

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
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії»
(назва теми)

здобувача _____
Пітько Ірини Юріївни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Василик Алла Володимирівна
(науковий ступінь, учене 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
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Ю.М. Маршавін
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувача вищої освіти Пітько Ірини Юріївни
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " __ " _____ 20__ р
№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ
«Айбокс»

План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії 1.1 Кар'єра персоналу в організації: сутність та класифікація 1.2 Система управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії 1.3 Методичні засади оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу
Розділ 2	Аналіз системи кар'єрного зростання в ТОВ «Айбокс» 2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «Айбокс» 2.2 Дослідження системи кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Айбокс» 2.3 Оцінка впливу кар'єрного зростання персоналу на результативність діяльності ТОВ «Айбокс»
Розділ 3	Шляхи удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Айбокс» 3.1 Розробка заходів щодо удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Айбокс» 3.2 Рекомендації щодо розвитку управління кар'єрним зростанням персоналу 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів
Об'єкт дослідження:	Управління кар'єрним зростанням
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління професійним зростанням персоналу
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії, а також розроблення і обґрунтування за результатами аналізу пріоритетних напрямів удосконалення управління кар'єрою.

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

У розділі 1 узагальнити теоретико-методичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії, з'ясувати сутність та проаналізувати підходи до класифікації кар'єри персоналу в організації, дослідити роль і принципи побудови системи управління кар'єрним зростанням персоналу в компаніях і, обґрунтувати доцільність використання їх в аналітичній частині КМР.

У розділі 2 провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії за останні три роки, та виявити її позитивний досвід та наявні проблеми; проаналізувати систему кар'єрного зростання персоналу в компанії; здійснити оцінювання впливу кар'єрного зростання персоналу на результативність діяльності компанії.

У розділі 3 запропонувати заходи щодо удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії, які покликані вирішити виявлені у розділі 2 проблеми в цій сфері; розробити шляхи удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу; дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Завдання
підготував науковий
керівник

(підпис)

Василик А.В.

«__»____20__р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Пітько І.Ю.

«__»____20__р.

Реферат

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ

Робота складається з 3 розділів, кожен розділ має 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні аспекти управління кар'єрним зростанням, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 96 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 20 рисунків та 10 таблиць. Під час написання використано 50 джерел. Робота містить 7 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності, а саме:

Опубліковані тези з міжнародної науково-практичної конференції:(тези додаються): Василик А.В., Пітько І.Ю. Сучасна система управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в ХХІ століття*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Умань, 8 листопада 2022р.) Умань: ЦФЕНД, 2022. С. 45-46.

Об'єктом дослідження управління кар'єрним зростанням.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління професійним зростанням персоналу.

Метою дослідження є теоретико-методичних та прикладних аспектів управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії, а також розроблення і обґрунтування за результатами аналізу пріоритетних напрямів удосконалення управління кар'єрою в ТОВ «Айбокс».

Завдання кваліфікаційної магістерської роботи:

- узагальнити теоретико-методичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії;
- з'ясувати сутність та проаналізувати підходи до класифікації кар'єри персоналу в організації;
- дослідити роль і принципи побудови системи управління кар'єрним зростанням персоналу в компаніях;
- узагальнити методичні засади оцінювання рівня кар'єрного зростання персоналу;
- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії та виявити її позитивний досвід та наявні проблеми;
- проаналізувати систему кар'єрного зростання персоналу в компанії;
- здійснити оцінювання впливу кар'єрного зростання персоналу на результативність діяльності компанії;
- запропонувати заходи щодо удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії;
- розробити шляхи удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу;
- дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів** дослідження:

- аналіз та синтез – теоретичне висвітлення сутності кар'єрного зростання та методичне обґрунтування;
- вимірювання та порівняння – обробка отриманих даних їх угруповання та порівняння в динаміці за останні роки;
- спостереження та соціологічне опитування – виявлення проблем та визначення їхнього впливу на систему кар'єрного зростання в ТОВ «Айбокс»;
- табличний та графічний метод – структуризація та унаочнення результатів дослідження;
- прогнозування – обґрунтування доцільності розроблених заходів для вирішення виявлених проблем в системі кар'єрного зростання та оцінювання ефективності їх впровадження в ТОВ «Айбокс».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні системи управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії шляхом впровадження заходів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного використання розроблених заходів поліпшення управління кар'єрним зростанням ТОВ «Айбокс» з метою оптимізації процесів роботи відділу персоналу.

Кваліфікаційну магістерську роботу виконано у 2022 році.

Ключові слова: управління кар'єрним зростанням; кар'єра; умови праці; навчання та розвиток; забезпечення мотивації; лояльність; залученість до роботи.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
заочної форми навчання

Пітько Ірини Юріївни

на тему: **Управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії**

1. Актуальність теми: Полягає в необхідності розвитку теоретико-методологічних основ управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна магістерська робота виконана у відповідності до індивідуального завдання, в повному обсязі. У роботі ґрунтовно досліджено основні теоретичні та прикладні аспекти зазначеної теми. Позитивним є детальне дослідження теоретичних питань управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії та аналіз існуючих методичних підходів у чіткій прив'язці до теми КМР. Автор сформулювала власні визначення основного понятійного апарату за темою управління кар'єрою, критично проаналізувала існуючі теоретичні підходи, дотримуючись наукової етики; систематизувала існуючі методики, що можуть бути використані під час дослідження управління кар'єрою, а також акцентувала на можливостях аналізу загальноприйнятих кадрових показників для цілей дослідження управління кар'єрою. При виконанні КМР автором доцільно використані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. Наявність самостійних розробок автора КМР Пітько І.Ю. є самостійним завершеним дослідженням. Особистий внесок автора полягає в узагальненні теоретико-методичних основ управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії. На основі дослідження наукових концепцій та теоретичних розробок учених автор доповнила визначення. Автор узагальнила та систематизувала існуючі підходи до управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії. Автором також розроблено обґрунтовані заходи, які можуть бути впроваджені у ТОВ «АЙБОКС» для управління кар'єрним зростанням персоналу та роботи з кадровим резервом. Незаперечною цінністю роботи є обґрунтування доцільності впровадження пропонованих заходів для вирішення виявлених проблем в діяльності компанії та визначення ефективності авторських розробок.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: У роботі знайшли відображення авторські узагальнення, систематизація та розвиток теоретичних підходів, обґрунтування методичних засад. Автор здійснила аналіз існуючої на підприємстві практики за темою КМР та запропонувала заходи щодо удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу ТОВ «АЙБОКС»: розроблено проєкт заходів щодо поліпшення управління кар'єрним зростанням ТОВ «АЙБОКС»; обґрунтовано необхідність перегляду системи наставництва; розширення критеріїв резерву та врахування показників результативності (KPI); розроблення і впровадження «Положення про кар'єрне зростання ТОВ «АЙБОКС», та інші.

5. Наявність недоліків: У роботі наявні деякі редакційні недоліки; також доцільно було б дослідити зарубіжний досвід і можливість його використання в компанії ТОВ «АЙБОКС». Вказані недоліки суттєво не впливають на позитивне враження від КМР.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: КМР Пітько І.Ю. цілком відповідає встановленим вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «магістр», заслуговує на високу позитивну оцінку і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник _____ доцент, доцент, к.е.н.
(посада, учене звання, науковий ступінь)

Василик А.В. _____

“ _____ ” _____ 2023_ р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Пітько Ірини Юріївни
на тему: «Управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії»

Розуміти та реалізовувати потреби персоналу допомагає налагоджувати лояльне ставлення, високу залученість та сильну вмотивованість працівників, і тому під час повномасштабної війни росії проти України, забезпечення кар'єрним зростанням є одним з важливих напрямків менеджменту персоналу над якими слід працювати.

Актуальність теми дослідження полягає в створенні перспективного бренду роботодавця, шляхом створенням можливостей для розвитку, підтримки та утримання цінних кадрів, для покращення ефективності праці.

Кваліфікаційна магістерська робота Пітько І.Ю. структуровано та цілісно висвітлює теоретичну сутність кар'єри та управління кар'єрним зростанням, а також методичні засади оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу.

Дослідження набуває практичного значення, оскільки висвітлює існуючі проблеми в управлінні кар'єрним зростанням та має обґрунтовані рекомендації їх вирішення та вдосконалення в ТОВ «Айбокс».

Проведений аналіз стану менеджменту персоналу та результати соціологічного дослідження допомогли виявити та акцентувати на існуючих проблемах в системі управління кар'єрним зростанням.

Сильною стороною роботи є запропоновані та обґрунтовані заходи покращення системи управління кар'єрним зростанням. Розроблена програма рекомендацій має велику цінність та значущість для компанії, тому були взяті як стратегічні задачі для найшвидшого впровадження.

Отже, враховуючи якісну теоретико-методичну обґрунтованість основних положень, підходів та здійсненого аналізу, за рахунок яких були розроблені рекомендації кваліфікаційна магістерська робота Пітько І.Ю. рекомендована до захисту та заслуговує на високу позитивну оцінку.

Директор ТОВ «Айбокс»
М.П.

(підпис)

Чекмарьов О.С.

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ I. Теоретико-методичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії	
1.1 Кар'єра персоналу в організації: сутність та класифікація	6
1.2 Система управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії	13
1.3 Методичні засади оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу	21
Розділ II. Аналіз системи кар'єрного зростання в ТОВ «Айбокс»	
2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «Айбокс»	33
2.2 Дослідження системи кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Айбокс»	46
2.3 Оцінка впливу кар'єрного зростання персоналу на результативність діяльності ТОВ «Айбокс»	54
Розділ III. Шляхи удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Айбокс»	
3.1 Розробка заходів щодо удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Айбокс»	63
3.2 Рекомендації щодо розвитку управління кар'єрним зростанням персоналу	69
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	72
Висновки	76
Список використаних джерел	80
Додатки	85

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із важливих напрямів в системі управління персоналом є управління професійним розвитком та кар'єрним зростанням персоналу. Адже налагоджене управління кар'єрою дає можливість підприємству забезпечити свою майбутню потребу у працівниках вищої кваліфікації та за рахунок внутрішнього резерву у керівних кадрах. Водночас управління кар'єрою в компанії дає працівникам розуміння своїх кар'єрних перспектив, а також має сильний мотивуючий ефект на розвиток та віддачу персоналу, високу залученість до роботи в компанії. До того ж управління кар'єрою дає можливість компанії залучати таланти та втримувати їх на тривалу перспективу, підвищує бренд роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці.

В умовах широкомасштабної війни росії проти України управління кар'єрою здатне також виконувати роль підтримки та стабілізації колективу. І дає можливість втримувати кадри, забезпечувати потребу у персоналі та підтримувати працівників.

Зазначене підтверджує значущість та актуальність даного напрямку управління персоналом в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням управління кар'єрою присвячували свої наукові праці як українські, так і зарубіжні вчені. Серед них Сергєєва О.С., Лозовецька В.Т., Перегончук Н.В., Фальчук М.П., Данюк В.М., Колот А.М., Столярук Х.С., Мішина С.В., Мішин О.Ю. та ін. У їхніх роботах досліджувалися сутність управління кар'єрою, організаційні та психологічні аспекти даного процесу, роль в системі управління персоналом та інші аспекти. Серед зарубіжних авторів, роботи яких стали в нагоді при написанні КМР варто зазначити таких: McDaniels C., Norman C.G., Vande Griek O.H., Clauson M.G., Eby L.T., Jung Y., Takeuchi N.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії, а також розроблення і обґрунтування

за результатами аналізу пріоритетних напрямів удосконалення управління кар'єрою.

Завданнями дослідження є:

- Узагальнити теоретико-методичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії;
- З'ясувати сутність та проаналізувати підходи до класифікації кар'єри персоналу в організації;
- Дослідити роль і принципи побудови системи управління кар'єрним зростанням персоналу в компаніях;
- Узагальнити методичні засади оцінювання рівня кар'єрного зростання персоналу;
- Провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії та виявити її позитивний досвід та наявні проблеми;
- Проаналізувати систему кар'єрного зростання персоналу в компанії;
- Здійснити оцінювання впливу кар'єрного зростання персоналу на результативність діяльності компанії;
- Запропонувати заходи щодо удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії;
- Розробити шляхи удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу;
- Дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу.

Методи дослідження:

- Аналіз та синтез – теоретичне висвітлення сутності кар'єрного зростання та методичне обґрунтування;
- Вимірювання та порівняння – обробка отриманих даних їх угруповання та порівняння в динаміці за останні роки;

- Спостереження та соціологічне опитування – виявлення проблем та визначення їхнього впливу на систему кар’єрного зростання в ТОВ «Айбокс»;
- Табличний та графічний метод – структуризація та унаочнення результатів дослідження;
- Прогнозування – обґрунтування доцільності розроблених заходів для вирішення виявлених проблем в системі кар’єрного зростання та оцінювання ефективності їх впровадження в ТОВ «Айбокс».

