

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« » _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Механізм управління кар'єрою персоналу в організації»
(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Андрушівське»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Кононенко Олена Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

голова правління ПАТ «Андрушівське»

Ануфрієв Микола Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2021

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 інтелектуальний 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.

Об'єктом управління при організації управління кар'єрою на підприємстві є виявлення потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда, які є підґрунтям побудови кар'єри, і вплив на них з метою організації розвитку кар'єри відповідно до інтересів підприємства.

Враховуючи важливість кар'єри як для підприємства, так і для індивіда, питанням її розвитку присвячено низку досліджень. Але значна частина з них присвячена визначенню змісту кар'єри, її видів, типів, етапів розвитку на підприємстві і не вивчає сучасні уявлення персоналу про кар'єру, спонукальні причини кар'єрних устремлінь та їх узгодженість із методами управління кар'єрою на вітчизняних підприємствах.

Праці науковців в галузі управління персоналом засвідчують, що ділова кар'єра стала об'єктом фахової дискусії та присутня в наукових інтересах багатьох відомих вчених, таких як: Т.І. Балановська, Д.П. Богиня, О.О. Бодальов, О.А. Грішнова, І.М. Грищенко, А.С. Гусєва, А.О.Деркач, П. Друкер, О.В. Дубовик, А.П. Єгоршин, Ю.А. Єршова, А.Д. Кібанов,

Т.А. Костишина, А.А. Лобанов, І.І. Лотоцький, М.П. Лукашевич, А.К. Маркова, К. Мацусіта, Е.Г. Молл, О.С. Новікова, Т.В. Поспелова, В.С. Савельєва, О.В. Сардак, М.В. Сафонова, М.В. Семикіна, Н.С. Ситнік, О.А. Турецький, В.О. Храмов, Н.І. Чухрай, І.Б. Швець, Ю.М. Яновська та ін.

На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість людського капіталу – головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників, через те, що розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Необхідність теоретичного обґрунтування організації управління кар'єрою на підприємстві, що базується на балансі кар'єрних потреб, мотивів і цілей індивіда, з інтересами підприємства та розробки практичних рекомендацій із питань управління кар'єрою зумовили актуальність теми кваліфікаційної роботи.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Генезис наукових підходів до категорії «кар'єра» та ознаки її класифікації

У сучасному суспільстві більшу частину соціального життя людина проводить в організаціях. Організаційний простір як частина соціального простору стає для людини середовищем можливого розвитку та просування за різними напрямками: професійним, посадовим, монетарним, статусним. Кожен з цих напрямів, формалізований певною мірою, містить сукупність позицій, послідовність яких складає кар'єру, яка відіграє важливу роль в житті людини, діяльності організації, а також у розвитку суспільства в цілому. Вона виступає в ролі своєрідного контексту життя людини, структуруючи не тільки його трудовий досвід, але й життєвий досвід взагалі.

В даний час кар'єра є об'єктом наукових пошуків представників різних сфер діяльності у всьому світі. Феномен кар'єри є об'єктом теоретичного та практичного інтересу багатьох західних авторів, серед яких Є. Г'юз, В. Кузокреа, В. Майрхофер, А. Іелатчіч, К. МакДеніелз, Л. Хансен, Н. Джисберс, І. Мур, Д. С'юпер, Е. Шейн, Д. Холл, Ф. Марвис, Д. Браун, К. Чен, В. Паттон, М. МакМагон тощо. Вітчизняні соціологи Н. Альшевська, В. Біскуп, Н. Шевченко вивчають кар'єру як соціальний феномен, визначаючи її ознаки та вплив різних чинників на її розвиток.

Соціально-психологічні основи розвитку кар'єри працівника на підприємстві та цінності, що впливають на становлення кар'єри персоналу, розглядаються в роботах В. Савельєвої, О. Єськова, В. Овсяннікової.

Кар'єра як форма організаційно-економічної або соціально-економічної поведінки досліджується в роботах М. Лукашевич, О. Крушельницької, Д. Мельничук, А. Шегди.

Кар'єра вибудовує шлях розвитку людини, вносить визначеність у її життя, орієнтує людину в часі і просторі, робить для неї виразним минуле, осмисленим сьогодення та очікуваним майбутнє. Кар'єра займає важливе місце в структурі мотивів людини, впливаючи тим самим на її задоволеність працею і життям в цілому. Успішна кар'єра забезпечує людині матеріальне благополуччя, задовольняє її вищі потреби, такі, як потреба в самореалізації, в повазі й самоповазі, в успіху та владі.

Кар'єра для організації – «це вирішення питання заповнювання організаційного простору та його цілісності. Управління кар'єрним процесом в організації має важливе значення для її функціонування і розвитку, є фактором підвищення ефективності її діяльності, умовою стійкості і життєздатності організації в мінливому середовищі» [16].

Кар'єра у контексті суспільства – це «можливості, які надає соціум особистості. Ступінь задоволеності цими можливостями, а також зростанням і просуванням за кар'єрними сходами впливає на рівень соціальної напруженості. В кар'єрі, як соціальному феномені, зливаються й реалізуються на взаємовигідній основі потреби людини, інтереси організації та суспільства в цілому» [8].

Теорія кар'єри має відносно невелику історію. Вона розпочинається на початку ХХ ст. і пов'язана з ім'ям Френка Парсонса – впливового американського просвітителя і реформатора. Найбільш відомі його дослідження у сфері профорієнтації, яку він розглядав як інструмент, що допомагає особистості здійснити вибір професії і будувати кар'єру. Його книга «Вибір професії» справила великий вплив на теорію та практику кар'єри. У ній він вказав на три елементи вибору професії (кар'єри): «по-перше, чітке уявлення про себе, свої схильності, здібності, інтереси, ресурси, обмеження та інші якості; по-друге, знання вимог і умов для досягнення успіху, переваг та недоліків, компенсацій, можливостей і перспективи в різних напрямках діяльності; по-третє, обґрунтоване співвіднесення цих двох груп факторів» [33]. За словами Ф. Парсонса, ідеальний вибір професії

(кар'єри) базується на відповідності особистісних якостей (здібностей, можливостей, ресурсів, властивостей особистості) з факторами, що відносяться до роботи (заробітна плата, охорона навколишнього середовища тощо) для отримання найкращих умов професійного успіху. Принцип Ф. Парсонса згодом став основою сучасної теорії кар'єри – теорії рис та чинників [27].

Д. С'юпер у 1976 р. дав таке визначення кар'єри – «послідовність головних позицій, які займає людина протягом свого передпрофесійного, професійного, післяпрофесійного життя; включає ролі, які нап'язані з працею, такі як студент, працівник, пенсіонер, а також ролі, які пов'язані опосередковано, – сім'янин та громадянин» [44, с. 143]. Д. С'юпер підкреслював, що кар'єра людини розкривається тільки в міру її здійснення, вона завжди розгортається навколо людини і є унікальною для кожної людини окремо, складається з того, що людина робить і чого не робить протягом свого життя. Кар'єра динамічна, що проявляється в міру її розгортання [24].

Відповідні зміни в концептуальному підході до визначення кар'єри відбувалися стосовно місця та ролі людини у кар'єрному процесі. Л. Тайлер в середині ХХ ст. стверджувала, що кожна людина робить себе сама. Кожний попередній етап нашого життя накладає обмеження на наступний етап, він залежить від того, який вибір людина робить, які засоби використовує, який досвід накопичує. Таким чином, Л. Тайлер сфокусувала увагу на важливість ролі самої людини в її кар'єрі [17].

Х. Віленські визначає кар'єру як «послідовність робіт, організованих в ієрархію престижності, згідно з якою індивіди рухаються в організованому, більшменш передбачуваному порядку. Наслідком цього є те, що кар'єра інституалізована і відтворюється в рамках певної соціальної структури». Дж. Еветс підкреслював, що «в рамках такого підходу увага з індивіда як центрального елемента кар'єрного процесу була зміщена в сторону визначення людини як одного з чинників, який може впливати на кар'єрний

процес, але не як складова частина кар'єрного процесу як такого. З таким підходом пов'язано «ідеалістичне» уявлення про кар'єру як про стабільний, передбачуваний шлях співробітника організації до вершин організаційної ієрархії. В цілому, науковий погляд на кар'єру як структурно обумовлену послідовність робіт, пов'язаних з висхідною мобільністю, відрізняє простота, чіткість і, що важливо, близькість до побутового розуміння поняття «кар'єра» [10].

