

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

ОСВІТНЬО

ПРОФЕСНА

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

Форма навчання: _____ заочна _____
(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу» _____
(назва теми)

Здобувача Літвінкової Валерії Олександрівни _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Столярук Христина Сергіївна _____
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С. _____ (підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Кравчук О.І.

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Літвіновій Валерії Олександрівні

форми навчання заочній

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

«Розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «27» 10 2022р. №1869ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії
Fujikura Group

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ Fujikura Group

Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ персоналу КОМПАНІЇ Fujikura Group

Об'єкт дослідження:

кар'єра персоналу в сфері менеджменту персоналу компанії Fujikura.

Предмет дослідження:

процеси розвитку кар'єри персоналу в компанії Fujikura.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

визначення шляхів розвитку кар'єри в компанії Fujikura та інструментів її реалізації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити поняття кар'єри та систематизувати види кар'єри в сфері менеджменту;
- охарактеризувати етапи формування кар'єри та фаз кризи професійного зростання;
- розкрити чинники, які впливають на розвиток кар'єри в сфері менеджменту.

У Розділі 2

- дослідити кар'єрний потенціал персоналу компанії Fujikura Group;
- провести оцінку стратегії розвитку кар'єри на підприємстві;
- провести оцінку ефективності кар'єри персоналу на підприємстві.

У Розділі 3

- розробити рекомендації щодо вдосконалення моделей розвитку кар'єри у Fujikura Group;
- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій щодо розвитку кар'єри на підприємстві.

Завдання підготував науковий керівник:

- _____ /
(дата) (підпис) (прізвище,
ініціали)

Завдання одержав здобувач:

- _____ /
(дата) (підпис) (прізвище,
ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких з 2-3 підпунктів. Перший розділ торгається теоретичних аспектів поняття кар'єри, принципів, мотивів та видів кар'єри, другий є аналітичний, третій – рекомендаційний. Обсяг дипломної роботи складає 75 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі міститься 22 рисунки, 1 матриця, 1 анкета соціологічного дослідження, 11 таблиць. Під час написання використано 38 джерел. Робота містить 5 додатків.

Об'єктом дослідження є кар'єра персоналу в сфері менеджменту персоналу компанії Fujikura. **Предметом дослідження** виступають процеси розвитку кар'єри персоналу в компанії Fujikura.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є визначення шляхів розвитку кар'єри в компанії Fujikura та інструментів її реалізації.

Завдання:

- визначено поняття кар'єри та систематизовано види кар'єри в сфері менеджменту;
- охарактеризовано етапи формування кар'єри та фаз кризи професійного зростання;
- розкрито чинники, які впливають на розвиток кар'єри в сфері менеджменту;
- досліджено кар'єрний потенціал персоналу компанії Fujikura Group;
- проведено оцінку стратегії розвитку кар'єри на підприємстві;
- проведено оцінку ефективності кар'єри персоналу на підприємстві;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення моделей розвитку кар'єри у Fujikura Group;
- оцінено ефективність запропонованих рекомендацій щодо розвитку кар'єри на підприємстві.

Методи дослідження: індукції та дедукції, щодо визначення поняття кар'єри та її видів; хронологічного аналізу щодо виявлення вікових етапів кар'єрного розвитку; системного та порівняльного підходів щодо узагальнення світового досвіду до чинників, які впливають на розвиток кар'єри; трендового аналізу щодо виявлення динаміки показників японської корпорації; індексний метод щодо обчислення руху персоналу львівської філії корпорації; метод кореляційного аналізу при визначенні впливу кількості співробітників на показники чистих продажів компанії; метод SWOT-аналізу української філії; метод соціологічного дослідження щодо проведення анкетного дослідження ставлення персоналу щодо кар'єрного розвитку; метод вибіркового спостереження при проведенні анкетування; структурний метод щодо формування анкети соціологічного дослідження; метод групування щодо обробки результатів соціологічного дослідження; метод Парето при визначенні відповідей респондентів; скрінінговий метод щодо визначення фахівців задля проведення навчання персоналу; розрахункові методи щодо обчислення витрат компанії на навчання та міграцію у хмарне середовище, метод візуалізації щодо оформлення стенду «Твоя кар'єра».

Наукова новизна роботи полягає в теоретичному узагальненні поняття розвитку кар'єри та систематизації чинників, які впливають на цей процес. Автором критично оцінено не тільки процес розвитку, а й розглянуті кризові моменти, які часто бувають в кар'єрі сучасної людини. Також було розроблено анкету соціологічного дослідження з метою ефективного аналізу процесів розвитку кар'єри на підприємстві.

Практичне значення дослідження полягає в запропонованих авторських рекомендаціях щодо вдосконалення процесів розвитку кар'єри на підприємстві, їх економічному та соціальному обґрунтуванні; розробці навчального плану по підготовці інженерів-магістрів в НУ «Львівська політехніка» для компанії, а також запропонована оптимізація витрат та технічних можливостей компанії щодо міграції з ліцензійного програмного забезпечення Oracle у хмарне середовище.

Ключові слова: кар'єра, розвиток кар'єри, кар'єрна орієнтація, модель кар'єри, чинники кар'єри, стратегічний розвиток кар'єри, профорієнтація.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Літвінової Валерії

на тему

«Розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу»

1. Актуальність теми

Тема є актуальною, оскільки, в будь-яких, навіть (і особливо) складних умовах для країни, найголовнішим ресурсом організації є її персонал. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Розвиток кар'єри персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації — підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Авторка провела власне дослідження оцінювання процесів розвитку кар'єри персоналу, визначила проблеми та недоліки, врахувавши різноманітні дані компанії, та застосувавши різні інструменти аналізу.

3. Наявність самостійних розробок автора

полягає в теоретичному узагальненні поняття розвитку кар'єри та систематизації чинників, які впливають на цей процес. Автором критично оцінено не тільки процес розвитку, а й розглянуті кризові моменти, які часто бувають в кар'єрі сучасної людини. Авторкою розроблено соціологічне дослідження для оцінки процесів професійного та кар'єрного розвитку.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

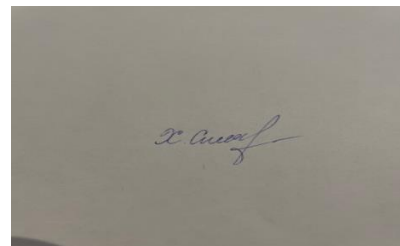
полягає в отриманих результатах аналізу, які продемонстрували ключові ніші в роботі за напрямом управління кар'єрою, та систематизацією у вигляді діаграми Ішікави, що дає змогу надати рекомендації, що ґрунтуватимуться на причинно-наслідкових зв'язках.

5. Наявність недоліків:

Не достатньо чітко сформульовано актуальність теми та висновки по роботі, які не повною мірою розкривають потенціал та важливість авторського дослідження та запропонованих рекомендацій. Порушено структуру та логічну послідовність роботи. У третьому розділі рекомендації не достатньо «прив'язано» до виявлених у другому розділі проблем. Робота у деяких аспектах не відображає аналізу та рекомендацій саме у сфері менеджменту персоналу.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 48 балів.

Науковий керівник к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Столярук Х.С.

A rectangular area containing a handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Х.С. Столярук'.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Літвінової Валерії Олександрівни
на тему «Розвиток кар'єри у сфері менеджменту персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Якісне управління персоналом – запорука ефективної підприємницької діяльності будь-якої компанії. Одним із важливих аспектів утримання персоналу у компанії є розвиток їх кар'єри, спрямований на досягнення управлінських посад. Питання якісно побудованої кар'єрної сходинки у компанії – це питання, яке вимагає ретельного дослідження та формування раціональної моделі побудови внутрішнього й зовнішнього бренду фірми як стабільного та привабливого роботодавця.

Якість проведеного дослідження.

Дослідження проведено якісно з дотриманням усіх нормативних вимог щодо оформлення та викладення змісту. У роботі фахово та лаконічно викладено основні рекомендації щодо удосконалення етапів та методів побудови кар'єри у компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

В якості позитивних сторін проведеного дослідження слід виділити авторське соціологічне опитування, спрямоване на виявлення проблем, пов'язаних із розвитком кар'єри у компанії.

Зауваження.

Робота є комплексною та довершеною, проте у дослідження необхідно було би більш детально вивчити та узагальнити провідний зарубіжний досвід у сфері формування бренду роботодавця.

Практична значущість висновків і рекомендацій.

Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності Fujikura Group, розробити ефективну систему побудови кар'єри менеджерів у компанії.

Місце роботи та посада рецензента:

Фахівець проєктів із залучення
талантів/Talent Acquisition Projects Specialist
Ульянов А.Ю.
Philip Morris Ukraine



Підпис засвідчую:

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАР’ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Поняття та систематизація видів кар’єри в сфері менеджменту персоналу	7
1.2 Характеристика етапів формування кар’єри та фаз кризи професійного зростання.....	13
1.3 Чинники, які впливають на розвиток кар’єри в сфері менеджменту персоналу	21
РОЗДІЛ 2	25
АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ КАР’ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ FUJIKURA GROUP	25
2.1 Дослідження кар’єрного потенціалу персоналу компанії Fujikura Group	25
2.2 Оцінка ефективності стратегій розвитку кар’єри компанії Fujikura Group	41
РОЗДІЛ 3	51
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАР’ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ FUJIKURA GROUP	52
3.1 Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку кар’єри в компанії Fujikura Group.....	52
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розвитку кар’єри в компанії Fujikura Group	56
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Цифрові технології змінюють сприйняття сучасних взаємовідносин, розуміючи заміну ручної праці на машинну, або працю роботів, хоча реально трансформація повинна бути спрямована на розвиток інтелектуальних здібностей людини й можливостей розвитку його професійної кар'єри не тільки по вертикалі, а й по горизонталі. Сучасні транснаціональні корпорації мають філії та бізнес-одиниці в різних країнах світу, що дозволяє їм розвивати кар'єру в будь якій країні з різними менталітетом та традиціями. В результаті йде переплетіння культур, адаптація до існуючих умов, в результаті змінився сам сенс кар'єри від робітника до начальника. Зараз кар'єра розглядається як можливість реалізувати себе в певних проектах, різних командах та країнах задля набуття нових компетенцій й просування далі. В умовах військового стану в Україні виникли кадрові проблеми, оскільки чоловіків працездатного віку мобілізують до армії, а жінки виїхали за кордон. В результаті кожна компанія стикається з нестачею персоналу, тому задля постійного найму персоналу або інтеграції українських жінок мігрантів на наших підприємствах треба не тільки підвищувати зарплату та запроваджувати інновації, а й давати персоналу бачення щодо розвитку власної кар'єри. Різні моделі розвитку кар'єри передбачають отримання нових компетенцій за допомогою навчання та стажувань, а на підприємстві задля прийняття рішення повинні усунувати людський фактор при просування персоналу по кар'єрних сходинках, що й обумовлює актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Традиційна підтримка розвитку кар'єри включала такі заходи, як профорієнтація, навчання кар'єрі та підвищення кваліфікації працівників, що знайшло своє відображення в наукових роботах Д. Сьюпера, А. Колота, Д. Ямницького, В. Данюка, І. Тіщенко, А. Василик, О. Білик, Т. Вонберг, Х. Столярук та інших авторів. Але цифрова трансформація дозволяє управляти талантами, моделювати та прогнозувати розвиток кар'єри з урахуванням здібностей, якостей та навичок людини. Підтримка розвитку кар'єри є ключем

до впровадження навчання впродовж життя, активної політики на ринку праці та інструментів для успішного досягнення соціально-економічних цілей компанії. Перед обличчям зростаючих викликів, пов'язаних із світовими тенденціями інформаційних технологій, демографії та навколишнього середовища, підтримка розвитку кар'єри стала нагальним запитом транснаціональних корпорацій, тому й потребує постійного дослідження.

Варто зазначити, що питанням вивчення механізмів та способів розвитку кар'єри займалися чимало вчених та дослідників, проте мінливе зовнішнє середовище постійно кидає роботодавцям виклики (наприклад, пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення), що слугують великим полем для нових досліджень у цій сфері.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є визначення шляхів розвитку кар'єри в компанії Fujikura та інструментів її реалізації.

Задля досягнення означеної мети в бакалаврській роботі вирішені наступні завдання:

- визначено поняття кар'єри та систематизовано види кар'єри в сфері менеджменту;
- охарактеризовано етапи формування кар'єри та фаз кризи професійного зростання;
- розкрито чинники, які впливають на розвиток кар'єри в сфері менеджменту;
- досліджено кар'єрний потенціал персоналу компанії Fujikura Group;
- проведено оцінку стратегії розвитку кар'єри на підприємстві;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення моделей розвитку кар'єри у Fujikura Group;
- оцінено ефективність запропонованих рекомендацій щодо розвитку кар'єри на підприємстві.

Об'єктом дослідження є кар'єра персоналу в сфері менеджменту персоналу компанії Fujikura та її українських заводах. Предметом дослідження виступають системи, моделі та інструменти кар'єрного розвитку.

Методика дослідження полягає у використанні метода індукції та дедукції, щодо визначення поняття кар'єри та її видів; хронологічного аналізу щодо виявлення вікових етапів кар'єрного розвитку; системного та порівняльного підходів щодо узагальнення світового досвіду до чинників, які впливають на розвиток кар'єри; трендового аналізу щодо виявлення динаміки показників японської корпорації; індексний метод щодо обчислення руху персоналу львівської філії корпорації; метод кореляційного аналізу при визначенні впливу кількості співробітників на показники чистих продажів компанії; метод SWOT-аналізу української філії; метод соціологічного дослідження щодо проведення анкетного дослідження ставлення персоналу щодо кар'єрного розвитку; метод вибіркового спостереження при проведенні анкетування; структурний метод щодо формування анкети соціологічного дослідження; метод групування щодо обробки результатів соціологічного дослідження; метод Парето при визначенні відповідей респондентів; скрінінговий метод щодо визначення фахівців задля проведення навчання персоналу; метод встановлення причинно-наслідкових зв'язків; розрахункові методи щодо обчислення витрат компанії на навчання та міграцію у хмарне середовище, метод візуалізації щодо оформлення стенду «Твоя кар'єра».

Інформаційною базою випускної бакалаврської роботи стали наукові статті та монографії українських та зарубіжних вчених. Нормативно-правові рамки дослідження визначені законодавчою базою України щодо погодинної оплати; щорічні звіти компанії. Хронологічні рамки дослідження визначені періодом 2015-2022 року, коли японська корпорація Fujikura Group прийняла рішення щодо відкриття заводу у Львові та Немирові.

Наукова новизна роботи полягає в теоретичному узагальненні поняття розвитку кар'єри та систематизації чинників, які впливають на цей процес. Автором критично оцінено не тільки процес розвитку, а й розглянуті кризові

моменти, які часто бувають в кар'єрі сучасної людини. Також було розроблено анкету соціологічного дослідження з метою ефективного аналізу процесів розвитку кар'єри на підприємстві.

При підготовці магістрів-інженерів компанія отримає соціально-економічний ефект, який полягає у створенні 20 нових робочих місць та включення в номенклатуру виробництва електричних джгутів для електричних автомобілів, що є достатньо складним процесом и вимагає певного часу реалізації.

При міграції в хмарне середовище компанія отримає технічні можливості накопичувати великий обсяг персональних даних співробітників, аналізувати та обробляти їх задля прийняття рішення щодо просування по кар'єрних сходинках кожного працівника. Економічний ефект від скороченні ІТ-бюджету складає 56,9%, а соціальний ефект полягає в усуненні людського фактору при плануванні кар'єрного розвитку та прийняття рішення щодо кар'єрного переходу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та систематизація видів кар'єри в сфері менеджменту персоналу

Етимологія поняття кар'єри походить з латинського «career» в наукових словниках визначається, як прагнення до послідовних прогресивних досягнень, особливо в суспільному, професійному чи діловому житті [1].

Головне завдання сучасного менеджменту на підприємстві наймати працівників та створювати умови для їх професійного розвитку з підвищенням рівня компетентностей, оскільки саме людський фактор визначає життєдіяльність організації й можливість досягати поставлених цілей. Тому питання формування та розвитку кар'єри стає актуальним в тих організаціях, де в пріоритеті кваліфікація фахівців, яких цінують.

В монографії українського науковця В. Ямницького кар'єра розглядається одним із засобів досягнення професійної самореалізації у період зрілості. Під кар'єрою він розглядає успішну професійну долю, яка включає в себе вдосконалення у професії, підвищення професійної майстерності та просування по службі [2, с. 7]. Але, слід додати критичні зауваження, що кар'єра формується протягом всього життя, а не лише у зрілому віці.

Відповідно поглядів американського вченого Д. Сьюпера кар'єра розглядається як певна послідовність і комбінація ролей, які людина виконує протягом свого життя.

Ортодоксальна теорія Д. Сьюпера описує кар'єру з декількох точок зору [3, с. 5]:

А) з економічної точки зору, кар'єра – послідовність позицій, займаних особистістю у майновій ієрархії і вимірюваних рівнем доходу, який приносить та чи інша діяльність;

Б) із соціологічної точки зору, кар'єра – послідовність ролей, виконуваних особою, коли природа, характер кожної ролі, спосіб виконання і ситуація, в якій ця роль виконується, має деяке відношення до характеру попередньої і наступної ролі, відображаючи соціальну мобільність людини;

В) з психологічної точки зору, кар'єра також розглядається як серія виконуваних особою ролей, вибір яких і успіх в їх виконанні детерміновані частково установками, інтересами, цінностями, потребами, а частково попереднім досвідом та очікуваннями в майбутньому.

Акцентуючи увагу на психологічній складовій, Д. Сьюпер виділяє 4 види кар'єр, рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Види кар'єр за класифікацією Д. Сьюпера

Джерело: побудовано автором на основі даних [3]

Відповідно наведених на рис. 1.1 видів кар'єр, слід зауважити, що кар'єра дуже залежить від особистості та її психологічного стану, але кар'єра також формується та розвивається в організаціях під впливом різних чинників.

В дослідженнях В. Ямницького також узагальнено принципи побудови кар'єри, які необхідно враховувати в менеджменті організації:

- 1) безперервність кар'єрного просування з допомогою розвитку потенціалу особистості;
- 2) кар'єрне просування колективом чи професійною групою;
- 3) співрозмірність швидкості просування кар'єрними сходами з визнанням фахівця з боку співробітників;
- 4) неупередженість оцінки людини і досягнутих позицій її професійної майстерності;
- 5) мобільність, раціональність, здатність до авантюризму, ризику, самоактуалізації, особистісного росту і творчості у професійній діяльності [2, с. 26].

Існує безліч видів кар'єри, які формуються під впливом зовнішніх факторів та самоменеджменту. На рис. 1.2 зображені види кар'єри.

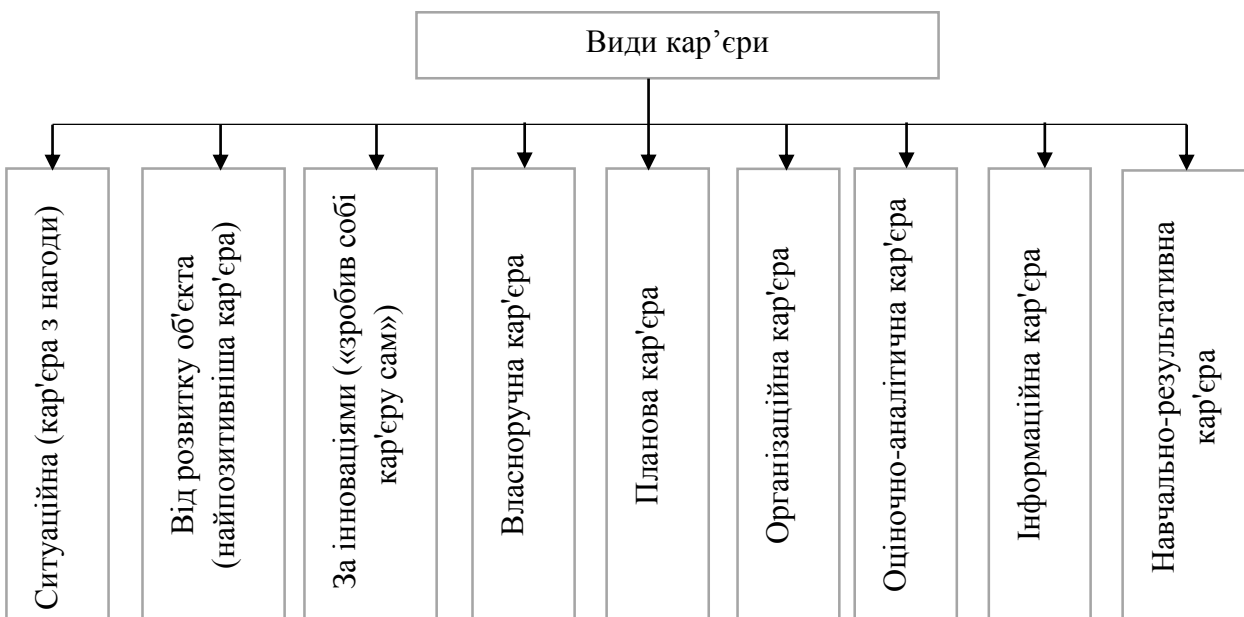


Рис. 1.2 – Види кар'єри

Джерело: побудовано автором на основі даних [3]

За даними наведеними на рис. 1.2 ми бачимо, що кожна людина будує різні кар'єри, такі як: ситуаційна, від розвитку об'єкту, за інноваціями, власноручну,

планову. В організації формується планова, організаційна, оціночна-аналітична, інформаційна та навчально-результативна кар'єра.

