізко А.Б.»;
- здійснити діагностику проблем ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах на ПП «Залізко А.Б.»;

- провести SWOT – аналіз удосконалення ділової кар’єри персоналу в сучасних умовах на ПП «Залізко А.Б.»;
- запропонувати систему формування кадрового резерву та планування кар’єрного росту персоналу на ПП «Залізко А.Б.»;
- економічно обґрунтувати та надати практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення ділової кар’єри персоналу в сучасних умовах.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці напрямів удосконалення ділової кар’єри персоналу).

Практичне значення отриманих результатів. Висновки та пропозиції, що були зроблені результати проведеного дослідження можуть бути у подальшому використані в практичній діяльності ПП «Залізко А.Б.» для удосконалення ділової кар’єри персоналу та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Інформаційною базою дослідження послужили фінансово-економічні показники ПП «Залізко А.Б.», дані інформаційних агентств з аналізу ринку, інформація періодичних видань та засобів масової інформації, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених.

Структура дипломної роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Дипломна робота загальним обсягом 120 сторінок, складаються зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, списку літератури у кількості 60 найменувань та 2 додатків.

Отже, актуальність теми курсової роботи полягає у необхідності

впровадження нової системи кадрової служби та підвищення кваліфікації персоналу, так, як соціально-економічна ситуація, що сформувалася в нашій країні складна, зміни в економічній й політичній системах одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні погрози для кожної особистості, для стабільності її існування, вносять значну невизначеність у життя практично кожної людини. Керування персоналом у такій ситуації набуває особливої значимості, що дозволяє узагальнити й реалізувати широкий спектр питань по адаптації індивіда до зовнішніх умов і урахуванню особистісного фактору в побудові системи керування персоналом підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 1.1. Методологічні засади удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах

Методологія науки — вчення про методи, принципи побудови, способи і форми наукового пізнання. Її роль полягає в окресленні того, що має досліджувати наука, та відшкодуванні найефективніших способів усвідомлення певних явищ. Методологія охоплює закони та принципи певної науки, а також визначає рівень оптимального узагальнення теоретичних знань.

Методологія (гр. *methodos* – метод, спосіб і *logos* – знання, наука) – наука про правила мислення при утворенні теорії науки, вчення про наукові методи пізнання; його теоретична та філософська основа, теоретична основа, сукупність методів досліджень, що використовуються в різних науках відповідно специфіці об'єкта пізнання [8].

Методологія – це методи і процеси, якими користуються дослідники, чи загальний вид дослідницької практики. В більш широкому сенсі цього слово методологія включає в себе поняття, методи дослідження та аналітичні структури операційного менеджменту, як наукового напрямку та навчальної дисципліни. Термін «методологія» у цьому значенні може розглядати ускладнені питання, що стосуються реальності та природи знання, нашої здатності пізнавати явища, включаючи економічні, та весь світ в цілому.

Загальнонаукові принципи дослідження поділяються на: історичний, термінологічний, функціональний, системний, когнітивний (пізнавальний), моделювання та ін.

В рамках історичного підходу використовується порівняльно-історичний метод - поєднання загальноосвітніх засобів та процедур, які дають змогу побачити схожість і протилежність між явищами, які вивчають, прослідкувати за їх генетичним зв'язком за походженням, виявити загальне та специфічне в їх розвитку.

Термінологічний принцип являє собою вивчення історії термінів та понять, розробку або уточнення обсягу та змісту понять, встановлення їх взаємозв'язку та субординації, місця в понятійно-категоріальному апараті теорії, на основі якої проводиться дослідження. Допомогою у цьому завданні є методи термінологічного аналізу та операціоналізації понять.

Загально наукова методологія включає в системний підхід, використання якого обов'язкове для кожного об'єкту наукового дослідження. Сутність методу полягає у глибокому дослідженні складних та великих об'єктів (систем), цілісний розгляд їх, з узгодженим функціонування кожного елемента та частини.

При визначенні стратегії наукового дослідження використовується системний підхід, який поділяється на види: структурно-функціональний; системно-діяльнісний; системно-генетичний та інші підходи.

Основою структурно-функціонального підходу є виділення у системних об'єктах структурних компонентів (елементів, підсистем) та визначення їх функцій (ролі) у системі. Зв'язок елементів один з одним створює структуру системи. Окремі елементи виконують свої специфічні функції, які, в свою чергу, утворюють загальносистемні функції між собою. Структура описує систему в статиці, а функції - у динаміці, що створює певну залежність.

Загальнонаукова методологія вивчення об'єкту дослідження являє собою системно-діяльнісний підхід, який на сьогодні став значно поширений у наукових роботах. Цей підхід вказує на певний компонентний склад людської діяльності. Центровими компонентами можна виділити: потреба -



суб'єкт - об'єкт - процеси - умови – результат, що змогу ознайомитися з будь-якою сферою людської діяльності комплексно с різних сторін.

Системно-гінетичний підхід дає змогу розкрити умови зародження, розвитку та перетворення систем.

Синергетичний підхід являє собою систему самоорганізації та утворення нових впорядкованих структур. Він використовується в дослідженнях систем різної природи: біологічної, фізичної, соціальної, екологічної, інформаційної, когнітивної та інший.

Інформаційний підхід вважається відносно новим науковим методом, де при дослідженні будь-якого процесу, явища чи об'єкта у природі, в першу чергу найхарактернішими для нього виявляються інформаційні аспекти.

У наш час, культурологічний підхід став дуже популярним, та набув статусу загальнонаукової методології. Цей підхід досліджує безліч соціальних, екологічних, природних, соціальних, інформаційних та педагогічних явищ та об'єктів, завдяки широкому поняттю культура.

Аксіологічний (ціннісний) підхід робить акцент на визначені цінності і дає змогу з'ясувати властивості та якості об'єктів, явищ, предметів, процесів, які здатні задовольнити потреби окремого індивіда та суспільства в цілому. Цінності суспільства - лише позитивно значимі явища, зі своїми властивостями, які пов'язані з соціальним прогресом. Фундаментальні цінності - це загальнолюдські цінності( здоров'я, освіта, праця, любов, творчість, краса тощо).

Концепція управління людськими ресурсами - система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення цілей, критеріїв, змісту, сутності, методів, завдань та принципів управління персоналом, а також організаційно-практичних методів формування механізмів її реалізації в реальних умовах роботи організацій. Система включає наступні етапи: формування та створення системи управління працівниками, розробка методів управління, розробка системи управління персоналом.

Методологія управління персоналом включає в себе розгляд сутності працівників організації (об'єкта), їх поведінки, згідно з цілями і завданнями організації, принципів та методів управління персоналом.

Механізм управління людськими ресурсами передбачає формування функцій, цілей, горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків фахівців та їх керівників у процесі обговорення, вироблення, утвердження та виконання управлінських рішень [9].

Технологія управління персоналом дозволяє найм, відбір, прийом персоналу, проведення їх атестації, профорієнтації та адаптації, навчання, управління їх діловою кар'єрою, а також просування по кар'єрній драбині, праці та мотивацію, управління конфліктними ситуаціями, стресами, створення умов для соціального розвитку підприємства, вивільнення персоналу та ін. Також слід враховувати питання про взаємодію керівників організації та службами зайнятості та профспілками, управління безпекою персоналу.

Базисом концепції управління людськими ресурсами на підприємстві, на сьогодні, вважають роль особистості працівника, ознайомлення його зі своїми мотиваційними установками, формування їх відповідно до завдань, які стоять перед організацією. Зміни в політичній та економічній системах в Україні одночасно впливають як позитивно, так і створюють загрози для кожної людини, стійкості її існування, а також вносять великий ступінь невизначеності у життя майже кожної людини. Управління персоналом в даний час набуває особливого значення та дозволяє реалізувати величезний спектр питань, щодо адаптації людини, враховуючи особистісні фактори у створенні системи управління персоналом на підприємстві. У цілому, можна виділити три фактори, які впливають на працівників.

По-перше - ієрархічна структура організації, де основним засобом впливу можна вважати відносини «влади - підпорядкування», тиск на працівника зверху завдяки примусу та контролем над розподілом матеріальних благ.

По-друге - культура, тобто вироблення групою людей, організацією, суспільством спільних цінностей, норм поведінки у соціумі, установок, що регламентують дії індивіда, змушують особистість поводитися так, а не інакше без примусу.

По-третє – ринок можна вважати мережею рівноправних відносин, де все базується на купівлі-продажу послуг та продукції, відносинах власності, двосторонньому інтересу між продавцем та покупцем. Ці фактори впливу - поняття відносно складні та практично рідко реалізуються окремо. Економічна ситуація в організації залежить від того, якому з цих пріоритетів віддають перевагу.

Всередині організації найважливіше організації – це працівники, а ззовні - споживачі продукції. Треба, щоб працюючий почав думати як споживач, а не як керівник; щоб думав про прибуток, а не про марнотрацтво; щоб став ініціатором, а не бездумним виконавцем. І тоді культура на ринку стане на ступінь важливішою, ніж ієрархія в мажах організації [33 с.96-98].

Система управління персоналом – це система, де реалізуються функції управління працівниками в організації. Система управління персоналом складається з наступних підсистем:

- підсистему загального і лінійного керівництва;
- підсистему розвитку організаційних структур управління;
- підсистему наймання та обліку персоналу;
- підсистему розвитку персоналу;
- підсистему планування і маркетингу персоналу;
- підсистему соціального розвитку;
- підсистему трудових відносин;
- підсистему умов праці;
- підсистему мотивації поведінки персоналу;
- підсистему правового забезпечення;
- підсистему інформаційного забезпечення.

В розвинених організаціях функції цих підсистем реалізуються різними підрозділами, що займаються роботою з кадрами організації. [12]

Принципи побудови системи управління персоналом - комплекс основних положень, норм та правил, якими повинні користуватися фахівці та керівники підрозділів управління персоналом. Загалом це результат діючих економічних закономірностей та законів, притаманних їм спільних рис, початків їх дії [4].

Виділяють дві групи принципів створення системи управління персоналом: принципи, в яких характеризують основні вимоги щодо створення системи управління персоналом, та принципи, де визначають основні напрями розвитку системи управління персоналом організації.

Існує багато принципів створення системи управління персоналом (див. Додаток А).

Усі принципи створення системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом в організації [33 с.106-109].

Тобто, наука і практика виробили інструментарій вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи - методи побудови системи управління персоналом. Розкриємо сутність основних із цих методів. [3]

Системний аналіз виступає методичним засобом системного підходу до вирішення проблеми вдосконалення процесу управління персоналом. Системний підхід орієнтується на описі системи управління персоналом як в цілому, так і опис складових її компонентів окремо: функції, цілі, кадри, організаційна структура, методи управління, технічні засоби управління, технології управління, інформація, та інше. В ході опису виявляються різноманітні типи зв'язків компонентів один з одним, та з зовнішнім середовищем, та вся інформація зводиться до єдиної цілісної картини.

Метод декомпозиції, навпаки, розділяє складні явища на більш прості та малі. Чим простіше явище, тим простіше прикинути в його глиб та

визначити його суть. Наприклад, систему управління людськими ресурсами можна поділити на підсистеми, підсистеми поділити на функції, функції – на процедури, а процедури, в свою чергу, на операції.

Послідовна підстановка дає змогу вивчити дію кожного фактора на систему управління персоналом окремо, не беручи до уваги дію інших факторів. Фактори ранжуються за ступенем важливості, та обираються найбільш суттєві.

Метод порівняння дає змогу порівняти систему управління персоналом у передовій організації з існуючою системою досліджуваного підприємства. Якщо виключити фактори, що неможливо порівняти, то автоматично розширяться межі порівнянності [18].

Динамічний метод передбачає розташування даних тільки у в динамічному ряду. Тоді ряд даних буде відображати стійкі тенденції. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.

Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей організації в цілому, а також цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації в цілому.

Метод, у якому вдосконалення системи управління персоналом базується на залученні кваліфікованих фахівців для процесу вдосконалення має назву експертно-аналітичний. При використанні цього методу дуже важлива опрацювання форм систематизації, записи і ясного уявлення думок і висновків експертів. Завдяки цьому методу розробляються основні напрямки вдосконалення управління персоналом, оцінки результатів проведеного аналізу і причини недоліків.

Все більшу популярність здобув параметричний метод. Основне завдання даного методу - встановлення функціональних залежностей між параметрами системи управління кадрами та елементів виробничої системи для виявлення ступеня їх подібності. Цей метод дає можливість обрати такий

варіант побудови системи управління персоналом, яка вимагає найменших витрат і є найбільш ефективною, якщо брати за ціль кінцевий результат [3].

Метод головних компонент дає змогу відобразити в одному компоненті властивості десятків інших показників. Це дає змогу зробити аналіз порівнюючи не безліч показників однієї системи управління персоналом з купою інших показників схожої системи, а тільки один (1, 2 і 3-ю компоненту).

Якщо потрібно провести балансові зіставлення, то слід використовувати балансовий метод. Він дозволяє порівнювати дійсний фонд робочого часу на виконання робіт з фотографією робочого дня, або технологічною картою виконання управлінських операцій.

Метод, який базується на використанні досвіду минулих періодів даної системи управління людськими ресурсами та досвіду аналогічної системи управління має назву досвідчений метод.

Метод аналогій став найбільш популярним та використовуваним у процесі вдосконалення системи управління персоналом. Його основна мета полягає у використанні організаційних форм та методів управління персоналом, які виправдали себе у минулому та мають подібну економіко-організаційну систему, на дану систему. Суть цього методу: розробка типових рішень та визначення меж та умов їх використання [3].

Метод творчих нарад має на меті проведення колективних обговорень напрямків удосконалення системи управління персоналом групою фахівців та керівників. Головною перевагою цього методу є те, що ідея, яку висловив один учасник, може викликати у інших учасників наради абсолютно нові ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчого наради - виявлення нових варіантів шляхів удосконалення системи управління людськими ресурсами.

Метод колективного блокнота («банку» ідей) дає змогу поєднувати незалежне висування ідей кожним учасником з подальшою їх колективною

оцінкою на нараді, з метою пошуку шляхів вдосконалення системи управління персоналом.

Метод контрольних питань полягає в активізації творчого пошуку рішення даної задачі переробки системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних питань.

Метод 6 - 3 призначений для оптимізації процесу знаходження ідей з удосконалення механізму управління персоналом. Суть цього методу - кожен з шести експертів пише на окремому аркуші по три ідеї і передає аркуш іншим експертам, які, відповідно, на основі вже зазначених варіантів пишуть ще по три абсолютно нові ідеї, і т.д.

Отже, до загальнонаукових методів дослідження належать функціональний, системний, історичний, термінологічний, пізнавальний підходи. Дослідники використовують данні підходи для більш детального ознайомлення з проблемою та знаходження можливості її вирішення. Найбільша ефективність та якість у механізмі управління персоналом досягається завдяки застосуванню правильних методів, систем і комплексів. У наш час виділяють безліч методів та підходів для детального вивчення проблеми, але якщо використовувати не один метод, а правильно підібраний комплекс методів, то можливо оглянути та опрацювати об'єкт удосконалення з різних боків, що допоможе уникнути прорахунків.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах

Кар'єра (від фр. *cariera*) – це послідовний рух робітника по кар'єрній драбині та зміна його робочих ролей. Кар'єрою можна назвати не тільки просування вгору по службі, а також розширення змісту роботи, тобто горизонтальне пересування та позаштатна робота. Кар'єра є результатом

поводження людини в області своєї трудової діяльності та усвідомлення своєї трудової діяльності, що зв'язана з посадовим чи професійним ростом. Кар'єру, тобто траєкторію свого руху, людина створює сама, враховуючи особливості внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а головне — свої власні цілі, бажання й установки. [37]

Кар'єра – це результат усвідомленої поведінки та позиції працівника у сфері своєї трудової діяльності, що напряду пов'язаний з баченням працівником шляхів свого професійного зростання, трудового майбутнього та самореалізації.

Кар'єра — це індивідуальна зміна позицій та поведінки, що пов'язана з досвідом роботи та всієї трудової діяльності людини.

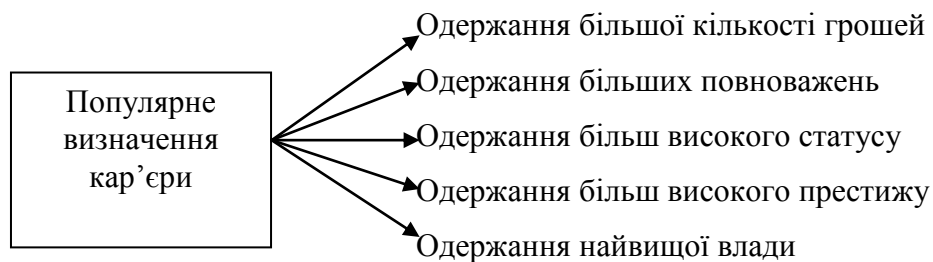


Рисунок 1.1. Визначення кар'єри [62, с. 132]

Ділова кар'єра – це поступовий рух працівника у своїй сфері діяльності, зміна звичок, удосконалення своїх здібностей, підвищення кваліфікаційних можливостей, а також розмірів винагороди; просування вперед по обраному шляху, досягнення визнання, успіху в суспільстві.

Управління діловою кар'єрою – це система заходів, що проводить кадрова служба на підприємстві, з планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально - економічних умов організації. [21]

На рисунку 1.2 представлені різні види ділової кар'єри на підприємствах [35, с. 54]



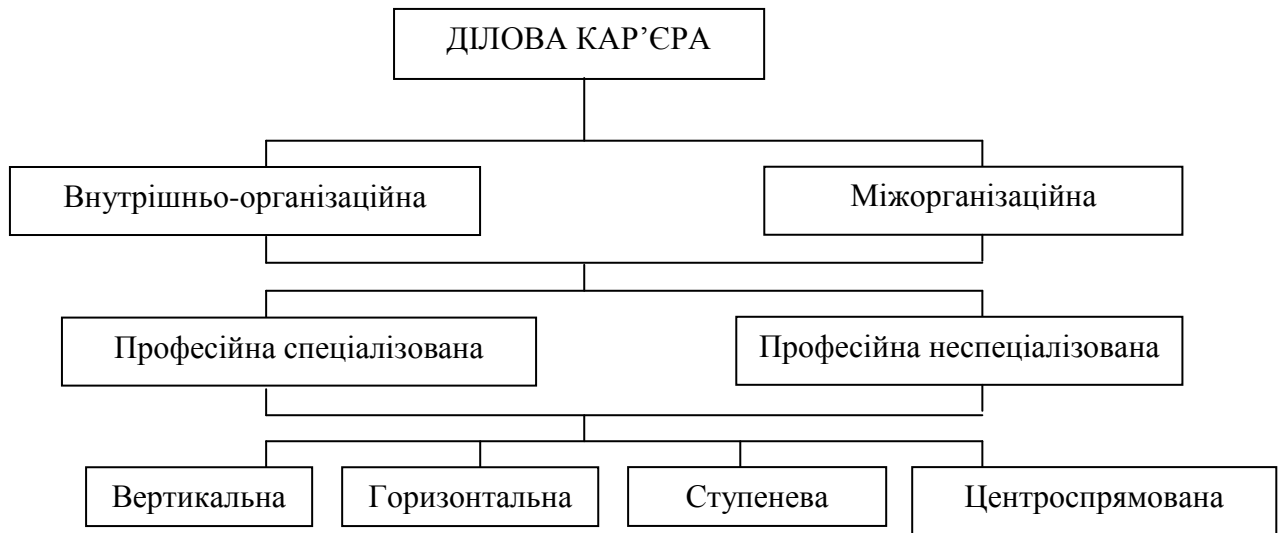


Рисунок 1.2. Класифікація кар'єри

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес коли працівник за час своєї роботи проходить послідовно всі етапи розвитку, а саме:

- працевлаштування на роботу;
- адаптація в організації;
- професійний розвиток;
- підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
- вихід на пенсію.

Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

[22]

У міжорганізаційній кар'єрі працівник, під час своєї професійної діяльності, проходить ті ж самі стадії розвитку та у ті ж послідовності, але у різних організаціях. Як і внутрішньо-організаційна, між організаційна кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра- це кар'єра, де працівник в рамках конкретної сфери діяльності або професії проходить всі стадії розвитку. А неспеціалізована кар'єра відрізняється тим, що працівник в ході трудової діяльності змінює свою професії або сферу діяльності

Вертикальна кар'єра – це такий вид кар'єри, який найчастіше асоціюється з визначенням ділової кар'єри, тобто просування на більш високу ступінь ієрархії у ході професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра передбачає просування працівника у процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства.

Ще один вид кар'єри - ступенева кар'єра, яка поєднує разом вертикальну та горизонтальну кар'єри. Ріст працівника відбувається шляхом чергування як вертикального зростання, так і горизонтального просування.

Центроспрямована кар'єра - кар'єра, яка характерна для обмеженого кола робітників, які володіють широкими діловими зв'язками на підприємстві. Такий вид кар'єри характеризує рух до керівного ядра підприємства, при чому робітник може займати незначну посаду, але завдяки своїм зв'язкам може виконувати різні важливі накази керівництва, бути запрошеним на важливі наради, та навіть отримувати конфіденційну інформацію [13].

Отже, важливою змістовною складовою у понятті кар'єра є рух вперед, тобто просування. Використовую і такі поняття, як досягнення, зростання, перехід та ін. Якщо дивитися з цього боку, то кар'єра — це процес, що визначається як зміна, послідовність проходження робочого стану людини. Отже, тут розглядають не як стабільний, статичний стан, а як процес де події змінюються, де людина освоює та вдосконалює способи своєї життєдіяльності.

Виділяють наступні види кар'єрного процесу: прогресивний, регресивний, лінійний, нелінійний, по спіралі та стагнація (застій). Ці види кар'єрного процесу дають уявлення про особливості їх виникнення, внутрішньої організованості, зовнішніх зв'язків, направленості та взаємодію щодо інших процесів [22].

Прогресивний вид характеризується розвитком вперед та сходження на вищу ступінь ієрархії. Кожна окрема ступінь відрізняється від попередньої більш високим рівнем можливостей та здібностей. Зміни в процесі просування незворотні, а також направлені на майбутнє, з врахуванням накопиченого знання та досвіду.

Регресивний вид характеризується рухом по кар'єрній драбині вниз при невідповідності активності людини вимогам її статусу та здібностей, структурних реорганізаціях управління, або віку чи стану здоров'я працівника.

Кар'єрні процеси в лінійному виді розвиваються у безперервній послідовності (по лінії). Лінійний вид кар'єрного процесу можна характеризувати, як процес професійного зростання.

Нелінійний кар'єрний процес проходить стрибками, або проривами після достатньо довгого періоду кількісного зростання. У цьому виді характерна постійна зміна статусу працівника.

У разі, якщо працівник послідовно освоює різні посади та просувається вгору за ієрархічною грацією, то такий вид кар'єрного процесу можна назвати спіральним.

Стагнація (застій) – вид кар'єрного процесу, коли у роботі та статусі працівника не відбувається суттєвих змін.

Протягом своєї кар'єри людина проходить через різні, але взаємопов'язані етапи. Виділяють чотири види етапів:

1. Доробочий етап (до 25-ти років). Для цього етапу характерні наступні процеси: навчання у школі, навчання у середніх та вищих навчальних закладах (професійне навчання), практичне навчання на виробництві та залежність у роботі.

2. Установлення, затвердження (до 30-ти років). У цей період людина повинна навчитися самостійно працювати, генерувати ідеї у своїй сфері діяльності, стати незалежною у роботі та придбати впевненість у собі.

3. Просування по службі (до 45-ти років). В цей етап своєї ділової кар'єри людина прагне розширити коло своїх інтересів в організації, та прагне до взаємодії з іншими організаціями.

4. Збереження (до 60-ти років). У цей період людина генерує ідеї та сприяє розвитку своєї організації, визначає та сприяє розвитку кар'єри своїх послідовників, взаємодіє з важливими фігурами інших організацій, відбирає персонал, формує стратегію розвитку, та проводить довгострокове стратегічне планування.

Вказані етапи є фундаментальними для розуміння і управління розвитком кар'єрою. Працівники проходять за етапами кар'єри як за етапами життя.(табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 - Зв'язки між етапами кар'єри і потребами [25, с. 68]

Етапи кар'єри		Вік	Важливі потреби
1-й	Доробочий	До 25 років	Фізіологічні, здоров'я
2-й	Установлення, затвердження	До 30 років	Безпеки, збереження
3-й	Просування	До 40 років	Досягнення, повага, автономія
4-й	Збереження	До 60 років	Повага, самовираження
5-й	Пенсія	За 60 років	Самовираження

Кожний етап життя характеризує потребу в роботі над визначеними задачами розвитку, які аналогічні ієрархії потреб на роботі.

На першому етапі людина зосереджена на виборі кар'єри або місці роботи, вона прагне досягти єдності зі своєю особистістю. На цьому етапі відбувається перше наймання на роботу і, якщо єдність з особистістю не досягнута, то людина може відчувати труднощі протягом усього періоду.

На другому етапі, рання дорослість, людина починає взаємодіяти між іншими працівниками, групами та організаціями. Відбуваються перші кар'єрні просування, а також, можуть виникати конфлікти між іншими робітниками.

На третьому етапі, етапі дорослості, працівник починає досягати своєї мети, та проявляти свої творчі здібності. Людина підкреслює свою продуктивність, використовує свій талант та можливості, започатковує нові ідеї, навчає молодих працівників.

На етапі зрілості (четвертий етап) людина задоволена своєю роботою, що тим самим приносить користь іншим. На цьому етапі робота стає більш продуктивною та творчою.

На рисунку 1.3 зображений взаємозв'язок між етапами життя та етапами кар'єри людини.

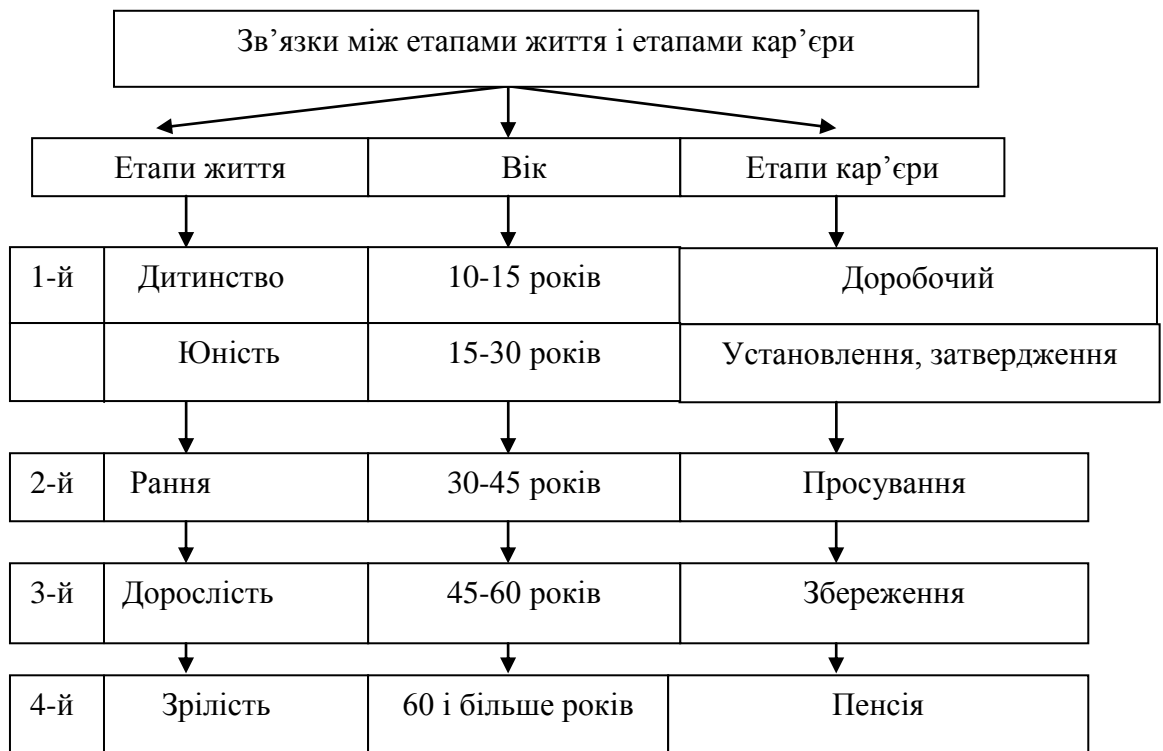


Рисунок 1.3. Зв'язки між етапами життя і етапами кар'єри [60, с. 103]

Успішною кар'єрою вважають результат досягнення визначеної посади, етапу кар'єри до визначеного віку [22].

Тобто працівники, в яких просування по службі не співпадає з етапами життя, мають у своїй роботі відносно низьку продуктивність і напружені стосунки з колективом.

Але не завжди етап кар'єри пов'язані з етапами професійного розвитку. Працівник, який знаходиться на етапі зростання, в рамках іншої професії ще може не бути достатньо високим професіоналом. Тому дуже важливо поділяти кар'єру за етапами — часові періоди розвитку особистості і фази професіонального розвитку.

Як і будь-який процес, формування кар'єри, передбачає наявність цілей. Цілі кар'єри проявляються в причині, по якій конкретна людина хотіла б мати конкретну роботу, та займати певне місце на ієрархічній драбині посад. Цілі кар'єри змінюються з віком працівника, а також у міру того, як змінюємося ми самі, з ростом нашої кваліфікації і т.д. Формування цілей кар'єри - це процес постійний. Найчастіше виділяють такі цілі кар'єри [31]:

- одержання роботи або посади, що відповідає самооцінці, природні умови якої позитивно впливають на здоров'я та дозволяють провести гарний відпочинок;
- отримання посади або роботи в певній сфері діяльності, що відповідає самооцінці та доставляє моральне задоволення;
- займати посаду, яка добре оплачується або дає змогу одночасно заробляти побічні доходи;
- займати посаду, де людина розвиває свої професійні можливості;
- займати посаду, яка носить творчий характер;
- робота за спеціальністю або займання посади, яка дозволяє досягти певного ступеня незалежності;
- мати посаду або роботу, що дає змогу продовжувати активнее навчання;
- мати посаду або роботу, яка дає змогу одночасно займатися домашнім господарством або вихованням дітей.

Кожна людина проходить різні етапи кар'єри протягом свого професійно шляху. Але, незважаючи на неповторність індивідуальних кар'єр, їх поєднують деякі загально-логічні періоди при будь-якому варіанті розвитку. Найчастіше, на підприємстві працюють співробітники, які

знаходяться на різних періодах кар'єри. Етапи кар'єри дуже важливі, тому що, залежно від того, на якому ступені кар'єрного росту знаходиться людина, змінюються її потреби, прагнення, навички та уміння.

Періодизація етапів кар'єри:

- навчання професії (16 - 20 років);
- включення в трудову діяльність (21 - 23 роки);
- досягнення перших професійних результатів (24-30 років);
- професіоналізм (31 - 40 років);
- перший підведення підсумків і переоцінка цінностей (41-50 років);
- майстерність (51 - 60 років);
- вихід на пенсію (61 рік і більше) [16].

Також, слід зазначити, що деякі з цих етапів можуть бути відсутні, або наступати в інші терміни, і такає кар'єра має назву - індивідуальна кар'єра. Але це не впливає на загальні закономірності, що погоджуються з віковим розвитком особистості.

Існує певний набір стандартних моделей кар'єри, який залежить від посади працівника та його функціонального напрямку. В ході досліджень встановили, що всі різновиди кар'єр базуються на чотирьох моделях: «сходи», «трамплін», «роздоріжжя», «змія». При складанні плану кар'єрного зростання використовують одну, з цих моделей.

Кар'єра «сходи». Ця модель передбачає, що працівник перебуває на кожній з посад фіксований час, після чого його повинні пересунути на ланку вгору. Коли працівник досягає верху кар'єрної драбини, то по закінченню його кар'єрного часу він не відразу йде на пенсію, а переходить на інше місце зі зменшенням його повноважень в прийнятті рішень. У цьому випадку організація може максимально використовувати досвід працівника, а працівник, у свою чергу, отримує умови роботи, які підходять до його віку. Завдяки тому, що працівники переміщуються як по вертикалі, так і по

горизонталі, криві активності та зацікавленості не опускаються, а навпаки, починають рух вгору.

Кар'єра «трамплін». Цю модель можна назвати класичним варіантом «вертикального» просування, тобто, коли переміщення по кар'єрі відбуваються в межах одного функціонального спрямування і ні в якому разі не припускають ротацій. Підвищення по кар'єрній драбині відбувається тільки після того, як працівник здобув достатньої кількості знань, навичок та досвіду. Також, треба враховувати, що дана модель не означає, що кожен з робітників доросте та займе посаду директора. В цій моделі дуже важлива ідея про поступове «виховання» керівника. Слід враховувати, що не всі робітники прагнуть стати керівниками, але навіть для тих, хто прагне, не завжди вистачає вільних робочих місць нагорі. Отже, недоліком цієї моделі є те, що на середньому та виконавському рівнях можливість просування працівника істотно обмежена, що сприяє поширенню плинності кадрів на підприємстві.

Кар'єра «роздоріжжя». Модель орієнтована на систему оцінки та орієнтації персоналу. Підприємство, та і сам працівник, не мають конкретного плану кар'єрного росту робітника. Вже після атестації працівника керівництво вирішую подальше його переміщення.

Після закінчення певного періоду, допустимо 5 років роботи в посаді начальника цеху, він проходить перепідготовку в школі менеджерів з повним комплексом необхідних досліджень. Якщо його професійні знання й уміння, потенціал і кваліфікація, здоров'я й працездатність високі, а взаємини в трудовому колективі безконфліктні, то він рекомендується до заняття більше високої посади за допомогою призначення або виборів.

Після певного терміну роботи, наприклад п'ять років, працівник проходить перепідготовку та курси підвищення кваліфікації. Після того, як працівник скласти атестацію та покаже вищий рівень, за допомогою призначення або виборів його рекомендують на заняття більш високої посади.



Кар'єра «змія». В даній моделі, перед підвищенням в посаді, передбачається обов'язкова ротація. Така система дає змогу ознайомити співробітника з різними видами діяльності та стати професіоналом широкого профілю. Дана система дуже популярна та застосовується в більшості іноземних компаній. Зазвичай, у моделі «змія» визначаються максимальний термін перебування працівника на керуючій посаді. Наприклад, керівник крупного підприємства з великою філіальною системою по регіонах не може займати керуюче місце не більше п'яти років, а начальник цеху- не більше трьох років. Тому відбувається постійне переміщення працівників з одного місця на інше [16].

Наведемо (Рисунок. 1.4.) класифікацію факторів, що впливають на розвиток кар'єри та життєві умови, адже між цими поняттями існує тісний взаємозв'язок: кар'єра впливає на життєві умови і, навпаки [26, с. 64].

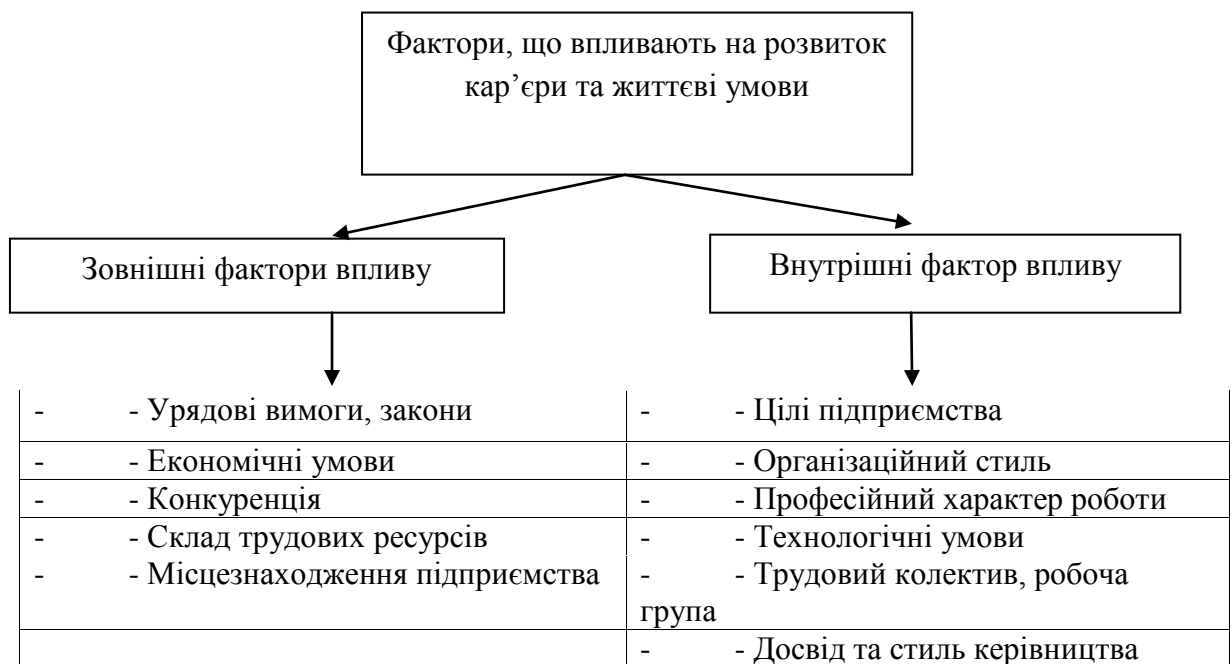


Рисунок 1.4. Фактори, що впливають на розвиток кар'єри та життєві умови

Кваліфікований менеджер зобов'язаний вміти виявляти основні потреби працівника, в свою чергу працівник повинен чітко уявляти свої потенційні та існуючі можливості, здібності, та проявляти їх в майбутньому.

Отже кар'єра та просування по службі повинні створюватися завдяки участі двох сторін, а також завдяки спільній відповідальності за «свою» долю в організації цього процесу [15].

Кар'єра не визначається тільки успіхами або невдачами, як це відбувається у розумінні людини. Кар'єра складається з: позиції та поведінки, поступової зміни навичок, здібностей та професійних можливостей, що зв'язані з діяльністю.

Крім факторів, що сприяють розвитку кар'єри, існують також фактори, які викликають її гальмування. Розглянемо деякі фактори гальмування кар'єри.



Рисунок 1.5. Взаємодія факторів розвитку кар'єри

Будь-який процес здійснюється під впливом гальмування сил, що, у свою чергу, уповільнюють розвиток процесу аж до його зупинки, зміни напрямків та ін. На окремих ділянках руху, за певних умов, може настати кар'єрна криза, наслідки якої впливають як на майбутнє людині, так і на організацію в цілому [37,22].

За характером впливу виділяються наступні фактори: стримування та опору.

Фактори стримування характеризуються індивідуальним походженням та визначаються недостатньою кількістю внутрішніх ресурсів та видів їх мобілізації: недостатній рівень знань та досвід, застій у загальному розвитку, слабкий рівень мотивації, низький рівень потреб, хвороба.

Фактори опору діють від зовнішньої середовища діяльності. Вони можуть слугувати відповіддю на кар'єрну активність, бути наслідком жорсткої кар'єрної конкуренції, важкого порядку просування, вільних обмежень, а також дисбалансу у системі інтересів організації та окремих працівників [21, с.143].

Фактори гальмування, за природою положення, можуть бути: фізичні; психологічні; соціальні та ідеальні.

Фактори, які обумовлені станом організму відносять до фізичних. Виділяють наступні фізичні фактори: дефекти мови, зовнішнього вигляду, органів почуття, а також недостатній рівень працездатності що пов'язаний з хворобою.

Фактори, які пов'язані з вимогами працівника оточення до себе, станом своєї боязливості, страху, нерішучості або проблеми інтелекту називають психологічними факторами гальмування.

Фактори соціального характеру обумовлені дезорганізаціями на різних рівнях соціального устрою: політичному (переваги політичної орієнтації); державному (низький престиж професії); організаційно-адміністративному (відсутність чітких правил призначення на посаду); правовому (правова незахищеність посади та працівників); економічному (відсутність

матеріальних стимулів); неформально-груповому (напруженість у відносинах).