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. полягають у: можливості використання розроблених заходів вирішення проблем в управлінні кар’єрним зростанням та покращення системи кар’єрного розвитку в ТОВ «Айбокс»

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора КМР.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікованої магістерської роботи брала участь у науковій конференції: (тези додаються): Васирик А.В., Пітько І.Ю. Сучасна система управління кар’єрним зростанням персоналу в компанії. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в ХХІ столітті*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Умань, 8 листопада 2022р.) Умань: ЦФЕНД, 2022. С. 45-46.

Інформаційною базою дослідження КМР стали наукові джерела та професійна література, наукові праці українських та зарубіжних дослідників, статті, а також матеріали і статистичні дані ТОВ «Айбокс» та дані, отримані шляхом проведення власного соціологічного опитування в компанії за цілями дослідження системи управління кар’єрним зростанням персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ

1.1 Кар'єра персоналу в компанії: сутність та класифікація

Кар'єра – це багатоаспектне явище, науковим дослідженням якого займається ціла низка дисциплін: соціологія, психологія, економіка тощо. У зв'язку з цим є безліч підходів до визначення її сутності. В табл.1.1 проведемо огляд підходів до визначення поняття «кар'єра».

Таблиця 1.1- Огляд наукових підходів до визначення поняття «кар'єра»

Автори	Визначення	Підходи
1	2	3
Біскуп В. С. [5]	«послідовність посад, досягнення більш престижних професійно-статусних позицій»	Послідовність посад, які займає працівник на одному підприємстві
Касич А. О., Бурба О.А. [16]	«кар'єра, це безперервний рух у певному напрямі професійного та особистого зростання»	Рух у напрямку професійного та особистого зростання
Мішина С. В., Мішин О. Ю. [25]	«кар'єра – це процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві за обраною стратегією чи обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю»	
Перегончук Н.В., Фальчук М.П. [30]	«результат просування по кар'єрних східцях та спосіб реалізації себе і своїх можливостей професійної діяльності.»	
Кудінова М.М., Меденець В.В. [20]	Процес та результат усвідомленої позиції і поведінки людини у трудовій діяльності	
МакДениелз К., Норман К. [48]	«кар'єра – це зміна ціннісних орієнтацій у професійній та інших видах діяльності протягом життя людини»	
Л. Хансен [45]	«кар'єра – це моменти, що відбуваються у сфері освіти, роботи та сім'ї»	
Сьюпер Д. [49]	«кар'єра – це ланцюг послідовних життєвих подій, що визначають спрямованість суб'єкта на саморозвиток та кар'єрне зростання»	

Дейнека О. Г., Позднякова Л. О., Паламарчук І. В., Семенцова О. В. [39]	«кар'єра – це процес професійного зростання людини (зростання її впливу, влади, авторитету, статусу) в середовищі, виражений у її просуванні за ступенями ієрархії, кваліфікаційними східцями, винагородах, престижі»	Зміни в різних сферах життя людини
Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. [38]	«Кар'єру працівника можна розглядати з позиції ретроспективного підходу, і в цьому разі йдеться про трудову біографію особистості. Водночас кар'єру працівника, оскільки вона також спрямована в майбутнє, доцільно вивчати з точки зору її планування» [37, с.390]	
Лозовецька В.Т. [22]	«професійну кар'єру розглядають як рух на шляху оволодіння певними цінностями, благами, визнання в суспільстві чи організації»	Планування розвитку з урахуванням майбутнього людини
Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. [18]	«Ділова кар'єра – будь-яка зміна становища працівника в організації: просування по сходах службової ієрархії; послідовна зміна занять як у межах окремої організації, так і протягом життя; наближення до «ядра» організації. Повноцінна кар'єра – збалансована взаємодія процесів внутрішнього розвитку людини і зовнішнього руху в освоєнні соціального простору»	Розвиток та рух шляхом оволодіння цінностями, благами, визнаними у суспільстві чи організації

Джерело: розроблено автором на основі [5;16;18;20;22;25;30;38;39;45;48;49]

З табл.1.1 бачимо, що одні дослідники дають гранично вузьке і стисле визначення поняття кар'єра, як послідовність посад, які займає працівник на одному підприємстві. Автори Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. розрізняють ділову та повноцінну кар'єру, на думку авторів, ділова кар'єра – це просування працівника, обмежене однією компанією [18, с.146].

Інші дослідники (Лозовецька В.Т.) істотно розширюють тлумачення цього поняття, розглядаючи її як просування людини ступенями ієрархії (адміністративної, соціальної та ін.) [22].

При цьому під кар'єрою більшість дослідників (Мішина С. В., Мішин О. Ю. та інші) розуміють просування службовими сходами, в процесі якого відбувається розвиток професійних навичок, здібностей, умінь, підвищуються кваліфікаційні

можливості фахівця [26]. Відбувається зміна соціального статусу людини, розширюються її соціальні зв'язки, а також особистий простір.

Як бачимо, науковці виокремлюють поняття кар'єра та професійна, або ділова кар'єра. В нашому дослідженні мова буде йти про ділову кар'єру. Суть ділової кар'єри в певній компанії виявляється у просуванні та розвитку працівника на підприємстві.

Сутнісною складовою поняття кар'єри є рух уперед. У цьому плані кар'єра – процес, що визначається як послідовність станів системи. Таке розуміння кар'єри орієнтує відповідний методологічний підхід до її дослідження. Кар'єра розуміється як активне просування людини у освоєнні та вдосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує її стійкість у потоці соціального життя.

В умовах змін, що постійно прискорюються, роботодавці змушені відмовитися від традиційного контракту, згідно з яким в обмін на лояльність до підприємства та готовність виконувати інструкції працівник отримував гарантію стабільності та матеріального благополуччя. Сьогодні роботодавцю знання потрібні набагато більше, ніж дисципліна, а вміння вчитися потрібні більше відданості. У результаті з'являється новий тип організаційного контракту – комерційне партнерство, коли сторони зобов'язуються співпрацювати до того часу, поки це вигідно, причому з максимальною творчою віддачею з боку працівника.

У роботах зарубіжних авторів застосовується максимально розширене тлумачення терміну «кар'єра», вона сприймається як життєвий шлях людини, пов'язаний з його роботою, розбитий на певні проміжки. Найбільш популярною із зарубіжних теорій кар'єри є теорія Сьюпера Д., де він представляє кар'єру у вигляді «спектру життєвих ролей». На його думку, кар'єра - це «послідовність і комбінація ролей, які людина виконує протягом усього життя» [48, с.13]. Як стиль життя, що включає послідовну зміну професійної діяльності протягом усього життя людини, розглядає кар'єру МакДеніелз К. [48, с. 11], тобто кар'єра представляється чимось більшим, ніж професія або робота.

Проведений огляд підходів до поняття «кар'єра» дозволило виявити неоднозначність трактувань сутності, структури, факторів та типології кар'єри.

Кар'єра – є процесом руху шляхом оволодіння цінностями, благами, визнаними у суспільстві чи компанії. Такими цінностями чи благами є:

- рівні посадової ієрархії;
- кваліфікація та розряди, накопичення знань та навичок;
- статус працівника та соціальне становище в колективі;
- ступінь впливу в колективі, доступ до влади;
- рівень доходу, матеріальної винагороди, соціальних пільг [10;13;44].

Виходячи з усього вищесказаного, пропонуємо наступне визначення кар'єри - це процес професійного зростання людини, зростання її впливу, авторитетних позицій, соціального статусу, який виражається в її просуванні за рівнями посадової, кваліфікаційної ієрархії, матеріальної винагороди та престижу. Це динамічне явище, процес самореалізації людини свого трудового потенціалу. У сучасному розумінні, кар'єра – це не тільки успішність у професійної діяльності, а й успішність всього життя.

Розглянемо підходи до класифікації кар'єри. Колектив авторів Дейнека О.Г., Позднякова Л.О., Паламарчук І.В., Семенцова О.В. виділяють 7 класифікаційних ознак кар'єри [39, с.130]. Автори Мішина С.В., Мішин О.Ю. виділяють 10 класифікаційних ознак кар'єри [26]. Узагальнимо основні види класифікаційних ознак кар'єри на рис.1.1.

За просторовою ознакою виділяють наступні види ділової кар'єри:

- професійна (міжфірмова) кар'єра;
- внутрішньофірмова кар'єра [26].

Характеристикою професійної кар'єри є проходження конкретним працівником різних стадій розвитку: від навчання до пенсії [39, с.134]. У цьому конкретний працівник може пройти стадії послідовно на різних підприємствах.

Внутрішньофірмова кар'єра можлива за умови надання працівникові можливостей кар'єрного зростання. Зацікавленість підприємств у утриманні ключових працівників очевидна за підвищеної мобільності персоналу та нестабільності сучасного суспільства.

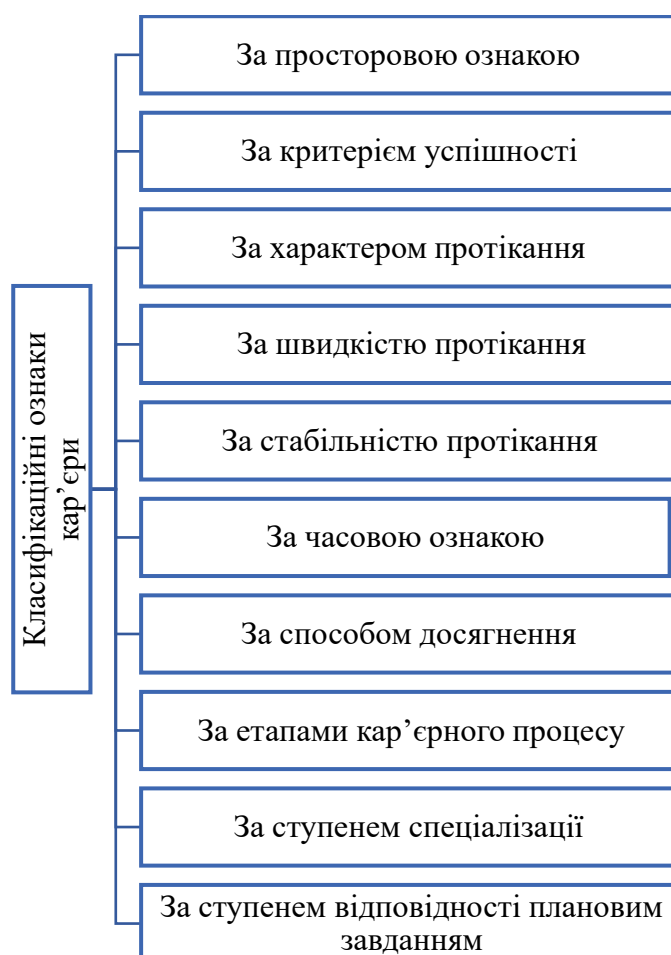


Рисунок 1.1 - Класифікаційні ознаки кар'єри

Джерело: розроблене автором на основі [26;39]

Цінність ключових працівників полягає в їх високих адаптаційних здібностях до ринкових умов, що змінюються, можливості відповідати новим вимогам і досягати необхідних результатів. У традиційному сенсі, внутрішньофірмова кар'єра включає найм на роботу, навчання, планування, підтримання та розвиток професійних здібностей працівників, їх професійне зростання.

Внутрішньофірмова кар'єра включає стадії та особливості розвитку працівника в рамках конкретного підприємства. Реалізація внутрішньофірмової кар'єри відбувається у трьох основних напрямках:

- вертикальне (або кваліфікаційно-посадове) зростання. Це підйом на більш високий рівень структурної ієрархії (підвищення посади), що супроводжується підвищенням рівня оплати праці. Часто вертикальна

кар'єра ототожнюється з власне поняттям «кар'єра», тому що в даному випадку кар'єрне зростання є найбільш помітним та очевидним [18, с.146];

- горизонтальне (або професійне) зростання. Це зміна статусу працівника одного ієрархічного рівня, що супроводжується розширенням повноважень, відповідальності, збільшенням рівня оплати праці. Це професійне зростання працівника як фахівця, підвищення рівня майстерності, збільшення знань та навичок (підвищення у розрядах, наукових ступенях) [26;44].;
- доцентрове (або соціальне) зростання. Даний напрямок розвитку кар'єри передбачає рух до ядра – до керівних посад. Рух до ядра виявляється у наближенні працівника до керівництва підприємства – запрошення на раніше недоступні зустрічі та наради (формального та неформального характеру), надання йому доступу до неформальних джерел інформації, окремі важливі доручення керівництва та інше. Ця можливість надається працівникам, які мають ділові зв'язки, або тісні особисті контакти з керівництвом поза компанією. Такий працівник може на підприємстві обіймати рядову посаду, але, як правило, рівень оплати його праці перевищує встановлену винагороду за роботу на посаді [26;44].