За поглядом Д. Грінхауса термін «кар'єра» визначається багатьма способами, але зазвичай пов'язаний із «шаблоном досвіду, пов'язаного з роботою, який охоплює хід життя людини» [4, с. 6]. На нашу думку, кар'єра не може бути універсальним шаблоном, оскільки всі мають різні лідерські та професійні навички.

Українська дослідниця Т. Селюкова підкреслює, що раніше умовами кар'єри були: довгострокова, гарантована зайнятість, стабільна заробітна плата, відданість професії та організації. Зараз є така тенденція в укладанні тимчасових договорів, неповна зайнятість, часто змінювати місце роботи, кар'єру, або працювати одразу в декількох організаціях. Кар'єра – це професійний шлях до успіху по службових сходах, до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. У психології професійної діяльності кар'єра розглядається як індивідуальна послідовність поведінки, яка пов'язана з досвідом та активністю роботи протягом життя [5, с. 54].

Кар'єра ХХІ століття набагато гнучкіша, ніж традиційна кар'єра, яка позначалася довгостроковою зайнятістю. Д. Холл та Д. Мосс описують цю зміну в кар'єрі та те, як вона пов'язана зі змінами у світі праці та на ринку праці за останні кілька десятиліть. Починаючи з середини 1970-х років, компанії почали звільняти працівників через скорочення чисельності та придбання. У 1980-х і 1990-х роках ця ліквідація робочих місць стала ще більш значною. Це скорочення робочої сили вплинуло на ставлення співробітників до організацій, зменшивши довіру до організацій щодо забезпечення довгострокової стабільності роботи. Скорочення чисельності, економічні коливання, наплив агентств тимчасової праці та роботи за контрактом набули ще більшого поширення. Як наслідок, традиційна кар'єра, яка складається з довгострокової роботи, що веде до пенсії та золотого годинника, більше не є нормою. Психологічний контракт, набір неписаних переконань щодо обміну між організацією та її працівниками було пошкоджено, і з'явився новий тип кар'єри.

У той час як традиційна кар'єра була пов'язана з організацією, скорочення чисельності та інші ринкові фактори спонукали працівників переглянути поняття кар'єри, змінивши фокус з організації на себе [6, с. 24].

У своїх дослідженнях І. Тіщенко звертає увагу на те, що кар'єра нерозривно пов'язана з професійним розвитком, який визначається як процес придбання та закріплення у людини в ході трудової діяльності якісно нових компетенцій, що позитивно впливають на реалізацію професійних ролей, професійну мотивацію та інтеграцію до професійного середовища [7]. За нашою думкою, автором зроблені доволі правильні акценти, що кожен повинен розвивати кар'єру в своєму професійному напрямку.

Отже, кар'єра формується безпосередньо на тлі професійного розвитку, який має декілька рівнів, рис. 1.3.

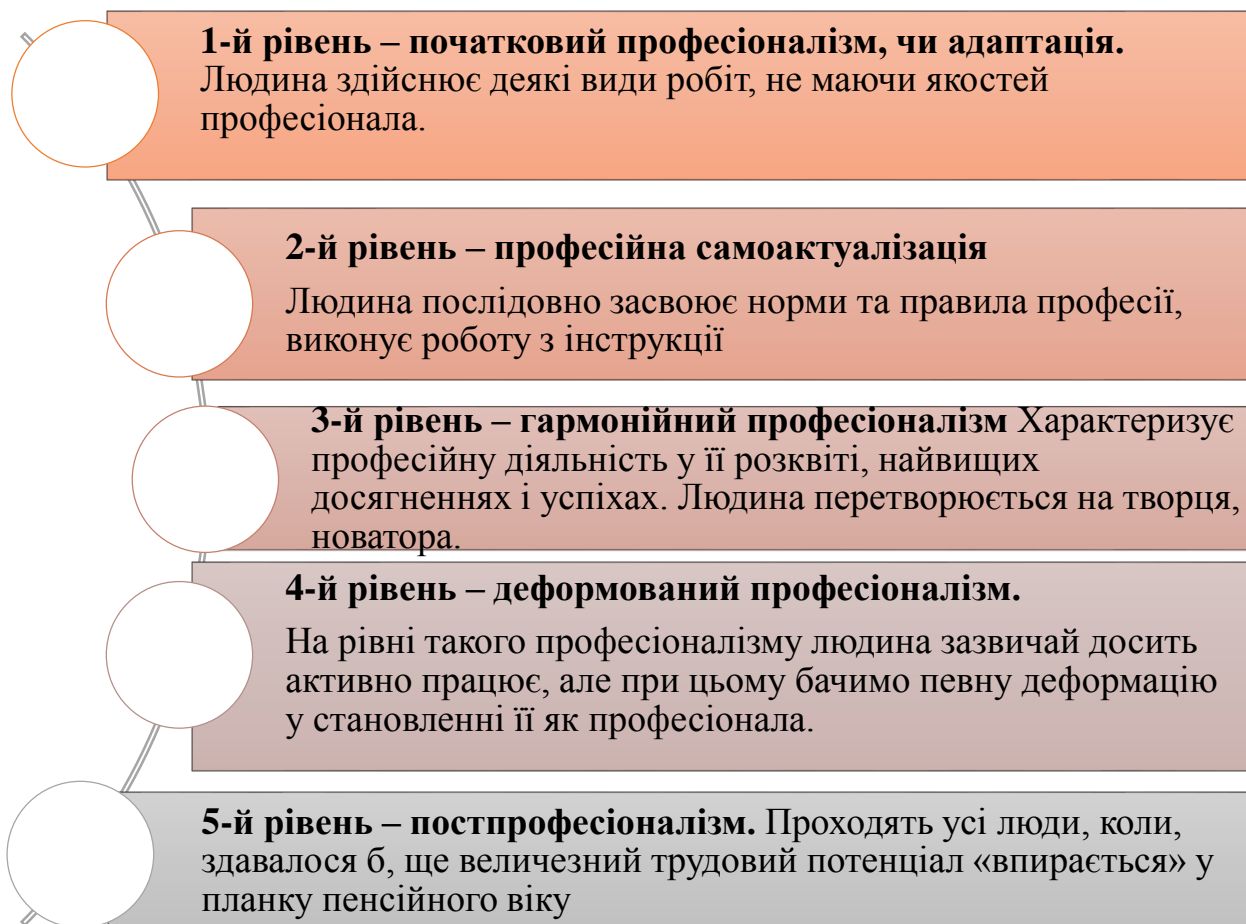


Рис. 1.3 – Рівні професійного розвитку

Джерело: побудовано автором на основі даних [7]

На основі розвитку рівня професіоналізму за даними рис. 1.3, слід виокремити його поступовий характер, що дає можливість опанувати знаннями, вдосконалювати практичні навички та здобувати певний досвід.

Таким чином, будь який вид кар'єри є результатом самоменеджменту, або результатом управлінського процесу в організації.

Розвиток кар'єри – це шлях, за допомогою якого кар'єра людини розвивається та прогресує з часом, наприклад просування від посади початкового рівня до керівника вищої ланки. Проте в управлінні кар'єрою відбулися фундаментальні зміни, на яких звертає увагу М. Кларк. У той час як раніше організації керували кар'єрою шляхом традиційного та стабільного руху вгору по організаційно визначених сходах, сучасна структура управління кар'єрою зосереджена на отриманні знань і навичок замість просування через низку посад [8, с. 198]. На нашу думку, придбання нових знань і навичок може сприяти працевлаштуванню, здатності працівника отримати та зберегти роботу, дозволяючи працівнику пересуватися по кар'єрних сходинках.

Існує два основних типи управління кар'єрою: індивідуальне (самоменеджмент) та організаційне. Індивідуальне управління кар'єрою — це процес, за допомогою якого людина контролює та планує свою кар'єру, визначаючи пов'язані з кар'єрою цілі, сильні та слабкі сторони, а потім вживає необхідних заходів для досягнення цих самовизначених кар'єрних цілей.

За визначенням С. Стамфа, управління кар'єрою в організації охоплює «діяльність і можливості, які організації спонсорують, щоб забезпечити відповідність або перевищення своїх майбутніх потреб у людських ресурсах». Планування кар'єри, кар'єрні шляхи, навчання та розвиток співробітників, оголошення про роботу, консультування з питань кар'єри, консультування з вилучення та наставництво – це лише деякі види діяльності, які використовуються в організаційних програмах управління кар'єрою [9, с. 35].

Організаційне та індивідуальне управління кар'єрою не виключають одне одного, а радше взаємозалежні та доповнюють один одного. У той час як люди

покладаються на організації для професійної орієнтації всередині організації, організації покладаються на знання та доступність працівників для досягнення та реалізації стратегії організації. Дослідження М. Вербрюггена та його колег підкреслює цю взаємозалежність, показуючи, що працівники, які практикують індивідуальне управління кар'єрою, з більшою ймовірністю отримують підтримку в управлінні кар'єрою від організації, ніж ті, хто цього не робить [10]. Але слід вказати, що в компаніях існують свої погляди на кожного конкретного фахівця, які не збігаються з особистими думками співробітника.

Американський вчений Д. Сьюпер в одному зі своїх положень стверджує, що задоволеність роботою та життям залежить від ступеня, до якого «індивід знаходить адекватний вихід для здібностей, потреб, цінностей, інтересів, особистісних рис і самоконцепції» [12, с. 208].

Таким чином, протягом життя людина реалізує різні види кар'єри, які формуються під впливом професійного розвитку та рівнів професіоналізму в залежності від індивідуальних можливостей, або можливостей організацій. Основна складність з управлінням кар'єрою полягає в різних очікуваннях працівників та їхніх організацій щодо того, хто відповідає за управління кар'єрою. У розвитку сучасної кар'єри відбулася зміна парадигми, що спричинило зміни в очікуваннях щодо діяльності в управлінні кар'єрою.

1.2 Характеристика етапів формування кар'єри та фаз кризи професійного зростання

В дослідженнях Д. Сьюпера, Д. Холла кар'єра розподілена на окремі стадії чи етапи, що свідчить про періодичність та можливість управління кар'єрою взагалі. Стадії кар'єри (за Д. Холлом) логічно вбудовуються у більш широкий контекст стадій життя: 1-а стадія – початок кар'єри (до 30 років); 2-а – середина (30-55 років); 3-я стадія – закінчення кар'єри (55-70 років).

Одним із найбільших внесків Д. Сьюпера у розвиток кар'єри є його наголошення на важливості розвитку самооцінки. У Д. Сьюпера, самооцінка

змінюється з часом і розвивається в результаті досвіду. Таким чином, розвиток кар'єри триває все життя. Д. Сьюпер розвинув теорії та роботу колеги Елі Гінзберга, оскільки відчув, що в роботі Гінзберга є недоліки, які він хотів усунути. Д. Сьюпер розширив роботу Гінзберга про життя та кар'єру виокремивши стадії розвитку від трьох до п'яти, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика етапів розвитку кар'єри за Д. Сьюпером

Етапи	Роки	Характеристика
Етап 1: Зростання	До 14 років	Розвиток Я-концепції, установок, потреб і загальний світ праці
Етап 2: Розвиток	15-24	«Спроба» через заняття, досвід роботи, хобі. Орієнтовний вибір і розвиток навичок
Етап 3: Заснування	25-44	Розвиток навичок початкового рівня та стабілізація через досвід роботи
Етап 4: Обслуговування	45-64	Постійний процес коригування для покращення позиції
Етап 5: Занепаду	65+	Зменшення виробництва, готуйтеся до виходу на пенсію

Побудовано автором на основі даних [10]

За даними табл. 1.1 ми бачимо, що Д. Сьюпер вказує на професійні переваги та компетенції, а також життєві ситуації людини змінюються з часом і досвідом. В цілому Д. Сьюпером розроблена концепція професійної зрілості, яка може відповідати або не відповідати хронологічному віку, оскільки люди проходять кожен із цих етапів, коли вони змінюють кар'єру.

Попередній етап включає навчання і зазвичай триває до 25-28 років. За цей період людина може змінити кілька місць навчання або різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє її потреби та відповідає його можливостям. Якщо він одразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження його як особистості, він піклується про безпеку існування.

Далі настає етап становлення – триває приблизно п'ять років від 25 до 30 років. У цей період працівник освоює обрану професію, набуває необхідних навичок, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження та з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Зазвичай у цьому віці створюються та

формується сім'ї, тому з'являється бажання отримувати заробітну плату, рівень якої вищий за прожитковий мінімум.

На етапі просування (триває від 30 до 45 років) йде процес зростання кваліфікації. Накопичується багатий практичний досвід, навички, зростає потреба у самоствердженні, досягненні вищого статусу та ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. На цьому етапі ділової кар'єри набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби у безпеці, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці та турботі про здоров'я. Хоча багато потреб людини у період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється дедалі більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь у прибутках, капіталі інших організацій, акції, облігації).

Етап збереження характеризується діями із закріплення досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік ділової кар'єри. На цьому етапі відбувається подальше вдосконалення кваліфікації та її підвищення внаслідок активної діяльності та спеціального навчання. Людина у період зацікавленій передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчістю, тут також може бути підйом на нові службові щаблі. Людина досягає вершин незалежності та самовираження.

Етап завершення ділової кар'єри триває від 60 до 70 років. Тут людина починає серйозно замислюватися про пенсію, готуватися до виходу на пенсію. У цей період тривають активні пошуки спадкоємця - гідної заміни та навчання кандидата на посаду [11]. Цей період характеризується кризою кар'єри, такі люди все менше одержують задоволення від роботи і відчують стан психологічного та фізіологічного дискомфорту.

Незважаючи на те, що Д.Сьюпер визнав переваги теорії ознак і факторів і моделі відповідності професійній орієнтації, він вважав, що етапи занадто статичні, щоб охопити складну динаміку розвитку кар'єри дорослої людини з часом. Зважаючи на це, він розробив теорію кар'єри, яка концептуалізувала

розвиток кар'єри як процес, що триває все життя, а не рішення, яке приймається раз у житті.

При цьому кожен з етапів характеризується своїми кар'єрними проблемами:

1) На етапі Зростання дитина розвиває свої здібності, ставлення та інтереси під управлінням дорослих. У міру дорослішання перед ним постають наступні завдання розвитку кар'єри: занепокоєння про майбутнє; підвищення особистого контролю над власним життям; переконувати себе в досягненні в школі та на роботі і відповідно набуття компетентних робочих звичок і ставлення.

2) На етапі Розвитку розмежовується перехід у молоде доросле життя, у якому саморефлексія та здобуття освіти є центральними рисами. Кристалізація, специфікація та реалізація кар'єрних переваг є завданнями розвитку, які зазвичай вирішуються на цьому етапі.

3) На етапі Заснування відбувається професійне становлення й молода доросла людина входить на свою першу роботу і повільно, але впевнено займає своє місце у світі праці. Завдання розвитку кар'єри на цьому етапі включають стабілізацію або забезпечення місця в організації; зміцнення своєї позиції; та просування по кар'єрних сходах.

4) На етапі Обслуговування (вік від 45 до 65). Етап характеризується тенденцією утримання зрілим працівника своєї поточної посади, одночасно оновлюючи пов'язані з роботою навички, щоб бути в курсі подій у галузі. Завдання розвитку кар'єри включають утримання досягнутого; оновлення компетенцій; та пошук інноваційних способів виконання своєї роботи.

5) Приблизно у віці 65 років настає етап розмежування. На цьому етапі більшість людей активно планують вийти на пенсію. Перше завдання розвитку, через яке вони проходять, — уповільнення (з точки зору робочого навантаження та центральної ролі кар'єри в житті), потім планування виходу на пенсію і, нарешті, життя на пенсії. Традиційні лінійні моделі етапів кар'єри, такі як наведені вище, мають сенс здебільшого в традиційних контекстах кар'єри, таких як великі бюрократичні організації. Незважаючи на те, що багато організацій у

всьому світі відмовляються від такого типу структури, проте – у поєднанні з тим фактом, що все більше людей здійснюють свою кар'єру поза організаційними межами – цей тип теорій етапів продовжує домінувати в літературі про кар'єру.

Модель сучасного розвитку кар'єри Тіма Холла та Філіпа Мірвіса, наприклад, зосереджена навколо міні-етапів тривалістю два-три роки, що включають дослідження, випробування, майстерність і вихід із ставлень і поведінки, які індивід «переробляє» через функціональні, організаційні та інші межі. Л. Майнєро та Ш. Салліван, зі свого боку, розробили «калейдоскопну» модель розвитку кар'єри, яка говорить про аспекти кар'єри, які постійно коригуються, щоб найкраще відповідати життєвій ситуації людини в будь-який момент часу, незалежно від визначень кар'єрного успіху, продиктованих суспільством [13].

Таким чином, корегування кар'єрних етапів відбувається під впливом критичних оцінок та самооцінок. Піки інтенсивності критичних самооцінок називаються професійними кризами. Кризи розвитку поділяються на нормативні та ненормативні.

Фази професійної кризи характеризуються такими особливостями:

Пролог-криза - виявляється у перших симптомах незадоволеності існуючим професійним статусом, змістом діяльності, способами її реалізації, міжособистісними відносинами. Ця незадоволеність не завжди чітко усвідомлюється, але проявляється у наростаючому психологічному дискомфорті на роботі, дратівливості, невдоволенні організацією, оплатою праці, співробітниками, керівниками.

Криза - відрізняється усвідомленим і орієнтованим на конфлікт поведінкою. Моделюються сценарії зміни ситуації, оцінюються перспективи подальшого професійного життя, посилюється психологічна напруженість. Суперечності посилюються, і виникає конфлікт, який стає основою кризових явищ.

Епілог-криза лояльна характеризується переходом до нової внутрішньоорганізаційної ситуації, змінами у професійній поведінці,

виробленням нових та уточненням колишніх цілей, усвідомленням нових резервів у професійному розвитку. Основна відмінна риса цієї стадії – знаходження консенсусу у конфліктній ситуації. Людина продовжує працювати в організації.

Епілог-криза радикальна супроводжується переглядом всієї професійної ролі в організації та зміною місця трудової діяльності. Можлива зміна звичного способу трудового життя, його якості та наповнення. Людина може здобути нову професію, трансформувати життєві установки, відійти від своїх традиційних норм та принципів.

Критична фаза: усвідомлена незадоволеність працівника; поступово намічаються варіанти зміни ситуації, програються варіанти подальшого професійного життя, посилюється психічна напруженість. Нерідко протиріччя ще більше посилюються і виникає конфлікт ("конфлікт - ядро кризи"). При цьому виділяються типи конфліктів професійного розвитку на цій фазі:

1) мотиваційний, зумовлений втратою інтересу до навчання, роботи, втратою перспектив професійного розвитку, дезінтеграцією професійних орієнтацій та установок;

2) когнітивно-діяльнісний, детермінований незадоволеністю змістом та способами здійснення навчально-професійної та професійної діяльності;

3) поведінковий, зумовлений протиріччями у міжособистісних відносинах у первинному колективі, незадоволеністю своїм соціально-професійним статусом, становищем у групі, рівнем зарплати.

Криза навчально-професійної орієнтації (15-17 років) Невдале формування професійних намірів та їх реалізація. Несформованість «Я-концепції» та проблеми з її корекцією (особливо неясність зі своїми життєвими цілями, протиріччя між совістю та прагненням «красиво пожити». Випадкові доленосні моменти життя) [3].

Криза навчання (час навчання у професійному навчальному закладі) (18-21) Незадоволеність професійною освітою та професійною підготовкою. Перебудова провідної діяльності (випробування студента "свободою" порівняно

зі шкільними обмеженнями). У сучасних умовах цей час часто використовується для заробляння грошей, що дозволяє говорити про провідну діяльність для багатьох студентів не як про навчально-професійну, а як про власне професійну. Зміна соціально-економічних умов життя. У студента грошей «об'єктивно» більше, ніж у старшокласника. Але «суб'єктивно» їх не вистачає, оскільки різко зростають потреби і виразнішим (менш «маскуємим» як раніше) стає соціально-майновий розрив між однокурсниками. Це ще більше змушує багатьох не так навчатися, як підробляти.

Криза професійної адаптації (21-22 роки) Проблеми професійної адаптації (особливо щодо взаємовідносин з різновіковими колегами – новими «приятелями»). Освоєння нової провідної діяльності – професійної. Розбіжність професійних очікувань та реальної дійсності.