Ідеальні фактори гальмування мають взаємозв'язок з культурною сферою, мораллю, ідеологією та ін. [37,22].

За часом дії ці фактори (стримування та опору) можуть бути: короткострокові; стійкі; постійно діючі. Короткострокові це стомлення працівника, або гостре захворювання. Стійкі фактори — це економічні перепади, дезорганізація у роботі з кадрами, порушення традицій та ін. Фактори постійної дії — це вікові зміни.

До гальмуючих факторів також можна віднести фактори змішаного дії — це спад та піднесення активності. Глибина таких перепадів може сприяти руху, або навпаки — гальмувати кар'єрний процес. У наслідок дії факторів гальмування може відбутися кар'єрна криза, застій у кар'єрі, кар'єрне скидання. [22, с.351]

### 1.3. Зарубіжний досвід удосконалення ділової кар'єри персоналу підприємств в сучасних умовах

Як відомо, саме західні експерти займають значну долю досліджень системи управління кар'єрою персоналу та розвитком персоналу взагалі. Тому і велика частка досвід у цій галузі належить саме західним компаніям. Робіт у сфері розвитку персоналу, теорії управління та організації на теперішній час безліч. Існує також багато методик, стилів та підходів до управління, але жодна з них не є універсальною. Необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного випадку. І, враховуючи ці відмінності, застосовувати ту чи іншу методику.

Протягом довгого періоду часу в Японії спостерігається успішний розвиток економіки. Саме це спонукало вчених та практиків різних країн до

вивчення причин. Механізмів та закономірностей таких високих економічних показників в Японії. Вчені та експерти різних країн займались вивченням та аналізом концепції управління японських підприємств, намагаючись збагнути що саме є джерелом економічного зросту. Аналізи показали, що в питанні управління головна роль відведена саме людині. Саме людина є найбільшою цінністю для компанії. Тому і розглядається саме людина - як найважливіший ресурс та джерело ефективності будь-якого підприємства. Саме це і відрізняло Японську систему управління та дало змогу підвищити свої економічні показники.

Виходячи з такої концепції вся система управління персоналом націлена на такі питання як виявлення різноманітних вмінь співробітників з тим, щоб вони були якомога більше використані для користі підприємства, а людина була зацікавлена до розвитку фірми в якій працює. Один з основних принципів управління персоналом в Японії звучить так: потрібно підбирати не людину для роботи, а роботу для людини”, тому основоположним предметом управління та розвитку є саме здібності та характеристики людини. В Японії керівник управляє на основі влади формальної, хоча і неформальними методами і дуже велике значення надається саме організаційній ідеологізації співробітників, виховання їх відношення до власного місця роботи.

На Заході до рішення проблем раніше відносились таким чином, що перш за все приділяли увагу знаходженням відповідей на питання, які виникають на практиці. В той же час не зважаючи на те чи правильно сформовані питання. Японські методи ж, навпаки, значну увагу приділяли питанню причини виникнення проблеми та наскільки точно вона сформована. Враховуючи високі показники Японії в економічній сфері, США та європейські країни останнім часом розробили різноманітні управлінські моделі в центрі яких стоїть саме людина, її потенціал та можливості. Як правило, подібні моделі містять такі блоки:

- персонал організації;

- детальний облік вмінь, знань та навичок працівників при призначенні їх на посади в організації;
- культура дулових взаємовідносин в організації та їх;
- цілі розвитку фірми(довгострокові).

Концепції управління персоналом у стратегічному розумінні в промислово-розвинених країнах визначають персонал як вирішальний фактор розвитку та збереження конкурентоспроможності і мають за ціль підготовку кадрів в відповідності до ринкових вимог та умов . а також з урахуванням введення нових технологій. Випускники коледжів, які наймаються Американськими фірмами, проходять складну та серйозну програму професійної адаптації відповідно вимогам виробництва. Яка в сіюю чергу включає стадії: відбір, перед початкове навчання роботи, орієнтацію (знайомство), навчальну підготовку, адаптацію, призначення та оцінка (оцінюється процес входження на посаду в цілому).

На початку 90-их років ХХ століття витрати внутрішньої організаційної підготовки персоналу складали: „ІВМ” – 270 млн. долл. (5 % витрат на оплату праці); „Дженерал електрик” – 260 млн. долл. (2%), „Ксерокс” – 257 млн. долл. (4 %).

Наведені цифри - це суми без урахування заробітної плати співробітників під час навчання. Якщо взяти їх до уваги та врахувати, то сума буде складати майже в два рази більше. Вже з 70-их років більшість керівників корпорацій США стали розглядати витрати на навчання персоналу як прибуткові капіталовкладення, а відділи з розвитку персоналу та внутрішньо-організаційні центри навчання як підрозділи, які приймають участь у створенні прибутку підприємства. Підрахунки показують, що 1 долар вкладений у розвиток персоналу, у майбутньому приносить від 3 до 8 доларів прибутку.

На що ж саме має бути спрямована головним чином увага у роботі з персоналом? На ці питання багато часу намагались знайти відповідь різні

зарубіжні вчені та науковці. В результаті було досягнуто таких висновків, що центральними моментами в роботі з персоналом будь-якої фірми мають бути:

- орієнтація на ресурси, а саме використання індивідуальних здібностей працівників для досягнення цілей організації (першочергово для оволодіння новими технологіями);
- інтеграція запитів, потреб та прагнень персоналу з інтересами фірми.

Тобто якість персоналу таким чином набуває все більшої значущості для підприємства, наряду впливаючи на конкурентоспроможність та ефективність. Разом із якістю персоналу великої значимості набувають і кадрові служби, а також відділи управління персоналом. Штат управління персоналом на підприємстві має часткову залежність від національної норми у розрахунку співвідношення кількості робітників кадрових служб та персоналу взагалі. Наприклад в Україні на одного робітника служби кадрів припадає 40-90 чоловік, в Німеччині – 130-150, в США – 100, у Франції – 130, а в компаніях Японії – 40 чоловік.

В Україні більшість співробітників служб управління людськими ресурсами зайняті нормуванням, а також оплатою праці. А той самий час в системах управління людськими ресурсами в США більшість працівників займається відбором, адаптацією та оцінкою кадрів. На підбір одного кандидата в США припадає до 16-18 людино-годин, в Японії – до 48 людино-годин. В Україні ці показники суттєво відрізняються у меншу сторону. Кількість співробітників служб управління персоналом в США кожен рік зростає приблизно на 2 %.

Нажаль, в Україні на сьогоднішній час широкого застосування іноземного досвіду у питаннях розвитку та управління персоналом немає. Лише окремі підприємства (які можна вважати скоріше виключенням) вводять нетрадиційні системи оплати праці, приділяють увагу навчанню спеціалістів. Це явище зараз є досить рідкісним, підбору персоналу та його розвитку не надається необхідної уваги. Але мотиваційні нововведення на

українських підприємствах вже знайшли місце. Це можна вважати досить впевненим кроком на зустріч розвитку питання управління персоналом. Але все ж таки слід пам'ятати, що необхідно докладати багато зусиль для того, щоб система управління персоналом в Україні досягла рівня управління в успішних зарубіжних країнах.

Динамічний розвиток нових технологій, впровадження нових форм організації виробництва, виникнення нових сфер зайнятості, інформатизація суспільства змушують підприємства переглянути традиційні методи поводження на ринку і взаємодію людей у процесі трудової діяльності. У країнах з перехідною економікою, до складу яких входить Україна, ці зміни посилюються ще і значними соціально–економічними перетвореннями. Трудові ресурси важливі не менше, ніж виробничі споруди та обладнання, при тому, що знання співробітників подаються у вигляді безпосередньої продуктивної сили. Отже, розвиток підприємства неможливий без постійного розвитку професійних навичок робітників. У наш час все більше звертається увага на значущість інновацій, інноваційних соціальних технологій в управлінні трудовими колективами. Тому у сучасному світі методи підвищення ефективності діяльності підприємств вимагають від кадрових служб не тільки кадровий облік та контролю за дотриманням вимог трудового законодавства і документообігом, а в першу чергу – формування ефективного колективу. Неможливо досягнути цієї мети без впровадження інновацій у процесах, що пов'язані з управлінням персоналом. Дослідженню проблем теорії і практики управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних учених. Вагомий внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені І. Беккер, П. Друкер, Т. Пітерс, С. Оддонел, Г. Кунц, М. Мескон, Ансофф, Ф. Хедоурі, Г. Саймон. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували В.Воронкова, С. Бандура, О. Грішнова, Д. Богиня, А. Колота, Й. Завадський, А. Шегда, Г. Щекін, О.Віханський, В. Веснін, І. Петров, Л. Довгань. В своїх наукових роботах ці вчені розглядали теоретико–прикладні аспекти управління



персоналом на підприємстві. Але дослідження питань сучасної практики управління та розвитку персоналу у даній сфері вимагає дедалі більшої уваги. На сьогоднішній день існує безліч трактувань терміну «інновація». Здебільшого у це слово вкладають два поняття. Розглянемо їх окремо. Отже, інновація – це, насамперед, нововведення, а саме новий чи удосконалений існуючий продукт, технологія, послуга, що впроваджені на ринку. З іншого погляду, інновація розглядається як процес здійснення змін, процес впровадження нововведень. Створюється інновація в результаті досліджень і відкриттів, вона матеріалізує практичні та наукові рішення. Основною властивістю інновації є новизна. Вона оцінюється по-перше за технічними параметрами, застосовності, а по-друге зі сторони ринкових позицій по комерційній результативності [5].

Можна також виділити економічний та соціальний аспект інновацій. Економічне трактування поняття «інновація» має на увазі створення нового продукту, нової технології. При соціальному розгляді «інновацій» увага приділяється процесу нововведення в суспільство, в організацію, в колектив. Згідно з цим розумінням інновація є перетворенням знань у виробничі, економічні, соціальні технології. У даному випадку інновація – це комерціалізація знань, вилучення з них прибутку [39, с.62]. Здійснення соціальних інновацій на підприємстві має безпосередній зв'язок з нововведеннями у процесі управління персоналом. Впровадження інновацій, пов'язаними з персоналом вимагає від підприємства змін у підготовці кадрів, наймання спеціальних фахівців, інформаційного та фінансового забезпечення. Спираючись на багаторічний досвід зарубіжних компаній можна виділити кілька інноваційних методів підготовки та розвитку людського ресурсу(персоналу):

- Тренінги
- Коучинг
- Кейс стаді
- Самонавчання

- Електронне навчання
- Buddying
- Shadowing

Під терміном «тренінг» розуміють запланований процес зміни (тобто модифікації) відношення, поведінки чи знання особи, що проходить тренінг, через придбання досвіду у процесі навчання з тим, щоб у результаті досягти максимальної ефективності в певному виді діяльності чи в визначеній галузі. Іншими словами, це мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків невеликої групи осіб [6].

Коучинг – нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.

Кейс стаді – це своєрідний інтерактивний навчальний метод, який дає можливість наблизити навчальний процес до практичної діяльності робітника у реальному житті. За визначенням гарвардської школи бізнесу, кейс–метод має наступне значення: «Метод навчання, в ході якого студенти та викладачі безпосередньо приймають участь в обговоренні ситуацій та вирішенні задач, що виникають на практиці. Такі кейси, створені на сформовані на основі досвіду реальних спеціалістів, які мають практичний досвід у заданій сфері. Цей досвід надається для вивчення та обговорення присутніми. Це є основою для проведення бесіди, дискусії в групі під керівництвом модератора». Отже, кейс – це не теорія, це події, які реально відбулися на практиці і які тренер описує з метою спровокувати дискусію в навчальній аудиторії, а також підштовхнути присутніх до аналізу та обговорення ситуації, до справжнього прийняття рішень для вирішення практичних проблем. [14].

Самонавчання проходить в індивідуальному порядку, за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документів, аудіо, відео і мультимедійних програм.

Електронне навчання є синонімом дистанційного навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, навчання по мережі, віртуальне навчання, а також навчання за допомогою інформаційних і електронних технологій. Його ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей. [31]

Buddying – це, в першу чергу, підтримка, допомога, в певній мірі захист та керівництво однієї людини іншою з метою досягнення мети та цілі. Цей метод базується на наданні об'єктивного та максимально чесного зворотного зв'язку один одному. Основою також є підтримка у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних), а також у засвоєнні нових навичок та вмінь [17].

Shadowing – один із найбільш простих в реалізації методів навчання та розвитку персоналу. Витрати на нього мінімальні, а найчастіше і відсутні взагалі. Цей метод полягає в тому, що до робітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Такою «тінню» може бути, наприклад, випускник вузу, який бажає працювати в певній компанії, або людина, яка проробила у компанії певний час і хоче змінити відділ чи посаду. Керівник робить його «тінню» на декілька днів, з метою побачити чи збережеться мотивація «тіні» до нової посади. Проведені в США дослідження, дають змогу зробити висновок, що після методу shadowing 50% людей за декілька днів відмовляються від свого бажання. Компанії широко застосовують даний, для того, щоб скоротити свої витрати. Для наочності приведемо статистичні дані ефективності даних методів на підприємствах Великобританії (табл. 1.2.). [17]

Таким чином, можна сказати, що формування ефективного розвитку персоналу є дуже важливим фактором діяльності підприємства, ефективності його економічного стану та конкурентоспроможності. Розвиток персоналу – це деже важливе питання. Воно зводиться лише до питання організації навчання чи підвищення кваліфікації робітників. Розвиток персоналу включає в себе також цілеспрямоване планування кар'єрного руху співробітників. Основним показником розвитку та прогресивності

суспільства є саме розвиток персоналу. Також розвиток персоналу є вирішальним важелем науково–технічного процесу. Саме тому в країнах з розвинутою ринковою економікою більшість компаній виступають ініціаторами впровадження неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Організація розвитку та планування підвищення кваліфікації персоналу є важливими управлінськими функціями, використання цього досвіду є важливою умовою для забезпечення зростання економічних показників.

Таблиця 1.2 - Ефективність методів розвитку персоналу на підприємствах Великобританії

Методи розвитку персоналу	Скільки компаній його використовують	Кількість респондентів, які зазначили, що використання цього методу зростає у найбільший час
Тренінги	90%	26%
Коучинг	88%	74%
Кейс стаді	68%	39%
Самонавчання	60%	25%
Електронне навчання	54%	71%
Buddying	99%	52%
Shadowing	95%	62%

З наведеної вище таблиці можна зробити такий висновок - більшість компаній Великобританії віддають перевагу методам buddying та shadowing. А ось метод електронного навчання використовується менше за всі, але більшість респондентів покладають великі надії саме на цей метод, на відміну від самонавчання та тренінгів.

Отже, аналізуючи всі вищенаведені данні, можна зробити висновок, що економічне зростання є неможливим без розвитку персоналу. Зарубіжний досвід свідчить про те, що людина є най головнішою цінністю будь-якого підприємства. Успішні фірми вже давно прийняли цей факт як аксіому і владають у розвиток свого персоналу значні кошти, тому що це напряду впливає на економічний стан та конкурентоспроможність підприємства. Нажаль, в Україні, питанню розвитку кар'єри персоналу не приділяють

значної уваги. Слід пам'ятати, що нехтування розвитком персоналу та питанням кар'єрного зросту має негативні наслідки для всього підприємства. Людина - це джерело прибутку, продуктивності, конкурентоспроможності підприємства, саме їй відведена головна роль у питанні ефективності роботи всієї компанії, тому вклад у її розвиток та кар'єру - це вклад самої компанії у її ж розвиток та рівень, це нагода для компанії стати лідером. Підвищити конкурентоспроможність та досягти найкращого економічного ефекту.

### Висновки до першого розділу

Таким чином, за результатами першого розділу дипломної роботи, можна сформулювати наступні висновки.

1. У ході розгляду методології удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах було з'ясовано, що методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом. Це можуть бути методи декомпозиції, послідовної підстановки, порівнянь тощо. Принципи являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, притаманних їм спільних рис, початків їх дії.

2. При розробці понятійно-категоріального апарату, були розглянуті основні поняття кар'єри. Змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Визначені основні типи та етапи кар'єрних процесів, їх характеристика. Формування кар'єри, як і будь-який процес, передбачає наявність цілей. Цілі кар'єри проявляються в причині, по якій людина хотіла б мати конкретну роботу, займати певну сходинку на ієрархічній драбині посад.

Також ми визначили, що при складанні кар'єрного плану застосовують такі моделі: трамплін, сходи, змія, роздоріжжя. Кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона містить

внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю.

3. У ході аналізу зарубіжного досвіду удосконалення ділової кар'єри

персоналу підприємств в сучасних умовах був розглянутий провідний досвід таких зарубіжних країн, як США, Німеччина, Японія, Франція, Великобританія. Згідно вибраному напрямку управління персоналом кожна країна ефективно конкурує на сучасному спортивному ринку. Зарубіжний досвід показує, що розробці принципів управління персоналом підприємств приділяється значна увага, тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПП «ЗАЛІЗКО А.Б.»)

#### 2.1. Організаційно-управлінська структура ПП «Залізко А.Б.»

Організаційно-управлінська структура становить сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують упорядкованість, координацію та регулювання діяльності організації з досягнення її цілей. Основою організаційно-управлінської структури є відносини ієрархічної співвідпорядкованості. Вони, у свою чергу, впливають на організаційно-управлінські відносини безпосередньої взаємодії, як на вертикальні — між вищими і нижчестоящими ланками управління, так і на горизонтальні.

ПП Залізко А.Б. (спортклуб «Залізко») є спортивно - оздоровчим центром для тих, хто бажає отримати або підтримувати добру фізичну форму, використовуючи найсучасніші західних технологій і програми тренувань. В останні роки, популярними стали спортивні клуби, які включають заняття з тренерами в групах та індивідуально. На ринку міста Запоріжжя є різні фітнес-клуби, які відрізняються один від одного в спектрі послуг, що пропонуються, підходами до обслуговування і розмірами залів.

ПП Залізко молодий і тільки зростаючий клуб, який був заснований в 2012 році. Він має на меті завоювати ринок та медичні послуги. «Залізко»-динамічний спортклуб, що постійно пропонує на ринку нові ексклюзивні послуги. Крім того, постійно відкриваються нові зали з різними напрямками(з моменту заснування клубу відкрито 5 залів для групових тренувань).

ПП Залізко А.Б. розташований за адресою: м. Запоріжжя, вул. Лобановського, 21.

Для кожної послуги, що надаються клубом є конкретні люди — штат працівників. Це не тільки тренери і медичні працівники, а також обслуговуючий персонал, менеджери.

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань [1, с.26].

Основними чинниками, що визначають тип, складність та ієрархічність організаційної структури підприємства, є:

- масштаб виробництва й обсяг продажу;
- номенклатура продукції, що випускається;
- складність і рівень уніфікації продукції;
- рівень спеціалізації, концентрації, комбінування і кооперування виробництва;
- ступінь розвитку інфраструктури регіону;
- міжнародна інтегрованість підприємства та ін.

Структура організації залежно від зазначених чинників може бути лінійною, функціональною, лінійною зі штабним органом управління, лінійною з перехресними функціями, матричною, проблемно-цільовою.

Найбільш чіткою формою організаційної структури управління підприємством є лінійна система, що ґрунтується на сформульованому А. Файолем принципі єдності розподілу доручень. За цим принципом право віддавати розпорядження має тільки вища інстанція. Всі інші відділи включені в службову лінію. Починаючи від керівника підприємства і до найнижчої ступені ієрархії проводиться єдина лінія управління, що має кілька проміжних ступенів. Планування робіт і контроль за їх виконанням



здійснюються по вертикалі від керівника до виробничих підрозділів, що виконують управлінські функції.

Застосування такої організаційної структури управління доцільне для невеликих підприємств. Вона дає змогу створювати чіткі і наочні відносини між вищими інстанціями та підлеглими на підприємствах, однак застосування цієї системи призводить до значних навантажень для окремих проміжних інстанцій.