Сьогодні деякі дослідники (Ш. Салліван та М. Артур), враховуючи середовище, яке постійно змінюється, говорять про багатогранну кар'єру. «Багатогранна кар'єра» означає те, що для того, щоб адаптуватися та вижити в мінливому світі, людині необхідно бути багатогранною особистістю, тобто бути готовою для постійного навчання і розвитку підприємницьких вмінь та навичок. Багатогранна кар'єра витісняє поняття лінійної та вертикальної кар'єри і визнає гнучку, різноспрямовану кар'єру. Такий підхід до кар'єри передбачає урахування всіх аспектів життя людини. Поняття багатогранної кар'єри тісно пов'язане з поняттям «безмежна кар'єра» («пост-корпоративна кар'єра», «калейдоскопічна кар'єра») [16, 39]. Таке уявлення про кар'єру визначає індивідів як самостійних творців своєї кар'єри, необтяжених обмеженнями, що накладаються соціальною структурою. При цьому зміни, які відбулися у змісті й умовах здійснення кар'єри, трактуються як щось позитивне.

Таким чином, представлені вище теоретичні підходи до визначення кар'єри формують два напрями в теорії кар'єри: «суб'єктивістський» та «об'єктивістський». Для «суб'єктивістського» характерно висвітлення кар'єри як індивідуального сприйнятого досвіду, пов'язаного з трудовою діяльністю конкретної людини. З цієї точки зору кар'єра розглядається через призму індивідуальних устремлінь, цінностей, бажань, задоволеності тощо. Для «об'єктивістського» підходу характерно розглядати кар'єру як об'єктивний феномен, пов'язаний з горизонтальним та/або вертикальним рухом індивіда за етапами свого професійного зростання. Вирішальне

значення в об'єктивістських підходах має саме зовнішній прояв кар'єрного розвитку: змін трудових обов'язків, сфери діяльності, заробітної плати тощо [12].

Обґрунтуємо основні підходи до виокремлення класифікаційних ознак, що визначають види кар'єри.

Серед дослідників значного поширення набув підхід, згідно з яким виділяють кар'єру за середовищем розвитку [9, 36, 52]:

міжорганізаційна (або професійна) – відображає особливості проходження працівником шляхів оволодіння знаннями, вміннями й навичками в певній або різних галузях професійної діяльності в процесі роботи на різних посадах, у різних організаціях;

внутрішньорганізаційна – відображає динаміку переміщень і розвиток працівника в конкретній організації.

З. Румянцева, Н. Саломатін, Р. Акбердин [28, 46] до міжорганізаційної та внутрішньорганізаційної кар'єри додають:

галузеву (якщо переміщення відбувається між підприємствами й галузями);

територіальну (якщо зміна робочого місця пов'язана зі зміною природно-географічного середовища).

За напрямом кар'єрного руху низка авторів [19, 54] виділяють такі види кар'єри:

1. Вертикальна – саме з цим видом часто пов'язують саме поняття кар'єри, тому що в цьому випадку кар'єрне просування найбільш зрима: співробітник піднімається на більш високий ступінь структурної ієрархії по вертикальній шкалі.

Цей тип можна підрозділити на:

вихідну кар'єру (постійне просування працівника вгору службовими сходами робочих місць чи посад);

низхідну кар'єру (просування працівника вниз службовими сходами робочих місць чи посад).

2. Горизонтальна – включає індивідуальну послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною статусу працівника на одному ієрархічному рівні (тобто без переходів працівника між робочими місцями різних соціальних рангів) у стратифікованій системі трудової діяльності в організації [5]. Стратифікована система – це система розташування індивідів і груп згори до низу по горизонтальних шарах за ознакою нерівності в доходах, рівнів освіти, обсягу влади, професійного престижу [53].

Горизонтальна кар'єра може реалізовуватися декількома шляхами:

«переміщення в іншу функціональну галузь діяльності (наприклад, перехід в інший підрозділ);

виконання певної службової ролі на ступені, що не має формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівник проектної групи);

розширення функціонала – ускладнення завдань у рамках займаної посади».

3. Доцентрова – у цьому випадку йдеться про «рух до «ядра», керівництва організації. Наприклад, «запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; одержання доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Виникає сумнів щодо коректності виділення лише трьох видів кар'єри, які характеризуються напрямом кар'єрного руху» [4, 23].

Цілком можлива ситуація, коли спочатку кар'єра працівника формувалася за горизонтальним напрямом, надалі – вертикальним, у подальшому – доцентрованим рухом, або навпаки. Тому пропонується додати ще один різновид кар'єрного руху – комбінований. Такий вид кар'єрного просування дає можливість охопити й охарактеризувати весь кар'єрний шлях працівника, не розбиваючи його на проміжки.

За характером змін, що відбуваються у процесі розвитку й просування в організаційному просторі виокремлюють такі види кар'єри [18, 28]:

1. Владна кар'єра – зміна владних повноважень за період роботи. Може бути пов'язана з: формальним зростанням впливу в організації (рух нагору по ієрархії управління); зростанням неформального авторитету (лідерства) працівника в організації.

2. Кваліфікаційна кар'єра припускає професійне зростання, рух по розрядах тарифної сітки тієї або іншої професії.

3. Статусна кар'єра – це підвищення статусу працівника в організації, що виражається у вигляді присвоєння чергового рангу за вислугу років, почесного звання, іменної премії.

4. Монетарна кар'єра – це підвищення рівня винагороди працівника, рівня оплати праці, обсягу і якості соціальних пільг, які йому надаються.

За типом кар'єрної моделі автори [30, 51] виділяють кар'єру «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя».

Модель кар'єри «сходи» полягає у такому: кожна сходинка становить певну посаду, займану працівником фіксований час. Зі зростанням навичок, трудового потенціалу й виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається кар'єрними сходами. Планується, що працівник досягне вищої сходинки службової кар'єри в період максимального розквіту свого трудового потенціалу, коли накопичено великий досвід, набута висока кваліфікація. При досягненні піка кар'єри (коли працівник посів найвищу посаду) починається планомірний спуск службовими сходами (виконується менш інтенсивна й відповідальна робота).

Модель кар'єри «трамплін»: життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по ієрархічній службовій градації. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду (досягає піка кар'єри), намагається утриматися на ній максимум часу, потім відбувається «стрибок із трампліна» – вихід на пенсію.

Модель кар'єри «змія» реалізується шляхом горизонтального переміщення (призначення) працівника з однієї посади на іншу із заняттям кожної нетривалий час з подальшим просуванням на вищу в ієрархії посаду. Це дає можливість майбутньому лінійному керівникові більш глибоко вивчити конкретні функції керування.

Модель кар'єри «роздоріжжя» припускає проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації) після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи. За результатами оцінки (атестації) приймається рішення про необхідність і вид переміщення працівника: горизонтальне або вертикальне (як нагору по ієрархічній градації, так і вниз).

На думку І. Маслова [41], за кількістю займаних робочих місць протягом трудової діяльності кар'єра буває:

стабільна, якщо тривалий час трудова діяльність проходить у рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу);

динамічна, якщо були зміни робочих місць (або хоч би однієї з його основних характеристик, наприклад – місцезнаходження роботи).

Г. Зайцев, Г. Черкаська до зазначених класифікацій кар'єри додають ще таку ознаку – за швидкістю переходів з одного робочого місця на інше, кар'єра може бути [26]:

нормальна (співвідношувальна за швидкістю переходів із середнім показником професійної групи);

стрімка (випереджаюча за швидкістю переходів нормальну кар'єру в два і більше разів);

бурхлива (поєднуюча в собі ділянки як висхідної, так і низхідної стрімкої кар'єри).

За спрямованістю виділяють шість видів кар'єри [7, 35]:

«цільова: співробітник раз і назавжди обирає професійний простір для свого розвитку, планує відповідні етапи свого просування до професійного ідеалу й прагне його досягнення;

монотонна: співробітник раз і назавжди визначає бажаний професійний статус і по його досягненню не прагне до руху в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для професійного вдосконалювання й поліпшення свого соціально-професійного статусу й матеріального становища;

спіральна: співробітник мотивований до зміни видів діяльності (з переходами й без переходів між робітниками місцями різного соціального рангу) і в міру їхнього опанування просувається сходами організаційної ієрархії;

скороминуща: переміщення з одного виду діяльності на інші відбувається стихійно, без видимої цілеспрямованості;

стабілізаційна: особистість зростає до певного рівня й залишається на ньому тривалий час – більше восьми років;

загасаюча: співробітник розвивається до певного рівня й залишається з цим статусом до моменту, коли почнеться «загасання» – помітний рух до більш низького соціально-професійного статусу в організації».