Криза професійної кар'єри (30-34 роки) Стабілізація професійної ситуації (для молодшої людини це визнання того, що розвиток мало не припинився). Незадоволеність собою та своїм професійним статусом. Переосмислення себе та свого місця у світі. Неабиякою мірою це наслідок переорієнтації з цінностей, характерних для молоді, на нові цінності, що передбачають велику міру відповідальності за себе та своїх близьких. Нова домінанта проф. цінностей, коли виявляються нові професійні сенси у змісті та процесі праці.

Криза соціально професійного самоствердження (35-42 роки) Незадоволеність можливостями реалізувати себе в професійній ситуації, що склалася. Корекція "Я-концепції", також пов'язана часто зі зміною ціннісно-сміслової сфери. Відбувається невдоволення собою, своїм соціально-професійним статусом. Частішають психофізіологічні зміни та погіршення стану здоров'я внаслідок фізичного та морального навантаження. Частими стають професійні деформації, тобто негативні наслідки тривалої роботи [3].

Криза згасання професійної діяльності (55-60 років, тобто останні роки перед пенсією) Очікування виходу на пенсію та нової соціальної ролі. Звуження соціально-професійного поля, оскільки працівнику доручають менше завдань,

пов'язаних з інноваційними технологіями. Спостерігаються психофізіологічні зміни та погіршення стану здоров'я.

Криза соціально-психологічної комфортності (65-70 років, тобто перші роки після виходу на пенсію). Новий спосіб життєдіяльності, головною особливістю якого є поява великої кількості вільного часу. Особливо складно це пережити після активної трудової діяльності у попередні періоди. Погіршується це тим, що пенсіонера швидко завантажують різними домашніми роботами (сидіння з онуками, ходіння по магазинах тощо). Відбувається остаточне звуження фінансових можливостей, якщо відсутні власні збереження [3]. Таким чином, важливо слідувати не шаблонам розвитку кар'єри, а робити все своєчасно через набуття досвіду та компетенцій.

Окрім того, О. Куций вказує, що сама теорія кар'єри зараз переживає кризу, оскільки розроблені концепції вже не відповідають практичним потребам повною мірою. Тому, щодо кар'єрного планування та консультування практики пішли в активний пошук інноваційних методів та технологій. Однак, шляхом подолання кризи може бути визначення головних аспектів кар'єри з практики та перенесення їх на наукові рейки, а саме:

- це є процес, який передбачає постійний чи системний рух, розвиток власного потенціалу, який людина намагається реалізувати;
- культурні особливості визначають перспективи, можливості, цілі, ознаки, критерії оцінки кар'єри на чотирьох рівнях: макро-, мезо- та мікрорівні;
- кар'єра є потребою абсолютної більшості представників сучасного цивілізованого світу, що реалізується через наявність можливостей та активність, яку формує мотивація;
- уявлення людей про кар'єру є суб'єктивним, але ключовим його елементом є співвідношення між можливостями та досягненнями. Разом із цим, значну роль відіграє Я-концепція як комплексне усвідомлення себе в минулому, теперішньому та майбутньому. Ступінь самореалізації та подальші плани на неї можуть виступати критерієм успіху кар'єри, при цьому незалежно від соціокультурного середовища та випадкових факторів;

- різноманіття типів кар'єри має в їхній основі такі критерії розподілу: напрямок руху (управління чи/та спеціалізація); готовність до витрат ресурсів; очікуваний результат або рівень домагань, мети; спосіб реалізації планів;

- кар'єрному розвитку властива криза, що може мати різні причини: від суто суб'єктивних (незадоволеність, виснаження, бажання змін, почуття досягнення максимуму, ригідність) до абсолютно об'єктивних (конкуренція, соціально-економічні кризи, кар'єрне плато та інші ситуативні фактори) [14].

В цілому, слід підкреслити, що наведені етапи кар'єри проходить кожна людина, й тому в організації необхідно при плануванні кар'єри враховувати настання періодичних криз, задля їх пом'якшення або взагалі усунення, оскільки життя в людини одне, й те як вона себе реалізує залежить від неї особисто та зовнішніх чинників.

1.3 Чинники, які впливають на розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу

Задля того щоб побудувати кар'єру, необхідно усвідомити свою професійну орієнтацію, яка має бути спрямована на певний вид діяльності, до якого дитина має певні навички або навіть таланти. Від правильно обраного професійного шляху залежить час навчання, який визначить ефективність фактору часу [15]. Оскільки, наприклад, професійного фахівця-інженера потрібно навчати та розвивати близько 15 років. Тому важливо на етапі шкільного або університетського навчання правильно визначити особистісні орієнтації. Можна виділити кілька основних особистісних орієнтацій:

1) Реалістична - люди, схильні до заняття, що потребує навичок, зусиль та координації.

2) Дослідницька – люди, які пов'язані з діяльністю, що вимагає розміщення, організацією та власними поглядами (інтерпретацією). Ці люди віддають перевагу фізичним, міжособистісним відносинам.

3) Інноваційна – люди, які вербально ерудовані.

4) Звичайна орієнтація - люди, які передбачають структурну регулюючу діяльність та пов'язану з нею професію.

Якщо на етапах навчання не враховані особистісні орієнтації людини, то обов'язково їх необхідно розпізнати вже на першому робочому місці.

Задля подолання кризи кар'єри Н. Шаповалова вказує на можливість розкриття особистісного потенціалу через вивчення кар'єрної орієнтації, яка заснована на концепції «якорів кар'єри» американського психолога Едгарда Шайна [16, с. 437]. Доволі всебічно чинники, які впливають на розвиток кар'єри розкриті в теорії кар'єрних якорів Едгара Шайна. Теорія Кар'єрних якорів Е. Шайна зосереджується на динаміці внутрішньої кар'єри людей протягом їх дорослого життя. Шайн визначив якорі кар'єри як зразки самоусвідомленої компетентності, мотиваторів і цінностей, які спрямовують і обмежують вибір кар'єри.

Таким чином, основними чинниками розвитку кар'єри є наступні, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Чинники розвитку кар'єри

Чинники	Характеристика
Автономія/Незалежність	Гнучкість щодо того, коли і як працювати, розглядається як найважливіша. Організаційні правила та обмеження сприймаються як набридливі до такої міри, що можливості просування по службі можуть бути відхилені, щоб зберегти повну незалежність.
Безпека/стабільність	Працевлаштування та фінансова безпека є головними проблемами. Менше уваги приділяється змісту роботи та досягненню високої посади. Досягнення певної тривалості роботи є кінцевою метою; відповідність часто використовується стратегія для її досягнення.
Технічна/функціональна компетентність.	Найвище значення надається можливості застосовувати свої навички та розвивати їх на все вищому рівні. Відчуття ідентичності впливає з досвіду людини, і виклик у цій сфері приносить глибоке задоволення. Управління іншими не вважається цікавим за своєю суттю, якщо воно не передбачає управління проектами у сфері знань.
Загальна управлінська компетенція	Шукають можливості піднятися по сходах до владної позиції. Є велике бажання відповідати за організаційні результати, тому перевагу надають роботам загального профілю.

Підприємницька творчість	Важливою метою є заснування власної компанії чи підприємства, ризикуючи та долаючи виклики та перешкоди. Демонстрація своїх здібностей (наприклад, через фінансовий успіх) і визнання за те, чого людина досягла самостійно, є критично важливими мотиваторами.
Почуття служіння/відданість справі.	Важливі цінності зосереджені навколо роботи, яка робить світ кращим (наприклад, вирішення екологічних проблем, допомога нужденним людям, лікування хвороб). Пропозиції про роботу, які не відповідають цьому типу цінностей, зазвичай відхиляються.
Чистий виклик	Вирішення, здавалося б, неможливих проблем, досягнення успіху над опонентами та перевищення шансів є важливими факторами. Новизна, різноманітність і складність (чи то в галузі технології, стратегії чи управління людьми) є самоціллю; робочі ситуації, в яких відсутні ці риси, сприймаються як приголомшливі.
Спосіб життя	Досягнення балансу між роботою та особистим життям є головною метою. Інтеграція між особистими потребами, потребами сім'ї та вимогами кар'єри прагне. Головною детермінантою ідентичності є життя людини в цілому, а не її кар'єра. Від можливості кар'єрного росту співробітники із задоволенням відмовляються в обмін на більший баланс між роботою та особистим життям

Джерело: складено автором заданими [12]

Отже, Е. Шайн був непохитний щодо двох пунктів. По-перше, кожна людина, по суті, має лише один якір кар'єри – який лежить в основі всіх кар'єрних рішень, які вона прийматиме протягом свого дорослого життя. По-друге, те, що орієнтири кар'єри формуються на основі раннього кар'єрного досвіду, і тому люди, які не мали великого досвіду роботи та не мають кар'єрного якоря. Е. Шайн стверджував, що якорі кар'єри формуються, коли самооцінка людини до виходу на ринок праці (тобто на стадії зростання) стикається з досвідом роботи в реальному житті (тобто на стадії дослідження), що спричиняє кристалізацію професійної самоконцепції. Автор вважав, що якір кар'єри людини залишатиметься стабільним протягом усього подальшого життя, за винятком випадків, коли самооцінка людини радикально змінюється через несподівані життєві події або кар'єрні кризи.

Задля подолання кризових явищ в кар'єрному розвитку індивідуумів на підприємстві керівництво повинно приділяти достатньо уваги щодо управління професійною кар'єрою. Колектив українських дослідників під керівництвом В.

Данюка та А. Колота під управлінням трудовою кар'єрою розглядає систему соціально-економічних та організаційних заходів та інструментів, які забезпечують планування, організацію, мотивацію та контроль професійно-кваліфікаційного просування працівників з урахуванням їх потреб, інтересів, схильностей, здібностей та професійної підготовки, а також цілей та потреб підприємства [17]. Таким чином, на підприємстві необхідно приділяти увагу тим працівникам, які мають лідерські здібності й вмотивовані щодо розвитку власної кар'єри, а також стимулювати співробітників, які не мають таких намірів, але їх компетенція цінна для підприємства.

Але управління кар'єрою відбувається в умовах постійних змін на ринку праці. Як окреслює цю проблему О. Білик: «Розвиток науки, техніки та технологій, глобальні тенденції неминуче призводять до соціально-економічних перетворень та до модернізації економіки у цілому, що зумовлює зміни у сфері зайнятості та соціально-трудовах відносинах» [18, с. 58]. Тому необхідно враховувати умови цифрової трансформації та трансформації самого ринку праці, особливо в умовах військового стану.

З іншого боку, О. Дикань, В. Дикань та М. Глушенко наполягають, що кар'єра не побудується сама по собі і якщо людина хоче зробити кар'єру, вона повинна займатися цим постійно, усе життя, починаючи вже зі школи, оскільки кар'єра – це перш за все самореалізація [19, с.74].

У ході проведеного аналізу стає цілком очевидно, що на кар'єрний розвиток впливає низка чинників, які в дослідженнях вказують як «кар'єрний якір», що дозволяє підвищити самооцінку співробітника. В організації повинні керуватися принципами та мотивами щодо прагнення людей до побудови кар'єри. При цьому в організації при управлінні кар'єрою повинні враховувати особистісні орієнтації людей задля правильного встановлення професійного вектору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ FUJIKURA GROUP

2.1 Дослідження кар'єрного потенціалу персоналу компанії Fujikura Group

У Fujikura Group працює понад 50 000 співробітників у понад 20 країнах і регіонах. Наші співробітники розробляють інноваційні та корисні продукти та рішення, прагнучі бути надійним партнером для клієнтів за допомогою технологій "TSUNAGU", які використовуються у виробництві. Ключем до подальшого посилення цих зусиль є глобальні людські ресурси, які можуть відігравати активну роль на міжнародному рівні. Діяльність з розвитку людських ресурсів з цією метою є важливою опорою управління, яка прокладе шлях до майбутнього Групи.

Fujikura Automotive Europe - це багатонаціональна та багатокультурна компанія, що складається з більш ніж 10 000 професіоналів, яка в свою чергу є філією японської транснаціональної корпорації Fujikura Ltd. (Товариство з обмеженою відповідальністю) [20].

Історія компанії Fujikura розпочалася в позаминулому столітті. У 1885 році Zenpachi Fujikura розпочинає виготовлення обмоточних проводів із шовку та бавовни, у 1887 році він імпортує п'ять великих машин для плетіння з США. У 1998 році розпочали виготовлення дротів, парафінових дротів та лампових шнурів на Токійському заводі. Розпочаті дослідження щодо якостей гумової ізоляції. У 1901 році пройшла реорганізація компанії у необмежене партнерство: Fujikura Electric Wire & Rubber Co., Ltd, статутний фонд склав 25 000 ієн, а очолів компанію Томейкі Мацумото (син). У 1924 році було проведено реконструкцію заводу в Токіо. У 1933 році уло зареєстровано офіційний логотип компанії. У 2006 році створено американську філію Fujikura Ltd. та придбали 60% акцій іспанської компанії ACE Automotive Group, яка у 2008 році була перетворена у Fujikura Automotive Europe [20].

В 2013 році Fujikura Automotive Europe розпочинає набір співробітників у Львові, але й за військових дій на сході України набір було припинено. Й тільки завдяки особистим гарантіям Президента П. Порошенка компанія поновила набір співробітників у 2015 році й відправила понад 500 львів'ян на стажування до румунських заводів. З грудня 2015 року розпочав свою роботу перший завод Fujikura Automotive Ukraine Lviv, другий завод було введено в дію у 2017 року.

Слоган компанії: Where, When, What (Где, Коли, Що) [21-27].

From locations around the world, Fujikura will deliver the best solution for your business anywhere (Компанія Fujikura пропонує найкращі рішення для вашого бізнесу в будь-якій точці світу).

Fujikura Automotive Europe є частиною автомобільної бізнес-одиниці Fujikura Group і спеціалізується на розробці та виробництві джгутів проводів, датчиків сидінь, пластмасових деталей та електронних компонентів для автомобільної промисловості. Fujikura Automotive Europe має заводи в Румунії, Марокко, Росії та Україні, а також центри обслуговування клієнтів в Іспанії, Німеччині, Чехії та Угорщині, рис. 2.1.

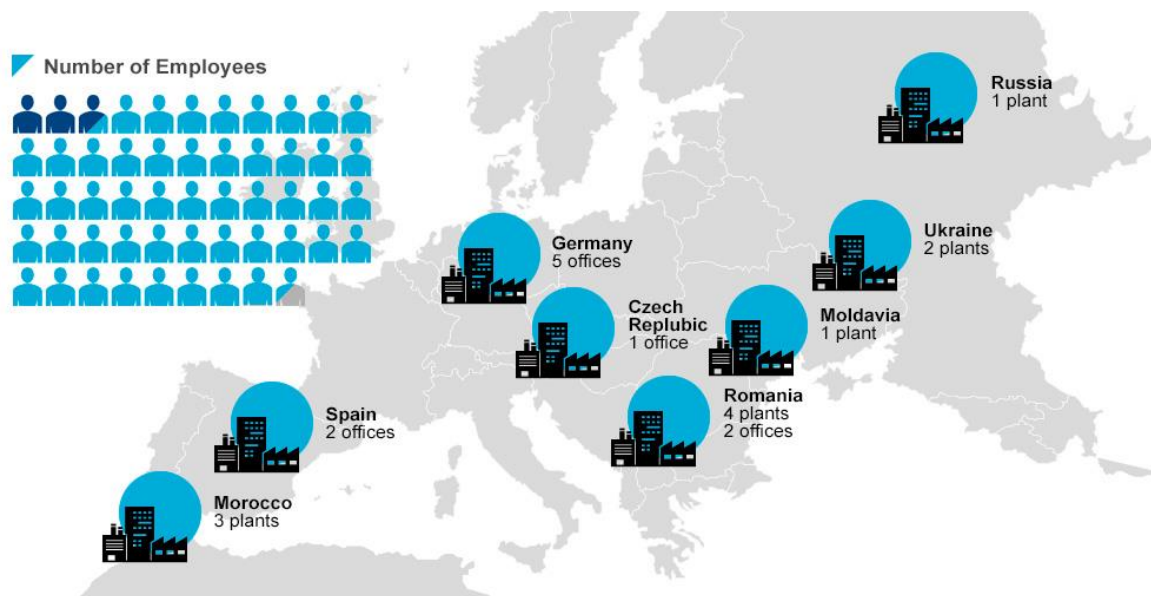


Рис. 2.1 – Розміщення заводів та центрів обслуговування клієнтів Fujikura Automotive Europe

Джерело: [22]

Слоган у сфері промисловості: We deliver innovative products, and integrated service solutions (Ми поставляємо інноваційні продукти та інтегровані сервісні рішення).

Місія компанії - Наша перша відповідальність перед нашими клієнтами.

Ми допомагаємо їм підтримувати та розвивати свій бізнес, забезпечуючи якісними продуктами та послугами технології "ЦУНАГУ"("TSUNAGU") [25, с. 14].

Основні стратегічні цілі компанії Fujikura Ltd. до 2025 року передбачають:

- Орієнтацію на основних клієнтів у розширенні бізнесу
- Зміцнення структури прибутку шляхом переміщення в місця з низькою вартістю (передача виробництва);
- Поліпшення якості та контроль витрат на оплату праці;
- Забезпечити автоматизацію процесів та використання ІТ-технологій.

Основні фінансово-економічні показники Fujikura Ltd. відображено у табл.

2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники Fujikura Ltd. за 2012-2021 рр., млн. йен

	2012	2013	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021
Чисті продажі	491,118	590,980	661,510	678,528	740,052	710,778	672,314	643,736	670,350
Операційний прибуток	6,499	20,345	25,075	32,632	34,343	27,679	3,346	24,422	38,288
Чистий прибуток	3,049	3,328	12,201	11,317	18,359	1,453	(38,510)	(5,362)	39,101
Капітальні витрати	54,594	25,463	24,637	31,979	42,588	55,785	30,141	17,736	16,214
Витрати на дослідження	14,917	14,654	15,226	16,210	16,291	17,466	17,297	16,496	16,413
Активи	528,900	537,281	577,567	552,678	638,055	638,318	576,090	569,124	611,526
Чисті активи	204,771	207,242	234,527	217,981	241,961	240,910	172,115	184,483	243,657
Кількість співробітників	52,409	53,409	52,114	54,114	58,422	57,228	55,936	53,717	52,434

Джерело: розроблено автором на основі даних: [21-27]

За даними табл. 2.1 можна зрозуміти, що відкриття заводу в Україні в 2015 році позитивно вплинуло на показники чистих продажів та операційного прибутку, хоча зниження чистого прибутку може бути пов'язано з уплатою додаткових податків. Але проблеми автомобільної галузі негативно відбилися на

прибутку у 2018-2019 роках. Хоча компанія утримує рівень вкладень в дослідження та впровадження інновацій. Падіння капітальних витрат (або інвестицій у виробництво) негативно відбивається на чисельності співробітників, яка стійко падає останні 5 років.

Динаміка чистих продажів та темпів зростання, операційного прибутку зображена на рис. 2.2.

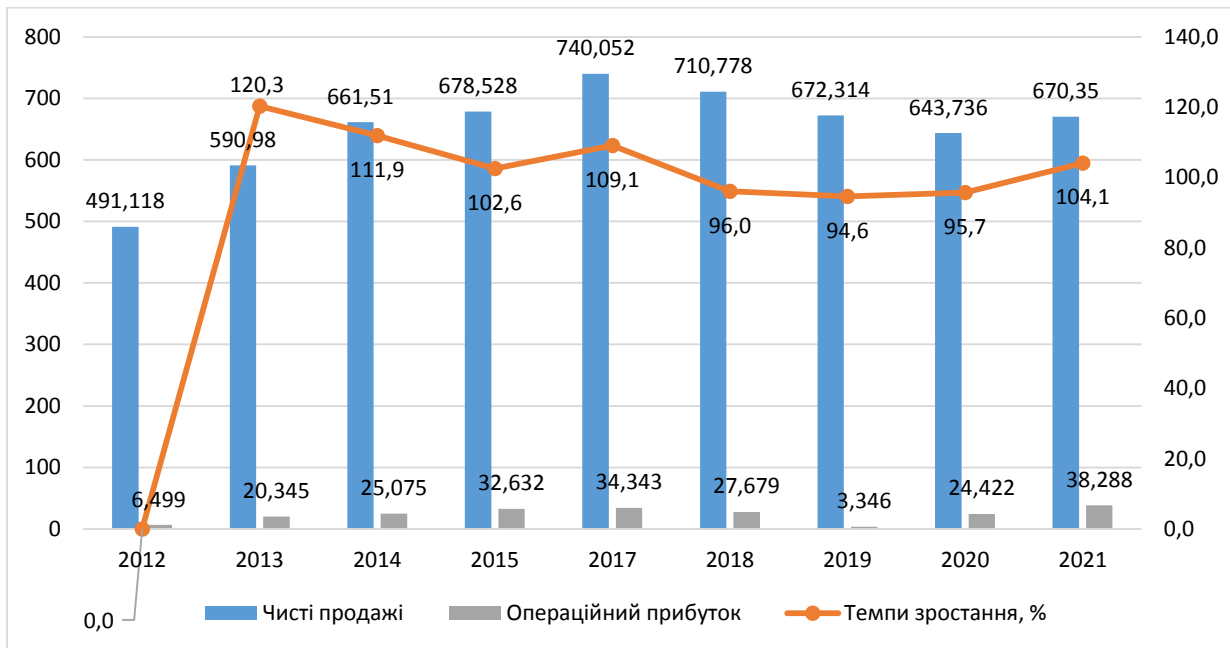


Рис. 2.2 – Динаміка чистих продажів та темпів зростання, операційного прибутку, млн. йен

Джерело: розроблено автором на основі даних: [21-27]

На основі даних рис. 2.2 можна констатувати факт, що у 2016-2017 році відбувається зростання чистих продажів та операційного прибутку, що обумовлено запуском заводів у Львові, але закриття заводу в Немирові призвело до падіння чистих продажів по інерції у 2018-2019 році до –4%-6%. Падіння показників чистих продажів у 2020 році обумовлено спадом світового виробництва внаслідок пандемії.