Керівництво підприємства часто перевантажене, накази виконуються і передаються дуже повільно, тому що воно не має змоги самостійно розробити до дрібниць усі рішення і повинне передати визначені повноваження нижчим інстанціям або надати їм значну свободу щодо прийняття рішень.

Недоліків лінійної системи можна уникнути, якщо скоротити проміжні інстанції під час передачі розпоряджень з регулювання визначених процесів і зберегти їх тільки для передачі доручень і вказівок.

Під час використання функціональної структури управління підприємством передача доручень здійснюється не за інстанціями, а залежно від виду поставлених завдань (Рисунок. 2.1). Це означає, що планування робіт і контроль за їхнім виконанням здійснюється функціональними підрозділами, а роботи виконуються виробничими підрозділами за кожною функцією.

За застосування функціональної структури принципи єдності керування і розподілу завдань порушуються, що призводить до дублювання функцій і повноважень. Така система керування прийнятна для підприємства середнього розміру.

Перевагами функціональної структури організації підприємства є: стимулювання ділової і професійної спеціалізації; зменшення дублювання функцій і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; поліпшення координації у функціональних сферах. До недоліків функціональної структури належать: збільшення можливості конфліктів між

функціональними сферами; подовження ланцюга команд від керівника до безпосереднього виконавця.

Якщо необхідно зберегти єдність управління і виконання, що губиться у функціональній системі, а тривалий поділ праці змушує виділяти визначені завдання, то можна зберегти передачу вказівок за інстанціями (лінійна структура) і доручити окремі функції штабам, що можуть узяти на себе визначені завдання, але не мають повноважень на віддачу наказу. Тобто необхідно впровадити лінійну систему організації зі штабним органом управління, що становить комбінацію лінійної системи з системою виділення визначених функцій.

Мета штабу в цій системі — узяти на себе частину повноважень керівника (підготовку й інформаційну підтримку прийнятих рішень, оперативне коректування і контроль за їх виконанням), а всі права з керівництва і виконання залишаються у відповідному підрозділі організації.

Перевага лінійної системи організації зі штабним органом управління — чітке дотримання передачі завдання поєднується з одночасним використанням знань фахівців. Недоліком є те, що така організаційна структура не виключає виникнення конфліктів. Це пов'язане з підготовкою рішення в штабі та його прийнятті лінійним керівником, при цьому штаб, готуючи рішення, не може проконтролювати його і в такий спосіб не несе відповідальності за його виконання.

При цьому зберігається рух за інстанціями, але визначеними функціями, що стосуються всього підприємства (кадрова політика, облік і звітність, підготовка виробництва, планування, контроль) наділяються не штаби без права віддавати накази, а функціональні сфери з наданням повноважень давати розпорядження. Це приводить до того, що компетенції керівництва з визначених процесів розділяються. Наприклад, начальник відділу кадрів (керівник лінійної інстанції) і начальник технічного відділу (керівник функціонального відділу) мають право на спільне прийняття рішень із найняття працівників для відповідного цеху підприємства, при

цьому в жодній з цих інстанцій немає права самостійно приймати рішення, а у випадку відсутності угоди повинна втручатися вища інстанція.

За умов поєднання організаційних структур, орієнтованих на функції, виникають матричні структури управління .

ПП «Залізко А.Б.» використовує лінійно-функціональну структуру управління( Рисунок. 2.1), яка заснована на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій управління між ними.

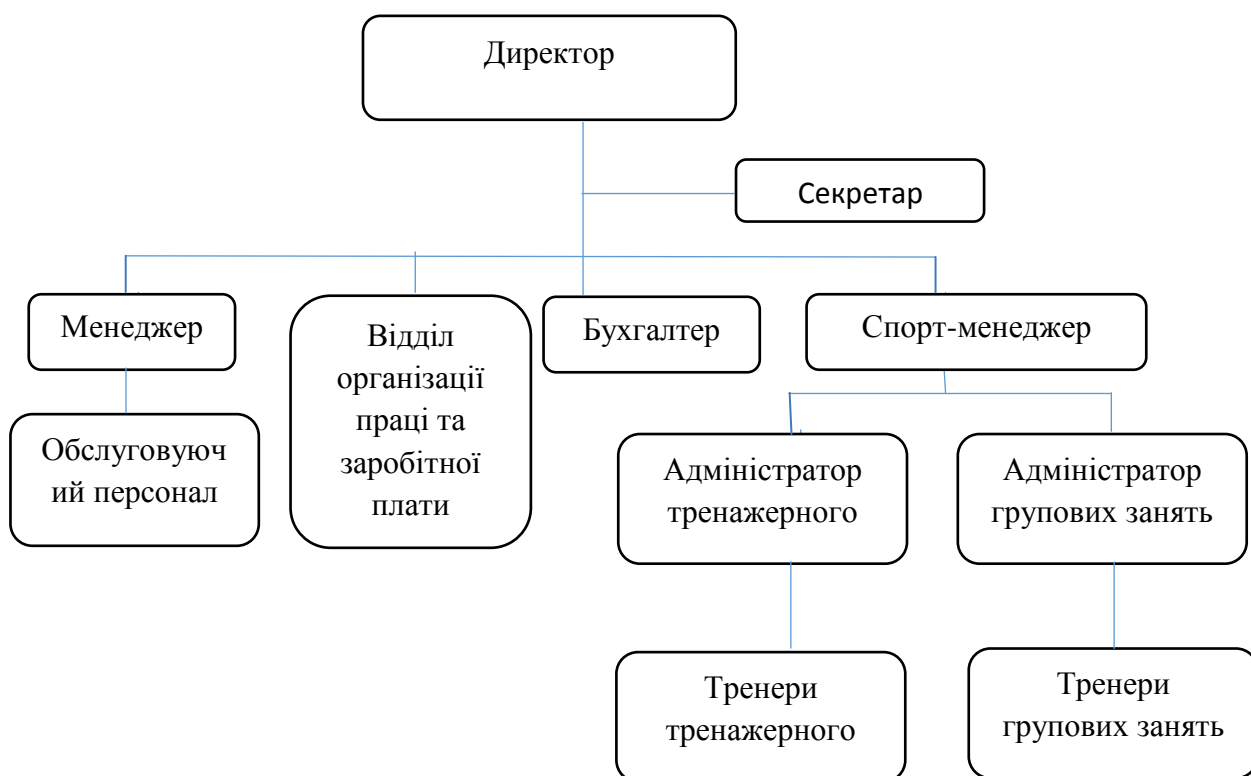


Рисунок 2.1. Організаційна структура спортивного клубу «Залізко А.Б.»

Директор: управління підприємством, здійснення контролю за діяльністю інших працівників, планування і прогнозування діяльності організації, прийняття рішень щодо її розвитку і функціонування, координація діяльності підлеглих.

Час роботи керівника ПП «Залізко А.Б.», в особі генерального директора, визначається внутрішнім регламентом і становить 40-годинний

робочий тиждень. Прийом відвідувачів керівник здійснює двічі на тиждень – щовівторка та щочетверга.

Щотижнево на початку робочого тижня керівник скликає оперативну нараду, на якій зазначаються основні напрямки роботи апарату управління та вирішуються різноманітні питання, що стосуються діяльності організації. Серед найбільш трудомістких робіт робота з документами посідає одне з чільних місць. Підраховано (шляхом заповнення фотографії робочого часу), що голова правління витрачає на роботу з документами від 30 до 70 відсотків робочого часу. Обсяг вхідної інформації, що надходить на адресу керівника, дуже великий. В свою чергу, багато вихідних документів також підписує керівник. Таке перевантаження виникає через суттєві дефекти в технології документальних процедур.

Секретар: приймання та передавання документів, кореспонденції і особистих заяв на розглядання та підпис директора.

Робота секретаря на підприємстві визначається відповідно до затвердженої посадової інструкції, згідно якої режим роботи секретаря прив'язаний до керівника і становить 40-годинний робочий тиждень. На своїй посаді секретар має такі основні обов'язки:

- приймати та розглядати кореспонденцію, яка надходить на розгляд директору;
- сортувати кореспонденцію за адресатами, ступенем терміновості та значущості;
- приймати та передавати документи, кореспонденцію і особисті заяви на розглядання та підпис директору Товариства;
- передавати кореспонденцію, яка надійшла до Товариства, структурним підрозділам, діяльності яких стосується тема вхідної інформації або конкретним виконавцям для використання в процесі роботи або підготовки відповідей;
- вести облік вхідної та вихідної кореспонденції, а також облік наказів, розпоряджень директора та інших локальних нормативних актів Товариства;

- відправляти пошту та підтримувати контакти зі службами доставки;
- за дорученням директора готувати необхідні документи, матеріали та інформацію;
- за дорученням директора складати та відправляти листи, запити, інші документи;
- організовувати проведення телефонних та особистих переговорів директора.

Менеджер: оперативне управління організацією, вирішення поточних питань, організація маркетингових заходів (просування фірми на ринок, відстеження ситуації на ринку і прийняття відповідних рішень, організація заходів, стимулюючих попит та залучення нових клієнтів), контроль за діяльністю нижчестоящих працівників, підбір персоналу, не пов'язаного безпосередньо з наданням послуг.

Спорт-менеджер: вирішення питань, пов'язаних безпосередньо з діяльністю організації (спортивні заняття), підбір інструкторів, при необхідності організація їх перепідготовки, закупівля обладнання для залу, складання розкладу занять, контроль за виконанням інструкторами та адміністратором своїх обов'язків.

Бухгалтер: ведення бухгалтерського та податкового обліку в організації спільно з бухгалтером, здійснення контролю діяльності бухгалтера, прийняття фінансових рішень.

Адміністратор: реєстрація клієнтів, оформлення абонементів і разових відвідувань з обов'язковою видачею квитанцій, бесіди з клієнтами, допомога у виборі найбільш підходящих занять, роз'яснення питань, що стосуються здоров'я і спорту.

Інструктори: проведення занять відповідно до розкладу, допомогу клієнтам в адаптації до занять, по проханнях клієнтів роз'яснення питань з приводу занять, здоров'я і спорту.

Обслуговуючий персонал(прибиральниці) : прибирання приміщень не менше двох разів на день, згідно з графіком, що встановлюється менеджером.

Відділ організації праці та заробітної плати: організація праці та заробітної плати, забезпечення підвищення продуктивності праці і правильного витрачання фонду заробітної плати.

Відділ організації праці та заробітної плати є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору.

Функції:

- розробка і впровадження норм витрат праці у всіх ланках виробництва, забезпечення широкого застосування технічно обґрунтованих норм виробітку і норм обслуговування для робітників;

- керівництво роботою з перегляду норм часу та обслуговування і заміну їх новими, більш прогресивними;

- проведення уніфікації застосовуваних норм, розробка і здійснення заходів щодо впровадження єдиних, типових та укрупнених норм часу.

- здійснення контролю за правильністю застосування затверджених норм і розцінок;

- проведення семінарів, лекцій і бесід з питань організації праці і заробітної плати для робітників;

- організація та проведення систематичного вивчення використання робочого часу всіма працівниками підприємства шляхом застосування фотографій робочого дня, хронометражних спостережень та інших методів вивчення робочого часу.

- виявлення та аналіз причин втрат робочого часу, розробка пропозицій щодо поліпшення використання робочого часу та здійснення контролю за їх впровадженням;

- аналіз причин плинності кадрів і розробці заходів щодо їх закріплення;

- здійснення контролю за дотриманням на підприємстві чинного трудового законодавства та правил внутрішнього розпорядку, участь у розробці заходів щодо зміцнення трудової дисципліни;

- розробка стосовно конкретних умов підприємства положень про преміювання працівників, здійснення контролю за правильністю їх застосування;

- здійснення контролю та проведення аналізу витрачання фонду оплати праці, правильності співвідношення в рівнях заробітної плати працюючих, дотримання штатної дисципліни;

- підготовка та затвердження в установленому порядку переліку професій робітників, для яких при погодинній оплаті праці застосовуються тарифні ставки, а також окремих робітників, яким встановлюються місячні оклади замість тарифних ставок;

- вивчення ефективності застосування діючих систем оплати праці, розробка заходів з удосконалення організації заробітної плати всіх працівників підприємства;

- здійснення контролю за витрачанням фонду заробітної плати; прийняття заходів щодо усунення виявлених недоліків.

- організація та здійснення, спільно з бухгалтером, обліку та звітності з праці та заробітної плати, проведення аналізу звітності;

- підготовка пропозицій щодо встановлення тривалості додаткової відпустки працівникам з ненормованим робочим днем;

- розробка виробничого календаря та участь у впровадженні оптимальних режимів праці та відпочинку, раціональної організації праці тощо;

Отже, ПП Залізко А.Б. використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вона є найбільш поширеною на підприємствах, які, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Лінійно-функціональна структура базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.. Перевагами лінійно-функціональної структури управління є: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій; відповідність структури

обраній стратегії діяльності підприємства; поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. Основні недоліки, які можна виділити в цій структурі: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; удосконалена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженням нових програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищих ланок; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління

## 2.2. Діагностика проблем ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах (на прикладі ПП «Залізко А.Б.»)

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Особливо значущим цей процес стає сьогодні, коли людський капітал відіграє найважливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу, яка великою мірою визначається ефективністю управління



персоналом загалом та управління системою його розвитку зокрема. Проте саме поняття розвитку персоналу науковці та практики тлумачать з різних позицій, акцентуючи увагу на різних пріоритетних цілях та напрямках цієї діяльності. Д. Макгрегор, видатний дослідник теорії менеджменту та мотивації праці, у своїй роботі "Людська країна – підприємство" писав: "Були часи, коли панувала думка, що управління організаційним розвитком – це автоматичний процес, що не потребує великої уваги... Починаючи з Другої світової війни, ми бачили безпрецедентне зростання кількості програм організаційного розвитку в конкретних перетвореннях по усьому Заході. Рідко можна зустріти сьогодні велику компанію або навіть компанію середнього розміру, що не мала б формальної програми розвитку і штату для управління нею" [30]. Дійсно, наразі для будь-якої організації важливою умовою успішної діяльності є розвиток персоналу, адже завдяки цьому процесу удосконалюються не тільки знання та навички людини, але й підвищується рівень конкурентоспроможності організації. Так, М. Армстронг розглядав систему «розвитку персоналу» як цілеспрямований комплекс інформаційних та освітніх елементів, прив'язаних до конкретних робочих місць, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку самого підприємства й потенціалом та нахилами співробітників [2].

Прагнення людини до підвищення рівня свого добробуту та до самоствердження зумовлює необхідність збільшення її трудового внеску, а отже і збільшення якості та результативності праці, то головною умовою ефективного управління розвитком персоналу є виділення, оцінювання та використання реальної системи мотивів, пов'язаних з існуючими механізмами стимулювання високопродуктивної праці на підприємстві. Тому в процес розвитку персоналу організації, окрім загальноприйнятих елементів кадрової політики, необхідно включити підсистему мотивації персоналу (Рисунок.2.2.).

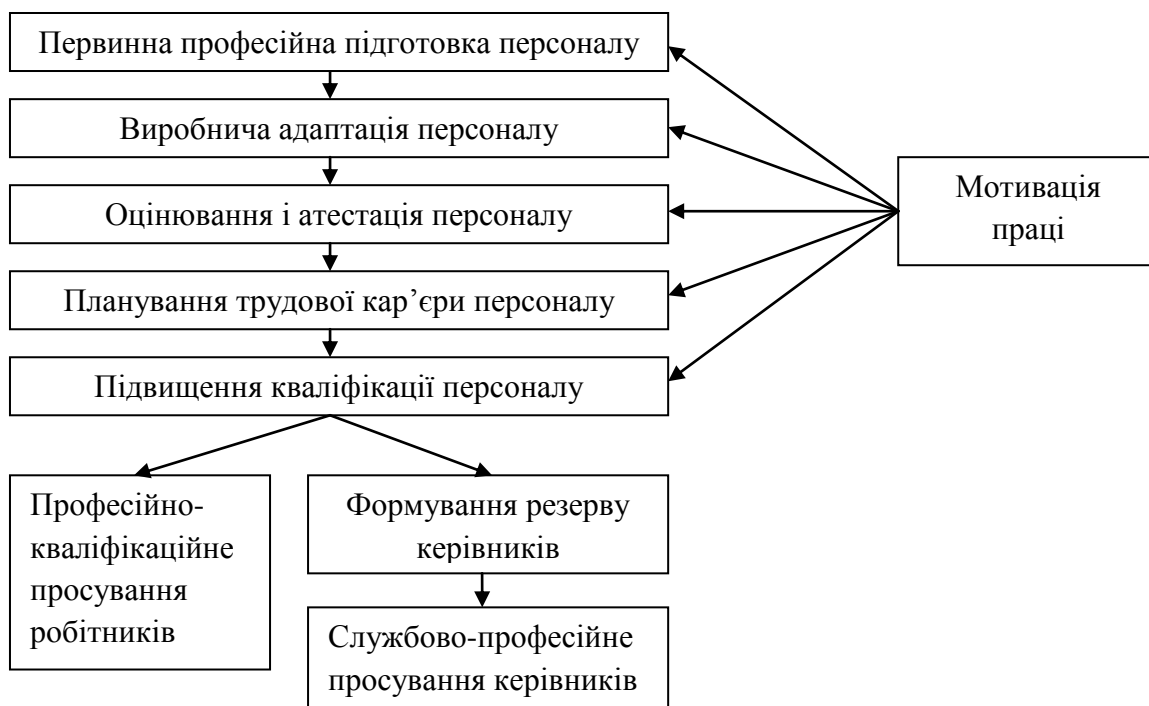


Рисунок 2.2. Складові системи розвитку персоналу

Організація системи розвитку персоналу, як одна з найважливіших функцій управління, має розглядатися саме як системний мотиваційний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу. Однак, незважаючи на важливість впровадження та функціонування системи розвитку персоналу на кожному підприємстві, не всі суб'єкти господарювання підтримують таку кадрову політику. Причинами цієї проблеми виступають: низькі фінансові можливості суб'єктів господарської діяльності в умовах трансформаційної економіки; не зацікавленість роботодавців вкладати кошти в «економічно не вигідні проекти» навчання та підвищення кваліфікації, оскільки існує значний ризик неповернення інвестицій у разі звільнення більш кваліфікованого співробітника або неможливості підвищення його оплати праці чи статусу, натомість у підприємства існує нагода найняти працівників вже із необхідною кваліфікацією; не відповідність мотиваційної моделі працівника,

що проявляється в процесі трудової діяльності, реальній системі стимулювання розвитку персоналу на підприємстві; недостатній рівень кваліфікації штатних посадових осіб або відсутність в організації підрозділів для реалізації стратегії розвитку персоналу.

[34]

У ПП «Залізко А.Б.» існують проблеми зв'язані з розвитком ділової кар'єри персоналу.

На підприємстві було проведено дослідження в якому прийняли участь 50% працівників.

Ось які данні ми отримали:

1. 77,3% працівників найближчим часом не планують змінювати місце роботи,
2. 13,6% працівників не виключають такої можливості,
3. 9,1% працівників зазначили, що в будь-якому разі не готові залишити підприємство,
4. 36,4% опитаних сприймають роботу як вимушену необхідність, а 31,8% як інтерес,

Найпоширеніша проблема на підприємстві це проблема щодо матеріальної мотивації. На більшість запитань про оплату праці робітники відповіли негативно. Так, на питання «Як Ви оцінюєте свою роботу?», 54,5% респондентів відповіли, що робота їм подобається, але рівень заробітку замалий.