Процес управління кар'єрою в організації доцільно розглянути на наступному етапі виконання завдань кваліфікаційної роботи.

1.2. Процес управління кар'єрою в організації: особливості реалізації та складові елементи

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри.

Планування кар'єри – це «визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття

ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого — послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходи, які ведуть до вищого рівня керівництва» [22].

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації.

Для працівників це означає [48]:

потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя;

більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі;

можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація в цьому випадку одержить [15]:

мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці;

можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів;

плани розвитку кар'єри окремих працівників дозволяють визначити потребу в професійному розвитку;

групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.

Керівники організації, яка прагне, щоб її працівники зростали, розуміють, що якщо працівники відчують свою кар'єру успішною - організація також буде на високому рівні.

Вирішуючи питання управління кар'єрою співробітників в організації необхідно вирішити декілька основних завдань.

По-перше, головним завданням системи управління кар'єрою є – забезпечення взаємодії професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри. Досягнути цього можна за рахунок виконання наступних завдань при побудові системи управління кар'єрою в організації [32]:

- «досягнення взаємозв'язку між цілями організації та окремого співробітника;

- забезпечення планування кар'єри для конкретного співробітника з урахуванням його потреб та ситуації та підвищення якості планування;

- забезпечення процесу відкритості управління кар'єрою;

- усунення ситуацій, в яких практично відсутня можливість для розвитку співробітника;

- формування наочних та сприйнятливих критеріїв службового зростання, які використовуються при конкретних кар'єрних рішеннях;

- забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;

- визначення шляхів службового зростання, використання яких би задовольняло кількісну та якісну потребу в персоналі в необхідний момент часу і в необхідному місці».

Таким чином, процес управління кар'єрою співробітників в організації ґрунтується на реалізації основних функцій [45]:

- планування кар'єри;

- організація кар'єри;

- мотивація співробітників до розвитку кар'єри;

оцінка або контроль їх кар'єрного зростання.

Сутність планування кар'єри полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і закінчуючи його звільненням необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне просунення по системі посад та робочих місць які є в організації. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий та довгостроковий період, але і яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просунення по службі.

Планування кар'єри полягає у визначенні цілей розвитку кар'єри і шляхів, що ведуть до їх досягнення. Шляхи реалізації цілей розвитку кар'єри представляють з себе послідовність посад, на яких необхідно попрацювати перед зайняттям цільової посади, а також набір засобів, необхідних для придбання необхідної кваліфікації. Розвитком кар'єри називають ті дії, які застосовує співробітник для реалізації свого плану [29].

Планування і управління розвитком кар'єри вимагають від працівника і від підприємства, якщо воно підтримує цей процес додаткових, у порівнянні з рутинною професійною діяльністю зусиль, але в той же час надає цілий ряд переваг як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює.

Усвідомлення цих та інших переваг змусило керівників багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх працівників. Однією із найбільш поширених моделей управління цим процесом є модель партнерства з планування і розвитку кар'єри.

Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – працівника, безпосереднього керівника та керівника відділу людських ресурсів [31].

Працівник відповідає за планування своєї кар'єри, керівник є наставником або спонсором працівника, його допомога потрібна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує працівника.

Усвідомлення цих та інших переваг спонукає керівництво багатьох організацій почати створювати формальні системи управління розвитком

кар'єри своїх співробітників. Однією з найбільш поширених моделей управління цим процесом стала модель партнерства по плануванню і розвитку кар'єри відображена на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Процес планування та розвитку кар'єри [37]

Відділ кадрів виконує роль професійної консультації, роз'яснює принцип партнерства, відповідальність сторін.

Партнерство припускає співробітництво трьох сторін – працівника, його керівника та служби управління персоналом (відділу кадрів). Працівник

відповідає за планування і розвиток власної кар'єри або, говорячи мовою сучасного управління є власником цього процесу. Керівник виступає в якості наставника або спонсора співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу [3].

Планування кар'єри персоналу повинно передбачати програми систематичного навчання і підготовки працівників, що дозволяє їм повніше розкрити свої можливості. Навчання проводиться: при прийомі людини в організацію; при призначенні на нову посаду або при дорученні нової роботи; при недостатності визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Планування кар'єри є індивідуалізованим процесом, тому що кожна людина, має унікальну систему цінностей, інтересів, трудового й особистого досвіду. Таким чином, кар'єра тісно пов'язана з особистістю індивіда, його стилем життя, цілями і ціннісними орієнтирами, накопиченим досвідом. Водночас варіанти розвитку кар'єри в значній мірі визначаються сформованими організаційними формами, соціальними ієрархіями, морально-етичними нормами, культурними цінностями. Крім того, необхідно зрозуміти вимоги, пов'язані з різноманітними видами робіт, із тим щоб особисті особливості та інтелектуальні здатності працівника могли б поєднуватися з даним місцем роботи [34].

Крім того, плануючи кар'єру співробітника важливим є, при розробці системи управління кар'єрою в організації, визначення стадій кар'єри і їх поєднання з етапами життя людини. Люди проходять по сходинках кар'єри як і по сходинках життя.

Розрізняють такі стадії кар'єри: попередня стадія; початкова стадія; стадія становлення; стадія просування; стадія стабільної роботи; стадія відставки (завершення, пенсійна стадія). Більш детальна характеристика стадій кар'єри і їх взаємозв'язок з життєвими етапами та потребами працівника наведені у табл. 1.1.

Етапи кар'єри і потреби працівника [14]

Плануючи кар'єру співробітників слід також враховувати напрями її побудови. Існує чотири напрями, по яких можна будувати кар'єру [50]:

«Бюрократичний»: підвищення в посаді, зміна міри відповідальності, підвищення заробітної плати.

Професійний: підвищення компетенції, створення у людини відчуття своєї незамінності. Професійна кар'єра пов'язана з можливістю підвищення кваліфікації співробітників. Необхідно пам'ятати, що співробітник належить також професійному товариству, тому для нього є важливим і обмін досвідом з колегами в організації, і участь в процесах, які відбуваються в професійному середовищі поза організацією.

«Сімейний»: співробітники роблять кар'єру, стаючи «частиною сімейного альбому» організації, знаючи її історію, звички і дрібниці життя колег, приймаючи участь у корпоративних заходах, підтримуючи традиції.

Демократичний: людина повинна бути почута, її думка повинна бути доведена до інших людей, вона повинна отримати задоволення у своєму честолюбстві».

Підсумком планування кар'єри співробітника в організації може бути оформлення відповідного документу – кар'єрограми, або плану кар'єри [28].

Управління діловою кар'єрою здійснюється шляхом організації планомірних посадових переміщень.

Система посадових переміщень включає: розробку моделей руху, планів мобільності персоналу в межах організації, галузі і їх практичне застосування; організацію інформаційного забезпечення потреб підприємства в керівниках і спеціалістах в даний період і на перспективу [13].

Ця система ґрунтується на розробці моделей особистої ділової кар'єри – загальної і конкретної. Загальна модель – об'єднання декількох можливих напрямів службового зростання спеціаліста або групи спеціалістів,

яка крім того має назву модель службово-професійного просунення в організації. Конкретна модель – графік заміщення посад і відповідне навчання, фактично це і є кар'єрограма або план кар'єри для конкретного працівника [2].

План розвитку кар'єри працівника повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, потім необхідно погодити їх з керівником, перевірити реальність розвитку кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань працівника, але й залучити керівника в процес розвитку кар'єри даного працівника із самого початку і тим самим заручитись його підтримкою [25].

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків є важливою передумовою підвищення.

Підвищення, просування працівників, які не виконують своїх обов'язків, практично не відбувається. Працівник повинен демонструвати набуті знання, навички і досвід, ефективно співпрацювати з керівництвом.

Важливим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони. Оцінка проводиться періодично, один раз на рік. Результатом обговорення є корегування плану розвитку кар'єри.

Управління розвитком кар'єри є досить складним процесом і може вирішуватись на основі застосування сукупних методів [42]:

по-перше, шляхом аналізу і обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле і виникає потреба в його корегуванні з врахуванням реальних можливостей;

по-друге, на основі експертних опитувань керівників про раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції – на основі нормативного рейтингу посад.