Задля виявлення проблем та переваг компанії в Україні проведемо SWOT-аналіз української філії Fujikura Automotive Ukraine Lviv, який наведено в додатку А.

Співвідношення чистих продажів та кількості найманих співробітників відображено на рис. 2.3.

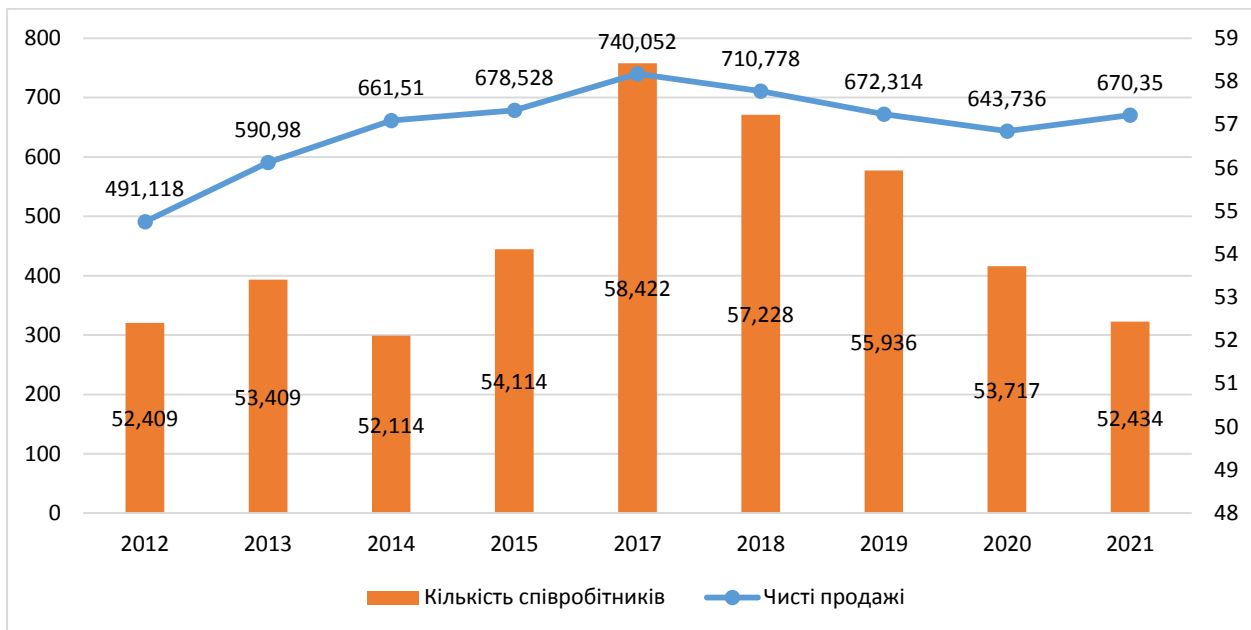


Рис. 2.3 – Динаміка чистих продажів та кількості менеджерів за 2012-2021 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних: [21-27]

На основі даних рис. 2.3 можна узагальнити, що відкриття заводів у Львові у 2015 та у Немирові у 2017 призвело до значного зростання кількості управлінців різних рівнів та напрямків в абсолютних значеннях на 2 тис. у 2015 році та на 4,308 тис. у 2017 році, відповідно чисті продажі зросли на 17 млрд. йен у 2015 році та на 61,5 млрд. йен у 2017 році.

Кореляційний аналіз для встановлення щільності зв'язку між факторною та результативною ознаками, а саме чистими продажами та кількістю менеджерів, проведемо за коефіцієнтом кореляції Пірсона, який розраховується за формулою [28]:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x-\bar{x})^2 (y-\bar{y})^2}} \quad (2.1)$$

Отриманий коефіцієнт кореляції $r = 0,66088$ свідчить, що фактична сума відхилень результативної ознаки практично не дорівнює граничній, а зміна фактору – кількість співробітників має високий кореляційний вплив на зростання

чистих продажів. Таким чином, людський фактор має основний вплив на зростання показників компанії й тому не можна зневажати персоналом, а приділяти більше уваги, підвищувати стимули щодо кар'єрного зростання.

На основі вищенаведених даних розрахуємо показники продуктивності праці, рис. 2.4.

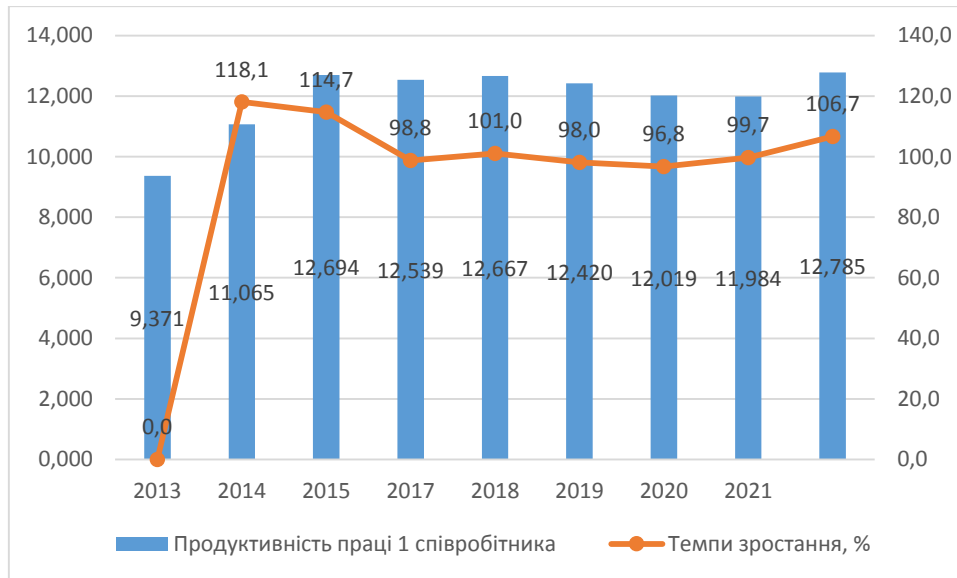


Рис. 2.4 – Показники продуктивності праці компанії, тис. йен

Джерело: розроблено автором на основі даних: [21-27]

Відповідно рис. 2.4, найм працівників на управлінські посади на виробництво у Львові та Немирові позитивно вплинув на зростання продуктивності праці. В абсолютних показниках продуктивність праці зросла з 11065 йен до 12694 йен, або збільшилася на 18,08% при відкритті заводу у Львові в 2015 році. При відкритті заводу в Немирові продуктивність праці у 2018 році зросла з 12539 йен до 12667 йен, або на 1,02%.

У Львові 2 заводи мають загальну площу 24 тис. м², де працюють понад 3000 осіб, 750 з яких – це працівники, які займають керуючі посади. Заробітна плата від 15000 до 55000 грн. (із врахуванням оподаткування) та премії за ефективність. В Росії завод було закрито на підтримку санкцій японським урядом, а в Молдові декілька раз проходили страйки робітників.

Станом на березень 2022 року кількість працівників сягала понад 3 800 осіб (кількість менеджерів майже не змінилася). Загальна площа підприємства

становить - 13 400 м² , з виробничими площами - 11 500 м². Засновниками є «Фуджікура Аутомотів ЮРОП СА» (Іспанія) та «Фуджікура Аутомотів Румунія СРЛ». В організації свого виробництва на території України зацікавлені інвестори країн Південно-Східної Азії для постачання в ЄС. Компанія Фуджікура у Львові стала корпоративною групою, яка цінується клієнтом і суспільством зокрема [29].

Компанія стикається з кадровою нестачею як адміністративного, так і лінійного персоналу на заході України. Оскільки тут давно відсутня культура тривалої праці на заводах, як це було до війни на сході України, то ці соціокультурні фактори негативно впливають на плинність кадрів, яка є дуже високою, близько 10%. Люди працюють стислий термін та йдуть працювати за кордон, де отримують вищу зарплату.

На нашу думку, сама компанія встановлює занижкі вимоги до персоналу: наявність середньої освіти та вміння розрізняти кольори, хоча в Україні достатньо високий рівень фахівців з середньо-спеціальною та вищою освітою. Оскільки серед безробітних та переселенців дуже високий відсоток людей з вищою освітою, то вони також відмовляються працювати на таких умовах.

Задля оцінки масштабу проблем з набором персонал компанії Fujikura Automotiv Lviv Ukraine проведемо оцінку руху персоналу, а саме коефіцієнтів руху персоналу.

Коефіцієнт обороту за прийомом ($K_{пр}$) розраховується за формулою [30]:

$$K_{пр} = P_{п} / \text{ССП} \quad (2.2)$$

де $P_{п}$ – кількість прийнятих на роботу працівників

ССП - середньооблікова чисельність персоналу

Коефіцієнт обороту з вибуття розраховується за формулою:

$$K_{в} = P_{в} / \text{ССП} \quad (2.3)$$

де $P_{в}$ – кількість працівників, що вибули

ССП - середньооблікова чисельність персоналу

У динаміці значення даного коефіцієнта має бути більше значення коефіцієнта по прийому.

Рух персоналу за 2015-2021 рік відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Рух персоналу на заводі Fujikura Automotive Ukraine Lviv за 2015-2021 рік

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність персоналу	2536	3186	5834	5948	3875	3167	3045
Прийнято на роботу, осіб	962	2541	4954	4367	2568	229	352
Вибуло у зв'язку зі звільненням, осіб	1257	3056	4871	4742	1168	152	104
Коефіцієнт обороту за прийомом (плинності кадрів)	0,496	0,959	0,835	0,797	0,301	0,048	0,034
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,379	0,798	0,849	0,734	0,663	0,072	0,116

Джерело: розроблено автором за матеріалами статистичної звітності підприємства

За даними табл. 2.2 компанія активно проводила найм робітників у 2016-2018 років, потім тенденція різко скоротилася. Але слід відзначити, що кількість найманих працівників була меншою, ніж кількість звільнених. На рис. 2.5 наочно відображені показники руху персоналу.

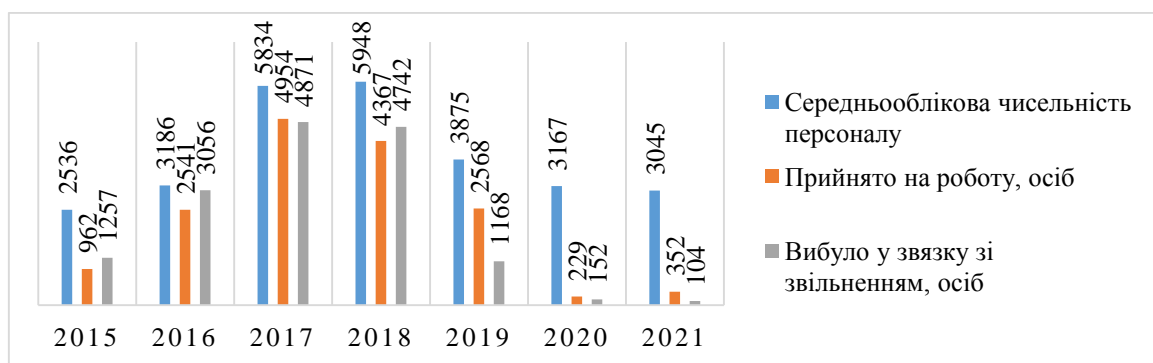


Рис. 2.5 – Показники руху персоналу за 2015-2021 рік

Джерело: розроблено автором за матеріалами статистичної звітності підприємства

Дані рис. 2.5 дають наочне уявлення про існуючі проблеми на підприємстві, оскільки 4 роки поспіль при відкритті заводів у Львові й Немірові найманих працівників було менше, ніж тих, що звільнялися.

Відносні показники руху персоналу відображені на рис. 2.6.

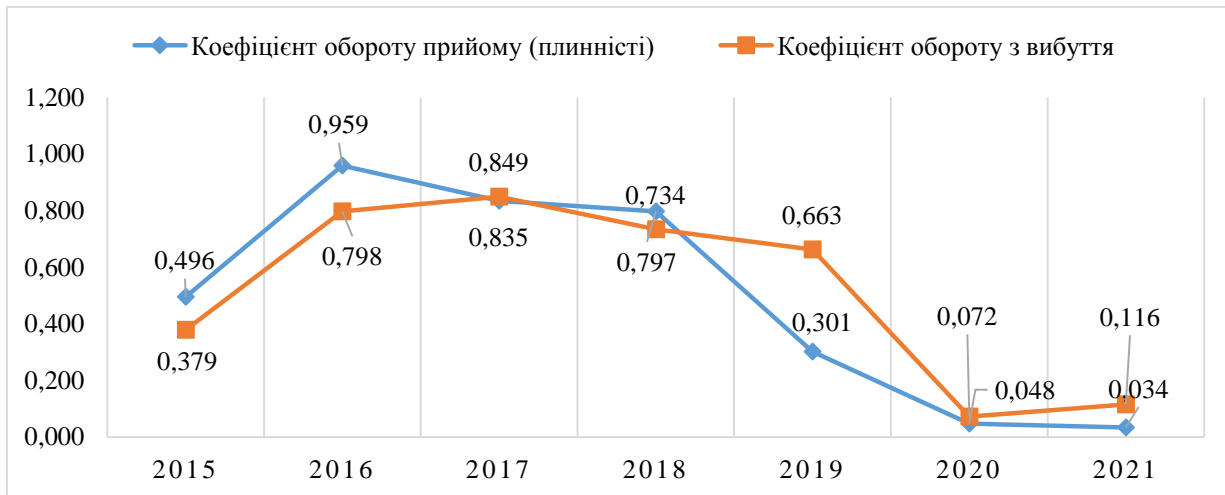


Рис. 2.6 – Відносні показники руху персоналу

Джерело: розроблено автором за матеріалами статистичної звітності підприємства

Відповідно даних рис. 2.6 коефіцієнт обороту з вибуття був вищий, ніж коефіцієнт обороту по прийому у 2017, 2020 та 2021 роках. Найбільш високі та негативні значення обидві коефіцієнти мали у 2016 році. В останні роки ситуація на підприємстві стабілізувалася, але це не означає нормальний розвиток, а скоріше стагнацію, яка була викликана пандемією, відсутністю роботи.

Кількісний аналіз дає нам наочне уявлення руху персоналу, але задля розуміння причин ситуації що склалося, нами проведено соціологічне опитування серед співробітників компанії. Анкета соціологічного дослідження наведена у додатку Б. Анкету заповнили за власним бажанням 342 співробітника Fujikura Automotive Ukraine Lviv, які займають керівні посади, що фактично є релевантною вибіркою.

Результати обробки анкет показали наступний віковий профіль респондентів та посаду, рис. 2.7.

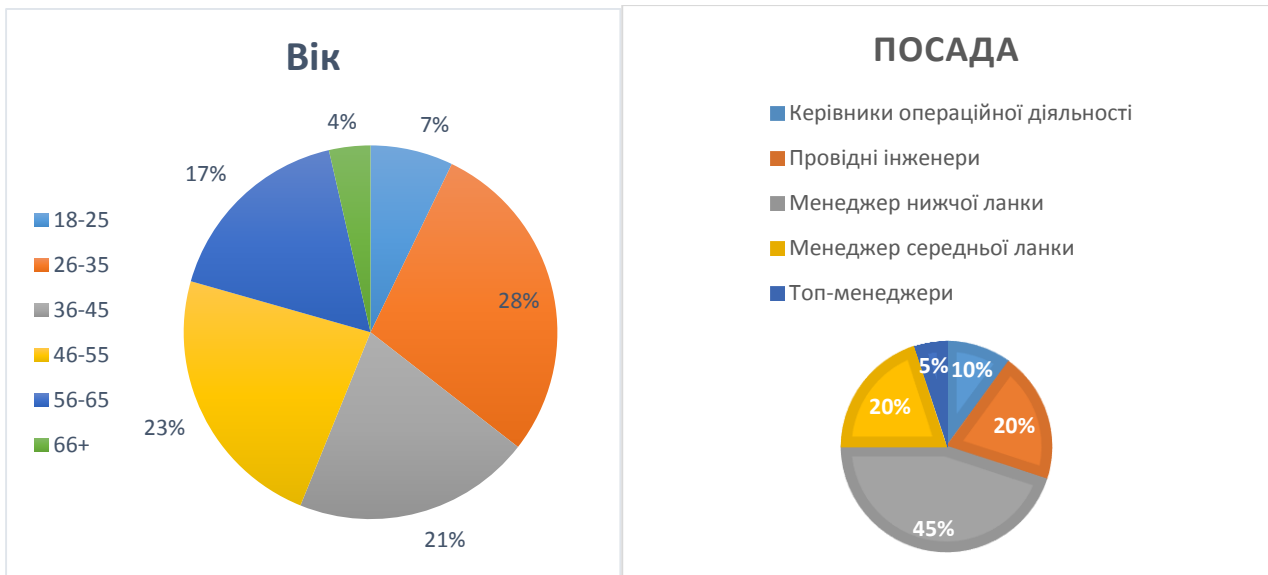


Рис. 2.7 – Віковий та посадовий профіль респондентів

Джерело: Розроблено автором на основі соціологічного опитування (додаток Б)

Згідно рис. 2.7 робимо висновок, що у віковому розрізі переважають молоді від 26 до 35 років – 28% та людей 46-55 років – 23%. Але на підприємстві працює доволі мало молоді 18-25 років -7%, а саме вони мають сьогодні великі амбіції щодо розвитку кар'єри. Хоча в Китаї вже склався термін «лежати горизонтально», яка виражає концепцію сучасної молоді нічого не робити. На нашу думку, такий низький показник молоді свідчить про певні проблеми у компанії, в тому числі і з кар'єрним зростанням, що в майбутньому може негативно вплинути на розвиток підприємства. Також варто зазначити, що у компанії високий рівень керівників нижчої ланки (45 %), у той момент, коли фахівців інших напрямів набагато менше. Це може означати, що при побудові кар'єри персонал зіштовхується з певними труднощами.

Освітній рівень персоналу зображено на рис. 2.8.



Рис. 2.8 – Освітній рівень персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі соціологічного опитування

(додаток Б)

Виходячи з даних рис. 2.8, на підприємстві працюють 40% персоналу із середньо-спеціальною та середньо-технічною освітою. З вищою освітою працюють 14,6 % респондентів, а за освітньо-кваліфікаційною характеристикою саме вони мають право посідати керівні посади. Таким чином, робимо висновок, що недостатня кількість кандидатів на керівні посади, які б відповідали необхідному рівню освіти, у подальшому може спричинити ряд проблем при розвитку кар'єри персоналу.

Стаж роботи в компанії зображено на рис. 2.9.

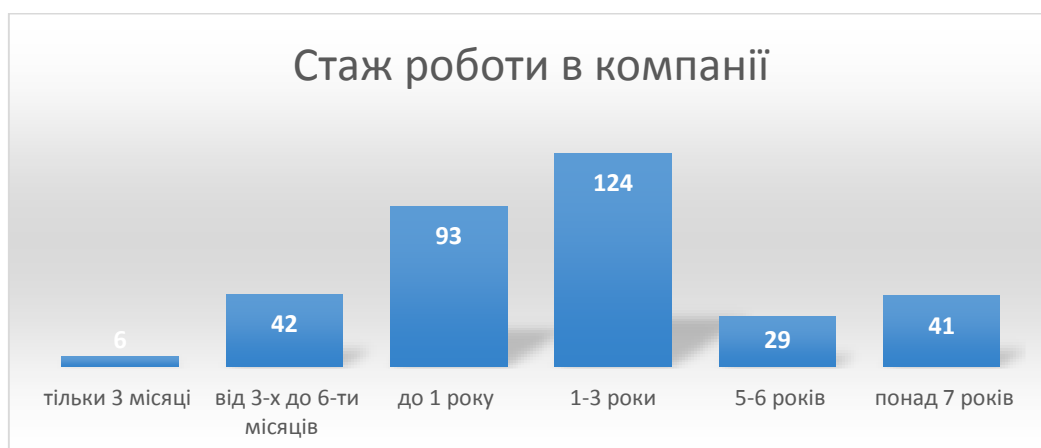


Рис. 2.9 – Стаж роботи персоналу в компанії

Джерело: Розроблено автором на основі соціологічного опитування

(додаток Б)

За даними рис. 2.9, 37% працюють 80% респондентів мають стаж роботи на підприємстві до 3-х років, що підтверджує раніше отримані дані про високий рівень плинності персоналу. Ця ситуація прямо відповідає закону Парето 80 до 20, тобто основний колектив складає 20%. У сучасної молоді зазвичай відсутнє почуття лояльності до компанії, де вони працюють. На нашу думку, низький показник людей, які працюють у компанії 5-6 років, може свідчити про недостатню мотивацію персоналу до довготривалого кар'єрного розвитку у компанії.