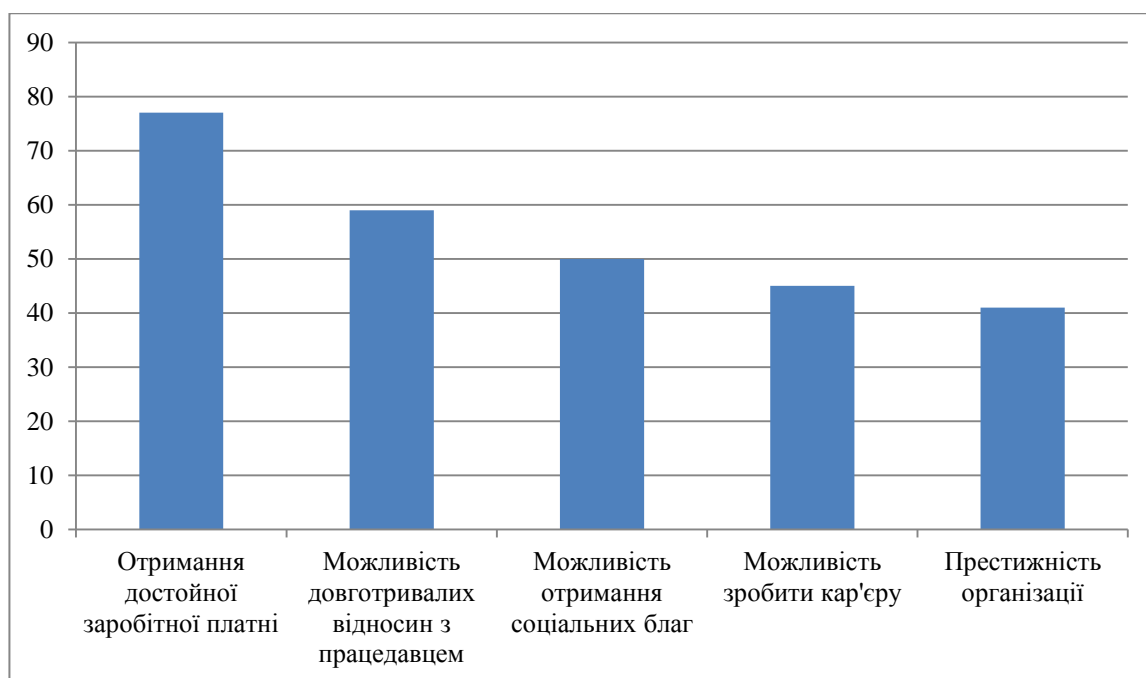


Рисунок 2.3. Фактори, які впливають на вибір місця роботи

Отже дивлячись на рисунок ми можемо ще раз переконатися, що заробітна плата грає найважливішу роль.

Таблиця 2.1 - Заробітна плата співробітників ПП «Залізко А.Б.»

Посада	Заробітна плата, грн
Директор	10000,00
Бухгалтер	5000,00
Спортивний менеджер	3000,00
Адміністратор	2500,00
Менеджер	3000,00
Секретар	2500,00

Несподівано низько оцінили респонденти можливість зробити кар'єру, але як свідчить дослідження, більшість опитаних не бачать можливості кар'єрного росту.

Ми запитали у респондентів, що вони пов'язують з терміном “службова кар'єра” і ось які відповіді отримали:

1. покращення добробуту – 77,3%;
2. відчуття впевненості та стабільності – 40,9%;
3. самовдосконалення – 31,8%;

4. службове зростання – 27,3%;
5. можливість управляти великою кількістю людей – 27,3%;
6. свобода дій – 27,3%;
7. влада і вплив – 18,2%;
8. безпека – 4,5%.

Серед поставлених питань були і такі на які співробітники відмовилися відповідати. Серед них:

1. відсутність чіткої постановки завдання з боку керівництва;
2. недостатньо високий рівень дисципліни та відповідальності з боку підлеглих;
3. суб'єктивне відношення між начальником і підлеглим, що створює напругу в роботі;
4. доручення від керівництва, які не відповідають посадовим обов'язкам;
5. проблема розумного, раціонального розподілу керівниками виконання того чи іншого документа.

Були поставлені запитання щодо ступеня задоволеності окремими аспектами роботи. Ось які відповіді ми отримали.

Результати які ми отримали ще раз підтверджують, що головною проблемою є рівень оплати праці. А ось умовами праці задоволена більшість працівників. Також більшу кількість працівників задовольняють такі аспекти як перспективи службової кар'єри, морально-психологічний клімат в колективі та зміст виконуваної роботи. Досить проблемним виявився аспект соціальної захищеності, більшість працівників виявилася незадоволеними.  
[32,с.204]

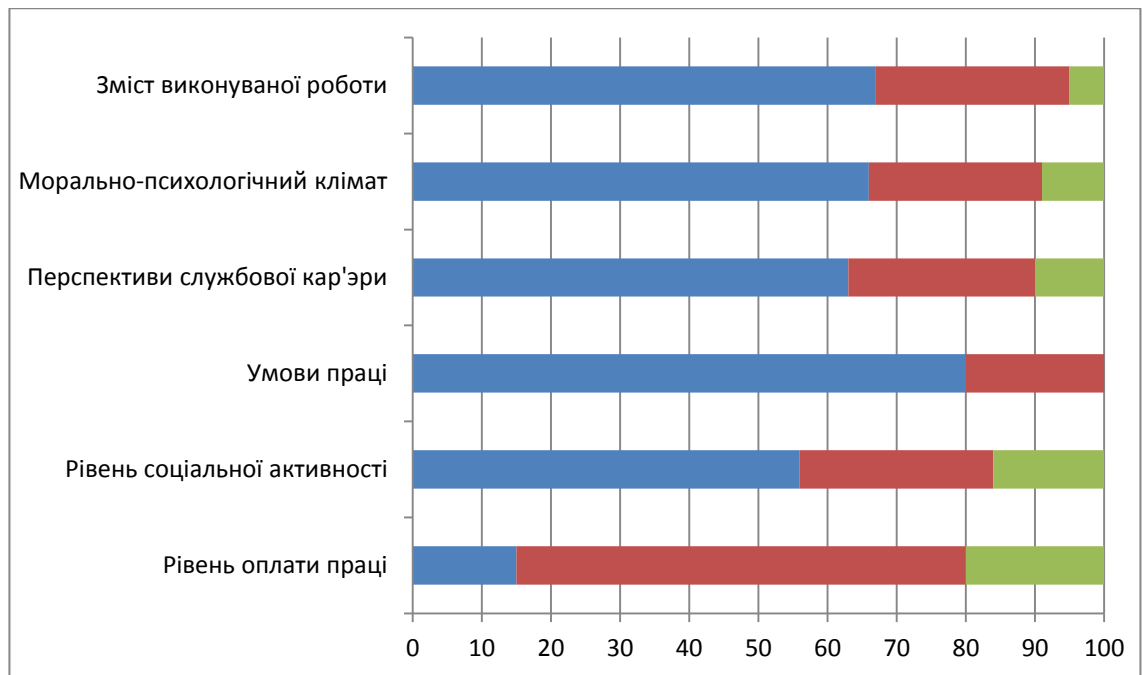


Рисунок 2.4. Задоволеність працівників окремими аспектами роботи

Важливим на підприємстві є отримання соціальних благ. Найважливішими серед них працівники виділили такі:

1. медичне обслуговування – 77,3%;
2. забезпечення продуктами харчування – 31,8%;
3. забезпечення безкоштовними обідами – 54,5%;
4. наявність дитячого садочку – 36,4%;

Таким чином, виходячи з результатів опитування, більшість працівників, близько 57% задоволені своєю роботою.

У дослідженні було виявлено, що у ПП «Залізко А.Б.» ведеться регулярна робота з кадровим резервом, існує відповідне Положення, що регулює роботу з резервом на керівні посади, методи стажування та оцінки резервістів. Також проводиться щорічне переоформлення складу резервістів із занесенням туди нових кандидатів.

У зв'язку зі старінням кадрів, нестачею молодих, енергійних та ініціативних працівників, основним завданням підприємства повинен стати підбір молодих кандидатів з числа співробітників.

Формування кадрового резерву - комплексний, системний і складний елемент управління персоналом, про важливість якого сьогодні необхідно знати і пам'ятати сучасним компаніям. Правильно вибудована організація роботи з кадровим резервом є конкурентною перевагою підприємства і гарантом його стабільності, забезпечує компанію потрібним персоналом у відповідності з поточними та майбутніми потребами.

Отже, у ПП «Залізко А.Б.» існують проблеми, які потребують вирішення. Одними з основних проблем у закладі можна виділити: матеріальна мотивація, рівень соціальної захищеності та перспектива кар'єрного росту. Працівники не задоволені співвідношенню рівня своєї кваліфікації щодо своєї заробітної плати та рівнем соціальної захищеності.

2.3. SWOT- аналіз удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах (на прикладі ПП «Залізко А.Б.»)

SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К.Ендрюс вперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був представлений візуально у вигляді матриці SWOT.

Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше - став використовуватися в ширшому значенні - для конструювання стратегій. Тобто, з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці [30, с. 104].

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабостями, результати якого в подальшому можуть бути

використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [18, с. 86 ]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Основні напрями розвитку SWOT аналізу:

- відображення в моделі динамічних змін фірми і її конкурентного середовища.
- облік результатів аналізу фірми і її конкурентного середовища з використанням класичних моделей стратегічного планування.
- розробка SWOT моделей з урахуванням різних сценаріїв розвитку ситуацій на ринку.

Особливості SWOT-аналізу:

- 1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;
- 2) імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);
- 3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.



Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал [48].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [25, с. 76].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [4, с. 34].

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути

об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища (Рисунок 2.5).

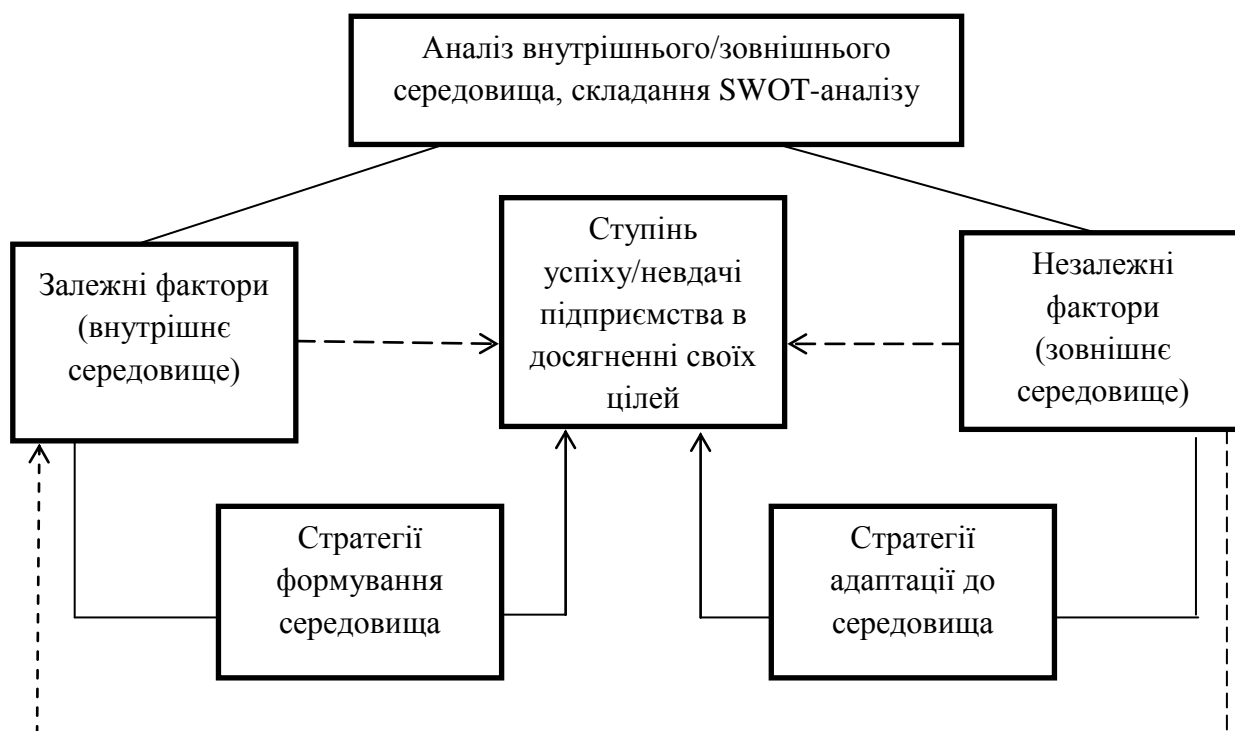


Рисунок 2.5. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою.

Таблиця 2.2- Загальна характеристика сильних та слабких сторін системи управління персоналу на ПП «Залізко А.Б»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинута система управління персоналом	1. Неадекватна система оплати і стимулювання праці
2. Достатні фінансові ресурси, що виділяються для мотивації персоналу	2. Неєфективна робота з кадровим резервом
3. Хороші умови праці	3. Застаріла система оцінки результатів праці персоналу
4. Майже відсутня плинність кадрів за умов кризи в країні	

2. Визначення ринкових можливостей і погроз. Це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Таблиця 2.3- Загальні зовнішні можливості та загрози ПП «Залізко А.Б.»

Можливості	Загрози
1. Високий імідж підприємства на ринку	1. Нестабільна політико-економічна ситуація в країні
2. Співпраця з центрами зайнятості та ВНЗ	2. Падіння попиту в період фінансово-економічної кризи
3. Співпраця з компаніями, для проведення тренінгів	3. Соціально-політична нестабільність у суспільстві
	4. Відтік кваліфікованих кадрів

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT. На

перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу.

Поле СіМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

Поле СіЗ — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

Поле СлМ — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

Поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливості небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

<div style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</div> <div style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</div>	<b>Можливості</b> 1. Високий імідж підприємства на ринку 2. Співпраця з центрами зайнятості та ВНЗ 3. Співпраця з тренінговими компаніями	<b>Загрози</b> 1. Нестабільна політико-економічна ситуація в країні 2. Падіння попиту в період фінансово-економічної кризи 3. Соціально-політична нестабільність у суспільстві 4. Відтік кваліфікованих кадрів
<b>Сильні сторони</b> 1. Розвинута система управління персоналом 2. Достатні фінансові ресурси, що виділяються для мотивації персоналу 3. Хороші умови праці 4. Майже відсутня плинність кадрів за умов кризи в країні  <b>Слабкі сторони</b> 1. Неадекватна система оплати і стимулювання праці 2. Неефективна робота з кадровим резервом 3. Застаріла система оцінки результатів праці персоналу	- Позиціювання підприємства як лідера - Підвищення якості роботи персоналу - Підвищення кваліфікації персоналу  - Створення програми професійного та посадового росту - Розробка програм мотивації та стимулювання праці - Розробка планів підготовки та перепідготовки кадрів	- Модернізація кадрової політики підприємства - Оптимізація кадрових рішень - Визначення ризиків неефективних управлінських рішень за умов кризи  - Оплачуване навчання працівникам - Надання соціальних гарантій - Планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу

Рисунок 2.5. Матриця SWOT-аналізу системи управління персоналом на ПП «Залізко А.Б.»

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість

проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

Таблиця 2.4- Основні етапи застосування SWOT-аналізу

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	7. Якими ми бажаємо та можемо бути? (бачення)
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливості небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

Отже, проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози управління кар'єрою у ПП «Залізко А.Б.», з метою усунення слабких сторін були розроблені стратегії поліпшення середовища підприємства, серед них:

1. Підвищення кваліфікації персоналу;
2. Підвищення якості роботи персоналу;
3. Оптимізація кадрових рішень;
4. Визначення ризиків неефективних управлінських рішень за умов кризи;
5. Створення програми професійного та посадового росту;
6. Розробка програм мотивації та стимулювання праці;
7. Надання соціальних гарантій тощо.

## Висновки до другого розділу

Таким чином, за результатами другого розділу, можна сформулювати наступні висновки.

1. ПП «Залізко А.Б.» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Головою спортивного клубу є генеральний директор, якому підпорядковані: секретар, бухгалтер, відділ організації праці та заробітної, менеджер та спортивний менеджер.

2. Найпоширеніша проблема на підприємстві це проблема щодо матеріальної мотивації. Більшість опитаних не бачать можливості кар'єрного росту. Досить проблемним виявився аспект соціальної захищеності, більшість працівників виявилася незадоволеними. Важливим на підприємстві є отримання соціальних благ. Виходячи з результатів проведених опитувань, більшість працівників задоволені своєю роботою.

3. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози управління кар'єрою у ПП «Залізко А.Б.», були розроблені стратегії поліпшення середовища підприємства, серед них: позиціонування підприємства як лідера, розробка планів підготовки та перепідготовки кадрів, планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 3.1. Удосконалення процесів навчання і підвищення кваліфікації персоналу

Стимулювати працівників ПП «Залізко А.Б.» до підвищення кваліфікації можна на основі використання технологій оцінки персоналу. Питання – як створити такі умови, щоб усі працівники були зацікавлені у підвищенні свого професійного рівня, а висококваліфіковані працівники були зацікавлені передавати свій досвід, – є риторичним для керівництва багатьох підприємств. Така ситуація ускладнює кадрове забезпечення підприємства в майбутньому.

Зрозуміло, що спортивний клуб, який має стратегічні цілі розвитку, має на меті й надалі збільшувати обсяги з надання населенню своїх послуг, постійно модернізувати технологічне обладнання й удосконалювати технології, не може дозволити собі стати заручником невеликої групи людей. Крім того, наявність висококваліфікованої робочої сили – один із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці, забезпечення надання конкурентоспроможних послуг. Отже, слід впровадити заходи, що гармонійно вдосконалили б чинну систему управління на підприємстві, а процес оцінки та навчання персоналу перетворити на безперервний і результативний.

Питання підвищення кваліфікації працівників частково регулюється Законами України «Про освіту» [10], «Про професійно-технічну освіту» [12], «Про вищу освіту» [6], Положенням про ступеневу професійно-технічну освіту [13], Постановою Кабінету Міністрів України «Про ліцензування



освітніх послуг» [14], Положенням про порядок кваліфікаційної атестації осіб, які здобувають професійно-технічну освіту [15].

На жаль, перелічені вище нормативно-правові акти не враховують усіх особливостей підвищення професійного рівня працюючих громадян і не передбачають заходів щодо його стимулювання. Низька мотивація працівників щодо підвищення свого кваліфікаційного рівня стримує розвиток системи підвищення кваліфікації.

Крім того, останні 10-15 років система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з присвоєнням розрядів (класів, категорій) за робочими навчальними планами та програмами, розробленими й затвердженими на основі державних стандартів із професій або типових навчальних планів та програм, безпосередньо на підприємствах руйнувалася, оскільки не завжди в сучасних умовах, коли стрімко змінюються технології, обладнання та умови праці, така система є ефективною. За оцінкою фахівців на сьогоднішній день лише половина робітників має необхідний рівень професійної підготовки [45, с. 180-181].

Пропонується впровадити заходи, що гармонійно можуть вдосконалити існуючу систему управління у ПП «Залізко А.Б.», а процес оцінки та навчання персоналу перетворити на безперервний і результативний.

Спосіб створення сполучної ланки між постановкою мети та більш повною програмою реалізації – це планування дій [43, с. 7]. Необхідно спланувати основні етапи робіт із встановленням терміну виконання цих робіт та відповідальних осіб. Приклад такого плану розробки та впровадження системи організації та оцінки навчання у ПП «Залізко А.Б.» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 План розробки та впровадження системи організації та оцінки навчання у ПП «Залізко А.Б.»

№ з/п	Заходи	Відповідальна особа
1	Встановити вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із просування послуг та продуктів спортивного клубу	Директор, відділ організації праці та заробітної плати. Спорт-менеджер

## Продовження таблиці 3.1

2	Встановити кваліфікаційні рівні за професіями	Відділ з організації праці та заробітної плати
3	Оцінити знання і вміння працівників	Відділ з організації праці та заробітної плати
4	Встановити порядок проведення навчання у спортивному клубі	Менеджер з Відділ з організації праці та заробітної плати
5	Визначити методи стимулювання кваліфікованих працівників передавати свій досвід	Відділ з організації праці та заробітної плати

На першому етапі встановлюємо вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із просування послуг та продуктів спортивного клубу.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Отже, зрозуміло, що перед тим, як вимагати щось від працівників, потрібно ці вимоги встановити.

Для того, щоб якісно встановити вимоги й довести їх до кожного працівника, можна використати робочі інструкції, що написані зрозумілою для робітника мовою та доповнені, за потреби, таблицями, схемами, ілюстраціями, фотографіями тощо.