Головною задачею планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, це передбачає виконання ряду конкретних задач [2]:

- пов'язати цілі організації і цілі окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і виробничої ситуації;
- забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою;
- усувати «глухі кути», з яких фактично немає можливостей для подальшого розвитку працівника;
- вивчати кар'єрний потенціал працівників;
- формувати наочні і зрозумілі критерії службового зростання, що використовується в конкретних кар'єрних рішеннях;
- використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних сподівань.

Планування і контроль ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту працевлаштування в організацію і до моменту звільнення необхідно організувати послідовне переміщення працівника як по горизонталі, так і по вертикалі. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довготерміновий періоди, але й повинен знати, яких показників йому необхідно досягнути, щоб розраховувати на кар'єрне зростання.

Будь яка кар'єра має свої рушійні мотиви, які впродовж часу можуть змінюватися. До них відносять [21]:

1. Автономія. У людини є прагнення до незалежності і можливості робити певні речі на свій розсуд. В межах організації цей мотив може задовольнити певна посада, авторитет, статус серед співробітників.

2. Функціональна компетентність. Більшість людей прагне бути високо-кваліфікаційним спеціалістом у своїй справі, і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для задоволення цього мотиву працівник орієнтується на професійне зростання, і кар'єрне просування розглядається скрізь призму професійного зростання.

3. Безпека і стабільність. Діяльністю працівників керує прагнення зберегти свій статус в організації та матеріальний стан, внаслідок цього вони прагнуть отримати певну посаду, що надасть їм такі гарантії.

4. Управлінська компетентність. Деякими людьми керує прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою, званням, статусним символом, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, а також швидким кар'єрним зростанням.

5. Підприємницька креативність. Певною категорією людей керує бажання створювати щось нове, займатися творчою діяльністю, тому для них основним мотивом кар'єри є набуття необхідної для цього влади і свободи, що дає їм можливість реалізувати свої задумки.

6. Потреба в лідерстві. Певна категорія людей прагне зробити кар'єру заради того, щоб бути першим і обійти своїх колег.

7. Матеріальний добробут. Люди прагнуть отримати певну посаду, оскільки вона передбачає високій рівень оплати праці або інші види винагороди.

8. Забезпечення здорових умов праці. Працівники можуть керуватися прагненням отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов'язки в комфортних умовах.

Формування ділової кар'єри співробітників організацій повинно плануватися впродовж усієї їхньої професійної діяльності. Працівнику доцільно дослідити можливості розвитку організації в якій він працює та перспективи кар'єрного зростання. За своєю суттю це і є перший етап управління його діловою кар'єрою [1, 40].

Другим етапом в системі управління діловою кар'єрою виступає етап формування індивідуальної траєкторії розвитку кар'єри працівника, тобто визначення переліку позицій, на які працівник може претендувати в процесі кар'єрного зростання, виходячи з його особистих здібностей. На цьому етапі необхідне найактивніше втручання безпосереднього керівника, який найбільш об'єктивно оцінить потенціал підлеглих.

Третім етапом управління діловою кар'єрою працівників є втілення в життя плану розвитку кар'єри. Цей план передбачає ротацію за посадами, індивідуальне наставництво та різні види стажування. Працівник отримує нові знання і навички, які він повинен успішно використовувати в своїй щоденній роботі. На цьому етапі аналізуються можливості співробітників та те як вони відповідають вимогам, що пред'являються до тієї чи іншої посади в організації. Необхідно відмітити, що кар'єра в організації – це не завжди безперервне переміщення вгору. Кар'єра – це і пересування за горизонталлю, з одного структурного підрозділу в інший.

Оцінка ефективності та результативності процесу управління кар'єрою – заключний етап управління діловою кар'єрою працівника. Результативна і ефективна робота організації залежить не тільки від кількісного і якісного складу персоналу, але і від грамотно побудованого процесу управління реальними і потенційними можливостями співробітників і їхнім професійним досвідом.

Формування чіткої системи і механізмів управління діловою кар'єрою персоналу дасть змогу забезпечити результативність кар'єри співробітників винятково за рахунок професіоналізму, особистих якостей і результатів діяльності. Саме ці критерії визначають значущість співробітника для організації.

Дослідженню механізму управління кар'єрою персоналу Публічного акціонерного товариства «Андрушівське» присвячено наступний розділ кваліфікаційної роботи, де зокрема буде зроблено соціально-економічну характеристику ПАТ «Андрушівське» як системи управління та управлінську характеристику механізму управління кар'єрою персоналу товариства.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ
ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«АНДРУШІВСЬКЕ»

2.1. Соціально-економічна характеристика ПАТ «Андрушівське» як системи управління

ПАТ «Андрушівське» засноване згідно з рішенням Фонду державного майна України по Житомирській області №552-АТ від 15.12.1995 року шляхом перетворення державного підприємства «Андрушівський бурякорадгосп» у Відкрите акціонерне товариство «Андрушівське», згідно з Декретом Кабінету Міністрів України «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» від 17.05.1993 р. №51-93. Загальними зборами акціонерів прийнято рішення щодо приведення діяльності підприємства у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства», у зв'язку з чим змінено найменування Відкритого акціонерного товариства «Андрушівське» на Публічне акціонерне товариство «Андрушівське», яке є його правонаступником.

Основними напрямками діяльності ПАТ «Андрушівське» у відповідності з статутом є:

вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

розведення великої рогатої худоби молочних порід;

розведення свиней;

допоміжна діяльність у рослинництві;

роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; лісопильне та стругальне виробництво.

2.2. Управлінська характеристика механізму управління кар'єрою персоналу ПАТ «Андрушівське»

В сучасних умовах кожен працівник, щоб забезпечити ефективність діяльності власного підприємства, повинен мати стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру. Це висунуло на порядок денний вимогу безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад у діяльність підприємства. Розвиток персоналу є важливою умовою успішного розвитку будь-якого підприємства. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли розвиток науково-технічного прогресу значно прискорює процес старіння професійних знань і умінь. Розуміє це і вище керівництво ПАТ «Андрушівське», яке намагається організувати ефективний процес навчання своїх працівників.

В результаті дослідження об'єкта управління було з'ясовано, що процесу управління кар'єрою не приділяється значної уваги, суб'єкт управління зосереджує свою увагу виключно на професійному розвитку, навчанні персоналу та його оцінюванні, про що й піде мова далі.

Управління кар'єрою персоналу в ПАТ «Андрушівське» – розглядають як комплексну технологію впливу керівників і кадрової служби на цілеспрямований розвиток здібностей працівників, накопичення ними професійного досвіду і раціональне використання їх потенціалу як в інтересах працівників, так і в інтересах організації.

Система управління кар'єрою в ПАТ «Андрушівське» спрямована на забезпечення формування найбільш оптимальних типових схем кар'єрного руху, починаючи з нижчих посад, а також з моменту прийому на роботу, їх

відкритості для ознайомлення, умов просування, матеріального і морального винагороди.

Механізм управління кар'єрою персоналу в ПАТ «Андрушівське» покликаний привести в дію систему управління кар'єрою - систему функцій, повноважень і відповідальності суб'єктів і об'єктів управління кар'єрою за допомогою конкретних форм і методів роботи з персоналом - і тим самим забезпечити досягнення цілей управління кар'єрою персоналу.

По суті це узгоджена сукупність засобів і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу особистості і адекватних методів її реалізації в інтересах як людини, так і підприємства. Це сукупність засобів впливу, перш за все кадрових технологій, які забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації, реалізацію його кар'єрної стратегії.

Засобів впливу на людину в ПАТ «Андрушівське» багато, і провести чіткий кордон, що розділяє вплив засобів на особистість у процесі реалізації технології управління кар'єрою дуже складно. Проте ключові елементи механізму управління кар'єрою персоналу все ж таки можна виділити. Ними в ПАТ «Андрушівське» є такі кадрові технології, як відбір, оцінка (тестування, кваліфікаційний іспит, атестація), навчання персоналу, а також робота з кадровим резервом, стажування.

Сюди ж слід віднести технології постійного вивчення змісту, характеру і умов праці з метою оперативного вирішення проблем організаційного розвитку: своєчасної зміни організаційної структури, штатів, описи посад, професіограм працівників, корекції професійно-кваліфікаційних вимог, програм професійного навчання.