Найбільш актуальним питанням є взаємовідносини в колективі, які відображені на рис. 2.10.

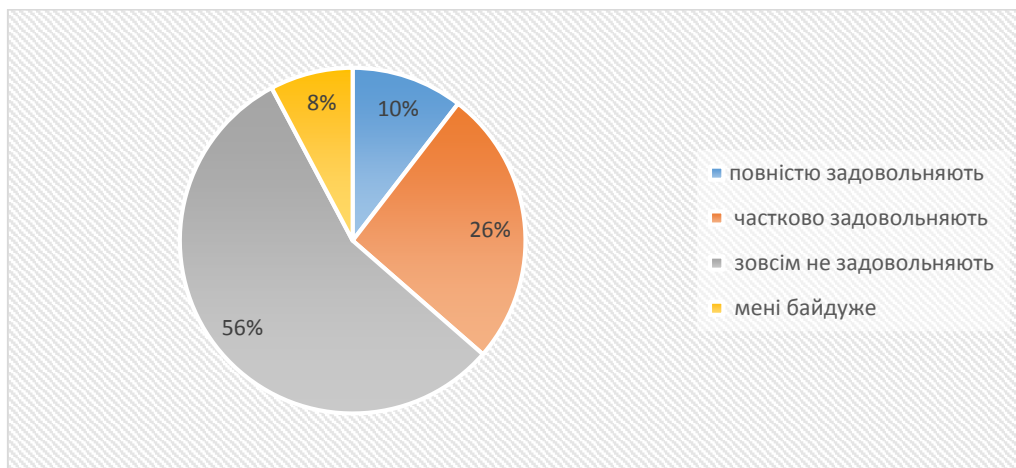


Рис. 2.10 – Взаємовідносини в колективі

Джерело: Розроблено автором на основі соціологічного опитування (додаток Б)

Як бачимо за даними рис. 2.10, 56% респондентів взаємовідносини в колективі зовсім не задовольняють персонал, що також є показником високої плинності кадрів та відповідно відсутності бажання розвивати кар'єру. Ми вважаємо, що здоровий мікроклімат у колективі та гарні взаємини між колегами – запорука успіху будь-якої компанії. Інакшими словами, яке б не пропонувалося

кар'єрне зростання та розвиток, у колективі, який викликає негативні емоції, люди ніколи не будуть працювати.

На другому місці завжди йдуть матеріальні питання. Отже, задоволеність рівнем оплати праці відображена на рис. 2.11.

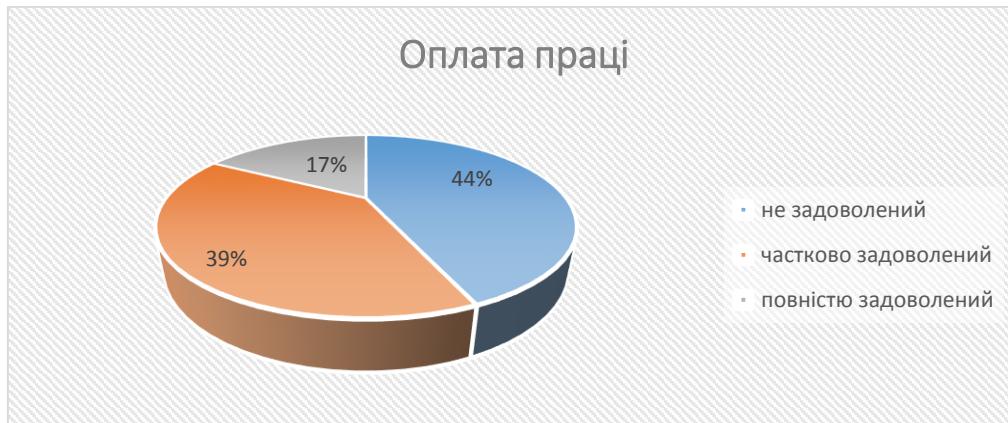


Рис. 2.11 – Рівень задоволення оплатою праці

Джерело: Розроблено автором на основі соціологічного опитування (додаток Б)

На основі даних рис. 2.11 бачимо, що 44% респондентів не задоволені оплатою праці, що в цілому характерно для українського ринку праці. Проте низький рівень заробітної плати змушує людей змінювати своє місце роботи, як результат, плинність кадрів, а це у свою чергу створює труднощі у вирошуванні компанією власних керівників, оскільки людина, яка пропрацювала рік і може претендувати на кар'єрний розвиток, змушена шукати більш оплачувану роботу.

Кар'єрне зростання потребує від співробітників чітко ставити та структурувати завдання щодо виконання професійних обов'язків, рис. 2.12.

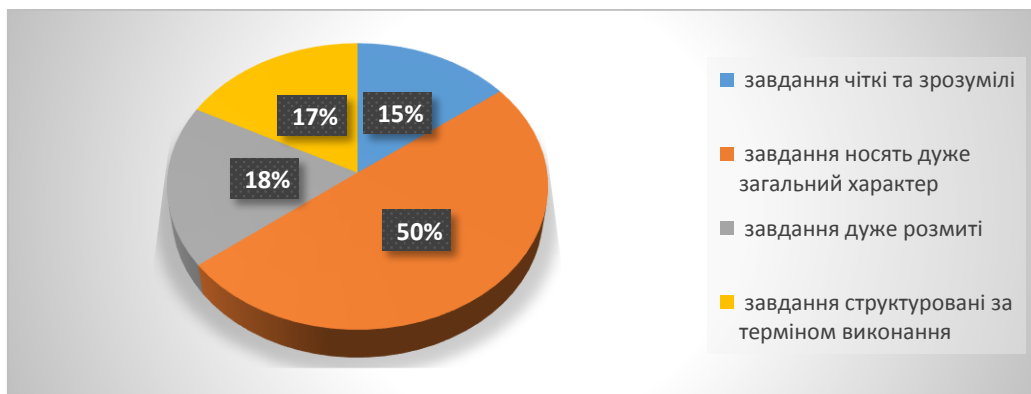


Рис. 2.12 – Постановка завдань керівництвом

Джерело: Розроблено автором на основі соціологічного опитування (додаток Б)

За даними рис. 2.12, спостерігається негативна тенденція, оскільки 50% респондентів вважають, що завдання носять дуже загальний характер. На нашу думку, це вказує на низький рівень розвитку навичок ефективного керування командою у керівників нижньої ланки. Отже, бажано збільшити кількість тренінгів про менеджменту для цих робітників.

В результаті анкетного опитування склався певний портрет персоналу: на заводі працює більше молоді 25-36 років, яка має певні амбіції, більша частика менеджерів є представниками нижньої ланки, стаж освіти не перевищує 3-х років, персонал більше незадоволений своїм рівнем оплати та йому незрозумілий характер постановки завдань, які носять загальний характер.

Отже, задля розвитку персоналу компанія повинна набирати та навчати самовмотивованих людей, які готові взяти на себе певну роль у глобальному бізнесі.

Цілі в сфері управління персоналом компанії наступні:

1. Розширення зайнятості та сприяння призначенню потрібних людей на потрібні посади
2. Глобальна ротація робочих місць
3. Підтримання співробітників у розвитку їх кар'єри
4. Сприяння глобальній інтеграції процесів оцінювання та освіти
5. Створення глобальної внутрішньої освітньої мережі та якісної системи навчання [27].

Основна філософія та політика розвитку людських ресурсів, згідно з баченням Групи управління людськими ресурсами - розвивати почуття власності в різноманітній робочій силі, щоб діяти відповідно до політики «кожен є зіркою», незалежно від національності, раси, статі, релігії чи віку. Компанія також вживає заходи щодо розвитку талантів, які можуть ініціювати реформи, поважаючи, співпрацюючи та мотивуючи один одного.

Розвиток людських ресурсів у Fujikura — це загальна система, яка зосереджена головним чином на практичному навчанні на робочому місці. Він пов'язує оцінювання з розвитком і забезпечує безперервний цикл оцінювання, в якому визнаються сильні та слабкі сторони окремих співробітників і поділяються між працівником і його керівництвом. Потім розкриваються сильні сторони та вживаються заходи для усунення слабких сторін для досягнення подальшого зростання.

З нагоди святкування 120 років корпоративної історії, і запуску свого «Третього 60-річчя», Fujikura провела повне оновлення своєї філософії управління, щоб стати підприємством, яке допомагає клієнтам створювати цінності та робить внесок у суспільство через технологію «Цунагу», яка покликана розвивати таланти, які допоможуть Компанії досягти цієї мети.

У квітні 2006 року було створено Академію Fujikura як відділ навчання/освіти співробітників Fujikura Group. Співробітникам закордонних компаній Групи надається можливість отримати практичний досвід роботи на виробничих потужностях Групи в Японії, де вони дізнаються про виробничі операції, орієнтовані на командну роботу в японському стилі, діяльність з удосконалення, включаючи роботу в малих групах, і методи управління бізнесом. Компанія постійно розвиває лідерів, які зможуть сприяти виробництву, яке об'єднує хороші сторони японських та закордонних методів виробництва, тим самим ще більше покращуючи якість виробництва всієї Fujikura Group.

Співробітники виробничого та адміністративного відділів проводять заходи з удосконалення в групах. Наприклад, близько 590 команд, сформованих працівниками адміністративних відділів, досягли значних результатів у сприянні «5S»: енергозбереженню, сортуванню/прибиранню самодисципліні, покращенню ведення бізнесу.

Щороку в травні компанія проводить глобальну презентаційну зустріч Fujikura «KAIZEN», на якій команди, які беруть участь за межами Японії, також представляють свої результати вдосконалення.

У 2015 фінансовому році Fujikura Ltd. провела низку тренінгів з розвитку людських ресурсів, в тому числі для співробітників заводу у Львові, включаючи обов'язкові тренінги та мовні семінари, які проводила Академія Fujikura, а також семінари з дотримання вимог та управління ризиками, які проводилися під керівництвом відповідних відділів. Загалом у цих заходах взяли участь 31 000 співробітників по всіх філіях, табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати тренінгів і семінарів за 2019 рік (Fujikura)

Кількість учасників	Стать	
	Чоловіки	жінки
Підсумки тренінгів та семінарів за 2015 рік	26708	5092
В тому числі в Україні (Львів)	1421	1115

Джерело: розроблено автором на основі даних [31]

В Україні при відкритті нового заводу у Львові було найнято 2536 осіб, з них 454 менеджера, кожний з яких пройшли 41,5 годин навчальних тренінгів. Частка найманих працівників в Україні при відкритті заводу у Львові склала 7,97%. Загальні витрати на навчання в компанії склали 195 тис. йен. Результати також відображають гендерну нерівність, оскільки більшість прийнятих на роботу та у керівному складі це чоловіки.

В рамках діяльності з розвитку людських ресурсів в компанії проводяться наступні основні семінари:

1. Обов'язкове навчання та тренінги для нових співробітників, мовні семінари та тренінги, що проводяться кожною внутрішньою компанією та сайтом.
2. Семінари з питань безпеки та гігієни праці, психічного здоров'я, контролю за станом здоров'я, БКП/БКМ.
3. Семінари з філософії менеджменту, КСВ, виробництва, якості та навколишнього середовища, інтелектуальної власності та логотипу бренду.
4. Тренінги з комплаєнсу та управління ризиками, а також семінари з електронного навчання.

5. Розвиток глобальних людських ресурсів.

В компанії реалізуються наступні заходи задля розвитку глобальних людських ресурсів:

- Розширення зайнятості та сприяння призначенню потрібних людей на відповідні посади.
- Чередування посад.
- Підтримання співробітників у розвитку їх кар'єри.
- Сприяння інтеграції процесів оцінювання та освіти.
- Створення глобальної внутрішньої освітньої мережі та системи навчання [31].

Таким чином, зараз група Fujikura налічує понад 50 000 співробітників у 24 країнах і регіонах, які продовжують розробляти інноваційні та корисні продукти та рішення та прагнуть бути найнадійнішим партнером для клієнтів за допомогою технологій «TSUNAGU», займаючись виробництвом вдень і вночі. Для подальшого посилення цих зусиль ключовим є глобальний людський ресурс, який може відігравати активну роль у всьому світі. Діяльність з розвитку людських ресурсів для цього є одним із важливих стовпів управління, що спрямовано на розвиток кар'єри через управління талантами.

2.2 Оцінка ефективності стратегій розвитку кар'єри компанії Fujikura Group

Економіка XXI-го століття сповнена нових технологій для вивчення. Успішні організації використовують інноваційні системи людських ресурсів, щоб вони могли піклуватися про своїх співробітників, які потім можуть піклуватися про своїх клієнтів. Адаптивний інтелект і машинне навчання розширюють те, що раніше було неможливо людям; вони є основною рушійною силою створення розумнішого та приємнішого досвіду для співробітників.

В компанії Fujikura зацікавлені в поступовому кар'єрному переході, тому менеджмент компанії планує організаційну кар'єру.

Погляди на планування кар'єри персоналом розподілилися наступним чином, рис. 2.13:



Рис. 2.13 – Погляди на планування кар'єри персоналом

Джерело: розроблено автором за матеріалами статистичної звітності підприємства

Наочне уявлення респондентів про планування кар'єри відбивають позитивні тенденції, що 40% респондентів планують розвиватися в рамках тої освіти, яку вони отримали й лише 19,1 % планують отримати освіту в новому професійному напрямку. Тобто, також відповідно закону Парето 20% респондентів мають інноваційну спрямованість у своєму професійному розвитку.

Пріоритети в стимулах щодо розвитку кар'єри відображені на рис. 2.14.



Рис. 2.14 – Пріоритети в стимулах щодо розвитку кар'єри

Джерело: Розроблено автором на основі соціологічного опитування (додаток Б)

За даними рис. 2.14 у ранжуванні пріоритетів в стимулах щодо розвитку кар'єри, респонденти на 1 місце ставлять можливість реалізації власних ідей – 22,7%, тобто знов ми бачимо відповідність закону Парето. На 2-му – працювати з командою, що стимулює продуктивність праці. Отже в компанії треба проводити заходи по тимблдінгу. Але на 3-4-5 рівнях однаково важливі професійне зростання, вдосконалення власних навичок та можливість отримувати більшу зарплату – по 48 відповідей, або 14,3%.

Зміни, які відбуваються на різних етапах формування кар'єри зображені на рис. 2.15.

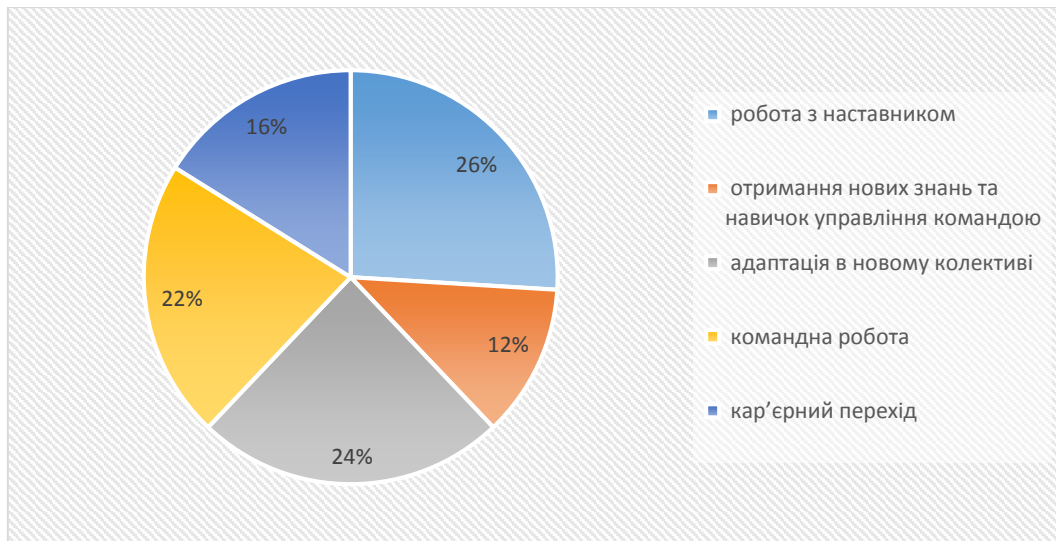


Рис. 2.15 – Зміни, які відбуваються на різних етапах формування кар'єри
 Джерело: Розроблено автором на основі соціологічного опитування
 (додаток Б)

Розвиток кар'єри та утримання на кар'єрних сходинках залежить від вміння працювати з людьми, рис. 2.16.



Рис. 2.16 – Цінності в роботі з людьми

Джерело: Розроблено автором на основі соціологічного опитування
 (додаток Б)

Головне питання до якого звернулися наприкінці анкети, відповідно «правила воронки» дало можливість отримати від респондентів більш відверті відповіді. І як бачимо з рис. 2.16, позитивним є те, що для українських робітників найголовніше, це психологічний клімат в колективі та в команді – 126 відповідей, або 37,6%. Але негативним є те, що серед респондентів низький рівень відповідальності за роботу в команді – 6,8%, це обумовлено те, що більшість респондентів обіймають посади операторів й не зацікавлені в розвитку кар'єри. Також в компанії не прийнято відверто обговорювати спільні проблеми -6,8%, що підтверджує конфлікт зі створенням профспілки у 2017 році, який призвів до судового позову до компанії.

При відкритті заводів у Львові були розроблені наступні плани та визначні результати щодо навчання та кар'єрного зростання персоналу, Додаток В.

Основні заходи реалізуються завдяки поетапному плануванню кар'єри, які відображені в додатку Г. За даними Додатку Г можна сказати, що для всіх співробітників існує 6 програм розвитку кар'єри, а для співробітників технічного (оперативного), інституціонального рівнів прийняті окремі програми.

Освітня система Fujikura передбачає обов'язкове стратифіковане навчання для всіх працівників. Відділом навчання розроблені навчальні програми для кожного етапу кар'єри, включаючи програми для працівників першого, другого та третього років роботи, а також для ОІТ, керівників команд і менеджерів. Існують також програми для керівників, які підтримують кадрову систему, наприклад програма навчання оцінювачів. Компанія пропонує вибіркоче навчання, спрямоване на розвиток лідерів для виробництва та інших бізнес-операцій [31].

Компанія розробила низку додаткових навчальних програм для проактивного використання працівниками, які мають високу мотивацію покращити свої здібності щодо презентацій японською та англійською мовами, спілкування, управління та бухгалтерського обліку, а також співробітників, яким їх керівники рекомендують пройти додаткове навчання.

Окрім, обов'язкової системи навчання для бажаючих розвивати свою кар'єру створюються умови сприяння саморозвитку щодо додаткового навчання: заочного та екстернатного, а також мовного навчання, табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Сприяння саморозвитку (програми стимулювання)

Система	Пропозиції
Заочне навчання, електронне навчання та екстернат для майбутніх менеджерів	- Заочні курси, електронне навчання та зовнішнє навчання забезпечують систему, що складається з понад 300 відкритих курсів, які працівники можуть вільно обирати залежно від своїх індивідуальних планів кар'єри. * Діє система стипендій.
Мовна освіта	- Підготовчі заняття TOEIC (3 рази на рік онлайн) - Онлайн-навчання англійській розмові та онлайн-навчання японській мові * Діє система субсидування вартості тестів і курсів.

Джерело: розроблено автором на основі даних [31]

Для заочного навчання співробітники можуть вибрати програму, яка найкраще відповідає їхнім цілям, серед 300 і більше курсів. Завдяки зовнішньому навчанню працівникам надається можливість пройти навчання разом з членами інших компаній. Задля стимулювання підвищення рівня знань в компанії створена система заохочення. В рамках мовної освіти співробітникам надається можливість скласти іспит з англійської мови для міжнародного спілкування (TOEIC) у компанії двічі на рік. Надається можливість навчання англійській та японській мовам. Також пропонується система заохочення щодо вивчення мов. Оскільки в компанії існує можливість мобільності через відрядження у різні країни, де розташовані філії та заводи компанії, то вивчення іноземних мов сприяє розвитку кар'єри.

В компанії розроблена та запроваджена власна система атестації персоналу. Fujikura Ltd. сертифікує наступних співробітників як «стипендіатів» (спеціальних дослідників) і прирівнює їх до директорів: тих, хто займається

технологіями та науково-дослідницькими галузями, які широко визнані своїм значним досвідом і чудовою особистістю та які досягли видатних результатів; та ті, хто отримав відмінні зовнішні оцінки в академічній та науковій сферах. Наразі в компанії працює троє співробітників, які служать хорошими прикладами для тих, хто працює над досягненням вищих цілей у сфері технологій і досліджень і розробок.