На наступному етапі пропоную залучити до роботи спеціалістів, які братимуть участь в оцінці працівників. Тому наказом по підприємству необхідно створити атестаційну комісію, яку слід наділити певними повноваженнями.

На другому етапі пропонується встановити кваліфікаційні рівні за професіями за допомогою розробленого «Положення про проведення оцінки персоналу» в кожному підрозділі, в яких надається порядок проведення і вимоги до кваліфікаційних рівнів по кожній професії.

В положенні про проведення оцінки необхідно врахувати таке: особи,

які були прийняті на роботу без попередньої підготовки; підготовлені спеціалісти. Встановлюючи кваліфікаційні рівні, за основу необхідно брати знання і вміння працівників. Враховувати, що один працівник умітиме працювати лише на одному місці, а інший – на шести різних місцях. Такий працівник вигідніший для підприємства, тому що не виникає проблем із взаємозамінністю в разі відпусток у підрозділі.

Мають бути чітко визначені підстави, на яких атестаційна комісія може знизити кваліфікаційний рівень за результатами роботи. Адже є випадки, коли ставлення працівників до своєї роботи не є постійним. Отримавши високу оцінку своїм професійним здібностям, працівник під впливом багатьох факторів може почати недобросовісно виконувати робочі завдання. Отже, ці повноваження атестаційної комісії стають механізмом управління. У свою чергу, потрібно визначити, як швидко можна пройти повторну оцінку.

Якщо працівник отримав певний кваліфікаційний рівень і не намагається навчатися далі, то через визначений у положенні термін необхідно проводити атестацію на підтвердження кваліфікаційного рівня.

На третьому етапі провести оцінювання знань та вмінь працівників. Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня оцінка) виконує принаймні дві основні функції: орієнтувальну та стимулюючу і має охопити як оцінку теоретичних знань, так і практичне виконання робіт, тому обов'язково повинні бути наступні складові оцінки персоналу (Рисунок 3.1).



Рисунок. 3.1. Складові оцінки персоналу

Головне, щоб працівники були налаштовані на оцінку позитивно, необхідно довести до них її мету, а саме – кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своїми навичками.

Для оцінки теоретичної підготовки працівників найкраще використовувати комп'ютерні програми для тестування. В разі тестування на комп'ютері повністю виключається можливість упередженого ставлення з боку атестаційної комісії до працівника. Тому у робітників з'являється впевненість у справедливості її проведення.

Щоб оцінка була дієвою, а сутність її зрозумілою як оцінювачам, так і тим, хто отримує оцінку, процес оцінювання має здійснюватися за основним змістом діяльності за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з професійною кваліфікацією. Тому, щоб провести ефективне тестування необхідно розробити тести за професіями на основі робочих інструкцій і ввести їх у комп'ютерну програму, яка забезпечить визначення питань, на які дано помилкові відповіді, встановлення оцінки визначення часу, витраченого на вирішення тесту в автоматичному режимі.

Виконання робіт краще оцінювати безпосередньо на робочому місці в процесі роботи. При проведенні оцінки атестаційна комісія має бути максимально об'єктивною, і звичайно, за підсумками оцінки необхідно підвищити заробітну плату за кваліфікаційними рівнями. Кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своєю кваліфікацією.

Пропонуємо такий спосіб організації оплати. Оклад працівника з певним кваліфікаційним рівнем визначається на рівні 110% окладу попереднього кваліфікаційного рівня. Отже, 10% стимулюватимуть працівника прагнути підвищити свій кваліфікаційний рівень і не обтяжуватимуть роботодавця. Приклад наведено за допомогою системи встановлення окладів залежно від кваліфікаційного рівня працівника:

1-й рівень – одержання середньо-спеціальної освіти;


2-й рівень – одержання практичних навичок (передача досвіду від головних спеціалістів);

3-й рівень – підвищення професійних знань шляхом навчання за межами області відділів (участь у тренінгах, семінарах);

4-й рівень – одержання вищої освіти у ВНЗ;

5-й рівень – безперервне навчання (активні та інтерактивні методи навчання: консультації, тренінги, лекції, самоосвіта, обмін досвідом тощо)

(Рисунок. 3.2).



1-й рівень	2-й рівень	3-й рівень	4-й рівень	5-й рівень
Розмір окладу 1 420 грн	Розмір окладу 1420 + 142 = 1 562 грн	Розмір окладу 1562 + 156,2 = 1718,2 грн	Розмір окладу 1718,2 + 171,8 = 1890,02 грн	Розмір окладу 1890,02 + 189 = 2079,02 грн

Рисунок. 3.2. Система встановлення окладів залежно від кваліфікаційного рівня працівника

Таким чином, якщо працівник одержує 1420 грн заробітної плати, та за умови підвищення кваліфікаційного рівня за допомогою одержання знань – на лекціях, тренінгах, семінарах, шляхом самоосвіти, або у ВНЗ, здобувши вищу освіту, то цей фахівець максимально може отримати на 659 грн. більше ніж має. Також цінність його людського капіталу підвищиться, що вигідно як для ПП «Залізко А.Б.», так і для працівника.

Четвертий етап пов'язаний з встановленням порядку проведення навчання на підставі розробленого Положення про проведення індивідуального навчання та стажування на робочому місці.

Індивідуальне навчання необхідно проводити з працівниками, які набувають професію безпосередньо на робочому місці. Стажування ж стосується працівників, які приймаються на роботу вже підготовленими спеціалістами.

Для проведення індивідуального навчання або стажування на робочому місці необхідно: розробити програму навчання за професіями, при цьому слід урахувати, що нового працівника необхідно навчати із питань техніки

безпеки в організації.

Для отримання робітниками суміжної професії або для проведення навчання з питань, за якими у закладі немає викладачів теоретичного навчання, можна звернутися до закладів професійної підготовки працівників

П'ятий етап пов'язаний із визначенням методів стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід.

Хоча на сьогодні існує багато моделей мотивації, матеріальні потреби домінують, тому, щоб стимулювати інструкторів навчання, слід розробити та затвердити положення про доплати, в якому передбачити доплату за проведення виробничого навчання і стажування.

Розмір доплати, який стимулює працівника докласти зусиль для навчання учня і не є надмірним з погляду роботодавця становить 10% від окладу інструктора навчання.

Таким чином, ми пропонуємо організувати оцінку і навчання персоналу ПП «Залізко А.Б.» на базі системного підходу. Крім того, підвищення заробітної плати після проведення оцінки стимулює працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і прагнути пройти оцінку, а доплата за проведене навчання стимулює працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами, тим більше, що така доплата виплачується тільки після того, як учень пройшов оцінку на підвищення кваліфікаційного рівня.

Отже, вимальовується система оцінки та навчання персоналу (Рисунок 3.3).

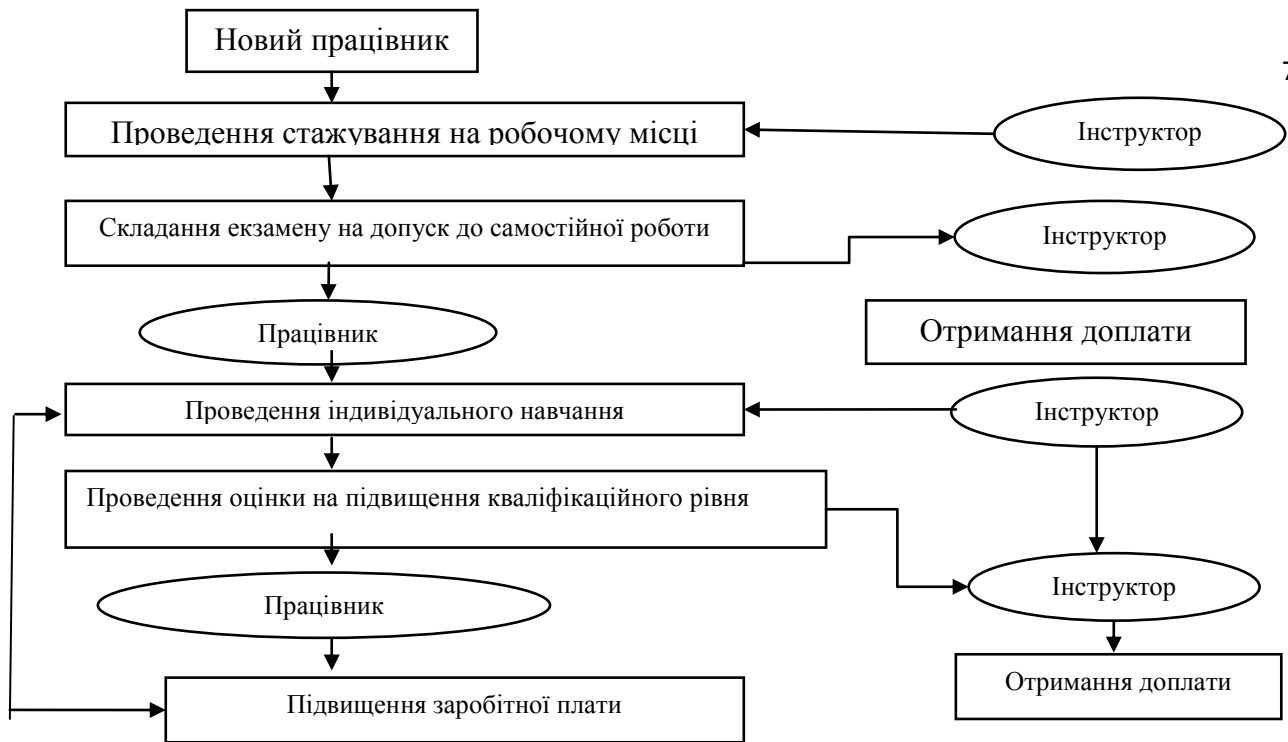


Рисунок. 3.3. Схема системи безперервної оцінки та навчання персоналу

Дуже важливо, щоб потрібна система була впроваджена на підприємстві. Тому пропонуємо розглянути всі необхідні передумови для впровадження системи оцінки та навчання персоналу (Рисунок. 3.4). Передусім, потрібне бажання вищого керівництва. Адже впровадження будь-яких технічних чи управлінських новацій не може відбуватися без його згоди. Будь-які новації потребують коштів, а в цьому разі йдеться про додаткове навантаження на фонд заробітної плати.

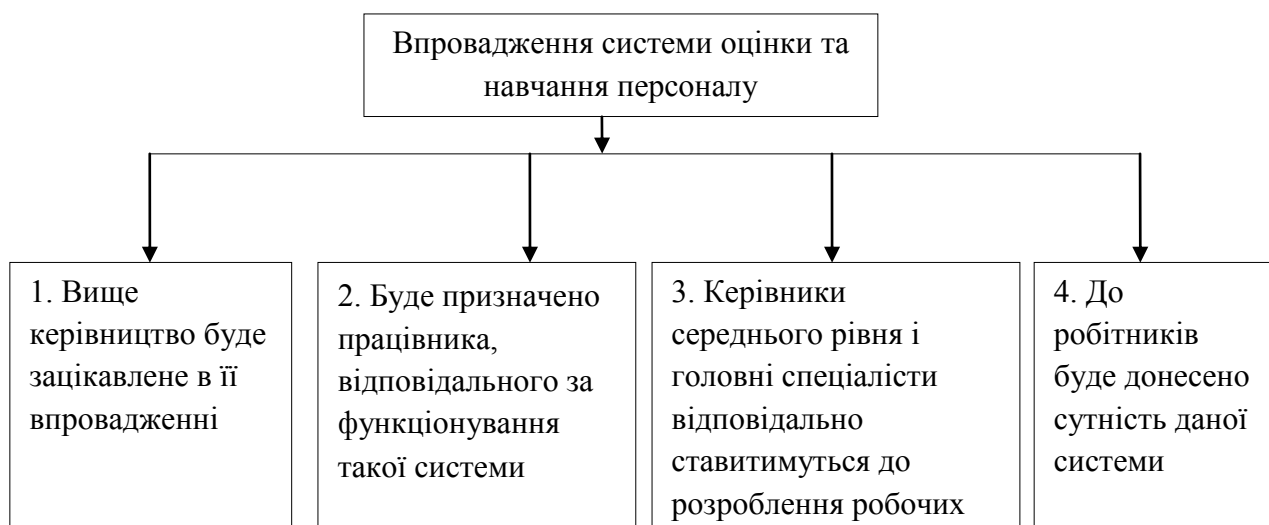


Рисунок. 3.4. Передумови впровадження системи оцінки та навчання персоналу

Отже, пропонується підійти до системи організації оцінки і навчання персоналу у ПП «Залізко А.Б.» системно. Крім цього, підвищення заробітної плати після проведення оцінки буде стимулювати працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і робітники будуть прагнути пройти оцінку, в свою чергу доплата за проведення навчання стимулюватиме працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами. Оскільки вимоги до кваліфікаційних рівнів за професіями встановлено внутрішніми документами, то це дозволяє оперативно реагувати на всі зміни в технології просування послуг та продуктів спортивного клубу і в його технічному оснащенні та змушуватиме працівників швидко опановувати всі нововведення.

### 3.2. Економічне обґрунтування процесу підвищення ділової кар'єри на ПП «Залізко А.Б.»

Найважливішою умовою для функціонування спортивного клубу є управління ризиками, яке стає однією з основних конкурентних переваг незалежно від її організаційно-правової форми і виду діяльності. Кадрові ризики – це небезпека втрати співробітників або зменшення їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу.

Статистика свідчить про те, що близько 20% працівників заради задоволення своїх потреб прагнуть завдати збитку закладу (навіть з ризиком для себе), близько 50% працівників готові переступити закон і корпоративні правила, заподіявши шкоду своєму закладу, якщо це не спричинить для них ніяких наслідків. І лише не більше 30% співробітників абсолютно лояльні до свого місця роботи. Управлінська практика затверджує, що тільки 20% спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації здійснюється ззовні і зломи комп'ютерних мереж здійснюються як незалежними людьми,



так і працівниками підприємств. Це свідчить про те, що управління кадровими ризиками є актуальною проблемою.

Основними видами кадрових ризиків, безпосереднім чином пов'язаними з трудовим потенціалом, є посадові ризики, кваліфікаційно-освітні ризики, операційні і організаційні ризики. Більшість кадрових ризиків можна віднести до операційних, оскільки вони пов'язані з порушеннями технологій, процесів і корпоративних правил, зі збоями у внутрішньому контролі, з невиконанням посадових обов'язків, низькою кваліфікацією, помилками і зловживаннями. Серед кадрових ризиків, можна виділити:

- ризики, що пов'язані з підбором персоналу;
- ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу і пов'язані з утриманням працівників;
- ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою;
- ризики, що викликані наявністю так званих груп ризику (наркомани, п'яниці, гравці, сектанти і т. ін.)
- ризики, що пов'язані зі звільненням працівників.

На появу кадрових ризиків впливають внутрішні чинники – керовані, тобто залежні від менеджменту, і (опосередковано) зовнішні чинники – визначають умови виникнення ризиків. Зовнішні чинники – не керовані, тобто ті, що не залежать від організаційного менеджменту, але визначаючи кадрову політику, вони визначають ступінь ризику.

Система кадрових ризиків виникає в результаті дії або бездіяльності персоналу закладу:

- втрата фінансових ресурсів;
- зміна капіталу (або його компонентів, пов'язаних з діяльністю співробітників). До них слід віднести людський, у тому числі інтелектуальний капітали;
- під час реалізації знань, умінь і навичок, які оцінюються фактичними результатами діяльності працівників;
- реалізації персоналом своїх функціональних і посадових обов'язків,

що знаходить віддзеркалення в можливих помилках;

- формування небажаного іміджу;
- втрата конкурентних переваг.

Кадрові ризики діляться на випадкові (не умисні) і не випадкові (цілеспрямовані). Випадкові в основному викликані: відсутністю усвідомлення суті того, що відбувається і наслідків своїх дій; недбалістю, неухважністю, порушенням або відсутністю відповідних правил і інструкцій; не відповідним внутрішньо організаційним навчанням.

Цілеспрямована ризикова поведінка переважно обумовлена: власним баченням ситуації (благі наміри); особистою вигодою; індивідуальними цінностями, що відрізняються від цінностей підприємства; розривом між істинними і декларованими цінностями; низькою зацікавленістю в існуванні (розвитку) установи; внутрішньо організаційними політичними інтригами, міжгруповими конфліктами; нелояльністю, демотивованістю.

Вплив чисельності персоналу на кадровий ризик диференційований за категоріями. Відхилення за чисельністю виробничого персоналу роблять довготривалий відкладений вплив, який може впливати на стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Існує декілька методик для оцінки кадрового ризику, але, найбільш точно оцінює його методика, запропонована Зінов'євим І.Ф. [31, с. 56]. Для розрахунку кадрового ризику використовуємо дані ПП «Залізко А.Б.» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2- Дані для оцінки кадрового ризику у ПП «Залізко А.Б.»

Найменування показника	2014 р.
Чисельність співробітників спортивного клубу	24
Чисельність співробітників, яка необхідна при очікуваній потужності установи	34
Чисельність адміністративного персоналу	7
з них таких, чия освіта не відповідає кваліфікаційним вимогам посади: за рівнем і профілем	2
за рівнем кваліфікації	1
за профілем діяльності	1

## Продовження таблиці 3.2

Середньомісячна заробітна плата, грн.	3100
Середня затримка виплат заробітної плати, міс.	3
Середньомісячна заробітна плата у конкурентів на ринку, грн.	5000
Середня затримка виплат заробітної плати у конкурентів на ринку, міс.	1

Ризик невідповідності чисельності виробничого персоналу вимірюється за допомогою коефіцієнта, побудованого на співвідношенні фактичної чисельності ( $Ч_f$ ) з чисельністю, що відповідає 100% потребі в працівниках ( $Ч_o$ ):

Прибутковість активів – співвідношення прибутку до активів. Характеризує здатність компанії забезпечити найбільшу видачу активів, їх прибутковість. Цей показник показує, скільки прибутку принесла одна грошова одиниця власних та залучених коштів банку, розміщених в активі операції. На основі цього показника дається оцінка роботи менеджерів з ефективності управління кредитно-інвестиційною діяльністю, вмінню створити умови для динамічного зростання ефективності праці персоналу, організувати працівників організації для досягнення поставленої мети – найвищої прибутковості діяльності підприємства. Вважається, що організація ефективно використовує свої ресурси, якщо значення показника перевищує 1%.

$$Pa = \frac{\Pi}{A} \quad (3.1)$$

де:  $\Pi$  – прибуток,  $A$  – активи підприємства.

$$Pa = 100\,000 / 1\,200\,000 = 0,0833$$

$$\text{У відсотках: } Pa = 0,0833 * 100 = 8,33(\%)$$

Рентабельність витрат характеризує рівень віддачі витрат підприємству й оцінює суму прибутку, що припадає на одиницю витрат – тобто відображає рівень результативності і економічності витрат підприємства. Визначається як співвідношення прибутку до витрат.

$$Pv = \frac{\Pi}{B} \quad (3.2)$$

де:  $\Pi$  – прибуток,  $B$  – витрати.

$$P_B = 100\,000/180\,000 = 0,556$$

$$\text{У відсотках: } P_B = 0,556 * 100 = 55,6 (\%)$$

Продуктивність праці – співвідношення прибутку до кількості працюючих. Показник найповніше відображає ефективність роботи компанії у цілому та продуктивність персоналу організації.

$$P_{\text{пр.}} = \frac{\Pi}{Q_{\text{пр.}}} \quad (3.3)$$

де:  $\Pi$  – прибуток,  $Q_{\text{пр.}}$  – кількість працюючих.

$$P_{\text{пр.}} = 100\,000/11 = 9\,091 \text{ (грн.)}$$

Рентабельність витрат на персонал характеризує окупність витрат компанії на утримання персоналу та показує чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників. Визначається як співвідношення прибутку до витрат на утримання персоналу.

$$P_{\text{в. пер.}} = \frac{\Pi}{V_{\text{пер.}}} \quad (3.4)$$

де:  $\Pi$  – прибуток,  $V_{\text{пер.}}$  – витрати на персонал.

$$P_{\text{в. пер.}} = 100\,000/25\,000 = 4 \text{ (грн.)}$$

Обсяг активів на одного працівника – співвідношення активів до кількості працюючих. Характеризує завантаження працівників і відповідно їх продуктивність праці.

$$Q_a = \frac{A}{Q_{\text{пр.}}} \quad (3.5)$$

де:  $A$  – активи підприємства,  $Q_{\text{пр.}}$  – кількість працюючих.

$$Q_a = 180\,000/11 = 16\,364 \text{ (грн.)}$$

Чистий дисконтований дохід (NVP)

$$NVP = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (3.6)$$

де:  $B_t$  – повні вигоди за рік  $t$ ;

$C_t$  – повні витрати за рік  $t$ ;

$t$  – відповідний рік проекту (1,2,3,...n);

$n$  – строк служби проекту, глибина горизонту в роках;

$i$  – ставка дисконту (%).

$$NVP = (100\,000 - 57\,000) / (1 + 0,1)^{1/2} = 43\,000 / 1,05 = 40\,952 \text{ (грн.)}$$

Відображається приріст цінності компанії в результаті реалізації проекту, оскільки він являє собою різницю між сумою грошових надходжень (грошових потоків – припливів), які виникають при реалізації проекту і приводяться (дисконтуються) до їх теперішньої вартості, та сумою дисконтованих вартостей усіх витрат (грошових потоків – відтоків), необхідних для здійснення цього проекту.