Процес управління кар'єрою в ПАТ «Андрушівське» включає:

виявлення потреб (поточних, перспективних) підприємства в складі персоналу і оцінка його актуальних професійних можливостей, тобто структури готівкового професійного досвіду персоналу: модель потреб і модель можливостей;

розробку і прийняття рішення щодо кар'єрної стратегії організації та впровадження технології управління кар'єрою;

виконання прийнятих рішень і реалізацію планів кар'єри персоналу.

При підвищенні кваліфікації, отриманні нових знань та навичок, працівники ПАТ «Андрушівське» стають більш конкурентоздатними на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного росту як всередині організації, так і за її межами. Все це слугує окремим мотиватором підвищення продуктивності праці співробітників підприємства, а в свою чергу, сприяє отриманню додаткового прибутку.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб підприємства в цій сфері. Тобто мова йде про виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навиками, якими повинен володіти персонал для досягнення цілей підприємства і тими знаннями та навиками, якими працівники володіють в даний момент. Визначення потреб в професійному розвитку відбувається за рахунок спільних зусиль співробітників відділу кадрів, самого працівника та його безпосереднього керівника.

Найбільш поширеними методами професійного навчання в ПАТ «Андрушівське» є:

Інструктаж. Інструктаж представляє собою пояснення та демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці та проводиться, в основному, для працівників робітничих професій начальником цеху. Основними особливостями цього методу навчання є його орієнтація на вивчення конкретних операцій, які входять до складу професійних обов'язків робітника, а також недовготривалий період навчання. Загалом, інструктаж на робочому місці є недорогим та ефективним засобом розвитку простих технічних навиків.

Учнівство. Характерною особливістю цього методу є те, що працівники підприємства, з однієї сторони, занурені в процес навчання, а з іншої, працюють самостійно, але під обов'язковим наглядом досвідченої людини,

яка постійно слідкує за їх розвитком, надає допомогу підказками та порадами.

Таким чином, вище керівництво ПАТ «Андрушівське», намагається підтримувати рівень конкурентоздатності своїх працівників, особливо робітників. Проте вагому увагу керівництву необхідно звернути, в першу чергу, на управлінський персонал та спеціалістів, так як більшість з них, виконуючи покладені на них функції, зовсім не є компетентними в даних питаннях, оскільки не мають відповідної освіти. Тому головним завданням підприємства є збільшення частки керівників та спеціалістів у загальній чисельності персоналу, які потребують проходження спеціальних курсів навчання та підвищення кваліфікації.

ПАТ «Андрушівське» здійснює свою діяльність з метою досягнення цілей, що є стратегічними для підприємства. Ступінь реалізації цих цілей відображає наскільки ефективно діє підприємство, тобто наскільки ефективно воно використовує ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Зрозуміло, що, в основному, досягнення цілей підприємством відбувається завдяки зусиллям компетентного та професійного персоналу. Отже, перед підприємством стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях «знавців своєї справи» та вивільнення тих працівників, діяльність яких є найменш оптимальною. Це досягається шляхом проведення регулярної оцінки персоналу організації. Найбільш розповсюдженим методом оцінки працівників ПАТ «Андрушівське» є атестація. В цілому, атестація є процесом оцінки ефективності виконання посадових обов'язків співробітником підприємства, що проводиться керівництвом підприємства.

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда, тобто зустріч керівництва ПАТ «Андрушівське» зі співробітником, який підлягає проходженню атестації. Під час співбесіди здійснюється обговорення результатів роботи співробітника товариства за минулий період, оцінюються досягнуті результати роботи як безпосередньо керівництвом, так

і самим працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу.

Атестаційна співбесіда проводиться спеціально утвореними та затвердженими наказом керівника ПАТ «Андрушівське» атестаційною комісією. На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, фахового рівня працівника і його ділових якостей комісія ухвалює одне із таких рішень:

відповідає займаній посаді;

відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій після одержання освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації придбання навичок роботи на новому обладнанні тощо;

не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають займаній посаді за певних умов. У разі ухвалення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівнику зарахувати його до кадрового резерву.

У разі ухвалення рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія звичайно рекомендує керівнику призначити через визначений період повторну атестацію за згодою працівника. Якщо ж ухвалено рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може рекомендувати керівнику перевести цього працівника, за його згодою, на іншу посаду, що відповідає його фаховому рівню, або звільнити його із займаної посади.

Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівників, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

За результатами атестації голова атестаційної комісії приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ.

Проте, на жаль, оцінці (атестації) підлягають не всі працівники підприємства, а лише окремі співробітники. Це обумовлено тим, що деякі працівники мають певні привілеї (в тому числі і можливість не проходити атестаційної співбесіди) перед іншими працівниками. А це проявляється в ряді негативних моментів:

низький рівень професійної майстерності та компетентності даних працівників;

певний тривалий застій окремих спеціалістів на керівних посадах, методи роботи яких є застарілі тощо.

Таким чином, головний сенс управління кар'єрою персоналу в ПАТ «Андрушівське» полягає в тому, щоб все цінне, чим володіє або може мати людина в організації, а саме його здатності до професійної діяльності, було ефективно використано для досягнення цілей підприємства та задоволення інтересів особистості.

Кількість управлінського персоналу, що зайняв посаду вищого рівня протягом одного року в період 2017-2019 років відображена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кількість управлінського персоналу, що зайняв посаду вищого рівня протягом одного року в період 2017-2019 років

Інформація табл. 2.5 свідчить про невисоку активність щодо переміщення персоналу ПАТ «Андрушівське».

Пасивну кадрову політику ПАТ «Андрушівське», яка зводиться в основному до створення бази даних резюме фахівців і «переманювання» працівників у конкурентів, слід трансформувати в сучасну мобільну політику підготовки і перепідготовки кадрів. Тому для більш ефективного управління діловою кар'єрою персоналу необхідно впроваджувати інноваційні підходи, одним з таких є впровадження моделі компетенцій.

Компетенція – це інтегральна якість, що поєднує в собі знання, навички та мотивацію, які в сукупності відрізняють більш ефективного працівника від

менш ефективного на певній позиції [8]. Компетенції стосуються поведінки, яка покладена в основу результатів роботи, тобто визначенні того, що працівники виконують для реалізації цілей своєї посади (наприклад, детальне знання продукції, вміння переконувати співрозмовника).

Модель компетенцій – це набір компетенцій, необхідних співробітнику на конкретній позиції для досягнення компанією своїх бізнес-цілей.

Рівні розвитку компетенції – ілюструють поведінку співробітника з тим або іншим ступенем володіння даними навиком (компетенцією). Кожна компетенція містить 4 рівні: рівень майстерності (відповідає оцінці «3»), рівень досвіду (відповідає оцінці «2»), рівень розвитку (відповідає оцінці «1») і рівень некомпетентності (відповідає оцінці «0»).

Ця модель компетенцій показує, який набір компетенцій необхідно застосовувати для тієї чи іншої посади в ПАТ «Андрушівське» та який рівень розвитку відповідних компетенцій має демонструвати співробітник.

Мета впровадження моделі компетенцій в ПАТ «Андрушівське» полягає в уніфікації вимог до співробітників і створенні єдиних стандартів кваліфікації – основи для відбору, оцінки і просування співробітників.

Нижче розглянемо правила виставлення оцінок.

При відборі кандидатів або проведенні оціночних процедур для співробітників ПАТ «Андрушівське» кожна компетенція оцінюється за шкалою. Можливі оцінки від 0 до 3, при цьому виставляються й проміжні оцінки, наприклад, 1,5.

0 – виставляється, коли домінують прояви поведінки, описані для цього рівня. 0,5 – виставляється, коли присутні прояви поведінки, описані на рівні 0, але наявні деякі прояви поведінки, описані на більш високих рівнях (1, 2 або 3).

1 – виставляється, коли домінують прояви поведінки, описані в таких межах і при цьому немає проявів поведінки, описаних на рівні 0, а також проявів поведінки, описаних на рівнях 2 і 3.

1,5 – виставляється, коли в рівній мірі присутні прояви поведінки, описані на рівні 1 і більш високих рівнях (2 і 3), і при цьому немає проявів поведінки, описаних на рівні 0.

2 – виставляється, коли домінують прояви поведінки, описані в таких межах і при цьому немає проявів поведінки, описаних на рівнях 1 і 0, а також проявів поведінки, описаних на рівні 3.

2,5 – виставляється, коли присутні всі прояви поведінки, описані на рівні 2 і деякі прояви, описані на рівні 3. При цьому немає проявів поведінки, описаних на рівнях 1 і 0.