На кожному етапі навчання щодо можливості розвивати професійну кар'єру в певному напрямку в компанії розроблена спеціальна система атестації наукових співробітників.

Fujikura має систему підтримки тих, хто має високі академічні оцінки, які продемонстрували як похвальні особисті якості, так і переважний досвід у дослідженнях і розробках через сертифікацію як спеціальні наукові дослідники. Співробітники, атестовані як спеціальні дослідники, також отримують винагороду на рівні з менеджерами. На даний час двоє співробітників отримали атестацію спеціальних наукових співробітників. Будучи взірцем для наслідування для інших співробітників, вони прагнуть досягти ще більших досягнень у різних галузях техніки та науково-дослідних розробок.

Діяльність компанії щодо розвитку людських ресурсів у 2021 фінансовому році була вдосконалена. Fujikura запропонувала ряд можливостей для навчання. До них входять тренінги з розвитку людських ресурсів, які складаються з загальногрупових тренінгів на загальні для всієї компанії теми разом із заочною освітою, електронним навчанням і програмами, що допомагають саморозвитку. Крім того, спеціалізовану освіту надавали певні відділи, відповідальні за такі теми, як якість, виробництво, інтелектуальна власність і правові питання. Інші включали навчання відповідності та управління ризиками тощо.

Основні напрями діяльності з розвитку людських ресурсів, прийняті у 2021 році:

1. Необхідне навчання, навчання для нових працівників, мовне навчання, навчання бізнес-підрозділу та офісу.

2. Охорона здоров'я та безпека, запобігання переслідуванням, психічне здоров'я, управління здоров'ям та навчання VSP/BSM.

3. Навчання філософії менеджменту, корпоративній соціальній відповідальності, виробництву, якості, навколишньому середовищу, інтелектуальній власності та логотипу бренду.

4. Комплаєнс, управління ризиками, електронне навчання.

5. Заходи щодо посилення стимулів працівників.

6. Тренінги по роботі з технікою SMART.

Щоб створити сприятливе середовище, в якому різноманітні людські ресурси можуть повною мірою проявити свої здібності та підвищити корпоративну цінність, Fujikura Group бере участь у заходах, спрямованих на посилення стимулів для працівників, і надає системи підтримки цієї діяльності [31].

Взагалі на підприємстві розроблено 11 систем розвитку кар'єри, які відображені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Огляд систем розвитку та ефективності кар'єри компанії Fujikura за 2022 рік

№	Системи	Характеристика	Пройшли навчання чи співбесіду	Змінили кар'єрний рівень	Коефіцієнт ефективності
1.	Система стимулювання за набуття кваліфікації/навичок	Система фінансування вартості заочного навчання	22	8	36,4%
2.	Кар'єрний виклик Внутрішня система підбору персоналу	Система рекрутингу зацікавлених співробітників через інтранет компанії	163	128	78,5%
3.	Система досліджень внутрішнього обміну	Система направлення працівників, які займаються дослідженнями, до аспірантури (докторантури)	18	16	88,9%
4.	Президентська система нагород	Система, яка надає нагороди працівникам, які сприяють покращенню продуктивності тощо.	24	20	83,3%
5.	Патентна система Meister	Система нагородження грошовими винагородами співробітників, які мають	15	4	26,7%

		найбільшу кількість патентів			
6.	Пропозиція системи нагородження	Система визнання пропозицій досконалості	12	2	16,7
7.	Система підтримки кар'єри	Система, яка реалізує загальне робоче навчання та співбесіди для працівників, які отримали підвищення	182	37	20,3
8.	Система сертифікації магістра	Система позначення «такумі» (майстер) технічних працівників, які демонструють винятковий рівень знань у технологіях, які можна передати у спадок.	21	4	19
9.	Система внутрішнього переміщення за кордон	Система, яка дозволяє кадрам на базах Групи працювати в штаб-квартирі Fujikura та в інших місцях у рамках глобального розвитку людських ресурсів.	45	45	100
10.	Система сертифікації спеціального наукового співробітника (спеціального дослідника)	Система для підтримки тих, хто має високі академічні оцінки, які продемонстрували як похвальні особисті якості, так і переважний досвід у дослідженнях і розробках	12	4	33,3
11.	Запровадження реферальної програми для працівників середньої кар'єри	Створювати можливості для найму широкого кола людських ресурсів шляхом створення системи найму за допомогою рекомендацій співробітників	10	10	100

*Джерело: розраховано автором на основі даних:
[https://www.fujikura.co.jp/eng/esg/social/human_resource.html]*

Відповідно табл. 2.5, кожна з 11 запропонованих програм має різну направленість та рівень ефективності. Найвищий рівень ефективності мають реферальна програма та система стажування за кордон, оскільки це фактично горизонтальна кар'єра із набуттям міжнародного досвіду. Найнижчий рівень мають патентна система, система сертифікації магістра та пропозиція системи нагородження за досконалість, оскільки дослідники не завжди мають кар'єрні амбіції.

Щойно працевлаштованих людей тут вводять в курс справи завдяки спеціальним навчанням, допомагаючи і в теорії, і на практиці освоїти необхідні ланки виробництва. А курси підвищення кваліфікації як в Україні, так і закордоном, допоможуть вдосконалити свої вміння, щоб досягнути вищих кар'єрних сходинок. Свідчення цього – десятки людей, які починали з роботи біля станка, а зараз займають керівні, відповідальні посади, очолюють бригади і навіть профспілки. Компанія надзвичайно лояльно ставиться до потреб людей, тут прислухаються до їх побажань і допомагають влаштуватися саме на ту ділянку, де кожен може проявити себе найкраще. Та незалежно від посади і досвіду, всі працівники з першого ж дня роботи можуть користуватися особливими перевагами від компанії Fujikura. Це і безкоштовний транспорт, що довозить на роботу і з роботи та курсує в межах 40-50-ти кілометрів від Львова, це також і якісне харчування на пільгових умовах, і система преміювання, яка стимулює до досягнення кращих результатів. А ще – яскраве дозвілля зі співробітниками, що допомагає знайти нових друзів та гарно провести час у хорошій компанії. Екскурсії Львовом, святкові заходи та спільні зустрічі справді дозволяють відчувати себе частиною великої та дружньої команди [32].

Компанія запровадила Систему кар'єрних змін (Career Challenge System), що забезпечує відкритий набір на незаповнені посади в компанії, і створила систему управління персоналом, яка полегшує співробітникам розробку власних планів кар'єри. Це сприяє розвитку автономії та досягає незалежності та власної ініціативи в розвитку кар'єри [31]. Система кар'єрних змін компанії Fujikura відображена на рис. 2.17.

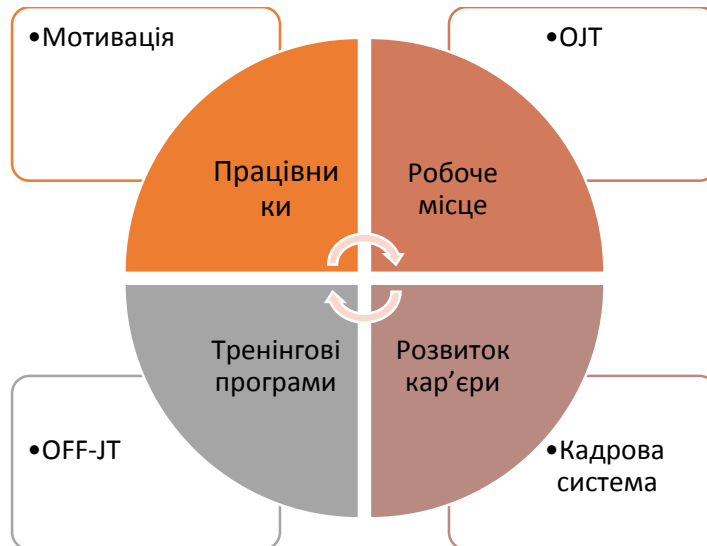


Рис. 2.17 – Система виховання культури розвитку людських ресурсів компанії Fujikura

Джерело: розроблено автором на основі даних [31]

Відповідно рис. 2.17, розвиток людських ресурсів зосереджується на навчанні на робочому місці (OJT), колективному навчанні (OFF-JT), саморозвитку та ротації робочих місць, і ці чотири підсистеми підтримуються корпоративною культурою та кліматом, орієнтованими на розвиток людських ресурсів.

На нашу думку, в компанії багато роблять кроків щодо стимулювання розвитку кар'єри через різні програми та системи, але залучання до систем може бути суб'єктивним з боку керівництва, тому краще коли ERP система в модулі Управління талантами чи Розвиток кар'єри буде видавати автоматично рекомендації.

Наприкінці, слід підкреслити, що в компанії Fujikura Group доволі відповідально ставляться до планування кар'єри, формування моделей та систем кар'єри та інструментів їх реалізації. В Українській філії також приділяють цьому увагу та формують позитивний психологічний клімат в колективі відповідно стандартам корпоративної відповідальності

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ FUJIKURA GROUP

3.1 Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку кар'єри у компанії в компанії Fujikura Group

Підтримка розвитку кар'єри охоплює ряд заходів, які надають підтримку людям у досягненні успішної та повноцінної кар'єри. Вони мають важливе значення для досягнення балансу між особистими цілями, пов'язаними із щасливим, безпечним і повноцінним життям, і цілями, орієнтованими на розвиток, пов'язаними з управлінням талантами, продуктивністю та інноваціями. Підтримка розвитку кар'єри є ключем до успіху в навчанні як для молоді, так і для дорослих, які бажають підвищити кваліфікацію або перекваліфікуватися. Це забезпечує ефективні кар'єрні переходи для людей на ранніх, середніх і пізніх стадіях кар'єри. Це дає можливість незахищеним людям планувати засоби до існування, бути підприємливими та розвивати стійкий бізнес. Це також сприяє використанню навичок і управлінню людськими ресурсами в корпоративному середовищі, просуванню ідей продуктивності та інновацій. Це важливий компонент у визнанні попереднього навчання, що відіграє фундаментальну роль у поєднанні інформального та неформального навчання з успішним практичним досвідом. Компанії Фуджикура у Львові допомагають державні служби зайнятості, професійна орієнтація в школах та коледжах, муніципалітети, молодіжні центри, центри соціального забезпечення, неурядові організації.

Але всі ці зусилля роботи на перспективу можуть бути марними, оскільки автомобільний бізнес з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій переживає стрімкий розвиток. Вже у 2035 році в ЄС не будуть реєструвати автомобілі з ДВЗ, а головний конкурент LEONI в номенклатурі продукції має близько 55% замовлень для електромобілів. Тоді як компанія Фуджикура випускає електричні джгути для автомобілів з ДВЗ.

У 2019 році в компанії Fujikura була запропонована інноваційна ініціатива BRIDG («МІСТ»), яка включає два процеси ідентифікації проблем та вирішення проблем суспільства «Міраї» (майбутнє), викладене в баченні компанії до 2030 року. Ключ до вирішення проблем полягає в різноманітності, а нове майбутнє відкриється завдяки поєднанню різних культур, різних технологій, різних стилів та ідей, які виникають із цих відмінностей. BRIDGE виник з ідеї про те, що можна створити не просто майбутнє, а майбутнє, яке лежить за межами технологій. 3 липня 2018 року у мультинаціональній компанії Fujikura формується спільнота, створена завдяки взаємодії та співпраці, що виходить за межі організаційних кордонів, проводячи семінари на тему чотирьох ринкових зон, семінари, пов'язані з концепціями дизайну та іншими інноваціями, симпозіуми, спрямовані на вирішення місцевих проблем, а також великий вибір інших програм [25, с. 33].

Отже, ми бачимо, що у стратегічному розвитку компанії не визначено довгострокову перспективу щодо зміни технологій.

В 2016 році компанію у Львові відкривав генеральний директор Хорхе Гарсія Пуенте. Він мав достатньо високий авторитет у співробітників та у керівництва Львівської області, оскільки представляв інвестиційний внесок в її економіку. Він працював генеральним директором з 2016 по 2019 роки, очоливши українську філію, яка представляла багатонаціональну команду з фахівців з Японії, Іспанії, Румунії, Марокко та України. Хорхе Гарсія доволі швидко запустив організаційно-виробничі процеси, про що свідчило відкриття заводу Президентом України Петром Порошенком та японським послом.

У львівській філії компанії одразу виникало багато проблем, котрі не могли вирішити автономні лінійні менеджери. Так, в компанії відбулося декілька смертельних випадків, які постаралися скрити й не допустити витоку інформації, за що у подальшому була звільнена HR менеджер. Співробітники спробували створити профспілку, яка б захищала їх інтереси, але ініціативна група була звільнена. Команда менеджерів управлінської та технічної ланок складалася з українських, іспанських та румунських менеджерів, між якими виникали певні

конфлікти в процесі роботи. В результаті в щорічному звіті Fujikura Co за 2016 рік було відмічена головна проблема: високі витрати на навчання персоналу та його високу плинність [22, с. 15]. Компанія відкривши завод у Вінницькій області, вимушена була його закрити в період пандемії.

В результаті проведеного нами дослідження установимо причинно-наслідкові зв'язки через виявлені проблеми з персоналом в кар'єрному зростанні, які відображені на діаграмі Ішікави, рис. 3.1.

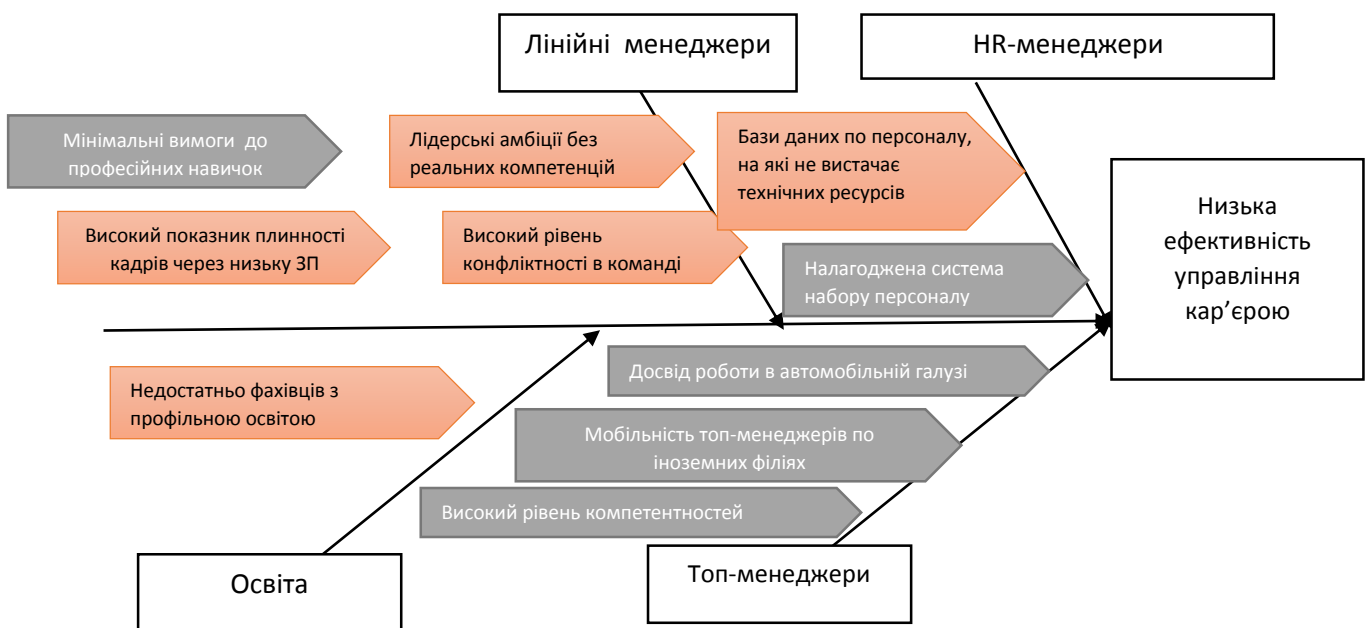


Рис. 3.1 – Діаграма Ішікави щодо проблем персоналу в кар'єрному зростанні

Джерело: розроблено автором

У своїх дослідженнях Х. Сторярук вказує, що показник плинності кадрів входить у трійку найбільш поширених критеріїв оцінки ефективності діяльності служб персоналу [33, с. 325].

В цілому, необхідно зауважити, що діяльність компанії Fujikura Automotive Ukraine Lviv в Україні є доволі інноваційною й спрямована на формування позитивного іміджу компанії як інвестора, який створив нові робочі місця в

регіоні й забезпечує співробітників додатковими матеріальними та нематеріальними благами та сприяє розвитку їх кар'єри.

Узагальнені проблеми компанії та шляхи їх вирішення наведенні у таблиці 3.1 «Основні аспекти, які викликають проблеми при побудові кар'єри менеджерами у компанії».

«Основні аспекти, які викликають проблеми при побудові кар'єри
менеджерами у компанії».

Проблема	Шляхи вирішення
Низький показник залученості молодих кадрів у компанії	Реклама підприємства та його презентація для цільової аудиторії; екскурсії для потенційних працівників на підприємство.
Недостатня освіченість персоналу	Можливість для працівників здобути необхідну освіту на базі Львівської Політехніки.
Низький рівень мотивації персоналу до довгострокової роботи у компанії	Створення сприятливих умов для комфортної роботи працівників: гідна оплата праці, здорові стосунки у колективі, постановка чітких задач тощо.
Нездоровий мікроклімат серед колег	Проведення тим-білдингів, різних активностей, за потреби робота з психологом для окремих працівників/посад/відділів.
Низький рівень оплати праці	Робота над фінансовими потужностями компанії.
Низький рівень навичок менеджменту персоналу (наприклад, неякісна постановка задачі) керівників нижньої ланки	Тренінги та курси з управління персоналом для керівників усіх ланок.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з таблиці 3.1. у компанії наявні декілька доволі вагомих проблем у сфері менеджменту персоналу, які потребують негайного вирішення з метою попередження плинності кадрів, що значно унеможливить вирощування власних кадрів компанією.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розвитку кар'єри в компанії Fujikura Group

1 червня 2016 року «Фуджікура Аутомотив Україна Львів» підписала Меморандум про співпрацю з Політехнічним університетом. Сторони домовилися розробити та реалізувати в Університеті навчальну програму відповідно до напрямків діяльності Компанії. Крім того, сторони домовилися відкрити програму стажування для студентів Політехнічного університету [29].

Але слід відмітити що з того часу в автомобільній промисловості відбулися революційні зміни й кожна автомобільна компанія сьогодні випускає електричні автомобілі, попит на які поступово зростає. Однак, є й інша сторона медалі, якщо електромобілі мають менше деталей, то вони мають іншу інженерію, й це вимагає скорочення робітників на заводах, які виробляють компоненти для них [34].

Таким чином, ми рекомендуємо розпочати підготовку магістрів-інженерів, які будуть налагоджувати нове виробництво джгутів для електромобілів.

Також, в епоху цифрової трансформації і широке запровадження хмарних технологій, можливо перехід модулю HRM на хмарні технології, що дозволить зменшити витрати на ліцензування ПЗ компанією. В умовах швидких змін необхідно планування кар'єри персоналу, оскільки компанія використовує в плануванні виробництва продукт Oracle, то можна мігрувати в хмарне середовище - Oracle Strategic Workforce Planning (частина Oracle Cloud HCM). Цей продукт дозволяє узгоджувати кадрову стратегію з бізнес-стратегією, щоб оптимізувати персонал сьогодні та підготувати організацію до персоналу завтрашнього дня, який працюватиме в умовах цифрової трансформації [35].

Сучасні лідери перебувають під сильним тиском, ніж будь-коли, щоб прийняти рішення щодо того, яких стратегій їм слід дотримуватися для досягнення своїх стратегічних цілей. Незалежно від того, чи це вихід на новий ринок, запуск нового продукту або рішення про злиття чи відчуження частини організації; лідери також повинні розуміти людей, навички та компетенцію,

необхідні для досягнення організаційних цілей та розвитку кар'єри. Тим не менш, менше 40% організацій мають будь-який вид проактивного процесу планування робочої сили, що означає, що необхідні люди, навички та компетенції є запізнілою думкою після того, як операційні витрати вже були визначені за допомогою електронної таблиці.

Традиційне кадрове планування є фінансово інтенсивним і ефективним для управління короткостроковими операційними витратами, але часто не має розуміння того, як їхні люди фактично виконуватимуть стратегію.

Таким чином, задля розвитку цього напрямку доцільно рекомендувати наступні заходи щодо вдосконалення моделей розвитку кар'єри на підприємстві, що дасть змогу розгорнути новий хмарний сервіс та підготувати спеціалістів відповідного рівня:

1. Розробити програму навчання майбутніх інженерів спільно з Національним Університетом «Львівська політехніка» за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр» задля впровадження в номенклатурі продукції в найближчі 3 роки електричних джгутів для електричних автомобілів.
2. Перехід (міграція) з ліцензованого програмного забезпечення щодо планування моделей розвитку кар'єри до хмарного середовища.