Розглянемо види кар'єри за критерієм успішності:

- владна кар'єра передбачає формальне зростання впливу на підприємстві через рух вгору по ієрархії управління, чи неформальне зростання авторитету працівника в компанії;
- кваліфікаційна кар'єра передбачає професійне зростання, рух за тарифною сіткою тієї чи іншої професії;
- статусна кар'єра має на увазі збільшення статусу працівника в компанії, що виражається або присвоєнням чергового рангу за вислугу років, або почесного звання за визначний внесок у розвиток підприємства;

- монетарна кар'єра – це підвищення рівня винагороди, зокрема рівня оплати праці, обсягу та якості наданих соціальних пільг [21;37].

За характеристиками протікання процесу кар'єрного розвитку виділяють такі типи процесів:

- вертикальний тип (планомірний і безперервний розвиток);
- горизонтальний тип (переміщення без підвищення в посаді);
- змішаний тип (ротація з періодичним підвищенням в посаді);
- застій (стагнація), (відсутність істотних змін у кар'єрі) [29].

За рівнем безперервності, стійкості кар'єру поділяють на стійку та нестійку, переривчасту та безперервну [10]. За можливістю здійснення доречна наступна класифікація кар'єр:

- потенційна кар'єра - трудовий і життєвий шлях, що особисто вибудовується людиною, на основі її планів, потреб, здібностей, цілей. Цей тип кар'єри може бути реалізований повністю, частково чи зовсім не реалізований, що залежить від поведінки та дій людини;
- реальна кар'єра - те, що людині вдалося реалізувати.

За часом здійснення кар'єру поділяють на нормальну (поступове кар'єрне зростання протягом трудової та професійної діяльності), швидкісну (стрімке послідовне посадове просування по вертикалі організаційної структури), десантну (спонтанне зайняття більш високих посад через певні причини, окрім природнього професійного зростання), типову (послідовне кар'єрне зростання під впливом часу).

Біскуп В. С. в своїй дисертації зазначає, що під впливом цифровізації з'явилися нові види кар'єри, наприклад, віртуальна кар'єра, що «реалізується у віртуальній організації реальним чином, але без фізичної присутності людини в компанії» [6, с. 66].

Таким чином, дослідження визначення терміну кар'єр показує, що кар'єра є складним, багатоаспектним, комплексним явищем. Складність даного поняття визначається обумовленістю її безліччю різних чинників, пов'язаних з особливостями та рівнем розвитку суспільства, особливостями особистості

працівника та середовища, в якому розвивається його кар'єра (підприємство, професійна сфера). Складність кар'єри також відбивається у різноманітті її видів, підходів до її типологізації. Комплексність полягає у необхідності використання при її дослідженні різних підходів. З погляду процесного підходу кар'єра постає як спосіб досягнення цілей та результатів у формі особистісного самовираження, з позиції статусного підходу – як досягнутий результат діяльності та соціального статусу, з позиції ціннісного підходу – як значуща діяльність особистості в соціумі, з позиції індивіда – як індивідуальний трудовий шлях людини, виражений у професійному чи посадовому контексті. Багатоаспектність кар'єри виявляється у її наповненості різними складовими, це складна комбінація різних напрямів діяльності, таких як вдосконалення професійного та особистісного розвитку, самопрезентація, формування та зміцнення необхідних соціальних зв'язків. Крім того, розвиток кар'єри передбачає обов'язкову участь підприємства у забезпеченні умов для зростання та реалізації потенціалу особистості. З усього вищесказаного, можна назвати, що кар'єра є динамічним явищем, процесом професійного зростання, процесом самореалізації людини свого трудового потенціалу.

1.2 Система управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії

Кар'єрне зростання – спосіб професійного розвитку персоналу та переміщення його за ієрархічною структурою підприємства. Традиційно, кар'єра сприймалася як просування організаційними ієрархічними сходами і супроводжувалася підвищенням рівня відповідальності та оплати праці. Однак у широкому сенсі, кар'єра може розвиватися не тільки по традиційному вертикальному шляху, а й за допомогою поєднання посад, горизонтального просування завдяки зростанню поза організацією, повторній кар'єрі за новою спеціальністю.

Кар'єрний розвиток – це тривалий процес, що складається з декількох етапів [2]:

1) підвищення кваліфікації. Мається на увазі перепідготовка, стажування у системі безперервного навчання;

2) зарахування до кадрового резерву для просування на керівні посади, коли працівник обов'язково проходить підготовку в системі безперервного навчання згідно з розробленими індивідуальними планами;

3) призначення на вищу посаду. Призначення може відбуватися за результатами підготовки у кадровому резерві або за рішенням конкурсної, атестаційної комісії або рішення керівництва компанії;

4) ротація працівника всередині підприємства або підрозділу для розширення свого кругозору, за якої змінюються посадові обов'язки без зміни заробітної плати [2;4;15]

Порівняємо схему традиційного та сучасного процесу кар'єрного зростання (рис.1.2).

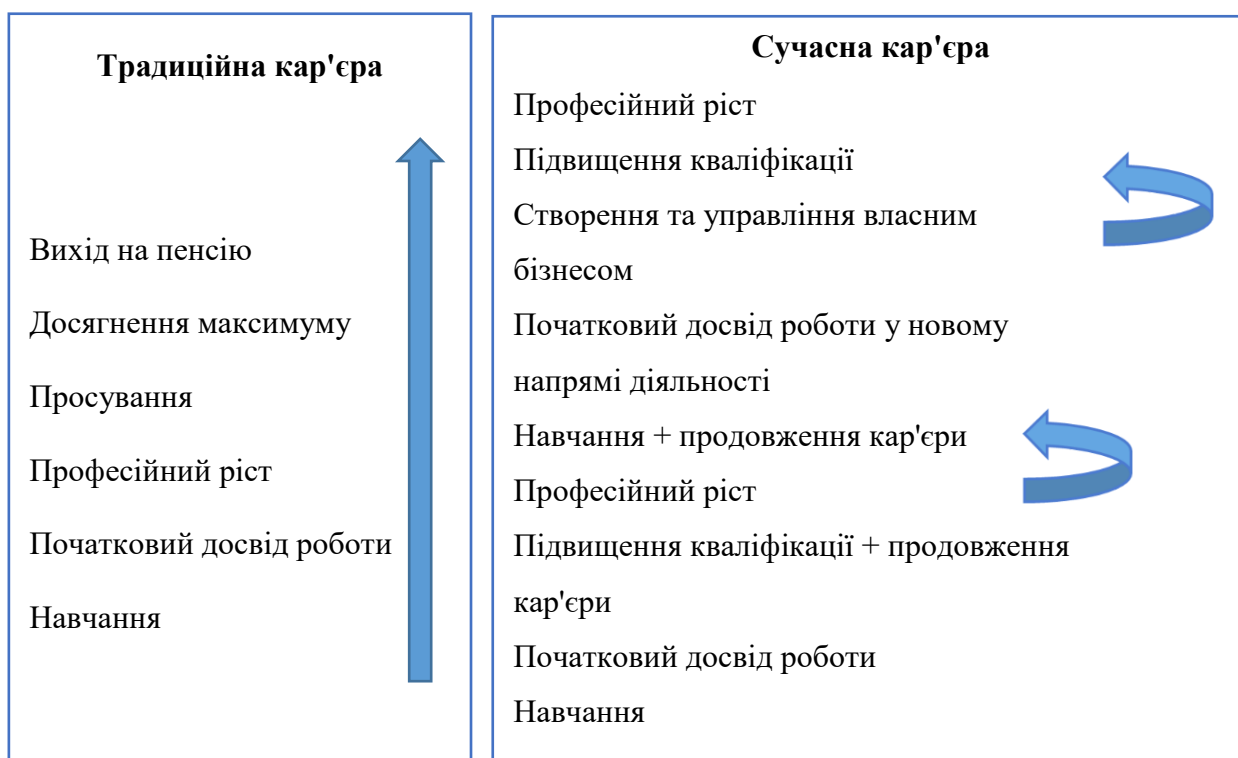


Рисунок 1.2 – Схеми традиційного та сучасного кар'єрного зростання

Джерело: розроблено автором на основі [9;22;26;32;44]

Отже, кар'єрне зростання – це процес вдосконалення професійних знань та навичок, шляхом підвищення кваліфікації, що дозволяє досягати професійної майстерності та підвищувати кар'єрну мобільність. Забезпечення кар'єрного розвитку позитивно впливає на привабливість компанії, шляхом підвищення корпоративного духу, задоволеності індивідуальною кар'єрою, підвищення мотивації, продуктивності та активності у вирішенні організаційно значущих завдань [23;16].

Мета системи управління кар'єрою полягає у сукупності бажаних результатів діяльності, які розглядаються у соціальному та економічному аспекті. З боку працівника метою управління кар'єрою є розвиток професійних здібностей, отримання роботи та посади, що відповідає інтересам та потребам. З боку підприємства мета полягає у формуванні та раціональному застосуванні трудового потенціалу кожного працівника [20;23].

Процес управління кар'єрою – це двосторонній процес (послідовність дій), об'єктом якого є підвищення цінності людського капіталу. Управління кар'єрою ґрунтується на дотриманні наступних принципів:

- наявність чітких вимог щодо працівника для просування (стаж роботи, рівень освіти, підвищення кваліфікації, якості працівника);
- наявність чіткого спрямування кар'єри;
- дотримання послідовності, плановірності, поінформованості працівника;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності, виявлення перспективних працівників та включення їх до резерву.
- рівність можливостей, тобто єдині умови та критерії для всіх працівників (відсутність протекції);
- матеріальна та моральна зацікавленість, що передбачає супровід прямим та непрямым стимулюванням працівника;
- максимальний термін перебування на посаді [3;24;25;27].

Управління кар'єрою в компанії є організацією руху працівника по щаблях посадової та кваліфікаційної ієрархії, і будується на індивідуальному підході до можливостей професійного зростання.

Об'єкт управління кар'єрою є сукупність певних характеристик індивіда та реально існуючих можливостей їх використання у досягненні поставлених цілей. Суб'єктами управління кар'єрою є, по-перше, сама людина, як основний спосіб формування та реалізації життєвих цілей, по-друге, компанія, як спосіб формування та оцінки потенціалу окремого працівника. Структура кар'єри як система включає такі характеристики:

1. простір переміщень, який залежить від організаційної структури підприємства, штатного розпису і форми кар'єри;
2. чинники переміщень, тобто можливості заповнення вакансій;
3. напрями переміщень;
4. профіль переміщень, усвідомлене рішення, що визначається як особливий вид кар'єри;
5. швидкість переміщення, яка визначається часом перебування працівника на посаді і залежить від бар'єрів на рівнях ієрархії;
6. рівень активності підприємства, залежить від правового регулювання, динаміки розвитку та обсягів підприємства [10;11;35].

Процес управління кар'єрою повинен базуватися на комплексі заходів, які спираються як на індивідуальні потреби та здібності людини, так і на потенційні можливості та пріоритети компанії.

Планування кар'єрного зростання персоналу є інтегральним компонентом стратегічного плану компанії. Першим етапом кар'єрного просування є планування та співвідношення цілей підприємства з особистими інтересами працівника, які забезпечують позитивне ставлення до діяльності компанії в цілому, розуміння змін та нововведень у політиці компанії [26]. Планування кар'єри працівника є обов'язковим компонентом управління персоналом сьогодні, тому що трансформація суспільства створює нові умови для професіоналізації молоді та їхні

кар'єрні плани далеко не завжди відповідають традиційному вертикальному шляху ієрархічними сходами [44].

Прогнозування поведінки працівників одна із важливих компонентів планування. Ванді Грік О.В., Клосон М.Г. та Ебі Л.Т. [49] розрізняють чотири види поведінки персоналу підприємства на основі їх особистого бачення розвитку кар'єри в компанії:

- активні, які прагнуть кар'єрного зростання, схильні до звільнення - відрізняються високою продуктивністю, але не мають можливості кар'єрного зростання в даній компанії, тому прагнуть знайти більше привабливі кар'єрні можливості в іншій компанії;
- активні, які прагнуть кар'єрного зростання, не схильні до звільнення – відрізняються високою продуктивністю і мають можливості для зростання та розвитку в даній компанії;
- пасивні, які не прагнуть кар'єрного зростання, не схильні до звільнення – не мають можливостей кар'єрного зростання та характеризуються низькою продуктивністю праці;
- пасивні, які не прагнуть кар'єрного зростання, не схильні до звільнення – мають можливості кар'єрного зростання, але не прагнуть підвищення, продовжуючи спокійно і помірно працювати.