3 – виставляється, коли присутні всі прояви поведінки, описані на рівнях 2 і 3, і при цьому немає проявів поведінки, описаних на рівнях 1 і 0.

У залежності від цінності посади ПАТ «Андрушівське» необхідно розподілити за п'ятьма рівнями. Цінність посади визначається виходячи з масштабу відповідальності, самостійності та складності роботи, а також рівня кваліфікації, необхідного для виконання роботи на даній посаді, ціни помилки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Опис рівнів посад в ПАТ «Андрушівське»

Для додаткової диференціації посад кожен із п'яти рівнів необхідно поділити на категорії. Взаємозв'язок компетенцій і рівнів посад подано в табл. 2.8.

Для подальшого визначення рівня оплати праці кожна конкретна посада розміщується в таблиці відповідно до таких правил:

аналізується зміст усіх робочих функцій і визначається рівень, опис якого найбільше відповідає змісту роботи на цій посаді;

якщо зміст робочих функцій повністю відповідає опису даного рівня, при цьому частково відповідає опису більш високого рівня, посада розміщується у вищій категорії даного рівня;

якщо зміст роботи в основному відповідає опису даного рівня, при цьому частково відповідає опису нижчого рівня, посада розміщується в нижчій категорії.

В умовах сьогодення оцінка ефективності управління персоналом ПАТ «Андрушівське» - це актуальний процес, що спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства та реалізацію стратегічних цілей. Джерелом економічного ефекту від управлінської діяльності на підприємствах є розвиток трудового потенціалу окремого працівника й колективу загалом, що є наслідком ухвалення управлінських рішень, результатом яких, є отримання додаткового доходу від господарсько-фінансової діяльності.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«АНДРУШІВСЬКЕ»

3.1 Удосконалення управління службово-професійним просуванням персоналу ПАТ «Андрушівське»

Службово-професійне просування – це послідовність різних сходинок (посад, робочих місць, положення в колективі), які співробітник потенційно може пройти в організації. Тобто це загальна модель кар'єри яку розробляє організація і на ґрунті якої потім розробляються конкретні моделі кар'єри для кожного працівника [11].

Професійно-кваліфікаційне просування в ПАТ «Андрушівське» повинно вирішити такі завдання:

формування в організації стабільних кадрів робітників;

підвищення ефективності використання трудового та освітнього потенціалу особистості;

надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією;

забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел;

заповнення робочих місць мало привабливої та некваліфікованої праці, з несприятливими умовами праці переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби підприємства в робітниках.

Здійснення професійно-кваліфікаційного просування в ПАТ «Андрушівське» має ґрунтуватися на таких принципах:

послідовний та планомірний рух робітників від нижчих до вищих розрядів, категорій, класів;

планування трудової кар'єри з таким розрахунком, щоб на кожній наступній роботі в максимальній мірі використовувати знання, уміння і навички, які одержані раніше;

безперервний розвиток освітнього, професійного та культурного рівнів робітників;

збереження здоров'я робітників шляхом пересування їх з робочих місць з несприятливими умовами праці на робочі місця з нормальними умовами праці;

переважне надання роботи на місцях з нормальними умовами праці та за професіями складної праці робітникам своєї організації;

інформування робітників підприємства про перспективи реального професійно-кваліфікаційного просування;

моральна і матеріальна заінтересованість робітників у професійно-кваліфікаційному просуванні в організації;

створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування молоді, жінкам, інвалідам та іншим менш соціально захищеним групам персоналу [20].

У практиці управління персоналом в ПАТ «Андрушівське» необхідно розрізняти два види посадового просування [28]:

просування фахівця;

просування керівника.

Просування керівника, у свою чергу, теж поділяється на два напрямки:

просування функціональних керівників;

просування лінійних керівників.

В ПАТ «Андрушівське» необхідно брати до уваги, що просування працівника спочатку як фахівця, а потім як керівника може бути:

горизонтальним, коли працівник розвивається як фахівець, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання з обраної спеціальності та просуваючись з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, щодо даної професії, до більш складної;

вертикальним - просування працівника по ієрархії посад функціональних або лінійних керівників організації;

комбінованим - спочатку трудової кар'єри працівник формується як висококваліфікований фахівець за горизонтальним напрямом, а потім його кар'єра набуває вертикального напрямку (фахівець стає функціональним чи лінійним керівником структурного підрозділу організації) [43].

Система службово-професійного просування для керівників ПАТ «Андрушівське» повинна передбачати п'ять основних етапів підготовки [47, 49].

Перший етап - робота зі студентами старших курсів вузів або тих, що направлені на практику. Менеджери по управлінню персоналом разом із лінійними менеджерами повинні проводити набір студентів, найбільш здатних і схильних до управлінської роботи, і контролювати їхню підготовку до конкретної діяльності в підрозділах. Студентам, які успішно пройшли підготовку і практику, видаються характеристики-рекомендації для направлення на роботу у відповідний підрозділ ПАТ «Андрушівське».

Другий етап - робота з молодими фахівцями або керівниками низової ланки ПАТ «Андрушівське». Їм призначається випробувальний термін (від одного до двох років), протягом якого вони повинні пройти курс початкового навчання. Крім цього передбачається стажування в інших підрозділах. На основі аналізу роботи молодих фахівців за рік, участі їх у проведених заходах, характеристик керівників стажування підводяться результати стажування і робиться перший відбір для зарахування в резерв висунення на керівні посади.

Третій етап - робота з лінійними керівниками низової ланки управління. На цьому етапі протягом 2-3 років проводиться конкретна цілеспрямована робота. Вони заміщують відсутніх керівників, є їхніми дублерами, навчаються на курсах підвищення кваліфікації. Після завершення цього етапу на підставі аналізу виробничої діяльності кожного конкретного фахівця проводиться повторний відбір і тестування. Ті, що успішно пройшли

другий відбір пропонуються для висування на вакантні посади або зараховуються в резерв. Інші продовжують працювати на своїх посадах.

На четвертому етапі робота будується по індивідуальних планах. За кожним призначеним керівником середньої ланки закріплюється керівник - керівник вищої ланки. Він разом із менеджерами по управлінню персоналом на підставі проведеного аналізу особистих і професійних якостей претендента складає для нього план підготовки. На цьому етапі передбачається стажування в передових організаціях з підготовкою програм заходів щодо поліпшення діяльності ПАТ «Андрушівське», а також проводиться тестування, після чого виносяться пропозиції про подальше просування.

П'ятий етап - робота з лінійними керівниками вищої ланки. Призначення керівників на вищі посади - дуже складний процес. Однією з головних труднощів є велика кількість вимог, яким повинен задовольняти кандидат. Відбір на висунення і заміщення вакантних посад вищої ланки управління повинен здійснюватися на конкурсній основі.

В ПАТ «Андрушівське» доцільно використовувати такі форми службово-професійного просування працівників:

внутрішньопрофесійне, або кваліфікаційне, просування, що включає підвищення кваліфікаційного розряду в межах своєї професії; підвищення професійної майстерності в межах своєї професії і розряду в результаті освоєння складних операцій і функцій, освоєння передових прийомів і методів праці, освоєння однієї або декількох суміжних професій;

міжпрофесійне просування, що включає зміну професії з метою освоєння нової, більш складної; перехід до іншої професії, приблизно рівної їй по цінності, із метою поліпшення умов праці і зберігання здоров'я працівника;

соціальне просування, що включає направлення на навчання в навчальному закладі за рахунок підприємства [16].

З метою урахування переміщень, обумовлених специфічними

потребами працівників ПАТ «Андрушівське», можливе впровадження і інших додаткових варіантів дій: переміщення на нове місце роботи без зміни професії і кваліфікації; перехід на роботу з професії рівноцінної минулій за рівнем кваліфікації; підвищення в окладі; підвищення морального престижу працівника.

Однією з найпоширеніших моделей управління процесом службово-професійного просування працівників стала модель партнерства з планування і розвитку кар'єри [21]. Ця модель може бути застосована в ПАТ «Андрушівське», вона передбачає співробітництво трьох сторін – фахівця, його безпосереднього керівника і служби управління персоналу. На фахівця покладається відповідальність за планування та розвиток своєї трудової кар'єри. У той самий час керівник відіграє роль наставника фахівця в його розвитку. Служба управління персоналу виступає як консультант і водночас виконує функції регулювання і контролю за ходом реалізації трудової кар'єри фахівця.