Термін окупності.

$$T = \frac{B}{P_m} \quad (3.7)$$

де,  $P_m$  - прибуток за місяць,  $B$  – витрати.

Потрібно визначити скільки прибутку буде за один місяць:

$$P_m = \frac{P}{12} \quad (3.8)$$

$$P_m = 100\,000 / 12 = 8\,333,3 \text{ (грн.)}$$

За один місяць підприємство отримає 8333,3 грн. прибутку з цього слідує, що термін окупності проекту:

$$T = 180\,000 / 8333,3 = 21,6 \text{ місяці}$$

Термін окупності проекту 21 місяць, саме за цей термін проект окупиться.

$$K_{\pi} = (24 - 34) \div 34 + 1 = 0,7.$$

Нормативне значення цього коефіцієнту дорівнює одиниці і відповідає збігу фактичної і необхідної чисельності. Чим менше значення показника, тим більший ризик.

Для кількісної оцінки відповідності по кожній посаді визначається додаток двох характеристик – відповідності за рівнем освіти і відповідності за профілем освіти. Якщо фактична характеристика працівника, що займає посаду відповідає кваліфікаційним вимогам, то кількісна її оцінка дорівнює одиниці, якщо не відповідає – 0,5.

Середній коефіцієнт відповідності ( $K_c$ ) розраховують шляхом ділення

суми кількісних характеристик відповідності всіх працівників на їх чисельність. При повній відповідності кваліфікації коефіцієнт ризику буде рівний одиниці. Нормований коефіцієнт ризику відповідності кваліфікації адміністративного персоналу визначається наступним чином:

$$K_c = (3 + 2 \times 0,5 \times 0,5 + 1 \times 0,5 + 1 \times 0,5) \div 11 = 0,4.$$

Оцінка ризику відповідності рівня оплати на підприємстві і у конкурентів:

$$K_{пк} = \frac{31000 - 1}{50000 - 1} = 0,5.$$

На основі розрахованих коефіцієнтів кадрового ризику визначається інтегральний показник, який розраховується як середня геометрична окремих вимірювань:

$$K_{інт} = \sqrt[4]{0,4 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5} = 0,37.$$

Результати розрахунків свідчать про те, що у ПП «Залізко А.Б.» присутній дуже високий рівень кадрового ризику. Пояснюється це явним недобором персоналу, дуже низькою кваліфікацією адміністративного персоналу та низьким рівнем вмотивованості реальною заробітною платою. Це обумовлює необхідність розробки і реалізації комплексу заходів з мінімізації кадрових ризиків функціонування установи.

Для того, щоб одержати реальні результати в роботі зі зниження кадрових ризиків необхідно розуміти сутність ризиків в роботі з кадрами як ризиків, що мають ключове значення. В структурі управління необхідно створити систему безперервного відстеження у всіх ланках установи можливих ризикових і ризикогених ситуацій.

Ця система може створюватися на базі комп'ютерних програм і постійно діючого моніторингу, що дозволяє управлінцям у будь-який момент одержувати загальну і локальну картину ризикових загроз на даному підприємстві. Окрім цього, психолог відділу організації праці та заробітної

плати повинен використовувати методи розпізнавання в людях особливостей, через які вони можуть виявитися джерелами ризикових і навіть кризових ситуацій.

Причинами неефективної діяльності працівників зі зниження кадрових ризиків є існування певних умов:

- можливості підбору персоналу в сучасних умовах украй обмежені;
- працівник сам оцінює заклад перш ніж туди прийти на співбесіду;
- на ринку праці надлишок якраз поганих працівників, і ніякі матеріальні стимули тут не допоможуть. Адже поняття хорошого працівника має на увазі, перш за все, його лояльність до підприємства. Це той контингент співробітників, які незалежно від розміру заробітної плати продовжують орієнтуватися на ту організацію, де вони виростили як професіонали;

- для кожної посади існує певний набір «унікальних якостей», і для успішного закриття вакансії достатньо лише знайти людину з такими якостями. Проте це твердження не вірне і для більшості посад такий перелік якостей визначити неможливо.

В основі кадрової роботи існує таке поняття, як кадрова безпека установи – це спектр заходів, які можуть запобігти ризикам, пов'язаним з персоналом, його діяльністю і інтелектуальним потенціалом. Розв'язати проблему ризику в кадровій роботі, тобто виключити виникнення ризикових ситуацій повністю, неможливо.

У більшості керівників цей процес асоціюється виключно з роботою служби безпеки щодо запобігання крадіжок, псування майна і різного роду деструктивних дій з боку персоналу установи, а також у ряді випадків – з перевіркою кандидатів при прийомі на роботу.

До питань кадрової безпеки, які напряду впливають на економічну безпеку організації в цілому, відносяться також: забезпечення установи необхідними співробітниками, заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток; розробка мотиваційних схем і схем оплати праці;

усунення збитку у зв'язку з трудовими суперечками; підвищення лояльності співробітників; аналіз ситуації у конкурентів; робота з сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; відстеження розміщення резюме фахівцями установи в публічних базах (перший сигнал про незадоволеність умовами роботи); оцінка підприємства як працедавця (погляд з боку співробітника).

Виділяють більше ста чинників, які впливають на лояльність і благонадійність співробітників. Як правило, їх ділять на три групи. До першої відносяться документальні факти (прописка, судимість, сімейний стан, документи про освіту), до другої – неформальні відомості («кримінальні» зв'язки, пристрасть до наркотиків або алкоголю, пристрасть до азартних ігор). В третю групу кадровики включають рис вдачі претендента (скритність, безвідповідальність, конфліктність, нещирість).

Передумовою для створення ефективного механізму мінімізації кадрових ризиків є формування системи внутрішнього контролю (кадрового аудиту) установи, який повинен забезпечувати:

- єдність системи кадрового аудиту усередині організаційної структури установи;
- безперервний моніторинг поточної діяльності персоналу установи;
- оперативне виявлення і оцінку ризикотворюючих чинників;
- наявність достовірної, своєчасної і повноцінної інформації для оцінки поточної діяльності і ухвалення рішень.

Внаслідок того, що основою конкурентних переваг будь-якої організації є її ключові і унікальні компетенції, що відображають рівень знань, навичок і умінь персоналу, система внутрішнього кадрового аудиту дозволяє визначити наступні результати:

- оцінювати фактичний і потенційний рівень знань, умінь і навичок працівника, його толерантність, креативність і лояльність;
- об'єктивно визначати категорію працівника;
- встановлювати можливість впливу окремого працівника і колективу в



цілому на результати діяльності;

- оцінити місце в конкурентному середовищі і ринкові перспективи організації;

- вдосконалення методів управління;

- динамічне реагування на зміни конкурентного середовища;

- своєчасне звільнення від «кадрового баласту» і зростання продуктивності праці.

Система кадрового аудиту повинна спиратися на кадровий профіль компанії, який виходячи з розуміння соціотехнічної системи повинен будуватися окремо для спортивного клубу і управлінського персоналу установи. Кадровий профіль будь-якої організації незалежно від прийнятої системи управління, складності структури і т. ін. можна представити трьома категоріями персоналу: нездатні і неохочі працювати; частково здатні і частково охочі працювати; повністю здатні і охочі працювати.

Раціональний кадровий профіль персоналу організації повинен відображати достатній для виконання трудових функцій рівень кваліфікації персоналу і високий ступінь мотивації до продуктивної праці при мінімізації числа працівників, не здатних і не охочих працювати.

Розроблені методи оцінки і управління кадровими ризиками дозволяють здійснювати оцінку ризиків залежно від кадрового профілю. Пропонована система дозволяє проводити кадровий аудит на підприємстві, адаптувати існуючі методи управління ризиками стосовно кадрових ризиків, мотивувати менеджмент до управлінських дій на ризики і підвищувати обґрунтованість рішень, що ухвалюються.

Відповідно до запропонованої концептуальної моделі управління ризиками системне, комплексне і безперервне управління ризиками передбачає органічний взаємозв'язок між спортивним клубом і технологією управління ризиками.

Основу трудового колективу установи складають працівники частково здатні і частково охочі працювати – це особи, як правило, середнього віку,

активно формуючі знання й уміння. Рівень вірогідності і ступінь дії кваліфікаційно-освітніх ризиків в цій групі мають середні значення. Прийнято вважати, що до працівників здатних і охочих працювати, слід відносити висококваліфікований персонал, а число таких працівників обмежено переліком існуючих посад в штатному розкладі. Через високу кваліфікацію вірогідність ризику в цій групі порівняно невелика, але ступінь дії у край високий. Це особи із спонукальною мотивацією, наставники і учасники кадрового резерву на всіх рівнях.

Крім того, зміст кадрової роботи, спрямованої на запобігання кадрових ризиків, повинен сприяти професійному і соціальному розвитку будь-якого працівника, викликати в нього інтерес до праці, здатність і бажання працювати. Тому, чим ширше у всіх відділеннях установи на всіх рівнях управління представлені працівники категорії, здатних і охочих працювати, тим вище конкурентоспроможність персоналу установи в цілому.

Завершальним етапом управління кадровими ризиками є етап дії (з метою їх запобігання або мінімізації). Обґрунтованість рішень про управлінську дію, що ухвалюється, обумовлюється використанням відповідних методів управління ризиками і персонально орієнтованою мотивацією персоналу.

Загальними в господарській діяльності є три принципи зниження ризику: не ризикувати більше, ніж це потрібно; не забувати про наслідки ризику; не ризикувати багато чим заради малого. Дані групи принципів є загальноприйнятими і можуть бути використані для дії на різні види ризиків. На рисунку 3.5 наведено модель адаптації загальних методів протидії ризикам до мінімізації кадрових ризиків.

На даний час не існує чітких відпрацьованих рекомендації щодо шляхів і способів зменшення і запобігання кадрового ризику. Методами, які використовуються в кадровій роботі є методи лізингу персоналу; страхування (в частині страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця); попередження (документально-адміністративні шляхи,

обмеження доступу до інформації, ресурсам, ділова розвідка і ін.); прогнозування і планування трудового потенціалу установи.

Для мінімізації кадрових ризиків можна рекомендувати такі напрями:

– організаційно-правові, які визначають правову сферу кадрового розвитку, сукупність адміністративно-правових методів, організаційно-правових чинників впливу у вигляді формування законодавчої бази кадрового розвитку, постійне вдосконалення колективно-договірного регулювання і контролю за виконанням трудових угод;

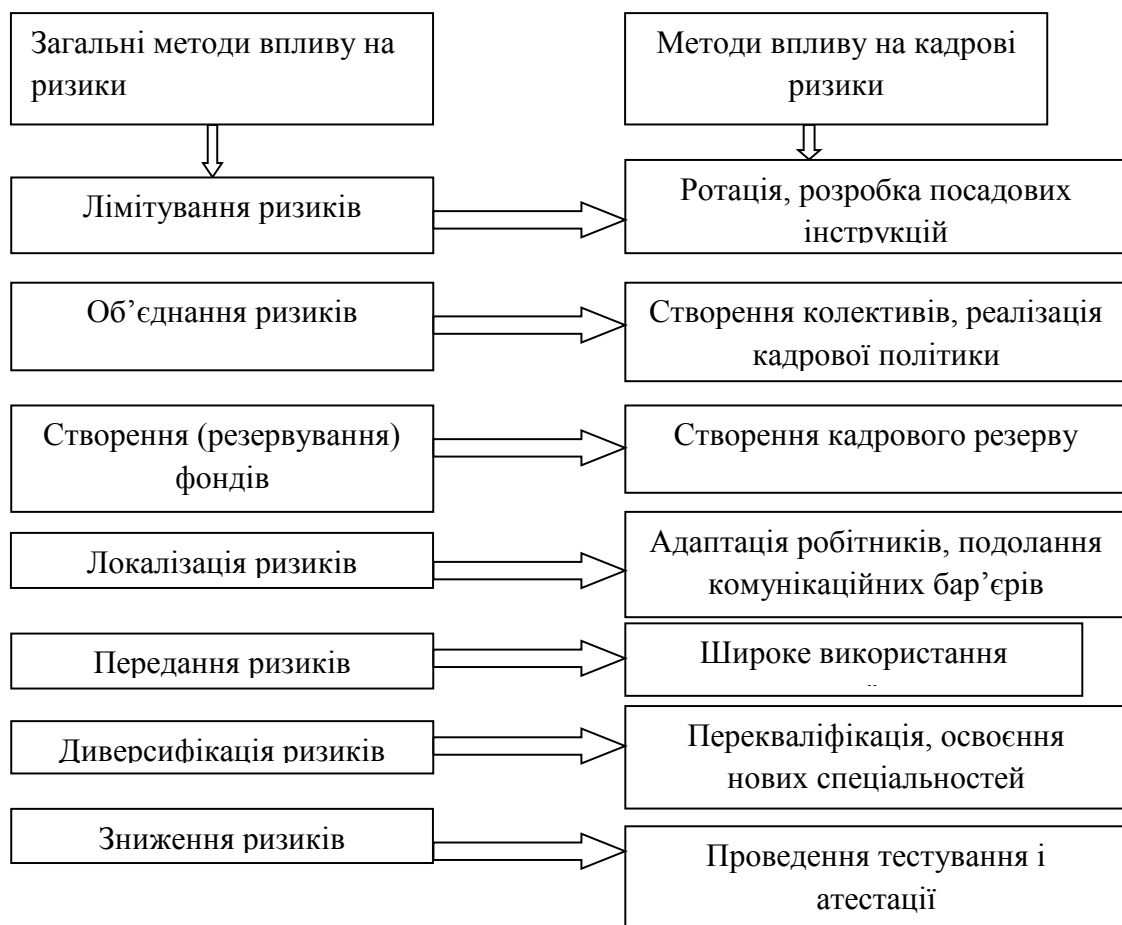


Рисунок 3.5. Схема адаптації загальних методів протидії ризикам до мінімізації кадрових ризиків

- мотиваційне забезпечення, яке передбачає комплекс економічних, кредитних, інвестиційних важелів, що визначають стан оплати праці, формують систему мотивації персоналу, підвищення раціональності і

продуктивності роботи;

- освітній напрям, який передбачає забезпечення безперервного освітнього і професійного розвитку персоналу, підвищення його конкурентоспроможності;

- соціальний захист, що включає систему соціальних гарантій і пільг, які відповідають ринковим перетворенням і економічній ситуації;

- адаптаційний напрям, який включає систему методів адаптації персоналу, первинний інструктаж і навчання на робочому місці;

- соціально-психологічне забезпечення трансформації трудового менталітету і упровадження корпоративної культури – сукупність засобів політичного, культурного, психологічного впливу на трудову свідомість у напрямі заміни патерналістських настанов на партнерські, засвоєння цінностей корпоративної культури, формування працівників ринкового типу з орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація зазначених вище напрямів мінімізації кадрових ризиків в організації безумовно сприятиме становленню ефективної моделі кадрового складу, формуючи передумови для забезпечення необхідних темпів розвитку спортивного клубу.

### 3.3. Практичні рекомендації процесу удосконалення ділової кар'єри персоналу на ПП «Залізко А.Б.»

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та

використовувати інтелектуальній потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства взагалі, і персоналу підприємства зокрема, істотно випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного зростання і способами управління нею на підприємстві.

Менеджмент організації, що працює в ринковому середовищі, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Сучасний керівник - це людина, що володіє й загальними основами науки управління, і специфічними знаннями й уміннями в області стратегії управління, інновації, маркетингу, управління персоналом і виробництвом.

Кар'єрне стимулювання сьогодні усе більш привертає увагу економістів серйозних фірм. Воно дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників поєднуючи в собі цілий комплекс мір стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників. До того, як перейти до розробки пропозицій з удосконалення управління кар'єрою персоналу ПП «Залізко А.Б.» пропонуємо проаналізувати теперішній стан служби управління персоналом, функцією якої є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника.

У якості керуючого органу щодо кадрів підприємства в організаційній структурі визначено Відділ з організації праці та заробітної плати. Відділ з організації праці та заробітної плати є самостійним структурним підрозділом. Адміністративно й функціонально перебуває в підпорядкуванні директора спортивного клубу.

Кадрова політика є засадним нормативним документом, яким повинні керуватися менеджери усіх ланок при управлінні найважливішим ресурсом клубу – трудовим. Призначення – забезпечити успішну реалізацію Стратегії клубу і єдиний підхід до управління персоналом. Кадрова політика є основою для розробки системи управління персоналом і формування усіх планових, а

також нормативно-методичних документів клубу.

Мета кадрової політики клубу – підвищення якості персоналу ПП «Залізко А.Б.» і ефективності його праці до рівня кращих спортивних клубів міста Запоріжжя.

Зasadні принципи кадрової політики:

- пріоритетності – формування персоналу здійснюється на основі пріоритету професіоналізму і лояльності особи до спорт-клубу, витіснення низько ефективного і утримання висококваліфікованого персоналу;

- правомірності – система управління персоналом повинна відповідати законодавству України;

- цілеспрямованості – система управління персоналом повинна сприяти найбільш ефективній реалізації Стратегії розвитку спортивного клубу;

- гнучкості і оперативності – система управління персоналом повинна швидко адаптуватися до змін Стратегії розвитку спортивного клубу і умов зовнішнього середовища;

- збалансованості інтересів співробітників і клубу;

- справедливості – ротація персоналу і винагорода за його працю здійснюється відповідно до результатів діяльності співробітників і рівня їх професійної компетентності;

- прозорості – система управління персоналом має бути гранично простою для сприйняття, безконфліктною і сприяючою підвищенню іміджу клубу.

Зміст кадрової політики формується стосовно основних функцій управління персоналом:

- планування і моніторинг чисельності, а також структури;

- ротація (прийом, переміщення, звільнення);

- професійна підготовка;

- організація праці, включаючи нормування, регламентацію, створення робочих місць і так далі;

- мотивація праці, включаючи оплату праці а також додаткове

матеріальне і нематеріальне стимулювання.

Управління кар'єрою співробітника – захід, що вимагає певних матеріальних витрат з боку компанії. Але ці витрати з лишком окупаються конкурентними перевагами, які компанія одержує. Персонал, мабуть, найважливіший вид ресурсів з наявних у розпорядженні будь-якої організації. Отже, витрати на його розвиток є не чим іншим як інвестиціями в стабільний і успішний «завтра» клубу.

Практика планування кар'єри має включати сполучення особистих чекань в області своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Планування кар'єри має припускати визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей.

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації.

Комплексна система управління кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Мета системи управління кар'єрним процесом повинна впливати з загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати специфіку даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами.

Цілі системи управління кар'єрним процесом ПП «Залізко А.Б.» мають включати:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера й організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення взаєморозуміння між організацією і менеджером з питань його розвитку і просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в

рамках організаційного простору й ін.