Як випливає з наведеної класифікації, лише 50% працівників підприємства готові докладати зусиль для досягнення високих цілей і лише 25% мають шанси на кар'єрне зростання. Розглянуті види персоналу можуть характеризувати не різних людей, а одну людину на різних стадіях особистісного розвитку. Ю. Чжон і Н. Такеучі [46] виявили, що рівень мотивації залежить від віку персоналу: чим молодші працівники, тим більше вони самі мотивовані; працівники середнього віку вимагають підвищеної уваги та додаткового заохочення. Кожен тип вимагає окремого підходу та індивідуального поєднання мотиваційних заходів для підвищення залучення персоналу до вирішення соціально-значущих завдань.

Виділяють три етапи планування кар'єрного зростання – підготовчий етап, етапи розробки та виконання.

Планування кар'єрного зростання має враховувати актуальні потреби підприємства та реалістичні цілі та можливості працівників. Важливим аспектом планування є виключення передбачення працівником кінця кар'єрного шляху [11]. Працівнику важливо розуміти, що кар'єра – це безперервний рух до нових цілей у мінливих соціально-економічних умовах. З точки зору системи управління персоналом, планування кар'єри необхідне для створення кадрового резерву, потенційного заміщення посад та вакансій, які можуть виникнути в найближчому майбутньому. Кадровий резерв допомагає забезпечити безперервність бізнес-процесів завдяки наявності підготовлених кадрів у разі виникнення непередбачених кадрових обставин.

Ознайомлення персоналу з можливостями кар'єрного зростання дозволяє у найкоротші терміни включити зацікавлених, цілеспрямованих, здібних, перспективних працівників у досягнення організаційно значущих завдань і таким чином забезпечити їхнє кар'єрне зростання. Ознайомлення може здійснюватися за допомогою схематичного представлення ієрархічної структури підприємства, ключових показників діяльності, системи збалансованих показників, стратегічних карток [46].

Обов'язковою умовою формування кадрового резерву є вивчення кар'єрного потенціалу працівників, моніторинг їхньої професійної діяльності та соціальної активності.

Забезпечення кар'єрного зростання може задіяти одночасно кілька процесів, які мають як непряме, так і пряме просування працівників. Непрямий вплив мають: ознайомлення персоналу з можливостями кар'єрного зростання, корпоративна культура компанії, стиль управління, моніторинг діяльності та соціальної поведінки працівників. Прямий вплив можуть мати професійні тренінги, наставництво, ротація, збільшення робочого навантаження та розширення обов'язків, робота в командах, участь у проектах та конкурсах, наукова робота, додаткове заохочення. Кар'єрне зростання в широкому сенсі, важливе для кожного окремого працівника, безпосередньо пов'язане з розвитком всієї компанії, підвищенням її конкурентоспроможності та рівня доходів [10;36;42].

Навчання забезпечує кар'єрне зростання працівникам, які здатні вносити корективи у свою поведінку для вирішення організаційно значущих завдань, навчати інших, брати участь у проведенні політики перетворення та реструктуризації для підвищення ефективності діяльності підприємства [40;].

Наставництво забезпечує кар'єрне зростання не лише учневі, а й наставнику, тому що психологічно, будучи прикладом для наслідування нових працівників, наставник докладає більше зусиль для виконання своїх поточних обов'язків. Крім того, організація навчання передбачає додаткову оплату наставнику за навчальну працю, підготовку навчальних матеріалів. Організація наставництва тягне за собою додаткові витрати через необхідність внесення навчання в сітку розкладу наставника та створення додаткових умов роботи [17, с.47].

Ротація кадрів забезпечує збагачення досвіду роботи працівників, підвищення рівня професіоналізації, і навіть ефективніше командне виконання завдань. Ротація допомагає знайти найбільш відповідного працівника для ключових посад, які пов'язані зі збільшенням прибутку підприємства та підвищенням фінансових результатів [19, с.109].

Горизонтальне кар'єрне зростання застосовується у випадках, коли неможливе вертикальне зростання через недостатній рівень освіти, досвід роботи, невідповідних особистісних якостей працівника, а також непотизму, прагнення керівництва утримати владу, соціальну стратифікацію.

Ротація кадрів і розширення посадових обов'язків в окремих випадках можуть передувати вертикальному просуванню працівників і служити певною перевіркою їх адаптаційних здібностей до нових умов. Важливо зауважити, що на відміну від вертикального просування, ротація та розширення посадових обов'язків повинні супроводжуватися зверненням до думки працівника, щоб з'ясувати його готовність до зміни діяльності або збільшення навантаження [12;19].

Групова робота є одним із способів навчання персоналу новим компетенціям, засобом консультування з різних питань, способом зняття психологічних та комунікативних бар'єрів у соціально-трудовому колективі. Групова робота може допомогти виявити лідерів та забезпечити їм перехід на вищі

посади в компанії. Кар'єрне зростання в результаті групової роботи забезпечене працівникам, які ініціювали та брали активну участь у розробці та прийнятті важливих рішень для підрозділу, напряду та компанії в цілому [28].

Проекти та конкурси як спосіб забезпечення кар'єрного зростання можуть організовуватися спеціально для просування заздалегідь відібраних працівників або як метод скринінгу персоналу з метою виявлення високо мотивованих та здібних працівників [22, с.171].

Наукова робота сприяє підвищенню кваліфікації працівників та організації праці згідно з отриманими науковими результатами. Імовірність кар'єрного просування є високою для керівників наукової роботи, а також ключових виконавців – носіїв унікальних знань та компетенцій. Внаслідок наукової роботи з'являються спеціалізовані програмні продукти, ефективні управлінські системи, інноваційні бізнес-процеси. Керівники та ключові розробники володіють інформацією про підсумковий продукт та про його конкурентні переваги [8;36].

Крім заробітної плати, існує цілий комплекс матеріальних та нематеріальних додаткових виплат персоналу компанії: бонуси, участь у прибутках, участь в акціонерному капіталі, оплата транспортних витрат, організація харчування, продаж товарів підприємства зі знижкою, навчання персоналу, медичне обслуговування, надання житлових кредитів за зниженими ставками або без відсотків, позички, субсидії, дитяча допомога, страхування життя, відрахування до пенсійного фонду, надання додаткових відпусток, відгулів, вільних днів, творчі відрядження, участь в управлінні, присудження звань та нагород тощо [22;34].

Система призначення додаткових виплат та застосування нематеріальних методів стимулювання персоналу має бути відомою та зрозумілою для соціально-трудового колективу. Відкрита система оплати праці створює враження об'єктивного ставлення керівництва до працівників компанії та асоціюється зі справедливістю по відношенню до всіх членів колективу.

Однак, додаткові виплати забезпечують кар'єрне зростання, якщо вони мають прямий зв'язок із фактичною результативністю працівників. В іншому випадку додаткові виплати є демотивуючим фактором.

У соціально-трудових відносинах для забезпечення кар'єрного зростання необхідні такі умови: навчання персоналу, розвиток культури поведінки, зростання професійних навичок, підвищення рівня та якості життя працівників, можливість прояву ініціативи, творчості, самостійності, створення можливостей для нестандартних інноваційних рішень, підвищення складності праці [39].

Кар'єрне зростання – це не тільки вертикальне просування персоналу ієрархічними сходами компанії. Кар'єра – це безперервне вдосконалення особистості працівників протягом усієї їхньої життєдіяльності, що передбачає збільшення творчості, професійної майстерності та незалежності у прийнятті рішень, важливих для компанії, в якій вони працюють [7].

Кар'єрне зростання персоналу - це двигун внутрішнього зростання компаній. Проте існують процеси, які гальмують забезпечення кар'єрного зростання. Передусім, будь-яка компанія як економічний суб'єкт є системою. Розвиток системи забезпечує одночасний вплив двох протилежних тенденцій: зміни та стабілізації. Зміни відбуваються на різних рівнях – особистісному, організаційному та громадському. Працівники прагнуть поліпшити свій соціальний та економічний добробут; компанія – збільшити доходи та зайняти вигідніше становище на ринку; у суспільстві відбуваються процеси глобалізації, цифровізації, підвищення ролі знань та інновацій. Разом з тим, компанія прагне зберегти свою ідентичність за рахунок підтримки традицій, дотримання правил, утримання працівників на місцях – для забезпечення збереження існуючої системи, її стабільності та стійкості.

1.3 Методичні засади оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу

Управління кар'єрним зростанням персоналу може мати різний рівень ефективності або бути неефективним. У вітчизняній та зарубіжній науковій

літературі майже відсутні публікації, присвячені оцінюванню ефективності управління кар'єрним зростанням персоналу компанії. Колектив авторів Гриньова В. М. Новікова М. М. Небилиця О. А. в своїх монографіях наводять етапи оцінювання (рис.1.3) та систему показників, яка характеризує кар'єрне зростання персоналу підприємства [10, с.94].



Рисунок 1.3 - Етапи оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [10, с.94]

Автори беруть за основу оцінювання ефективності кар'єрного зростання та відносять до показників: вікову та гендерну структуру персоналу, рівень освіти персоналу, рівень підготовки та перепідготовки персоналу, а також показники

оплати праці та структуру заробітної плати [10, с.100]. На нашу думку, даний перелік показників підходить для проведення кількісної оцінки ефективності управління кар'єрним зростанням персоналу компанії. Окрім цього, необхідно враховувати якісні показники кар'єрного потенціалу працівників, а саме:

- регулярне виконання та перевиконання планів індивідуальної роботи у заданий часовий період;
- активна взаємодія з колегами та консультування; регулярне вдосконалення професійних навичок;
- вивчення соціальних процесів, релевантних для виконуваної роботи та посади;
- активна участь у групових заходах, командній роботі;
- пропозиція ідей про вдосконалення бізнес-процесів та збільшення доданої вартості кінцевих продуктів та послуг, що випускаються;
- прояв позитивного оптимістичного ставлення до діяльності компанії та бажаних результатів;
- вираження інтересу до політики підприємства, готовність до виконання суспільно важливих завдань, гнучкість щодо прийнятих рішень і виконуваних дій;
- демонстрація позитивного ставлення до конструктивної критики та корекція власної поведінки залежно від отриманих зауважень;
- сталість та стабільність у відносинах, надійність, відповідальність, відданість підприємству[14;15;36].

На рівні підприємства пропонується використовувати «змінні показники, які характеризують трудовий потенціал у цілому та кар'єрне зростання зокрема» з метою оцінювання рівня кар'єрного зростання персоналу [10, с.92].

Розглянемо методи діагностики кар'єрної компетентності (рис.1.4).

Також одним із важливих напрямів кар'єрного зростання є створена система комплексної оцінки працівника, а саме результатів його праці. Результати, отримані під час оцінки, є додатковими відомостями про конкретного працівника і

відбивають можливості його розвитку надалі. Перш ніж працівник буде призначений на посаду у зв'язку з прийомом на роботу, або ж у зв'язку з просуванням його кар'єрними сходами, оцінюється можливість та успішність його діяльності, перевіряється ступінь його відповідності вимогам робочого місця, тобто працівника оцінюють за певними критеріями, щоби виявити ці показники. У комплексну оцінку працівника входять такі групи оцінок.



Рисунок 1.4 - Методи діагностики кар'єрної компетентності

Джерело: розроблено автором на основі [24]

1. Оцінка рівня професійної підготовленості працівника.
2. Оцінка керівника, яка включає оцінку якості та ефективності праці, його кваліфікованості та майстерності.
3. Оцінка особистісних аспектів.
4. Оцінка, отримана на основі останньої атестаційної комісії.
5. Заключна оцінка керівника організації [22].

Окрім оцінювання працівників, які вже працюють на підприємстві необхідно проводити оцінку та аналіз кадрового резерву компанії. В основі роботи з відібраними до резерву потенційними керівниками лежить постійне тестування.

Резерв кадрів компанії, що проходить систематичне навчання, необхідно періодично оцінювати, щоб мати реальне уявлення про зміну рівня наявних компетенцій і про те, наскільки правильно обрано програму розвитку та навчання кожного кандидата. Поняття кадрового резерву передбачає, що його складають працівники, потенціал яких був досить високо оцінений під час оцінних випробувань. Але цей потенціал і вже наявні компетенції потребують цілеспрямованого розвитку. Щоб об'єктивно оцінити, наскільки ефективно ведеться робота з кадровим резервом, краще вибрати кількісні показники. Аналіз роботи з кадровим резервом з використанням таких критеріїв, як, наприклад, плинність резерву, середній час знаходження в резерві, терміни підготовки до виконання нових посадових обов'язків дозволить оперативно коригувати програми підготовки, склад кандидатів та їх кар'єрні перспективи. Періодична планова оцінка резерву кадрів провадиться з використанням тих самих методик, що і при відборі кандидатів у нього. Добре зарекомендували себе такі методи, як порівняльний аналіз результатів та показників трудової діяльності, що характеризують якість та продуктивність виконуваної працівником роботи, загальна дисципліна та лояльність компанії [41].