Модель партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівців ставить завдання своєчасного забезпечення додаткової потреби організації у висококваліфікованих працівниках, закріплення фахівців в ПАТ «Андрушівське», підвищення ефективності використання трудового і освітнього потенціалу персоналу.

Важливою складовою моделі партнерства є оцінка досягнутих результатів щодо розвитку трудової кар'єри фахівця ПАТ «Андрушівське». З цією метою періодично (як правило один раз на рік) відбувається обговорення працівником з безпосереднім керівником та працівником служби управління персоналом стану виконання індивідуального плану розвитку, плану реалізації трудової кар'єри. Результатом обговорення має бути скоригований план подальшого професійно-кваліфікаційного просування фахівця.

Ефективність управління трудової кар'єрою фахівця в ПАТ «Андрушівське» повинна виражатися у зменшенні плинності кадрів

серед працівників, які беруть участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри; просуванні фахівців по горизонталі та вертикалі; збільшенні відсотка тих, хто бере участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри, серед зарахованих до резерву керівників на важливі посади в організації. Для визначення ефективності управління планування і розвитку кар'єри фахівців в ПАТ «Андрушівське» можуть проводитися спеціальні соціологічні дослідження.

Планування і розвиток кар'єри фахівця в ПАТ «Андрушівське» повинна здійснюватися на підставі:

розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);

обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), в тому числі й типових варіантів;

додержання принципів планомірності і послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;

інформованості фахівців та їх активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;

об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних працівників і включення їх до резерву керівників [30].

Зазначена робота повинна здійснюватися за результатами виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестацій працівників як складової частини управління розвитком персоналу.

Планування трудової кар'єри керівників в організації починається з навчання фахівців у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Розрізняють підготовку нових керівників і підвищення кваліфікації

наявних керівників. Навчання нових керівників відбувається шляхом одержання фахівцями нових знань, умінь і навичок з професії керівника.

Водночас підвищення кваліфікації керівників середнього і вищого рівнів управління здійснюється з метою розширення і поглиблення знань, умінь і навичок керівників до такого ступеня, що відповідає сучасним вимогам ринкової економіки.

План по роботі з персоналом являє собою фінансово обгрунтований комплекс заходів у сфері управління персоналом ПАТ «Андрушівське». Він деталізований за термінами, об'єктам (підрозділ, відділ, підприємство) і структурі, яка враховує всі види необхідних оперативних дій по роботі з персоналом.

При складанні такого плану в ПАТ «Андрушівське» доцільно враховувати такі рекомендації [8, 19, 36]:

1. Планування проводиться тільки на основі глибокого і всебічного аналізу існуючої ситуації. Зберіть всю необхідну інформацію про кадри за допомогою спеціально розроблених анкет. Ви повинні мати відомості про постійні співробітників: паспортні дані, місце проживання, вік, дата початку роботи. У зібраних анкетах також повинні бути відображені кваліфікаційна, статево-вікова структури персоналу, питома вага працівників-інвалідів, робітників, службовців. Зберіть відомості про плинність кадрів, заробітної плати.

2. У плані роботи з персоналом повинна бути визначена потреба в кадрах різної кваліфікації, сплановано залучення персоналу на вакантні місця в компанії, врахуйте при цьому проведення адаптаційних заходів. Сплануйте вивільнення або, при необхідності, скорочення персоналу, його використання. Врахуйте в плані заходи з навчання та підвищення кваліфікації кадрів. У даному плані необхідно спланувати і ділову кар'єру співробітників, врахувати їх службово-професійне просування.

3. На підставі зібраних відомостей і відомостей про виробничу діяльність підприємства, штатного розкладу, визначте потребу компанії в

персоналі різної кваліфікації та сплануйте її з урахуванням плинності кадрів, розширення виробництва. Продумайте, яким чином ви зможете здійснити прийом на роботу необхідних для компанії фахівців, врахуйте зовнішні і внутрішні джерела. Врахуйте фінансові витрати, пов'язані з пошуком фахівців вищої ланки через кадрові агентства.

4. Розплануйте адаптаційні заходи з урахуванням того, що більшу увагу необхідно приділяти первинної адаптації молодих працівників, які не мають досвіду виробничої діяльності, які прийшли в компанію після закінчення вузу. Вторинна адаптація нових співробітників, які прийшли з інших підприємств, як правило, займає менше часу.

5. Продумайте шляхи покращення використання персоналу, підвищення ефективності та продуктивності праці за рахунок розподілу навантажень з урахуванням кваліфікації, психічних і фізичних можливостей. Врахуйте, що для навчання новоприбулих співробітників можна використовувати тих, хто перебуває у передпенсійному віці і має великий досвід роботи.

6. З урахуванням ділових якостей, амбіцій, професіоналізму сплануйте службово-професійне просування співробітників. Планування має забезпечити планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівників по системі існуючих посад або робочих місць.

7. Врахуйте в плані роботи з персоналом та заходи з безпеки персоналу і турботи про нього. Від цього багато в чому залежить мікроклімат колективі і успіх всього кадрового планування.

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається мірою розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Наступним завданням кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів роботи із резервом керівників в ПАТ «Андрушівське».

3.2 Впровадження напрямів удосконалення роботи із резервом керівників в ПАТ «Андрушівське»

Призначення керівника організації чи структурно підрозділу, просування фахівця на керівну посаду мають здійснюватися не спонтанно в зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в ПАТ «Андрушівське», а плановірно, на основі плавного заміщення звільненої посади керівника. Якщо в організації звільняється місце керівника і вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, останньому треба від 3 до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 до 3 років, щоб стати визнаним «своїм» і від 2 до 5 років, щоб увібрати культуру організації. У працівників, що раніше працювали в організації, такі проблеми не виникають [14].

Одним з аспектів службово-професійного просунення працівників в організації та управління їх кар'єрою, особливо для керівників, є робота з резервом.

Під резервом керівників розуміється група працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінки їх професійних знань, вмінь і навичок [50].

Основними завдання формування кадрового резерву в ПАТ «Андрушівське» мають стати такі:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;

- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для зайняття керівних посад;

- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;

створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами [28].

ПАТ «Андрушівське» доцільно звернути увагу на те, що резерв управлінських кадрів за рівнем конкретизації та переліком вимог, що до нього висуваються можна поділити на соціальний, потенційний та остаточний. Кожний з наступних резервів комплектується на ґрунті попередньої групи, а для кожної управлінської посади існує одна й та ж ієрархія резерву – від потенційного до остаточного.

Соціальний резерв – загальний для всіх управлінських посад. Він утворюється перш за все за рахунок творчої молоді. Потенційний резерв утворюють керівники, які задовольняють критеріям потенційного резерву, мають можливості для подальшого просунення і відповідний досвід роботи. Остаточний резерв формується з керівників які відповідають усім вимогам до посади.

Робота з потенційним та остаточним резервом це багатоетапний процес, який вимагає постійної уваги та підтримки з боку керівництва ПАТ «Андрушівське» і який у кінцевому результаті забезпечує оптимальну зміну поколінь, збереження традицій, привнесення нових ідей в процес управління організацією, скорочення часу адаптації керівника.

Розглянемо більш детально ці етапи, що можуть бути застосовані в ПАТ «Андрушівське».

Перший етап – визначення ключових посад, які мають виключний вплив на діяльність організації. Як правило, це посади перших керівників та їх заступників. Крім того, слід враховувати можливі зміни в цих посадах відповідно до змін в організації. На цьому етапі розробляється план вивільнення ключових посад.

Другий етап – визначення вимог до керівників. На цьому етапі може бути розроблений “портрет ідеального керівника”.

Третій етап – підбір кандидатів до резерву. Відбір повинне проходити з урахуванням трьох основних критеріїв:

відповідність індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального співробітника для цієї посади;

позитивні результати роботи на посаді, яку претендент займає на даний момент і на посадах які він займав раніше;

ступінь готовності кандидата (відповідність віку до потенціалу і зусиль для зайняття посади).

На цьому етапі можна використовувати додаткові методи – атестація, особистісні плани, психологічне тестування. Складається список резерву, який повинен мати конфіденційний характер.

Четвертий етап – підготовка планів розвитку кожного кандидата, в якому повинні бути визначені конкретні дії для досягнення якостей ідеального керівника і терміни реалізації цих дій. Плани затверджуються керівником підприємства.

П'ятий етап – реалізація планів підготовки кандидатів, з урахуванням їх мотивації.