У цьому разі, основними функціями системи управління кар'єрним процесом ПП «Залізко А.Б.» відповідно цілям будуть:

- дослідження проблем, зв'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їхнім розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;

- планування професійного розвитку (навчання, стажувань і ін.), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) працівників, а також кар'єрного процесу по відділам в цілому, у тому числі розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостей організації, потребам і здібностям персоналу (при цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів – побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів);

- організація процесів навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації і професійній орієнтації, конкурсів на заміщення вакантної посади;

- активізація кар'єрних спрямувань керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою;

- регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;

- координація й узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;

- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі визначеної системи показників.

Ефективність реалізації функцій системи управління кар'єрним процесом ПП «Залізко А.Б.» може бути досягнута за допомогою їхньої інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими



універсальними персонал-технологіями, як управління по цілям, навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Досягнення цілей, реалізація функцій і технологій управління кар'єрним процесом ПП «Залізко А.Б.» повинні відбуватися на основі визначених принципів, основними з яких повинні бути:

- колегіальність у прийнятті рішень по кар'єрі;
- сполучення цілей закладу й індивідуальних інтересів працівників;
- безперервність розвитку і просування;
- прозорість процедур і технологій оцінки, механізму посадових переміщень (інформування персоналу про вакансії, про умови їхнього заміщення, критеріях добору);
- економічність розвитку, добору і просування (наприклад, навчання в діяльності, «нові знання – під нову посаду»).

Рішення проблеми структури і кадрів управління кар'єрним процесом повинне включати два основних моменти. По-перше, суб'єктами управління повинні бути самі діячі кар'єри – працівники, а також їхні керівники (безпосередні керівники, куратори, наставники). Таким чином, головними діючими особи виступають лінійні керівники всіх рівнів: кожний з них одночасно є суб'єктом управління і своєю кар'єрою, і кар'єрою підлеглих. По-друге, структура управління кар'єрою повинна бути невід'ємною частиною системи управління персоналом у виді її підсистеми розвитку і просування кадрів, і функції в рамках даної підсистеми повинні виконуватися фахівцями в області управління кар'єрою з залученням психологів, соціологів.

Досягнення цілей, задач і виконання функцій по керуванню кар'єрним процесом при такій організації рівномірно лягає на плечі лінійних керівників і фахівців з управління персоналом. При цьому задача кадрової служби складається в координуванні, консультаційному забезпеченні процесу

управління кар'єрою, зниженні ступеня суб'єктивізму в прийнятті рішень по посадових і інших просуваннях.

Механізм управління кар'єрою в спортивному клубі повинний включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних і моральних засобів і методів впливу на розвиток і просування співробітника. У рамках цього механізму повинні в комплексі застосовуватися такі методи, як фіксування умов, вимог до розвитку і просування робітників у посадових інструкціях, статуті підприємства; створення корпоративної культури, що заохочує прагнення до кар'єри як самовираженню в рамках організації й осудливої кар'єризму як орієнтацію на просування заради одержання додаткових вигод (зовнішні атрибути влади, привілеї) за будь-яку ціну, аж до пограння моральних норм; матеріальне і грошове стимулювання кар'єрного руху.

Процес управління кар'єрою повинен бути результатом взаємодії системи і механізму і містити в собі послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей розвитку, добору і просування персоналу в рамках організаційного простору: постановку цілей, аналіз дійсної ситуації, виявлення проблем (невідповідності між бажаним і дійсним) і планування і реалізацію заходів для їхнього конструктивного рішення.

Таким чином, управління кар'єрою працівника, кар'єрним процесом у цілому являє собою складну, комплексну, багатоаспектну діяльність. Принципова схема взаємодії організації і співробітника в процесі управління його кар'єрою представлена на Рисунок. 3.5.

Розробка системи кар'єрного росту у ПП «Залізко А.Б.» представлена на Рисунок. 3.6. Для забезпечення в організації успішного управління кар'єрним процесом у цілому й індивідуальній кар'єрі кожного співробітника потрібно детальна розробка концепції управління кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані й інші конструктивні підходи і принципи.

Тільки за умови проходження такої концепції можна в повному обсязі

реалізувати місію управління кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами закладу і потребами людини.

Пропозиція для можливостей розвитку кар'єри співробітникам клубу може формуватися з простих програм у виді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг з удосконалення подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотний мотивуючий вплив.



Рисунок. 3.6. Принципова схема взаємодії спортивного клубу і працівника в процесі управління його кар'єрою

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні:

- регулярно пропонуватися;
- бути відкритими для всіх працівників;

– модифікуватися, якщо їхня оцінка показує, що необхідно зміни.

Створювана програма по можливостях просувань у ПП «Залізко А.Б.» повинна містити в собі наступні послуги:

- давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, що потрібна, щоб їх зайняти;
- указувати систему, у відповідності з якою кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- допомагати працівникам установити цілі кар'єри;
- заохочувати змістовний діалог між працівниками і їхніми керівниками по цілях цієї кар'єри.

Пропонується для надання консультаційних послуг співробітникам закладу по розвитку кар'єри використовувати як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб має на увазі залучення фахівців, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві. Другий – менш витратний, хоча його можливості найчастіше менш широкі.

У поточній ситуації більш реальним для ПП «Залізко А.Б.» є використання неформальної форми консультування співробітників із приводу розвитку кар'єри.

Для цього в обов'язку управлінського штату необхідно включити послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості та інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником.

Характерною рисою ефективною оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, що дозволяє працівнику не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може домогтися в майбутньому – у такий спосіб пробуджується інтерес до планування просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але й у цілому у закладі.

Більш формальними і швидко поширюваними, але менш широко застосовуваними практиками, є спеціальні семінари й особливі центри самооцінки.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної системи у ПП «Залізко А.Б.», в якості якої може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень.

При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови:

- співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про дійсні переміщеннях і просуваннях, що відбуваються;
- інформація дається не менш чим за п'ять-шістьох тижнів до оголошення набору ззовні;
- правила обрання відкриті й обов'язкові для усіх;
- стандарти добору й інструкції формуються чітко і ясно;
- кожний має можливість спробувати свої сили;
- працівники, що претендували, але не одержали місця, у писемній формі сповіщаються про причини відмовлення.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою у ПП «Залізко А.Б.». Надалі ж на основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи підприємства і використовуваних методів стимулювання. У цілому необхідно сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації.

Висновки до третього розділу

1. На ПП «Залізко А.Б.» пропонується створити 5-ти рівневу системи

навчання персоналу. На основі якої працівник буде отримувати заробітну плату. пропонується підійти до системи організації оцінки і навчання персоналу у ПП «Залізко А.Б.» системно. Крім цього, підвищення заробітної плати після проведення оцінки буде стимулювати працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і робітники будуть прагнути пройти оцінку, в свою чергу доплата за проведення навчання стимулюватиме працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами.

2. За результатами розрахунків можна сказати, що у ПП «Залізко А.Б.» присутній дуже високий рівень кадрового ризику. Пояснюється це явним недобором персоналу, дуже низькою кваліфікацією адміністративного персоналу та низьким рівнем вмотивованості реальною заробітною платою. Це обумовлює необхідність розробки і реалізації комплексу заходів з мінімізації кадрових ризиків функціонування установи. В структурі управління необхідно створити систему безперервного відстеження у всіх ланках установи можливих ризикових і ризикогених ситуацій, поводити лекції, тренінги та семінари. Для підвищення кваліфікації персоналу.

3. Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної системи у ПП «Залізко А.Б.», в якості якої може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. Також штату необхідно включити послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості та інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником.

## ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок слід зазначити, що у даній дипломній роботі розглянуті напрями удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах на прикладі ПП «Залізко А.Б». Також, здійснено теоретико-методологічне обґрунтування й вирішення актуального науково-практичного завдання щодо удосконалення ділової кар'єри персоналу. Це завдання полягає у розробці науково-практичного інструментарію для удосконалення ділової кар'єри персоналу на основі узгодження інтересів власників, менеджерів та працівників інформаційній прозорості та чіткому розподілі повноважень між вищими органами управління.

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

Для того, щоб глибоко і всебічно дослідити стратегії управління діловою кар'єрою, з'ясувати її сутність, якісні характеристики, динаміку розвитку в усій різноманітності об'єктивної реальності, здатність ефективно і швидко реагувати на кардинальні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, необхідно розробити систему методів досліджень. Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом.

Наука і практика виробили інструментарій вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи - методи побудови системи управління персоналом. До цих методів відносяться: адміністративні, економічні, соціально - психологічні.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою приналежності до функцій управління (нормування, організації, планування,

координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку).

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат удосконалення ділової кар'єри персоналу на підприємстві в сучасних умовах, було виявлено, що незважаючи на важливість конкурентної стратегії та підвищену увагу до неї закордонних та вітчизняних вчених, єдиного загальноприйнятого поняття до визначення поняття кар'єра немає до цього часу. Змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Використовуються і такі поняття, як зростання, досягнення, перехід та ін.

У роботі проаналізовано основні цілі кар'єри підприємства, типи, етапи та класифікації.

Загалом, можна зробити висновок, що кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона містить внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю.

За допомогою вивчення зарубіжного досвіду удосконалення ділової кар'єри на підприємстві було проаналізовано провідний досвід таких зарубіжних країн, як США, Китай, Японія, Франція, Німеччина та Великобританія. Було виявлено, що досвід цих країн має як переваги та і недоліки, але кожна з них довела свою ефективність у зарубіжній практиці. Згідно вибраному маркетинговому напрямку кожна країна ефективно конкурує на сучасному металургійному ринку.

Проведені аналітико-дослідницькі виміри удосконалення ділової кар'єри персоналу ПП «Залізко А.Б». ПП «Залізко А.Б» є оздоровчим центром для тих, хто бажає отримати або підтримувати добру фізичну форму, використовуючи найсучасніші західних технологій і програми тренувань. Спортклуб ПП «Залізко А.Б» молодий і тільки зростаючий клуб, який був заснований в 2012 році. Він має на меті завоювати ринок та медичні послуги.



Організаційна структура управління діяльністю ПП «Залізко А.Б» здійснюється на основі лінійно-функціональних зв'язків, тобто підприємств має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Головою спортивного клубу є генеральний директор, якому підпорядковані: секретар, бухгалтер, відділ організації праці та заробітної, менеджер та спортивний менеджер.

При діагностиці проблем удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах у ПП «Залізко А.Б» було виявлено, що найпоширеніша проблема, це проблема щодо матеріальної мотивації. Більшість опитаних не бачать можливості кар'єрного росту. Досить проблемним виявився аспект соціальної захищеності, більшість працівників виявилася незадоволеними. Важливим на підприємстві є отримання соціальних благ. Виходячи з результатів проведених опитувань, більшість працівників задоволені своєю роботою.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність підприємства дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу. За результатами проведеного SWOT-аналізу було встановлено, що ПП «Залізко А.Б» має ряд сильних сторін і можливостей. Йому можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги. Тому загальними напрямками стратегічного розвитку ПП «Залізко А.Б» повинно бути: підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація кадрових рішень, розробка програм мотивації та стимулювання праці, планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу.

У процесі формування кадрового резерву та планування кар'єрного росту персоналу було визначено, що формування кадрового резерву вимагає планомірної і системної підготовки. Спершу необхідно провести комплексний аналіз існуючих проблемних зон в управлінні персоналом, лише після цього обирати форми й методи планування та формування кадрового резерву підприємства. Систему підготовки та роботи з кадровим резервом треба проводити враховуючи конкретну ситуацію на ринку, фінансові можливості підприємства та стратегію його розвитку. Кар'єрне зростання повинне ґрунтуватися на двох поняттях – прагненні і готовності службовців і керівників до кар'єрного зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрану.
2. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 (редакція діє з 09.12.2012). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. – Назва з екрану.
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. – Назва з екрану.
4. Про вищу освіту: Закон України від 17.01.2002 № 2984-III (редакція діє з 05.12.2012). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>. – Назва з екрану.
5. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України: Закон України від 19.06.1997 року. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/374/97-вр>. – Назва з екрану.
6. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII (редакція діє з 10.08.2012). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>. – Назва з екрану.
7. Про освіту: Закон України від 23.05.1991 № 1060-XII (редакція діє з 05.12.2012). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>. – Назва з екрану.
8. Про платіжні системи і переказ коштів в Україні: Закон України від 05.04.2001 № 2346-III. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>. – Назва з екрану.
9. Про професійно-технічну освіту: Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР (редакція діє з 05.12.2012). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр>. – Назва з екрану.
10. Про затвердження положення про ступеневу професійно-технічну освіту: Положення КМУ затвердженим Постановою Кабінету

Міністрів України від 3 червня 1999 р. № 956. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/956-99-п>. – Назва з екрану.

11. Про ліцензування освітніх послуг: Постанова КМУ від 29 серпня 2003 р. № 1380 (редакція діє з 31.08.2012). – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1380-2003-п>. – Назва з екрану.

12. Про порядок кваліфікаційної атестації осіб, які здобувають професійно-технічну освіту: Положенням КМУ Затверджено спільним наказом Мінпраці і МОН від 31 грудня 1998 р. № 201/469. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0124-99>. – Назва з екрану.

13. Андреева И. В., Кошелева С. В., Спивак В. А. Управление персоналом. / И. В. Андреева - СПб.: Нева, 2003. - 224 с.

14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. — 8-е изд. - СПб. : Питер, 2004. - 832 с.

15. Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский. – М.: Юнити, 1999. – 457 с.

16. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

17. Бандурка А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Земменская. – Харьков: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.

18. Богиня Д.П. Основи економіки праці / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2005. – 464 с.

19. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2003. - 445 с.

20. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособ./М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 192 с.

21. Вачугова Д.Д. Основи менеджменту 2-е вид., перераб. і доп. / Д.Д. Вачугова – М.: Вища школа., 2005. – 376 с.

22. Вейс Г. Введение в общую экономику и организацию производства / Г. Вейс, У. Деринг. – Красноярск: Дело, 2001. – 280 с.
23. Венин В.Р. Основы менеджмента: курс лекций для студ. высш. учеб. завед. / В.Р. Венин. – М.: Знание, 1996. – 472 с.
24. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособ. / Е.Е. Вершигора. – М =.: ИНФРА-М, 2003. – 364 с.
25. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [uk.wikipedia.org/wiki/тренінг](http://uk.wikipedia.org/wiki/тренінг).
26. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [uk.wikipedia.org/wiki/Електронне\\_навчання](http://uk.wikipedia.org/wiki/Електронне_навчання).
27. Воронкова. В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади [Текст] : навчальний посібник / В. Г. Воронкової; під ред. д. ф. н., проф.—К. : ВД «Професіонал», 2006. — 576 с.
28. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г, Попов О.М. Управління персоналом. Конспект лекцій. / В.Г. Воронкова – Запоріжжя, ЗДІА, 2007. – 161 с.
29. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посібник. / В.Г. Воронкова – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
30. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. / Н.Л. Гавкалова – Х.: ХНЕУ, 2007. – 398 с.
31. Глосарій [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.glossary.ru>
32. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учеб. пособ. / Г.Я. Гольдштейн. – 2-е изд, доп. и перераб. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 465 с.
33. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: опыт лучших пром. фирм США, Японии и стран Зап. Европы: [в 2 т.] / В. В. Гончаров. – 3-е изд., доп. – Т. 1. – М.: Междунар. науч.-исслед. ин-т проблем упр., 1998. – 815 с.

34. Губарь О.М., Поспелова Т.В. Карьера в системе ценностей личности / О.М. Губарь // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: Зб. наук. праць Донецької державної академії управління. Серія: Державне управління. – Т. III. – Вип. 8. – Донецьк: ДонДАУ. – 2002. – 392 с.
35. Долгоруков А. Метод case–study как современная технология профессионально–ориентированного обучения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.evolkov.net/case/case.study.html>
36. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; Под общ. ред. д.э.н., проф. Ю.В. Шленова. – Пер. с англ. – М.: Издательство БИНОМ, 1997. – 432 с.
37. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: учеб. пособ. для вузов / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2006. – 347 с.
38. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом / П.В. Журавель// Персонал. – 2005. – № 5. – С. 32-36.
39. Закомурная Е. „Тени” и „друзья”: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214 &spphrase\\_id=25693](http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214&spphrase_id=25693)
40. Зиновьев И.Ф. Управление персоналом / И.Ф. Зиновьев; Под ред. Ф.В. Зиновьева. – Симферополь: Таврия, 1998. – 236 с.
41. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. / А.П. Егоршин — М: ПНФРА-М, 2006. —464 с.
42. Электронный ресурс. Розробка системи менеджменту. Режим доступа: <http://www.managerhelp.org/>
43. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособ. / Т.С.Кабаченко. – СПб: Питер, 2003. – 400 с.
44. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособ. / Н.И. Кабушкин. – 6-е изд., стереотип. – Мн.: Новое издание, 2003. – 336 с.

45. Канардов И.В. E- learning – будущее корпоративного обучения? / И.В. Канардов // Управление развитием персонала. – 2006. – № 1/05. – С. 48-53.
46. Карпенко С.В. Управління персоналом: навч. посіб. для дист. навч. / С.В. Карпенко, О.А. Карпенко / За наук. ред. А.В. Базилюка. – К.: Університет «Україна», 2007. – 273 с.
47. Колпаков В.М. Методи управління : учеб. пособие / В.М. Колпаков. — 2-е изд., испр. и доп. — К. : МАУП, 2003. — 368 с.
48. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. / О.В. Крушельницька – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.
49. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.О. Лук'янихін – Суми: Університетська книга, 2004. – 590 с.
50. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
51. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: учеб. для высш. учеб. завед. / В.В. Музыченко. – 2-е изд., стер. – М.: Академия, 2006. – 528 с.
52. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева // Управление развитием персонала. – 2006. – № 1/05. – С. 1-13.
53. Об одобрении Концепции развития системы повышения квалификации работников на период до 2010 года: Распоряжение КМ от 20.03.2006 № 158-р. Действует с 20.03.2006. – Режим доступа: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KR060158.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR060158.html). – Заголовок с экрана.
54. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление деловой карьерой / Ю.Г. Одегов // ЖУК, № 9, 2004. – 834 с.
55. Основы управления персоналом. /Под ред. Генкина Б.М. - М., 2001. – 378 с.

56. Официальный сайт "Образовательный центр Профессионал":  
Подготовка кадрового резерва. – Режим доступа: <http://www.osprof.ru>.

57. Офіційний сайт "Jobs.ua": Кадровый резерв. – Режим доступа:  
<http://www.jobs.ua>



58. Резнік, С.Д. Управління особистою кар'єрою. Навчальний посібник / С.Д. Резнік, І.А. Ігошина, В.С. Резнік. - М.: Логос, 2005. – 622 с.
59. Савина Н. О подготовке кадрового резерва / Н. Савина // Деньги кредит. – 2004. – № 12. – 178 с.
60. Сичова Н. Механізм формування кадрового резерву підприємства торгівлі / Н. Сичова, А. Сичова // Офіційний сайт "Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського". – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>
61. Сотникова, С.І. Управління кар'єрою: Навчальний посібник / С.І. Сотникова. - М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.
62. Теория управления: Учебник / под ред. А.В. Самойлова М., 2004. – 389 с.
63. Травник А.В., Дайлов Д.А. Основы кадрового менеджмента. / А.В. Травник –М.: Дело, 2005, - 426с.
64. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002 - 560 с.
65. Управління персоналом організації. Підручник / За ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. і перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
66. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации : учеб. пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. — М. : Экзамен, 2004. - 368 с.
67. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
68. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Ф.І. Хміль – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
69. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. / В.И. Шкатулла – Изд. 2е, измен. и доп. – М.: НОРМА, 2000. – 560 с.
70. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щекин. — 5-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2004. — 280 с.

71. Щекін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук.-практ. Посібник. / Г.В. Щекін – К.: МАУП, 1999. – 400 с.

72. Юрасов И.А. Инновационные технологии управления / И.А. Юрасов // Управление персоналом. – 2006. – №20. – 326 с.

73. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. — Спб. : Питер, 2003. — 272 с.