Оціночні заходи відбуваються у кілька етапів. На першому, підготовчому етапі уточнюються інтереси та стратегічні цілі компанії, проводиться попередня діагностика, коригуються (за потреби) складені раніше професіограми – необхідні компетенції та вибираються оптимальні методи оцінки. На другому етапі проводиться комплексне формалізоване тестування резервістів, оціночні інтерактивні заходи, глибинні та структуровані співбесіди. Третій етап – аналіз результатів та складання звіту, у якому робляться висновки та даються висновки щодо кожного працівника, що входить у кадровий резерв. Варіантів висновків кілька:

- готовий до підвищення на посаді;
- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді під час виконання певних умов;
- не відповідає посаді [41].

На підставі аналізу кадрового резерву для фахівців, які мають високий професійний або управлінський потенціал, розробляються і згодом коригуються індивідуальні плани кар'єри та визначаються заходи щодо її розвитку.

Для оцінки сталості та стабільності персоналу пропонуємо використовувати базові показники руху, структури, та мобільності персоналу, оскільки саме вони можуть показати роботу компанії з персоналом, дослідити причини високої плинності, вказати на проблеми в системі управління кар'єрним зростанням та менеджменті персоналу в цілому. Розглянемо алгоритм розрахунку даних показників.

Загальний коефіцієнт оборотності (K_o), дає змогу оцінити стан кадрового складу компанії, чим більший коефіцієнт, тим нестабільнішим та змінюваним він являється, та сигналізує про проблеми в менеджменті персоналу [1;2]:

$$K_o = \frac{Ч_{пр} + Ч_{зв}}{Ч_c} * 100\% \quad (1.1)$$

де, $Ч_{пр}$ - чисельність прийнятих в компанію працівників;

$Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників;

$Ч_c$ - середньооблікової чисельності персоналу.

Загальний коефіцієнт плинності ($K_{пл}$), акцентує на чітких причинах вивільнення персоналу. Аналіз коефіцієнта вказує рівень зацікавленості керівництва утримувати та формувати стабільний колектив. Чим меншим являється показник, тим більше уваги приділяється роботі з персоналом: мотивації, навчанні, можливості кар'єрного зростання, організації праці та ін. [1;2]:

$$K_{пл} = \frac{(Ч_{зв. в.б.} + Ч_{зв. пор. д.})}{Ч_c} * 100\% \quad (1.2)$$

де, $Ч_{зв. в.б.}$ – чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням;

$Ч_{зв. пор. д.}$ - звільнені з ініціативи керівництва за порушення трудової дисципліни.

Коефіцієнт адаптації (Кад.) дозволяє визначити чисельність працівників, які адаптувались до нових умов праці, соціально-психологічного клімату, пізнали традиції компанії та не вивільнились. Аналіз коефіцієнта за періодами допоможе виявити проблеми та вплинути на них. Вивільнення в період адаптації збільшує плинності чим унеможлиблює майбутні кар'єрні перспективи в компанії. [1;2]:

$$\text{Кад.} = \text{Чпр} - \text{Чзв} \quad (1.3)$$

Коефіцієнт стабільності персоналу (Кстаб.) [1, с.45]:

$$\text{Кстаб} = \frac{\text{Чстаб.}}{\text{Чс}} * 100\% \quad (1.4)$$

де, Чстаб - працівники, які працюють в компанії від 3 до 5 років.

Коефіцієнт сталості персоналу (Кст.) [1;2]:

$$\text{Кст} = \frac{\text{Чст.}}{\text{Чс}} * 100\% \quad (1.5)$$

де, Чст - працівники, які на момент аналізу мали стаж роботи в компанії 5 років і більше.

На нашу думку, коефіцієнти стабільності та сталості при незначному коливанні в динаміці, демонструють: привабливість компанії, правильність побудови корпоративних цінностей, зацікавленість в утриманні працівників, шляхом постійної роботи над системою мотивації, створенням кар'єрних перспектив та ін.

Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності робіт (Ккв.1). [1;2]:

$$\text{Кв. 1} = \frac{\text{Кп.к.в.}}{\text{Кп.к.в.з.}} * 100\% \quad (1.6)$$

де, *Кп.к.в* – к-ть професійно-кваліфікаційних вимог працівника;

Кп.к.в.з. – к-ть вимог для спеціальності (посади)

Коефіцієнт відповідності компетенції працівників рівню складності виконуваних робіт (*Кком.*), [1;2]:

$$Кв. ком = \frac{Кком.}{Кз.ком.} * 100\% \quad (1.8)$$

де, *Кком* - кількості компетенцій, які має працівник;

К.з.ком – к-ть компетенцій необхідних для спеціальності (посади).

За допомогою коефіцієнтів відповідності кваліфікації та відповідності компетенції працівників рівню складності робіт можна оцінити працівників який знаходиться в кадровому резерві, для надання якісного зворотного зв'язку, а також визначити працівника який найбільше відповідає відкритій вакансії.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності (*Кв.м.*) демонструє кар'єрний рух працівників в компанії, який може бути як горизонтальний, так і вертикальний. Високий показник вказує рівень кар'єрних перспектив [1;2]:

$$Кв. м. = \frac{Чз.р.м.}{Чс} * 100\% \quad (1.9)$$

де, *Чз.р.м.* - чисельності працівників, які змінили робочі місця всередині компанії.

Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності (*Км.р.м.*). На нашу думку, відповідно до нових умов праці, даний показник краще інтерпретувати у мобільність посад, а саме співвідношення кількості посад охоплених мобільністю до середньооблікової кількості посад в компанії, це дасть змогу проаналізувати найбільш мобільні посади. [1;2]:

$$Км. р. м. = \frac{Чм.р.м.}{Чс} * 100\% \quad (1.10)$$

де, *Чм.р.м.* - к-ть робочих місць(посад), охоплених мобільністю;

Чс - середньооблікової чисельності робочих місць (посад).

Інтерпретація діагностичних показників найвищою мірою індивідуальна на кожному підприємстві. Так, наприклад, плинність кадрів загалом є негативним показником, оскільки порушує стійкість персоналу через його небажаний відтік. Нормальне значення плинності кадрів залежить від категорій персоналу: для топ-менеджерів нормальним вважається 0-2% плинності, для менеджерів середньої ланки – 8-10%, для лінійного персоналу – не вище 20%, для кваліфікованих виробничих робітників та торговельного персоналу становить 20-30%, а некваліфікованої робочої сили – вже 30-50 % [32;33].

Аналізувати значення плинності персоналу слід у поступовій динаміці за певний період. Тривожним симптомом є плинність персоналу, що постійно зростає, що свідчить про зниження стійкості персоналу, дестабілізацію колективу, неефективність кадрової політики, неконкурентоспроможність умов працевлаштування.

Небажана плинність кадрів (тобто непрогнозовані звільнення за власним бажанням) є гострою проблемою для багатьох галузей економіки, таких як торгівля, сфера послуг та інформаційні технології. Враховуючи, що однією з провідних тенденцій на ринку праці є «голод професіоналів» і тотальний непрофесіоналізм, на кваліфікованих фахівців на ринку йде справжнє полювання, а повна вартість заміни працівника може становити до 400% його річного доходу. Особливо дорого обходиться втрата найнятих найефективніших працівників, а також працівників з високим потенціалом або унікальним набором знань. Таким чином, одним із найактуальніших завдань діагностики стабільності персоналу є прогнозування та запобігання звільненням[33;39].

Ефективність управління персоналом також може бути визначена за рівнем впливу на загальну ефективність діяльності підприємства. У процесі управління підприємством вирішуються два взаємозалежних завдання:

- забезпечення відповідності професійного досвіду персоналу належному (проектованому) професійному досвіду;
- розвиток та раціональне використання професійних здібностей персоналу.

Виконання цих завдань забезпечується у межах концепції ефективного кар'єрного розвитку, що базується на балансі інтересів працівника та компанії. Це обумовлюється використанням механізму управління кар'єрою сукупності видів ефективності [26]:

1. Виробнича ефективність. Критерій – окупність витрат за працю. Витрати на працю як одна із статей собівартості продукції спонукає до формування такої структури робочої сили за заданими параметрами, що відповідає запланованій виробничій програмі.

2. Маркетингова ефективність. Критерій – залучення якісної робочої сили в, що пов'язані з використанням сучасних засобів маркетингу на її пошуку.

3. Соціальна ефективність. Критерій – соціальна задоволеність як наслідок дотримання принципів соціальної справедливості у процесі управління кар'єрою.

4. Профорієнтаційна ефективність. Критерій – зростання чисельності індивідів, котрі зробили безпомилковий вибір професії. Тільки правильний вибір забезпечує синергічні ефекти.

5. Сервісна ефективність. Критерій – задоволеність умовами праці як наслідок високої відповідальності керівництва за залучення та використання робочої сили.

Усі перелічені види ефективності між собою тісно взаємопов'язані, тому ефективне управління кар'єрою персоналу трансформується на економічну ефективність компанії.

Яковенко Я.Ю., Таловер В. А., Лозовик Д. Б., Бала В. В. наголошують на тому, що економічним ефектом від націленості працівника на професійний розвиток і зростання є збільшення доходу підприємства завдяки покращенню якості роботи окремих працівників та стабільності кадрового складу колективу підприємства [44, с.112].

Пропонуємо використовувати наступну комплексну методику аналізу кар'єрного зростання та соціальної мобільності персоналу компанії:

1 етап. Аналіз типу політики організації щодо розвитку кар'єри працівників. Аналіз кадрової політики кар'єрного зростання персоналу починається з визначення типу політики розвитку кар'єри у створенні.

2 етап. Аналіз роботи кадрової служби з управління кар'єрою працівників.

3 етап. Аналіз мотивів кар'єрного зростання працівників та «кар'єрних якорів» з метою формування «ядра» кар'єрних устремлінь працівників.

4 етап. Аналіз меритократичності кар'єрної політики, моделей, видів кар'єри, а також швидкості кар'єрного зростання в компанії.

5 етап. Оцінка соціальної мобільності працівників організації внаслідок кар'єрного зростання.

6 етап. Оцінка ефективності керування діловою кар'єрою. Оцінку ефективності управління діловою кар'єрою персоналу слід проводити у три етапи: з позиції як обрана кар'єрна політика впливає на роботу самої компанії, оцінка результативності роботи HR-служби та задоволеність кар'єрним зростанням працівників компанії.

7 етап. Розробка рекомендацій щодо формування політики кар'єрного зростання персоналу.

Перевагою запропонованої методики аналізу кар'єрного зростання та соціальної мобільності персоналу є її комплексний підхід, що дозволяє:

- розглянути всі елементи використовуваної в організації кадрової політики щодо кар'єрного зростання працівників у взаємозв'язку;
- виявити недоліки в діючій системі управління персоналом;
- на підставі проведеного комплексного аналізу, розробити рекомендації щодо формування ефективної політики управління кар'єрним зростанням та соціальною мобільністю персоналу, що враховує цілі компанії та устремління працівників.

Отже, для оцінювання ефективності управління кар'єрним зростанням на підприємстві необхідно проводити за допомогою кількісних та якісних показників, а також визначенням інтегрального показника, який буде індивідуальним для кожного підприємства, оскільки повинен враховувати галузь, масштаби діяльності

підприємства та інші його характеристики. Окрім розрахунків кількісних показників важливою є і якісна оцінка ефективності управління кар'єрним зростанням, яка дозволить визначити причини, які сприяють або чинять перепони для ефективного управління кар'єрним зростанням на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЙБОКС»

2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «АЙБОКС»

Компанія ТОВ «АЙБОКС» - це відомий український сервіс платіжних терміналів, який почав свою діяльність ще у 2006 році під брендом «ІВох» та став першим на українському ринку моментальних платежів. На сьогоднішній день платіжні термінали ІВох, це 7500 терміналів по всій Україні. ТОВ «АЙБОКС» налічує 22 регіональні офіси та центральний в м. Києві із загальною чисельністю 404 особи станом на 2022 рік.

Платіжні термінали на ринку України займають впливове становище – частка терміналів ІВох у 2021 році - це 16%. Через повномасштабну війну росії проти України та окупацію українських територій, відповідно до інформації НБУ загальна кількість терміналів зменшилась на 20%.