Захід 1. Розробити програму навчання майбутніх інженерів спільно з Національним Університетом «Львівська політехніка» та провести ліцензування за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр» спеціальність «Інженерія в автомобільній промисловості».

Спільно с фахівцями відповідних кафедр Львівської політехніки розробити наступний курс для бажаючих працювати в компанії студентів магістратури, який буде оплачуватися компанією, а студенти отримають цільове розподілення на роботу, після отримання диплому магістра, табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Спеціальність «Інженерія в автомобільній промисловості»

Дисципліни	Форма контролю знань	Відповідальний за розробку	Кількість годин	
			лекційні	практичні
Світовий ринок електромобілів	Залік 2 години	Одрехівський Микола Васильович – д.е.н., професор,	9	9
Інженерія електромобіля	Екзамен (0,33 на особу, консультація – 2 години)	Кузін Микола Олегович – д.т.н., професор,	18	18
Електричні джгути електромобіля	Екзамен (0,33 на особу, консультація – 2 години)	Горбай Орест Зенонович – д.т.н., професор,	18	18
Промисловий інжиніринг (обладнання)	Екзамен (0,33 на особу, консультація – 2 години)	Дмитрів Василь Тарасович – д.т.н., професор, завідувач кафедри;	18	18
Іноземна мова (англійська, іспанська, японська)	Залік 2 години		-	72
Supply Management Chains Управління ланцюгами постачань	Залік 2 години	Шуляр Роман Віталійович – д.е.н., доцент, професор;	9	9
РАЗОМ	X	X	72	144

Таким чином, за даними табл. 3.2 навчальний курс для інженерів складатиме 6 кредитів. Компанія за розробку та читання лекцій забезпечить викладачам погодинну оплату за умовами цивільно-правового договору. Норми погодинної оплати визначені відповідно наказ МОН «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ» від 26.09.2005 р. № 557 [36].

Відповідно Наказу для доктора наук, професора ставка погодинної оплати для читання дисциплін магістрам складає 311,87 грн.

Відповідно укладеної угоди між Національним університетом «Львівська Політехніка» та ТОВ «Фуджикура Аутомотів Львів» в навчальному проекті будуть приймати участь професорсько-викладацький склад кафедри проектування машин та автомобільного інжинірингу та кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, кафедра іноземних мов. Розрахунок витрат на підготовку спеціалістів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на підготовку спеціалістів

Заходи	Кількість годин	Витрати
Розробка методичних рекомендацій щодо проведення лекцій та практичних занять	144	44 909,29
Підготовка презентацій	72	22 454,64
Проведення лекцій та практичних занять	144	44 909,29
Друк матеріалів	-	3 200,00
Проведення консультацій та екзаменів	6 годин консультацій 20 x(0,33)x 3 дисципліни	1 871,22 6175,03
Проведення заліків	6	1 871,22
Разом:	370	125 390,69

Примітка: Оплата за викладання іноземної мови визначається після вибором студента мови та призначення фахівців відповідного лінгвістичного профілю.

Соціальний ефект заходу виражається в тому, що буде створено через рік 20 робочих міст для інженерів, а економічний ефект виражається в тому, що компанія поступово переходить на включення до номенклатури продукції випуск електричних джгутів для електричних автомобілів.

Захід 2. Перехід (міграція) з ліцензованого програмного забезпечення щодо планування моделей розвитку кар'єри до хмарного середовища Oracle HCM Cloud.

Щоб усунути розрив між організаційною стратегією та стратегією щодо роботи з персоналом, керівнику потрібна підтримка зацікавлених сторін у всій організації – лінійних керівників, фінансів та відділу кадрів (HR) щодо того, якими є фактичні цілі організації.

Ці рушійні сили можна змодельовати на основі поточних навичок і компетенцій поточного персоналу. Керівникам потрібна здатність прогнозувати правильний баланс між попитом і пропозицією персоналу, щоб переконатися, що вони мають потрібну кількість працівників з потрібними навичками в потрібний час.

Ліцензування та ціни Oracle HCM Cloud. Хмарне рішення Oracle HCM ліцензується на модуль.

Базовий хмарний сервіс Oracle HCM є обов'язковим, додаткові функції можна додати за допомогою параметрів хмарного сервісу HCM як доповнення.

Підписка на сервіс Oracle Fusion Human Capital Management Base Cloud коштує 15 доларів на місяць, при міграції з інших продуктів Oracle – 10. Щоб

скористатися послугою, необхідно придбати мінімум на 10 користувачів-працівників. Мінімальний термін дії контракту – три роки.

Параметри хмарної служби Fusion Human Capital Management не обов'язково збігаються з кількістю користувачів базової служби, тому компанії не потрібно ліцензувати всі робочі станції.

Конфігурація та вартість підписки на місяць включає наступні модулі:

1) Fusion Advanced Human Capital Management Controls Cloud Service -10:

Fusion Human Resources Help Desk Cloud Service

Хмарний сервіс Fusion Recruiting

Хмарна служба Fusion Workforce Compensation

2) Хмарний сервіс Fusion Dynamic Skills -3

3) Хмарний сервіс Career Development - 7

4) Політика автоматизації для Workers Cloud Service - 5

5) Хмарна служба стратегічного планування персоналу- 10:

Хмарна служба Fusion Workforce Health and Safety Incidents

Хмарна служба Fusion Talent Management

Хмарний сервіс Fusion Time and Labour

6) Fusion Learning Cloud Service - 8.

Отже, витрати на підписку на місяць складуть 43 дол. США на 1 робоче місце, або 430 доларів на 10 робочих місць. Витрати на рік складуть 5160 дол. США, тоді як зараз ліцензія на програмне забезпечення обходиться на 12800 дол. США.

Таким чином економічний ефект складе: $12800 - 5160 = 7640$ дол. США, а економічна ефективність міграції в хмарне середовище складе: $(7640 : 12800) \times 100\% = 59,7\%$.

Соціальна ефективність заходу полягає в усуненні людського фактору та суб'єктивних думок при формуванні особистої кар'єри кожного працівника, також усувається корупційна складова (кумівство, хабарництво) при прийнятті рішення щодо прийняття на нову посаду.

Сервіс Fusion Dynamic Skill Cloud ліцензується на кожного співробітника служби HR, а передумовою є придбання ліцензії на хмарний сервіс HCM Base. Ціна ліцензії на Dynamic Skill становить 3 долари США за 1 робочу станцію.

Коли компанія переходить на Oracle Cloud, може настати період, коли може знадобитися платити як за хмарні служби, так і за обслуговування ліцензій на локальне програмне забезпечення. Oracle може дозволити протягом перехідного періоду не платити за обслуговування локального програмного забезпечення [35].

Керівники можуть прогнозувати ризики виснаження та виходу на пенсію та визначати, які навички та компетенції потрібні для створення цих нових ролей і якою ціною. Узгодження пропозиції та попиту персоналу допомагає керівникам компаній керувати своїми витратами, зменшувати ризики та максимізувати успіх своїх організаційних цілей.

Правильні інструменти та технології можуть покращити планування кар'єри персоналу, щоб воно стало стратегічним і спільним. «HRMS» означає систему управління людськими ресурсами. Це стосується набору програмного забезпечення, яке організації використовують для управління внутрішніми відділами кадрів. Програмне забезпечення HRMS допомагає фахівцям з відділу кадрів керувати сучасною робочою силою: від керування даними про співробітників до нарахування заробітної плати, найму персоналу, пільг, навчання, управління талантами, залучення працівників і відвідуваності працівників. Системи HRMS, які також називаються інформаційною системою людських ресурсів (HRIS), надають інформацію про найцінніші активи компанії людям, які їх потребують. Вчорашнє HR-програмне забезпечення та HRIS-системи сьогодні стали хмарними рішеннями для управління людським капіталом.

Щоб розвиватися разом з бізнесом, HR має модернізуватися та трансформуватися. Щоб бути агентом змін, відділ кадрів має вибрати правильну HRMS у хмарі для керування всім життєвим циклом співробітника. Завдяки розрізненним локальним рішенням основні функції управління персоналом, такі

як нарахування заробітної плати та винагороди, обробляються в окремих системах управління персоналом, які не інтегровані з тими, що використовуються для управління талантами, оптимізації персоналу та навчання. Це відключення перешкоджає простоті використання, зменшує взаємодію з користувачем і ускладнює аналіз даних для отримання цінної інформації.

HR модулі Oracle Strategic Workforce Planning та їх призначення у розвитку кар'єри:

- Основні людські ресурси – кадровий облік, цифрові документи співробітника;
- Розширені елементи керування HCM – кар'єрні орієнтації та кар'єрні кризи;
- Переваги – компетенції співробітника (цифрові сертифікати, атестати, дипломи);
- Зв'язки – пересування по горизонталі та вертикалі;
- Цифровий помічник - допомагає за визначеними фільтрами та проведеними тестами підбирати персонал з необхідними навичками;
- Подорожі – планування та облік відряджень, стажувань;
- Стратегічне планування персоналу - прогноз кар'єрного розвитку, кадрового резерву;
- Моделювання персоналу та прогнози - формування кар'єрограм та Модуль управління талантами включає функції:
 - Рекрутинг – процес найму, оголошення тощо.
 - Навчання – внутрішні курси та тренінги компанії, зовнішнє навчання;
 - Розвиток кар'єри– етапи кар'єрного розвитку та їх стадії (адаптація, наставництво, кар'єрний перехід);
 - Ринок можливостей – перспективи кар'єрного розвитку в іноземних філіях компанії;

- Управління продуктивністю – обрахунок показників продуктивності команди та їх візуалізація;
- Компенсація – облік всіх видів виплачених компенсацій, бонусів та премій;
- Планування спадкоємності – хронологічне обчислення кар’єрного розвитку;
- Динамічні навички – зміни навичок, відповідно тестів, внутрішніх екзаменів [37].

Хмарне середовище забезпечує величезне скорочення часу розгортання та легкий миттєвий доступ до оновлень та інновацій в управлінні персоналом. Хмарні рішення з однаковим успіхом користуються співробітники, менеджери та співробітники відділу кадрів. Хмарні системи управління людським капіталом, оскільки спрощують процеси управління персоналом завдяки уніфікованому досвіду співробітників, можливостям підключення будь-де та функціям на основі ролей для всієї команди.

За нашою думкою, в Модулі Стратегічне управління персоналом можна використовувати систему оцінки персоналу OKR (Objective and Key Results). Як вказують колектив українських авторів Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR, це доволі гнучкий спосіб керівництва компанією, в основі якого є процес щоквартального формування амбіційних цілей із можливістю їх коригування та зміни відповідно дія співробітників та ключових результатів [38, с. 426].

В компанії Фуджикура із-за високого рівня плинності кадрів накопичується багато особистої інформації, яка потім йде в архів, що зменшує продуктивність робочих комп’ютерів.

В управлінні розвитком кар’єри хмарні рішення допомагають систематизувати та оптимізувати всю інформацію. Накопичення інформації дозволяє швидко через необхідні фільтри знаходити актуальну інформацію, оперативно маневрувати переміщенням персоналом в командах та проектах, відслідковувати показники продуктивності кожного члена команди та загальний

результат, візуалізувати ці показники та обирати певних працівників для навчання, стажування, відряджень, обирати на основі тестування кар'єрні орієнтації та будувати кар'єрограми, виявляти кризи в професійному зростанні.

Фахівці Oracle вказують, що керівники відділу HR переходять на хмарну HRMS, щоб отримати переваги, які вони можуть отримати від Cloud HCM.

Рішення Oracle HRMS:

- Забезпечує чудовий досвід співробітників, допомагаючи людям постійно працювати та бути продуктивними;
- Вирівнює стратегію компанії щодо персоналу для підтримки її бізнес-стратегії, пристосовуючись до постійно прискорених змін у бізнес-ландшафті;
- Створює культуру інновацій, йдучи в ногу з новими технологіями, такими як ШІ, машинне навчання, чат-боти, блокчейн, залишаючись попереду конкурентів;
- Залучає найкращих кандидатів, підвищує продуктивність і покращує рішення за допомогою наскрізного управління талантами.

На підприємстві в цехах розміщено багато стендів з продуктивності, якості продукції, соціальних заходів, але повністю відсутня інформація щодо кар'єрного розвитку. Інформаційний вакуум в цьому питанні робить свою негативну справу, плинність кадрів залишається високою, оскільки відкриті кордони та компанії з більш високим рівнем оплати праці, а працівники не розуміють своїх перспектив. Візуалізація моделі кар'єрного розвитку на стенді в цехах допоможе працівникам орієнтуватися в питанні реалізації власної кар'єри.

Модель кар'єрного розвитку (кар'єрограм) для оператора автоматичних та напівавтоматичних ліній відображена на рис. 3.1.

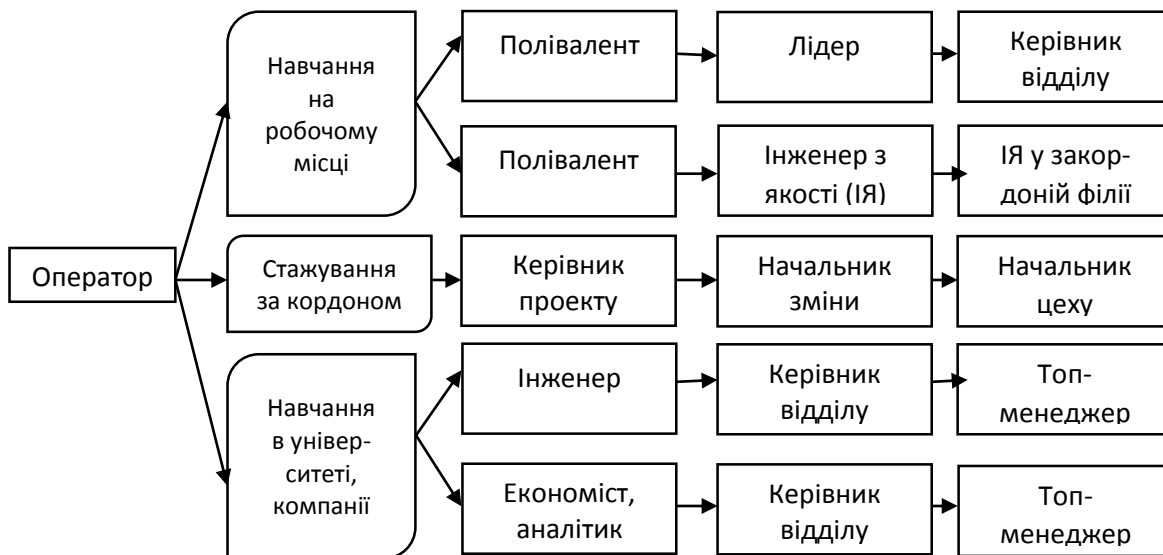


Рис. 3.1 – Модель кар’єрного розвитку (кар’єрограм) для оператора автоматичних та напіваавтоматичних ліній

Часто працівники, які поступила на роботу в компанію, не розуміють перспектив кар’єрного зростання, тому візуалізація на стенді «Твоя кар’єра», допоможіть їм зрозуміти шлях на перспективу. Також на стенді необхідно розмістити інформацію про системи розвитку кар’єри, які відображені в додатках Г-Д. Це дозволить зрозуміти працівникам інструменти на шляху до кар’єрного зростання. На стенді також повинен бути QR-код документу, за яким працівники можуть ознайомитися з матеріалами більш детально та отримати консультацію фахівця HR відділу. Модель кар’єрного розвитку, яка зображена на рис. 3.1, від посади оператора має 5 основних варіантів, які розпочинаються від навчання на робочому місці, стажуванні за кордоном, а також навчання в університеті та за тренінговими програмами компанії. Перед направленням до навчання безпосередні керівники проводять спостереження та співбесіди. Далі відділ кадрів проводить тестування, щоб виявити здібності, схильності та кар’єрні орієнтації працівника й направити на відповідне навчання або стажування.

Захід 3. У реалізації кадрової політики із залучення молодих талантів у Львові компанія активно використовує рекламу, піар та інші заходи, а саме:

- У Львівському Центрі зайнятості постійно проводяться презентації компанії;
- компанія Fujikura Automotive Ukraine Lviv організовує екскурсії на підприємство, щоб потенційні робітники змогли самі побачити виробничі процеси;
- задля охоплення цільової аудиторії компанія активно використовує рекламу на транспорті (оформлення автобусів та трамваїв), розповсюджує рекламні звернення (листівки) в громадському транспорті;
- по каналах телебачення Львівської області показують передачі про відкриття заводу, виробничі процеси.

Окрім наведених заходів, відповідно проведеного аналізу, компанії можна рекомендувати включити у 5-річний стратегічний план наступне:

- доповнення схем соціального захисту шляхом підтримки розвитку кар'єри як ключового інструменту активізації персоналу;
- підтримка персоналу у розвитку професійних навичок через мобільність в інші іноземні філії,
- проведення оцінки та визнання додаткового навчання, створювати особисті портфоліо, отримувати доступ до цифрових сертифікатів і відповідних платформ (вакансії, робота з молоддю, стажування) і забезпечувати автономне цифрове навчання через забезпечення багатоканальної підтримки розвитку кар'єри шляхом використання найкращих цифрових технологій технології, які також дозволяють використовувати змішані рішення;
- підтримка реструктуризації підприємства та ланцюгів постачання компонентів та матеріалів й сприяння навчанню, перепідготовці, реорганізації та перерозподілу персоналу в напрямку диверсифікації виробництва, реорганізації робочих місць, інновацій;
- сприяння реінтеграції українських мігрантів, які повертаються із-за кордону, шляхом підтримки розвитку кар'єри та надбання нових навичок.

Наприкінці, слід підкреслити, що підтримка розвитку кар'єри та особливо професійна орієнтація все більше оказує позитивний вплив на навчання та результати персоналу, як і на продуктивність підприємства. Ігнорування фінансування цих заходів призводить до нерегулярних заходів з персоналом, які не дають віддачі та виявляються малоефективними. Це також призводить до низької якості забезпечення, через низький професіоналізм та відсутність базових навичок роботи на новому обладнанні та з новими інструментами, від чого зростають непродуктивні витрати компанії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження у кваліфікаційній бакалаврській роботі дозволило виявити концепції щодо поняття кар'єри, принципи побудови кар'єри, її види та моделі, визначити вікові етапи розвитку кар'єри персоналу. Найбільш системним є поняття кар'єри як певної послідовності і комбінації ролей, які людина виконує протягом свого життя. В роботі проведено теоретичний огляд кожного етапу кар'єрного розвитку та наведена їх характеристика. Наведено не тільки позитивні характеристики етапів, а й визначені кризові моменти кар'єри, з якими стикається майже кожний.

На основі теорії Е. Шайна пропонується проводити тестування щодо виявлення кар'єрних орієнтацій персоналу, які допоможуть менеджерам у прийнятті рішень про напрямок розвитку кар'єри співробітника.

Аналізуючи діяльність компанії Fujikura Group слід наголосити, що після 2015 року, коли компанія відкрила завод у Львові, показники чистих продажів зросли за три роки з 2015 по 2017 зросли на 60 млн. йен, але висока плинність кадрів на заводі, відкриття та закриття заводу в Немирові, вже у 2018 році призвело до падіння чистих продажів та від'ємного чистого прибутку протягом 2-х років. Також пандемія призвела до скорочення виробничих потужностей у Львові. Коефіцієнт плинності кадрів на заводах в Україні був близький до 1, що свідчить про відсутність мотивації у співробітників залишатися на робочих місцях. У 2022-2023 роках додалася ще й мобілізація чоловіків та еміграція жінок працездатного віку.

Проведений кореляційний аналіз показав щільний взаємозв'язок між кількістю співробітників та ростом/падінням чистих продажів – 0,67. Динаміка коефіцієнту плинності кадрів стабілізувалася у 2020-2021 роках, але це був також негативний вплив пандемії.

Новими погрозами на автомобільному ринку для компанії Fujikura Group є те, що конкуренти у номенклатурі продукції мають до 50% портфеля замовлень на електричні джгути для електричних машин. А у компанії номенклатура

виробництва ще й досі на 100% сформована на автомобілі з ДВЗ. Інноваційні технології виготовлення джгутів значно відрізняються від джгутів для ДВС, вони є простішими в дротах та кабелях, але складнішими в пайці конекторів. Сучасні заводи вже автоматизовані та роботизовані, тому компанії потрібно зайнятися підготовкою інженерів автомобільної промисловості, які будуть розвивати свою кар'єру в нових технологіях.