Шостий етап – оцінка прогресу розвитку. Результатом такої оцінки може стати коригування планів, або зміна складу резерву.

Сьомий етап – призначення на посаду і період адаптації.

Поряд з підготовкою потенційного та остаточного резерву організація може проводити заходи щодо виявлення та розвитку молодих співробітників з лідерським потенціалом, тобто здійснювати роботу з соціальним резервом. Робота з цим резервом подібна до роботи з потенційним та остаточним резервом, однак особливістю її є те, що організація готує молодих людей до зайняття не конкретної ключової посади, а до керівної посади взагалі.

Підготовка резерву керівників є досить складним процесом, що потребує постійної уваги з боку першого керівника організації, служби управління персоналу на всіх етапах формування резерву. Етапи формування резерву керівників відображені на рисунку 3.1.

Для визначення додаткової потреби в керівниках у розрізі структурних підрозділів організації і посад служба управління персоналом разом з

першим керівником має детально проаналізувати стан використання керівників з урахуванням віку, перспектив професійно-кваліфікаційного просування, особистих інтересів, стану здоров'я кожного з керівників і на цій основі визначити можливі терміни вивільнення кожного з них.

Навчання осіб, зарахованих до резерву керівників здійснюється на підставі індивідуальних планів розвитку резервістів, затвердженого керівником організації плану роботи з резервом.

Основними формами підготовки резерву керівників ПАТ «Андрушівське» можуть бути:

- навчання в інститутах підвищення кваліфікації, підготовка на курсах, у школах резерву;

- систематичне навчання резервістів шляхом самоосвіти;

- участь в роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем управління сучасним виробництвом, організація ділових зустрічей, дискусій тощо;

- стажування на управлінських посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників організації;

- надання тимчасового права для вирішення окремих питань на рівні того керівника структурного підрозділу, на посаду якого готується резервіст;

- відрядження в інші організації та навчальні заклади, в тому числі зарубіжні, для ознайомлення з передовими методами і досвідом роботи;

Рис. 3.1. Епати формування резерву керівників ПАТ «Андрушівське»
[розроблено за 8, 23, 46]

- залучення резервістів до розгляду відповідальних питань, проведення перевірок, службових розслідувань, підготовки проектів актів законодавства, інших нормативних документів тощо.

Найбільш доцільним навчанням майбутніх керівників є їх підготовка в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на факультетах підготовки керівників при вищих навчальних закладах, а також у школах резерву.

Стажування осіб зарахованих до резерву керівників ПАТ «Андрушівське» може здійснюватися в таких формах:

стажування на передових підприємствах як стажиста або на вакантній посаді під керівництвом досвідченого керівника;

стажування резервіста на посаді керівника на період його відсутності;

стажування на суміжних посадах з метою розширення кругозору.

По завершенні стажування резервіста в іншій організації необхідно, щоб керівник організації, де проходило стажування, направляє за місцем роботи резервіста відгук про результати стажування, висновок про профпридатність до управлінської діяльності. Для підготовки такого висновку доцільно залучати працівників служби управління персоналу.

При підготовці майбутніх керівників доцільно застосовувати активні методи навчання, зокрема, розбір конкретних ситуацій, ділові ігри тощо. Так, використання для цих цілей ділових ігор дозволяє слухачам за короткий термін часу одержати досвід з управлінської роботи. Перевагою ділової гри є також оцінка здібностей слухача в процесі навчання до діяльності керівника конкретного рівня управління. Подібні оцінки необхідно здійснювати при вхідному і вихідному контролі, важливо порівнювати ці результати за період навчання. Зазначену інформацію вищі навчальні заклади повинні передавати керівникам організації, які направили резервістів на навчання.

Керівником ПАТ «Андрушівське» повинна стимулюватися робота з формування резерву майбутніх управлінців. Для цього слід матеріально заохочувати керівників стажування резервістів. Це підвищує їх відповідальність за підготовку майбутніх керівників. На самого стажера необхідно поширювати всі види матеріальної та моральної винагороди.

В ПАТ «Андрушівське» особлива увага має приділятися виявленню і розвитку молодих фахівців з лідерським потенціалом. Підготовка молодих

фахівців з лідерським потенціалом не носить цільового характеру, тому що вищий навчальний заклад чи сама організація навчає їх не до зайняття конкретної посади в ієрархії управління, а до керівної посади взагалі. При цьому особливу увагу варто приділяти розумінню специфіки діяльності організації та її культури, вихованню корпоративного духу та почуття вірності організації. Керівнику доцільно надавати можливість молодим фахівцям ґрунтовно познайомитися з особливостями управління організацією, попрацювати в кількох структурних підрозділах.

Існує ряд показників, які ПАТ «Андрушівське» може використовувати для оцінки результатів роботи із резервом. Такими показниками є [11, 21, 40, 50]:

Ефективність підготовки керівників всередині підприємства ($A(1)$), формула 3.1:

$$A(1) = B/C * 100\% \quad (3.1)$$

де B – кількість ключових посад, зайнятих співробітниками з резерву;

C – кількість визволених на протязі періоду ключових посад.

Цей показник порівнюється з показником прийому керівників з зовні ($A(2)$), формула 3.2:

$$A(2) = Z/Bn * 100\% \quad (3.2)$$

де Z – кількість ключових посад, зайнятих співробітниками з зовні;

Bn – кількість вивільнених на протязі періоду ключових посад.

Плинність резерву керівників ($A(3)$), формула 3.3:

$$A(3) = C_p / Z_k * 100\%$$

(3.3)

де C_p – кількість співробітників з резерву, які покинули підприємство на протязі періоду;

Z_k – загальна кількість співробітників в резерві.

Середній термін перебування в резерві до зайняття ключової посади ($A(4)$), формула 3.4:

$$A(4) = P / B * 100\%$$

(3.4)

де P – сума років між занесенням до резерву і заняттям ключової посади для всіх співробітників, які перейшли з резерву до ключової посади на протязі періоду;

B – число цих співробітників.

Готовність резерву ($A(5)$), формула 3.5:

$$A(5) = K_n / Z_{kn} * 100\%$$

(3.5)

де K_n – кількість ключових посад, які мають своїх наступників, готових до заняття посади на протязі року;

Z_{kn} – загальна кількість ключових посад.

Про ефективність формування резерву керівників свідчить показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву, до зайняття керівної посади. Він розраховується за формулою 3.6:

$$E_{fn} = ЧР_2 / ЧП_3 * 100$$

(3.6)

де E_{fn} – підготовленість осіб, зарахованих у резерв, до зайняття керівних посад в організації, %;

$ЧР_2$ – чисельність резервістів, підготовлених для призначення на керівну посаду, осіб;

$ЧР_3$ – загальна чисельність працівників організації, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб.

Показник ефективності формування резерву керівників протягом останніх п'яти років в організації визначається за формулою 3.7:

$$E_{fc} = ЧР_{nc} / ЧП_{3ч} * 100$$

(3.7)

де E_{fc} – ефективність формування резерву керівників в організації протягом останніх 5 років, %;

$ЧР_{nc}$ – чисельність резервістів, призначених на керівну посаду протягом останніх 5 років, осіб;

$ЧР_{3ч}$ – загальна чисельність працівників, які перебували в списку осіб, зарахованих до кадрового резерву протягом останніх 5 років, осіб.

Показник ефективності використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад в організації протягом року розраховується за формулою 3.8:

$$E_{fr} = ЧР_{nr} / ЧП_r * 100$$

(3.8)

де E_{fr} – ефективність використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад в організації протягом року відносно до загальної чисельності призначених на керівну посаду, %;

$ЧР_{nr}$ – призначення керівників в організації протягом року з числа осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб;

ЧПр – усього призначено керівників на підприємстві протягом року, осіб.

Під час аналізу останнього показника треба враховувати співвідношення між керівниками, призначеними протягом року з числа резерву керівників і з числа працівників чи осіб зі сторони, які не перебували в резерві. Про ефективність формування резерву свідчить також рівень плинності кадрів серед резервістів, рівень задоволеності їх працею, середній термін перебування резервістів у списку резерву до їх призначення на керівну посаду.

Здатність виявити і підготувати майбутніх керівників є важливим чинником успіху в конкурентній боротьбі. Тому в ПАТ «Андрушівське» має бути створена система підготовки, розвитку й просування майбутніх керівників (резерву) і це є стратегічно важливим завданням, вирішенням якого займаються керівники вищої ланки.