Основна діяльність компанії зосереджена на трьох напрямках – це створення програмного продукту (офіційний web-сайт компанії, на якому можна виконати функцію оплати на користь провайдерів та інтерфейс терміналів), продукту для клієнтів (Cash2Merchant – оплата послуг через термінал; Cash2Card – поповнення банківських карток та Card2Card (P2P) – перерахування з однієї картки на іншу за допомогою сайту) та для партнерів (API для партнерів/ агентів – технічних протоколів взаємодії; заміна кас – створення окремої версії інтерфейсу терміналів та продаж продуктів партнерів розміщуючи рекламу на додатковому екрані терміналів).

Термінали ІВох містять в собі понад 600 послуг, які об'єднані в 11 категорій:

- Мобільний зв'язок і роумінг;
- Інтернет та ТВ;

- Банки, кредити і страхування;
- Комунальні платежі;
- Ігри та соціальні мережі;
- Квитки та подорожі;
- Податки та е-гроші;
- Знижки, ставки та лотереї;
- Дистрибуція і маркетинг;
- Хостинг та інші послуги;
- Благодійність.

Розглянемо популярність категорій серед клієнтів за допомогою рис. 2.1

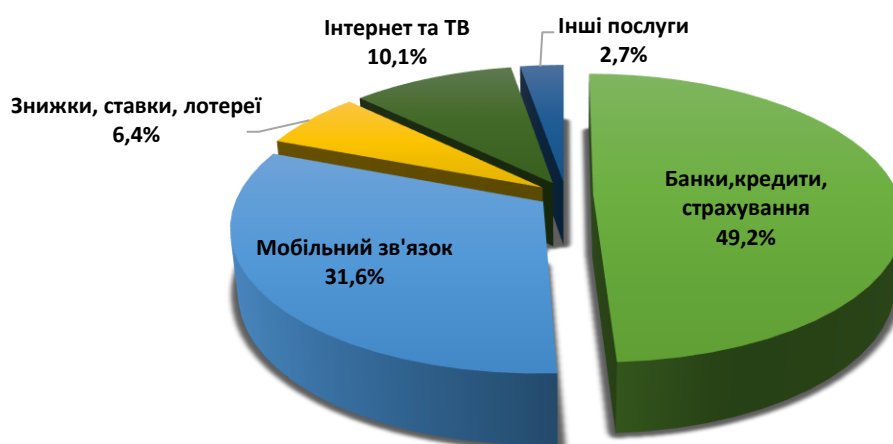


Рисунок 2.1 Статистика використання послуг через термінали IBox

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

Виходячи з даних зображених на рис. 2.1 бачимо, що найпопулярнішою послугою є «Банки, кредити і страхування», яка становить 49,2% від всіх проведених платежів, оскільки більшість людей використовують термінали для поповнень банківських карт, не менш популярною є послуга «Мобільний зв'язок» - її частка складає 31,6% та «Інтернет та ТВ» - 10,1% всі інші послуги є менш популярними серед клієнтів, що означає компанії потрібно звернути увагу на

розвиток цих категорій та працювати над їх вдосконаленням. Зараз будь-яку послугу та товар можна оплатити за допомогою смартфона або через комп'ютер, але термінали є невід'ємною частиною нашого буденного життя.

У сфері платіжних терміналів неможливо існувати без партнерів, які надають послуги для клієнтів, місце для розміщення терміналів та обслуговують їх. Тому на сьогодні компанія співпрацює з понад 2000 партнерами. Умовно всіх партнерів можна поділити на 4 категорії (рис. 2.2).

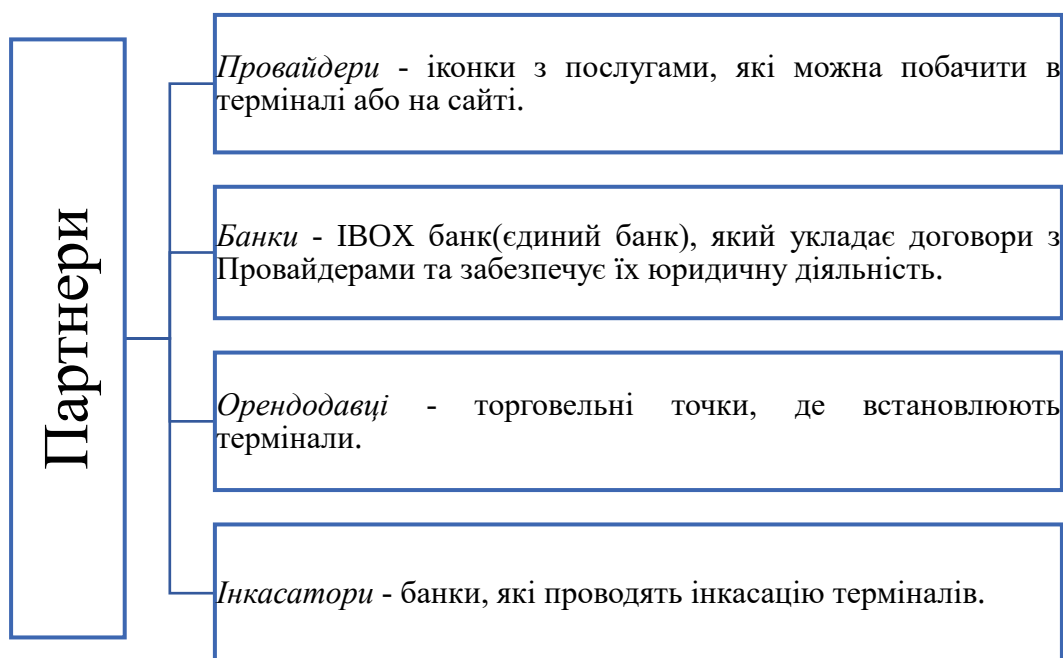


Рисунок 2.2. Категорії партнерів з якими співпрацює ТОВ «Айбокс»

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

Компанія здійснює свою діяльність та надає послуги в усіх регіонах України, тому має дивізійну організаційну структуру. Така організаційна структура передбачає повну самостійність та відповідальність за результативність, якість та отримання прибутку в регіоні. За кожним дивізіоном закріплюється відповідальна особа, тобто дивізійний керівник, який організовує, контролює трудовий процес та звітує генеральному директору (додаток В, Г).

Організаційна структура ТОВ «Айбокс» зображена на рисунку 2.3.

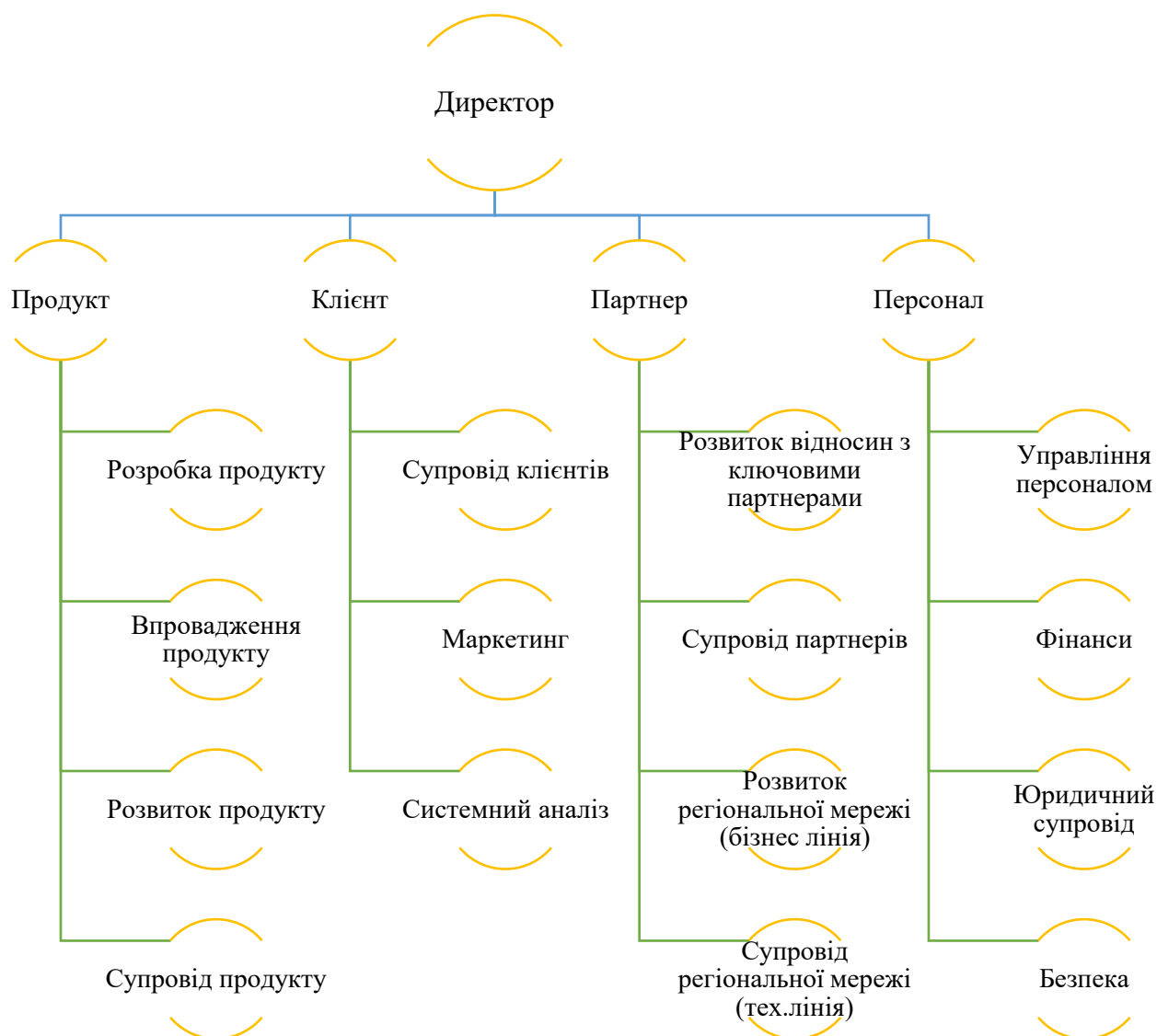


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Айбокс»

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

Як бачимо (рис. 2.3) найвищою ланкою організаційної структури являється директор компанії Чекмарьов Олег Сергійович, а далі за ієрархією. Оскільки діяльність компанії спрямована за напрямками (продукт, клієнт, партнер), то організаційна структура побудована відповідним чином:

- Продукт – сюди відносяться відділи, які розробляють, тестують, аналізують продукт компанії, працюють над його розвитком, впроваджують та супроводжують.

- Клієнт – відділи, які співпрацюють з клієнтами, тобто контакт центр, маркетинг та відділ системного аналізу.
- Партнер – це найбільш важливий напрямок: відділи, які працюють над розвитком відносин з ключовими партнерами та супроводжують їх, та відділи, які спрямовані на розвиток регіонів (бізнес лінія) та їх технічної підтримки (технічна лінія).
- Персонал – відділи, які працюють із внутрішнім та зовнішнім персоналом, тобто відділ кадрів (підбір, наймання, адаптація, мотивація та ін.) служба безпеки, яка слідує за внутрішньою та зовнішньою безпекою, фінансовий та юридичний відділи.

На існування на ринку моментальних платежів впливає багато зовнішніх факторів, таких як зростання інфляції, валютні обмеження, скорочення доходів населення через соціально-політичну та воєнно-економічну ситуацію в країні. Протягом останніх трьох років компанія ТОВ «Айбокс» зазнавала значних втрат через скрутні часи під час пандемії COVID-19, коли окремі напрямки бізнесів закривались, а персонал масово звільнявся. Зараз під час повномасштабної війни московії проти України значно скоротилась кількість терміналів через окупацію українських територій та бойові дії, а також зросла кількість злочинів: крадіжки терміналів та грошові маніпуляції, над якими постійно працює група юристів компанії та служба безпеки, але недивлячи на події в Україні компанія продовжує працювати та займає провідну позицію на ринку.

Пропонуємо розглянути детальніше основні фінансові показники ТОВ «Айбокс» за останні три роки за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Основні фінансові показники ТОВ «Айбокс» за 2019-2021 роки

№	Найменування показника	Роки			Відхилення 20/19		Відхилення 21/20	
		2019	2020	2021	абс., ±	відн. %	абс., ±	відн. %
1.	Прибуток, тис. грн.	294 563	331 621	478 128	37 058	1,13	146 507	1,44
2.	Чистий прибуток, тис. грн.	111 578	120 387	182 620	8 809	1,08	62 233	1,52

Продовження табл. 2.1

3.	Рентабельність реалізованої продукції %	37,8	36,3	38,1	-2	0,96	2	1,05
4.	Середньооблікова чисельність штат, осіб	315	292	364	-23	0,93	72	1,25
5.	Річний фонд заробітної плати (ФЗП) тис. грн.	193 400	217 740	254 020	24 340	1,13	36 280	1,17
6.	Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн.	23 950	25 145	27 353	1 195	1,05	2 208	1,09
7.	Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	11 950	13 145	15 535	1 195	1,10	2 390	1,18
8.	Рентабельність персоналу (прибуток на одного працівника), тис. грн.	66 698	96 409	99 491	29 711	1,45	3 082	1,03

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

З наведеної інформації у табл. 2.1, бачимо, що чистий прибуток компанії протягом трьох років зростав, у 2020 році, порівняно з 2019 роком становив на 37 058 тис. грн, або 1,13 % більше, а у 2021 на 146 507 тис. грн або 1,44% (рис. 2.4) Така тенденція пояснюється пристосуванням ринку до нових умов, тобто зменшення використання готівкових грошей, збільшення використання РОС – терміналів, а також перехід на оплату різних товарів та послуг за допомогою платіжних терміналів, Інтернету та інших сервісів. Як результат компанія почала отримувати більший прибуток.