Корпоративні стандарти компанії щодо кар'єрного розвитку доволі прогресивні й представлені 11 системами для персоналу та 6 системами для операторів. Але слід відмітити, що проведений аналіз інформації з відкритих джерел показав, що контракт з Топ-менеджером з Іспанії було достроково припинено у 2019 році, самі із-за високих витрат на прийом, навчання та адаптацію персоналу, який швидко звільнявся. У Львові та Немирові й так була низька трудова культура, оскільки люди постійно їздили на заробітки, а зараз ще й мігрували. В результаті робота топ-менеджера виявилася неефективною, оскільки він вмів дистанціюватися від підлеглих, а українськи менеджери середньої та нижньої ланки використовували своє владне положення в корисних цілях та зневажливо відносились до персоналу.

Таким чином, треба усунути людський фактор в кар'єрному розвитку, надати персоналу більше інформації про можливість самореалізації на стендах заводу, а також перехід з ліцензійного ПО у хмарне середовище нового покоління, яке оплачується щомісячно за підпискою і містить модулі по управлінню талантами, кар'єрному розвитку тощо.

На тлі цих проблем, в кваліфікаційній бакалаврській роботі запропонована реалізація наступних заходів.

Захід 1. Розробити програму навчання майбутніх інженерів спільно з Національним Університетом «Львівська політехніка» та провести ліцензування за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр» спеціальність «Інженерія в автомобільній промисловості».

Соціальний ефект заходу виражається в тому, що буде створено через рік 20 робочих міст для інженерів, а економічний ефект виражається в тому, що

компанія поступово переходитиме на включення до номенклатури продукції випуск електричних джгутів для електричних автомобілів.

Захід 2. Перехід (міграція) з ліцензованого програмного забезпечення щодо планування моделей розвитку кар'єри до хмарного середовища Oracle HCM Cloud.

Розрахований економічний ефект складе - 7640 дол. США, а економічна ефективність міграції в хмарне середовище складе - 59,7%. Соціальна ефективність заходу полягає в усуненні людського фактору та суб'єктивних думок при формуванні особистої кар'єри кожного працівника, також усувається корупційна складова (кумівство, хабарництво) при прийнятті рішення щодо прийняття на нову посаду.

Також, пропонується для операторів автоматичних та напіваавтоматичних ліній встановити в цехах стенд «Твоя кар'єра», який допоможе персоналу бачити модель розвитку власної кар'єри, в якому він напрямку може далі розвиватись в компанії відповідно своїх компетенцій.

До стратегічного плану компанії пропонується внести низку заходів, які допоможуть персоналу у побудові кар'єри на довгострокову перспективу, особливо це торкається жінок, які повернуться з імміграції й будуть шукати роботу та для демобілізованих чоловіків, задля інтеграції їх в український ринок праці з наданням відповідного рівня вимог та соціальних гарантій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Definition of CAREER. Dictionary by Merriam-Webster: America's most-trusted online dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/career> (дата звернення: 18.12.2022).
2. Розвиток життєтворчої активності особистості: теорія та експеримент./ В.М. Ямницький // – Одеса: ПНЦ АПН України – СВД Черкасов М.П., 2006 – 362 с.
3. SUPER D. E. Vocational Adjustment: Implementing a Self-Concept. The Career Development Quarterly. 1988. Vol. 36, no. 4. P. 351–357. URL: <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1988.tb00509.x> (дата звернення: 18.12.2022).
4. Greenhaus J. H. Career management. 4th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2010. 485 p.
5. Мотиви професійної кар'єри успішних професіоналів. eNUCPUIR: Головна сторінка. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/12242> (дата звернення: 25.12.2022).
6. Hall D. T., Moss J. E. The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. Organizational Dynamics. 1998. Vol. 26, no. 3. P. 22–37. URL: [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(98)90012-2) (дата звернення: 04.01.2023).
7. Кар'єра як механізм досягнення професійної самореалізації жінок у зрілому віці - CORE. CORE – Aggregating the world's open access research papers. URL:https://core.ac.uk/display/323181778?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1 (дата звернення: 11.01.2023).
8. Clarke M. Where to from here? Evaluating employability during career transition. Journal of Management & Organization. 2007. Vol. 13, no. 3. P. 196–211. URL: <https://doi.org/10.1017/s1833367200003692> (дата звернення: 15.01.2023).
9. Stumpf, S.A. (1988), “Choosing career management practices to support your business strategy”, Human Resource Planning, Vol. 11 No. 1, pp. 33-47

10. Verbruggen M., Sels L., Forrier A. Unraveling the relationship between organizational career management and the need for external career counseling. *Journal of Vocational Behavior*. 2007. Vol. 71, no. 1. P. 69–83. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.03.003> (дата звернення: 16.01.2022).
11. Coetzee M., Schreuder A. (., Clinton-Baker M. Career anchors, organisational commitment and employee turnover intention in the retail sector. *African Journal of Employee Relations (Formerly South African Journal of Labour Relations)*. 2019. Vol. 39, no. 2. P. 105–122. URL: <https://doi.org/10.25159/2520-3223/5874> (дата звернення: 16.01.2022).
12. Schein E.H. Organizational Socialization in the Early Career of Industrial Managers. Sloan School of Management, MIT, Working Paper No. 39-63, 1963. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48736/organizationalso00sche.pdf?sequence=1> (дата звернення: 25.01.2023).
13. Choy D. A life-span, life-space approach to career development. Academia.edu - Share research. URL: https://www.academia.edu/699833/A_life_span_life_space_approach_to_career_development (дата звернення: 28.01. 2023).
14. Куций О. А. Теоретико-гіпотетична модель психологічної складової кар'єри. Актуальні проблеми психології. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2016. Т. 1, вип. 45. С. 56–60.
15. Козак К. Б., Левчук Ю. С., Прунчак М. М. Дослідження основних проблем щодо мотивації працівників підприємства. *Food Industry Economics*. 2020. Т. 12, № 2. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i2.1739> (дата звернення: 03.02.2023).
16. Peregonchuk N. V., Falchuk M. P. Career and career orientation: study content concepts. *Young Scientist*. 2018. Vol. 64. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-16> (дата звернення: 07.02.2023).
17. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самоств. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.

18. Білик О. Регулювання ринку праці в Україні в умовах трансформації структури зайнятості. Економіка і суспільство. 2019. No. 20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-70> (дата звернення: 10.02.2023).
19. Дикань О. Планування і розвиток кар'єри державних муніципальних службовців. Repository of academic texts of the Ukrainian State University of Railway Transport: Home. 2018. No. 2(61) URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/4792> (дата звернення: 10.02.2023).
20. Fujikura Annual Reports. AFL - Fiber optic cable, transmission and substation accessories, outside plant equipment, connectors, fusion splicers, test and inspection equipment. History URL: <https://www.aflglobal.com/emea/Company/Company-Profile/Fujikura-Annual-Reports> (дата звернення: 10.02.2023).
21. Fujikura Annual Reports. AFL - Fiber optic cable, transmission and substation accessories, outside plant equipment, connectors, fusion splicers, test and inspection equipment. 2015 URL: <https://www.aflglobal.com/emea/Company/Company-Profile/Fujikura-Annual-Reports> (дата звернення: 10.02.2023).
22. Fujikura Annual Reports. AFL - Fiber optic cable, transmission and substation accessories, outside plant equipment, connectors, fusion splicers, test and inspection equipment. 2016 URL: <https://www.aflglobal.com/emea/Company/Company-Profile/Fujikura-Annual-Reports> (дата звернення: 11.02.2023).
23. Fujikura Annual Reports. AFL - Fiber optic cable, transmission and substation accessories, outside plant equipment, connectors, fusion splicers, test and inspection equipment. 2017 URL: <https://www.aflglobal.com/emea/Company/Company-Profile/Fujikura-Annual-Reports> (дата звернення: 12.02.2023).
24. Fujikura Annual Reports. AFL - Fiber optic cable, transmission and substation accessories, outside plant equipment, connectors, fusion splicers, test and inspection equipment. 2018 URL:

<https://www.aflglobal.com/emea/Company/Company-Profile/Fujikura-Annual-Reports> (дата звернення: 12.02.2023).

25. Fujikura Annual Reports. AFL - Fiber optic cable, transmission and substation accessories, outside plant equipment, connectors, fusion splicers, test and inspection equipment. 2019 URL: <https://www.aflglobal.com/emea/Company/Company-Profile/Fujikura-Annual-Reports> (дата звернення: 14.02.2023).

26. Fujikura Annual Reports. AFL - Fiber optic cable, transmission and substation accessories, outside plant equipment, connectors, fusion splicers, test and inspection equipment. 2020 URL: <https://www.aflglobal.com/emea/Company/Company-Profile/Fujikura-Annual-Reports> (дата звернення: 14.02.2023).

27. Fujikura Annual Reports. AFL - Fiber optic cable, transmission and substation accessories, outside plant equipment, connectors, fusion splicers, test and inspection equipment. 2021 URL: <https://www.aflglobal.com/emea/Company/Company-Profile/Fujikura-Annual-Reports> (дата звернення: 15.02.2023).

28. World in Ukraine: Japan's Fujikura Likes It Close To EU border (VIDEO) - Feb. 09, 2018. Kyiv Post. URL: <https://www.kyivpost.com/business/japans-fujikura-likes-close-eu-border.html> (дата звернення: 16.02.2023).

29. Коефіцієнт кореляції за Пірсоном. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/210/32.pdf> (дата звернення: 16.02.2023).

30. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ | Ж М Балабанюк | Ефективна економіка №8 2011. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення: 16.02.2023).

31. Fujikura Ltd. Fujikura Ltd. URL: https://www.fujikura.co.jp/eng/esg/social/human_resource.html (дата звернення: 20.02.2023).

32. Росте Fujikura – росте команда. На двох заводах компанії працевлаштовано вже 2000 людей. ZAXID.NET. URL: <https://zaxid.net/roste-fujikura-roste-komanda-na-dvoh-zavodah-kompaniyi-prats-evlashtovano-vzhe-2000-lyudey-n1421908> (дата звернення: 10.03.2023).
33. Столярук, Х.С., Харенко, М.О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. Бізнес Інформ. 2020. Vol. 6, no. 509. с. 319–328. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-319-328> (дата звернення: 11.03.2023).
34. Як виробляються сучасні електромобілі та як вони працюють - Faster UKR мережа станцій зарядження електромобілів. Faster UKR мережа станцій зарядження електромобілів. URL: <https://faster.in.ua/yak-vyroblyayutsya-suchasni-elektromobili-ta-yak-vony-praczyuyut-2/> (дата звернення 26.03.2023).
35. Are you ready to adopt innovative HRMS tools to pursue transformative HR strategies?. Oracle | Cloud Applications and Cloud Platform. URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/hrms/>
36. Зарплата викладачів закладів вищої освіти 2023. Бухгалтерія для бюджету та ОМС. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/447-zarplata-vikladachv-zakladv-vishcho-osvti-2022> (дата звернення: 01.04.2023).
37. Oracle HCM Cloud Pricing and Licensing. Redress - Oracle Licensing Experts - Oracle License Compliance. URL: <https://redresscompliance.com/oracle-hcm-pricing-cloud-licensing-hosted-employee/> (дата звернення: 10.04.2023).
38. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR./ Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Бізнесінформ. 2022. Т. 1, № 528. С. 423–431. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431> (дата звернення: 20.04.2023).

ДОДАТОК А

SWOT-аналіз Fujikura Automotive Ukraine Lviv

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - підприємство з іноземними інвестиціями - сучасне підприємство з високим рівнем КСВ - зручне розташування заводу - середній вік працівників – 36 років - додаткові матеріальні стимули співробітникам - безкоштовне транспортне забезпечення - компенсація 4/5 вартості харчування - екскурсії Львовом - забезпечення хостелами іншгородніх - навчання в компанії - дружній колектив - проведення щотижневих акцій по відзначенню кращих команд та співробітників - інтернаціональна команда (японці, українці, іспанці, румуни, мароканці, німці) - зарубіжні стажування та відрядження між філіалами - поступове підвищення зарплати кожні пів-року 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень плинності кадрів через низьку зарплату - відсутність профсоюзу - робітники по 8-12 годин працюють стоячи - перерва складає 30 хв. - приміщення заводу не відповідає стандартам компанії (прохідна має лише 2 вертушки, оскільки приміщення будувалося під склад) - складна та тривала система реєстрації на зміну, що призводить до втрати додаткових премій - іспанське та румунське керівництво та українські менеджери часто нерозуміються через ментальний розрив - обладнання застаріле й часто не працює, оскільки демантовано та перевезено з 4-ох румунських заводів - умови праці не відповідають СНіПам по температурних режимах - виток інформації - відсутність дослідницької лабораторії - завищені норми продуктивності праці - відсутність в номенклатурі продукції джгутів для електричних автомобілів - завчасне припинення контракту з Топ-менеджером з Іспанії
Зовнішні можливості	Зовнішні погрози
<ul style="list-style-type: none"> - підтримка з боку Президента та Уряду - потенціальний кадровий резерв - високі корпоративні стандарти - стабільна співпраця с Замовниками - зростаючий ринок збуту - можливість розташування інших заводів в Україні - зниження логістичних витрат через близькість до ЄС - реалізація проектів в межах Асоціації про ЗВТ з країнами ЄС 	<ul style="list-style-type: none"> - війна Росії проти України - судові позови від працівників та партнерів - негативний імідж серед населення Львова - економічні кризові явища - підвищення норм оплати праці та соціальних стандартів - проблеми на митницях - конкурентна зарплата на підприємствах Польщі та Чехії, Румунії - мобілізація чоловіків та еміграція жінок працездатного віку

ДОДАТОК Б

АНКЕТА

соціологічного дослідження розвитку кар'єри на підприємстві

Мета анкетування – виявити прагнення співробітників щодо кар'єрного зростання та визначити причини, які стимулюють кар'єрний розвиток

1. Ваша посада на підприємстві _____
2. Вкажіть Ваш вік: 18-25 26-35 36-45 46-55 56-65 66+
3. Вкажіть Вашу освіту:
 - a. середня
 - b. середньо-спеціальна та середньо-технічна
 - c. незакінчена вища
 - d. вища
 - e. науковий ступінь
4. Скільки років Ви працюєте на підприємстві:
 - a. тільки 3 місяці
 - b. від 3-х до 6-ти місяців
 - c. до 1 року
 - d. 1-3 роки
 - e. 5-6 років
 - f. понад 7 років
5. Які фактори позитивно впливають на Вас при роботі на підприємстві (вкажіть 3 фактори):
 - a. графік роботи
 - b. безкоштовний та зручний проїзд
 - c. рівень заробітної плати
 - d. можливість реалізувати свої здібності
 - e. можливість кар'єрного зростання
 - f. велика багатонаціональна компанія
6. Вас задовольняють відносини з керівництвом підприємства:
 - a. повністю задовольняють
 - b. частково задовольняють
 - c. зовсім не задовольняють
 - d. мені байдуже
7. Як Ви охарактеризуєте постановку завдань керівництвом:
 - a. завдання чіткі та зрозумілі
 - b. завдання носять дуже загальний характер
 - c. завдання дуже розмиті
 - d. завдання структуровані за терміном виконання
8. Ви задоволені рівнем оплати праці на підприємстві:
 - a. не задоволений
 - b. частково задоволений
 - c. повністю задоволений
9. Ви плануєте розвивати кар'єру на даному підприємстві:
 - a. мені ще потрібно отримати освіту
 - b. планую в рамках освіти, яку я маю

- c. планую отримати другу освіти й зростати в новому професійному напрямку
d. не планую, бо більше року тут працювати не збираюся
10. Які причини стимулюють людей, за Вашою думкою, розвивати кар'єру:
- a. професійне зростання
b. задоволення владних амбіцій
c. прагнення працювати з командою
d. можливість реалізації власних ідей
e. можливість постійно вдосконалювати свою навички
f. можливість отримувати більшу зарплату
g. реалізація власних лідерських здібностей
11. Які етапи кар'єрного розвитку Ви вважаєте найскладніші:
- a. робота з наставником
b. отримання нових знань та навичок управління командою
c. адаптація в новому колективі
d. командна робота
e. кар'єрний перехід
12. При роботі з людьми, які фактори Ви вважаєте найважливішими, (проранжуйте за рівнем значущості 1 – найбільш значущий, 7 – найменш важливий)
- відповідальність за спільну роботу команди
 відповідальність за роботу кожного члена команди
 спільні погляди у виконанні професійних обов'язків
 психологічний клімат в команді
 відкрите обговорювання проблем в роботі
 можливість отримання нових навичок та знань
 інтерес до ідей, які пропонують член команди

Дякуємо за Вашу увагу!

ДОДАТОК В

Плани та результати діяльності на 2015-2016 фінансовий рік при відкритті заводу в Україні

Тема	2015		2016	
	План	Діяльність та результати	План	Діяльність та результати
Захист та сприяння найму глобально активних людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> Посилити масштаби найму персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> Проведення корпоративних дослідницьких семінарів для студентів Сприяння найму за кордоном (Країни Східної Європи) Посилення кар'єрного зростання 	<ul style="list-style-type: none"> Створення спільної кадрової платформи для Групи та розвинутих людських ресурсів 1. Поліпшення утримання та мотивації серед передових спеціалістів, інженерів та керівних кадрів 2. Збільшення можливостей для кар'єрного розвитку 3. Побудова спільної платформи для прискорення найму та правильного розподілу людських ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> Вдосконалення ERP-системи компанії 1. Ліцензування модулю Управління Людськими ресурсами (HRM) програми Oracle SAI 2. Виявлення жорстких та м'яких навичок у співробітників 3. Інтеграція модулю HRM на українському заводі
	<ul style="list-style-type: none"> Сприяти управлінню талантами через використання бази даних людських ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> Початок створення бази даних навичок, управління цілями та оцінки персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> Сприяти різноманітності 1. Культивування корпоративної культури, яка може отримати користь від різноманітних цінностей і уявлень 2. Створення робочого середовища, яке підвищує продуктивність праці 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Запроваджені елементи корпоративної культури на українському заводі 2. Визначені напрями підвищення продуктивності праці та організовані «гуртки якості»
	<ul style="list-style-type: none"> Посилений найм менеджерів 	Розпочато консультування	<ul style="list-style-type: none"> Сприяти розвитку та управлінню 	Вдосконалення бази даних управління

	середнього рівня	працівників щодо кар'єри	талантами за допомогою бази даних кадрів	талантами в модулі HRM
	▪ Глобальне навчання	▪ Навчання кандидатів на посади керівників дочірніх компаній за кордоном і навчання за кордоном	▪ Повномасштабний запуск навчання для кандидатів на керівні посади дочірніх компаній за кордоном	

Джерело:

https://www.fujikura.co.jp/eng/esg/backnumber/2016/human_rights/human_resource_development.html

ДОДАТОК Г

Етапи планування кар'єри

Тема	Етапи	Характеристика
1. Розвиток кар'єри	1) Допомога на початку кар'єри	Групове навчання (для співробітників першого та другого курсу на початкових етапах кар'єри (надається офлайн)) - Індивідуальне спостереження тренерів ОJT Використовується веб-сервіс для підтримки особистих зустрічей між новими співробітниками та тренерами ОJT. Проводиться опитування, щоб візуалізувати показники зростання, такі як ступінь зростання та внутрішню мотивацію нових співробітників, на основі результатів відповідей як тренера ОJT, так і нових співробітників.
	2) Факультативне навчання	За допомогою систем просування та оцінювання Fujikura створила середовище, в якому співробітники можуть працювати зі своїм керівництвом, щоб визначити знання та навички, необхідні для кожного етапу кар'єри та ролі, сформулювати індивідуальний план розвитку кар'єри та скористатися перевагами широкого спектру програм (екстернатне групове навчання, електронне навчання, заочне навчання тощо), відповідно до потреб. Приклади: логічне мислення, навички спілкування, вирішення проблем, управління командою та організацією, бізнес-адміністрування, мова та ІТ
	3) навчання за відкритою підпискою	Скерування співробітників, які бажають приймати участь у зовнішніх навчальних програмах
	4) Тренінг для нових менеджерів	Надання можливості менеджерам подумати про свої кар'єрні плани та майбутнє життя
	5) Програма розвитку менеджменту	Реалізовано вибіркову програму навчання для підготовки наступників на ключові посади та збільшення кадрової бази керівництва в середньостроковій перспективі
	6) Програми навчання впродовж життя	Семінари з планування життя для працівників, щоб підготуватися до виходу на пенсію за кілька років
2. Програма, пов'язана з комплаєнсом	3	Різноманітні тренінги щодо корпоративної соціальної відповідальності компанії (чесна торгівля, експортний контроль, трудові відносини тощо)
3. Програма, пов'язана з оперативним спеціалістом	3	Спеціалізоване навчання, що проводиться відповідними відповідальними відділами, охоплює такі теми, як якість, виробництво, інтелектуальна власність, правові відносини, трудові відносини та бухгалтерський облік

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015267141
Дата перевірки: 26.05.2023 10:45:02 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 10:53:41 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: *Літвінова_керівник_Столярук*

Кількість сторінок: 74 Кількість слів: 15018 Кількість символів: 117112 Розмір файлу: 556.32 KB ID файлу: 1014941245

9.54% Схожість

Найбільша схожість: 1.43% з Інтернет-джерелом (<https://core.ac.uk/download/pdf/32310612.pdf>)



0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 3