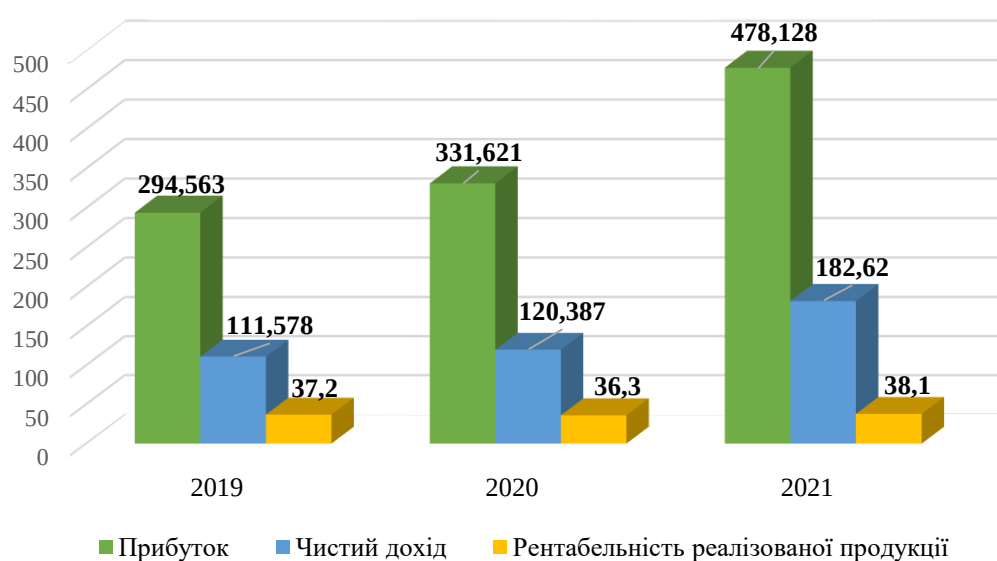


Рисунок 2.4 Основні фінансові показники ТОВ «Айбокс» за 2019-2021 роки

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

Розглядаючи фонд оплати праці (рис. 2.5), то спостерігається зростання значень у 2020 році на 24 340 тис. грн (1,13%), а у 2021 році збільшився на 36 280 тис. грн (1,17%), хоча кількість працівників у 2020 році порівняно з 2019 зменшилась на 23 особи і це пов'язано з COVID – 19, через хворобу багато компаній як малого так, і великого бізнесу закривались, був повний локдаун, транспорту не було і люди потрапляли під скорочення, або самостійно звільнялись через утруднення або неможливість працювати. А вже у 2021 році порівняно з 2020 чисельність штатних працівників зростає на 72 особи, що може свідчити адаптації людей до нових умов (працювати віддалено, ходити в захисних масках, триматись від інших людей на відстані та слідкувати за станом здоров'я). Всупереч коливанню чисельності персоналу середньомісячна заробітна плата зростала у 2020 році на 1,10%, а у 2021 на 1,18% та становила 15 535 грн. що пов'язано з тенденціями ринку праці, оскільки кількість вакансій була більшою за кількість людей які шукають роботу, тому саме від потреб кандидатів формувалась заробітна плата.

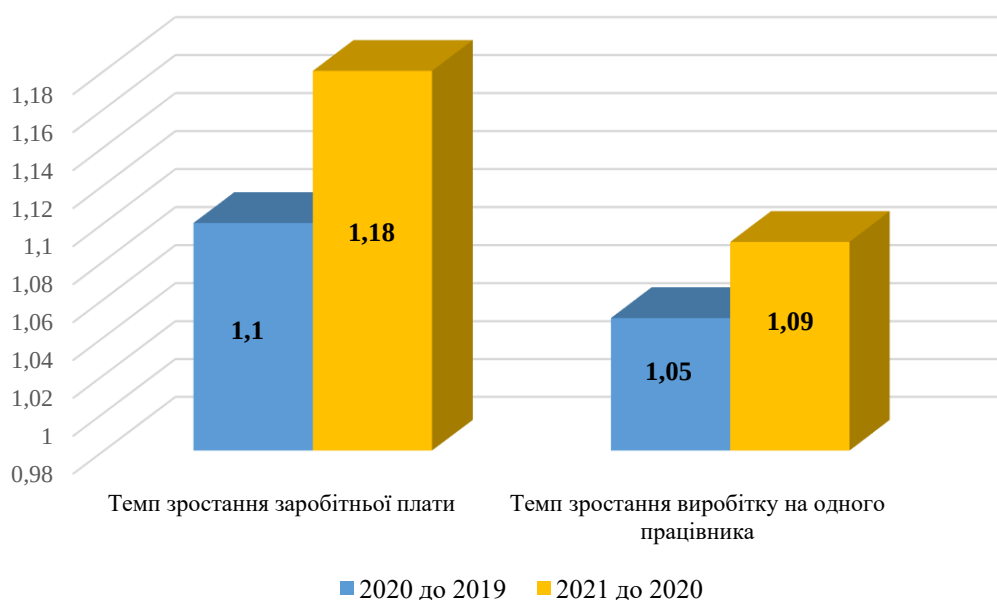


Рисунок 2.5 Темпи зростання заробітної плати та виробітку одного працівника ТОВ « Айбокс» за 2019-2021 роки

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

Станом на 2022 рік ситуація змінилась і кількість людей, які в пошуках роботи значно перевищують кількість вакансій на ринку праці, тому роботодавець формує заробітною плату відповідно до своїх можливостей. За інформацією від державної служби зайнятості, станом на листопад 2022 року на одну вакансію претендує до восьми осіб, а рівень безробіття в країні близько 30%.

Через збільшення чисельності працівників спостерігається тенденція підвищення середньорічного виробітку у порівнянні 2019 року до 2020 року це 1,08%, а у 2020 році до 2021 року – 1,09%, ці показники не перевищують темпи зростання заробітної плати, що свідчить про якісний добір та відповідність кваліфікації працівників займаній посаді та їх результативності виконуваної роботи.

Для об'єктивної оцінки структури персоналу компанії «Айбокс», був проведений аналіз за допомогою таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Структура та соціальний склад персоналу ТОВ «Айбокс» за 2019-2021 роки.

Ознаки класифікації	2019		2020		2021	
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %
А						
Середньооблікова чисельність працівників, всього	315	100%	292	100%	364	100%
у тому числі:						
Рівень освіти:						
Вища освіта	189	60,00	197	67,47	229	62,91
Базова вища освіта	63	20,00	56	19,18	66	18,13
Незакінчена вища освіта	47	14,92	23	7,88	48	13,19
Професійно-технічна освіта	16	5,08	16	5,48	21	5,77
Участь у виробничому чи управлінському процесі:						
Керівники	32	10,16	32	10,96	38	10,44
Спеціалісти	157	49,84	165	56,51	191	52,47
Технічні службовці	121	38,41	86	29,45	126	34,62
Робітники	5	1,59	9	3,08	9	2,47
Стаж роботи на займаній посаді:						
до 3 років	119	37,78	103	35,27	145	39,84
від 3 до 5 років	173	54,92	159	54,45	182	50,00

Продовження табл. 2.2

більше 5 років	23	7,30	30	10,27	37	10,16
Стать:						
Чоловіки	255	80,95	207	70,89	258	77,88
Жінки	60	19,05	85	29,11	106	22,12
Вік:						
до 21 року	70	22,22	73	25,00	92	25,27
від 22 до 35 років	161	51,11	124	42,47	157	43,13
від 36 до 45 років	66	20,95	80	27,40	97	26,65
від 46 до 60 років	13	4,13	10	3,42	15	4,12
старше 60 років	5	1,59	5	1,71	3	0,82

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

У 2021 році загальна чисельність персоналу становить 364 особи, з яких 258 чоловіків, тобто 70,88% та 106 жінок (29,12%).

Структура компанії за статтю

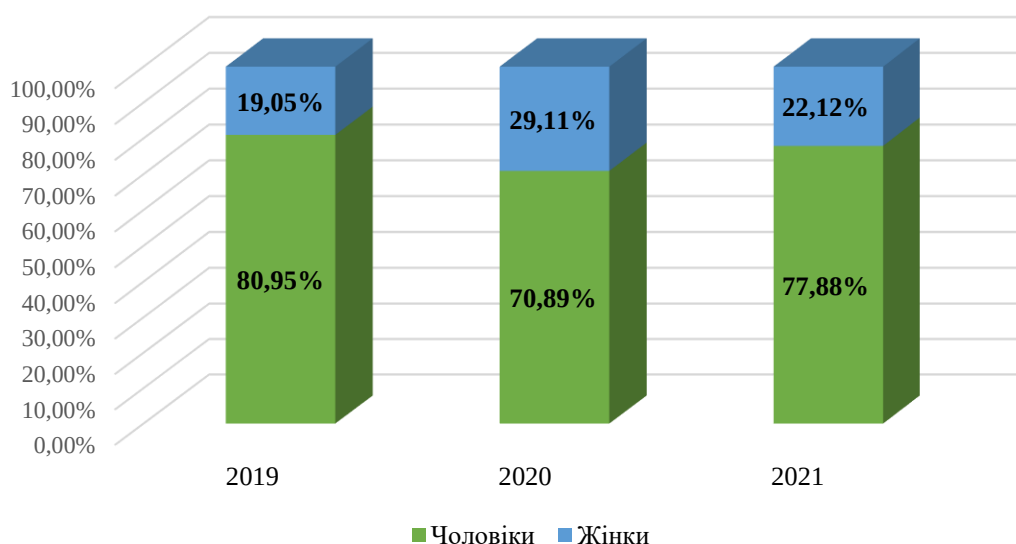


Рисунок 2.6 Структура компанії за статтю ТОВ «Айбокс» за 2019-2021 роки

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

Аналізуючи показник за статтю (рис. 2.6), можемо побачити, що протягом трьох років чоловіків, в три рази більше ніж жінок, оскільки загальна частина працюють на посадах: інженер з експлуатації та ремонту; інженер супроводу парку АСО, завідувач складу терміналів, тобто займають технічні посади. Компанія постійно розвивається та збільшує свої потенціали, відповідно відбувається

збільшення посад спеціалістів, тому і кількість жінок збільшується, за три роки в компанії на 46 особи стало більше.

За структурою категорій посад основна частина посад компанії складається з технічних службовців (52,47%) та спеціалістів (34,62%). Керівники складають 10,44% від всіх посад, і робітники 2,47%. Протягом тих років показники мають не значне коливання, навіть при зменшенні чисельності персоналу у 2020 році, показники різняться в межах 5%, що може свідчити про вкомплектованість персоналу в певний період.

Структура компанії за віком

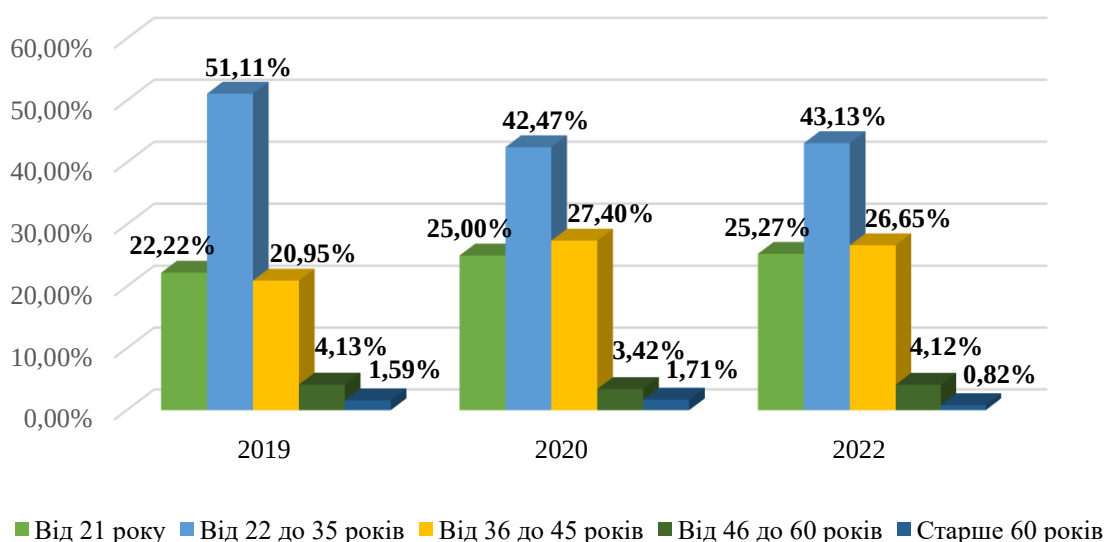


Рисунок 2.7 Структура компанії за віком ТОВ «Айбокс» за 2019-2021 роки

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

Основна частина штату (рис. 2.7), працівники віком від 22 до 35 років їх частка складає 43,13% у 2021 році, але порівняно з 2019 роком, вона на 8% менша, а частка працівників віком від 36 до 45 років за 3 роки зросла на 5% і майже не різниться з часткою молодого персоналу віком до 21 року, яка становить 25,17% на 2021 рік. На нашу думку, вікова структура ТОВ «Айбокс» є пропорційною, оскільки є молоді амбіційні фахівці, які приходять після ВНЗ, готові отримувати свій перший досвід та ділитись набутими теоретичними знаннями, а є працівники

які вже відповідно до свого віку мають професійний досвід, знання та вміння та готові працювати на результат та покращення компанії.

За рівнем освіти показники незакінченої вищої освіти та базової вищої у 2021 році становить 31,32%, а інша частка 62,91% - це працівники з вищою освітою. Раніше було прийнято вважати, працівників з вищою освітою - висококваліфікованими спеціалістами, але на сьогодні показник рівня освіти не є доказом належної кваліфікації. При підборі важливим є саме професійний досвід, де та на якій посаді кандидат працював, чи мав якісь досягнення, чи прагне до розвитку та кар'єрного просування. Але слід не забувати, що на таких фахівці «полює» багато компаній, тому важливо працювати саме в напрямку утримання кадрів.

І на останок, розглянемо структуру за стажем роботи в компанії (рис. 2.8), протягом трьох років показник «від 3 до 5 років» знаходиться в межах 50,00%, але у порівнянні до 2019 року знизився на 4,78%. Своєю чергою показник «до 3 років» складає майже 40,00%, але за три роки зріс на 2,06%, що демонструє вибуття працівників зі значним стажем роботи в компанії, а отже зростає частка нових працівників.

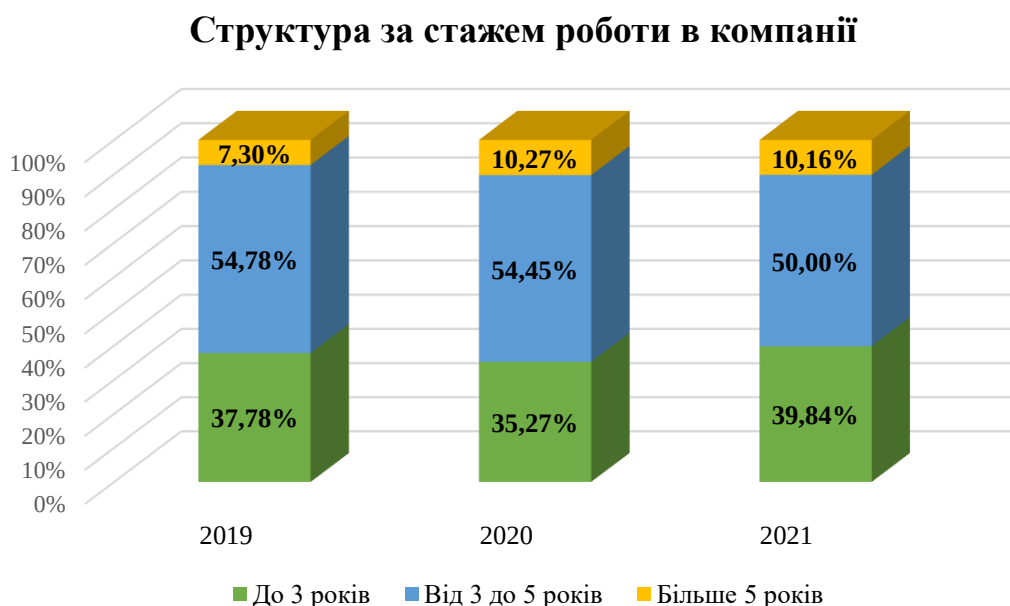


Рисунок 2.8 Структура компанії стажем роботи в ТОВ «Айбокс» за 2019-2021 роки

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

Показники плинності важливі для компанії, оскільки витрати на навчання новенького перевищують витрати, якими можна було утримати вивільненого працівника. Розглянемо динаміку руху персоналу компанії «Айбокс», за допомогою додатку Д, для виявлення основних причин звільнення протягом 3-х років. Як зазначалось раніше, чисельність персоналу зазнавала коливань та у порівнянні до минулого періоду збільшилась на 72 особи. Найбільший показник звільнень був в 2020 році у зв'язку з пандемією, тоді вивільнилось 84 особи з компанії й коефіцієнт обороту звільнень зріс на 0,12% порівняно з 2019 роком. У 2021 році показники знизились на 39 осіб або 0,54%. Було виявлено, що основна причина звільнень це власне бажання, з цієї причини звільнилось від 60 до 30 особи за три роки, а це може вказувати на незадоволеність персоналу та можливими проблемами з мотивацією, умовами, організацією праці, колективом та ін. За коефіцієнтом плинності бачимо, що плинність в компанії є та у порівнянні з 2020 роком знизилась на 7,66%, що досить позитивно, але ще є над чим працювати. Але не зважаючи на рух в компанії коефіцієнт найму перевищує коефіцієнт вибуття, а отже штат компанії являється укомплектованим.

Розрахуємо збитки, які має компанія від наявної плинності. За останній рік з компанії вивільнилось 45 осіб. Зробимо припущення, що продуктивність праці протягом двох тижнів, має тенденцію до зниження на 25%, а у нових працівників (45 осіб) у той самий період продуктивність знижується на 15%. Середня тривалість заміщення одного працівника становить 14 робочих днів. За таких умов, маємо наступні витрати робочого часу:

1) Витрати робочого часу, через зниження продуктивності праці звільнених:
 $V.p.c.1 = 45 * 168 / 2 * 0,25 = 945$ людино/годин.

2) Витрати робочого часу, через зниження продуктивності праці нових працівників: $V.p.c.2 = 45 * 168 / 2 * 0,15 = 567$ людино/годин.

3) Витрати робочого часу на простій, у зв'язку з пошуком нових працівників: $V.p.c.3 = 45 * 168 * 14 / 21 = 5\,040$ людино/годин.

4) Загальні витрати робочого часу : $945 + 567 + 5\,040 = 6\,552$ людино/годин.

Щоб компенсувати витрати, компанії необхідно залучувати додаткових 4 працівників, утримання яких, потребує зайвих витрат, а саме на оплату праці: $5\,040 \cdot 4 \cdot 12 \cdot 1,22 = 295\,142,4$ грн.

Таким чином, якщо знизити рівень плинності кадрів, то компанія зможе зменшити витрати на 295 142,4 грн і як наслідок збільшити прибуток компанії.

Отже, аналіз організаційно-економічних показників компанії показав, що протягом 3-х років, фінансові показники мали тенденцію до зростання: чисельність персоналу збільшилась, і відповідно зріс річний виробіток 1,09% та прибуток компанії 1,44%, що може свідчить про рентабельність компанії. Разом з прибутком зросла оплата праці 1,18% у порівнянні до попередніх років, яка відображає бажання ТОВ «Айбокс» бути конкурентною на ринку праці. Аналіз персоналу компанії показав, що основна частина персоналу це чоловіки – 258 осіб, або 70,88%, а частка жінок протягом 3-х років почала зростати та становить 29,12%, у зв'язку зі збільшенням посад для спеціалістів. Вікова структура являється пропорційною, оскільки більшість це працівники від 22 до 35 років, які займають масові позиції, такі як: оператори контакт-центру, інженери, менеджери, працівники складу/логісти, тобто в компанії працює значна частина молодих людей. Отримані показники плинності персоналу - 10,71% у 2021 році, вказують на існування проблем в менеджменті персоналу, які можуть бути зумовлені, поганими умовами праці, перенавантаженням, проблемами в колективі, відсутність кар'єрного розвитку. Компанія внаслідок наявної плинності зазнає збитків у розмірі: 295 142,4 грн. Оскільки в компанії працює значна кількість молодих людей, то основним мотиватором для них є можливість впливати на свій заробіток шляхом кар'єрного зростання та мати професійний розвиток, зараз складно знайти працівника, який готовий 10 років працювати на одній посаді, тому в наступних параграфах дипломної роботи, буде виявлено чи існує в компанії система кар'єрного зростання та як її недосконалість відображається на персоналі та результативність компанії в цілому.

2.2 Дослідження наявної системи кар'єрного зростання персоналу ТОВ «АЙБОКС»

Система кар'єрного зростання є складовою менеджменту персоналу, яка належить до системи мотивації. Наявність такої системи дає працівникам відчуття належності, лояльності та довіри до компанії. Пошук та залучення кваліфікованих фахівців, не дає гарантії щодо їх продуктивності праці та одержання бажаного прибутку, тому на сьогоднішній день більшість компаній працюють в напрямку утримання, залучення та покращення мотивації персоналу, даючи можливість навчатись та здобувати нові професійні навички для подальшого кар'єрного розвитку в компанії.

За кар'єрний розвиток в «Айбокс» відповідальний відділ управління персоналом на чолі з керівниками окремих відділів. HR працює над системою кар'єрного зростання та навчанням, керівник в свою чергу відстежує результативність та успіхи в роботі.

Департамент управління персоналом складається з 2-х інспекторів з кадрів та 2-х HR-менеджерів, які мають як функціональні обов'язки, так і проєктні. Щодня HR-менеджери займаються закриттям актуальних вакансій, адаптують, контролюють проходження навчання, відстежують результативність нових працівників, та постійно працюють над вдосконаленням та впровадженням нових напрямків. В свою чергу, інспектори з кадрів, займаються всією документацією, приймають на роботу, формують та зберігають особові справи, проводять відпустки та лікарняні, готують табель робочого часу для виплат заробітної плати та ін.

Проєктні задачі визначаються та формуються кожні пів року на «Стратегічній сесії», на якій в залежності від напрямку департаменту визначаються:

- Карта задач (документ в якому фіксуються задачі та закріплюється відповідальна особа);
- План задач (детальний опис окремих задач);

- Проектна команда (перелік працівників, які будуть працювати над поставленими задачами);
- Графік виконання задач.

Всі задачі вносяться в електронний формат «Perform» в особистій картці працівника в програмі Lotus Notes, за допомогою якої працівник може самостійно відстежувати власні результати, а керівники - підбивати підсумки. За результатами проробленої роботи директор разом з керівником приймає рішення щодо заохочення як проектної команди, так і окремого працівника. Заохочення можуть бути у вигляді премії, підвищення окладу та кар'єрного просування. В період з липня 2021 року по грудень 2022 року було поставлено 134 задачі, з яких виконано 64%, а задачі, які були не виконані переносяться на іншу сесію. Слід зауважити, що відповідно до результатів пройденої сесії, було підвищено по посаді 5 працівників. На нашу думку, результат являється позитивним та свідчить про наполегливість працівників до праці та бажання залишатись в «Айбокс», оскільки у кожного департаменту всі задачі відрізняються за складністю та кількістю, які досить складно поєднувати з щоденними функціональними обов'язками, працівники мотивовані до праці, підтверджують це результатами та отримують відповідну винагороду.

Для працівників, які працюють в компанії «Айбокс» є наступні варіанти кар'єрного зростання:

- Наставництво (працівник/працівники, які відповідальні за навчання новеньких в період адаптації);
- Горизонтальна кар'єра (перехід до іншого відділу для освоєння нової професії та реалізації свого потенціалу);
- Вертикальна кар'єра (підвищення по посаді, відповідно до результатів протягом всього періоду роботи в компанії).

Розглянемо за допомогою рис. 2.9 систему кар'єрного зростання в компанії ІВох, яка має тісний зв'язок з системою менеджменту персоналу, що дасть можливість виявити проблеми та запропонувати варіанти їх вирішення.



Рисунок 2.9 Система кар'єрного зростання

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Кар'єрний шлях працівника починається коли він потрапляє в компанію, а саме на моменті адаптації. На цьому етапі новий працівник дізнається про компанію із середини, має можливість отримати новий досвід та перейняти додатковий від свого наставника, який супроводжує новенького протягом випробовувального терміну, який триває три місяці. На випробовувальний термін працівнику встановлюються задачі, виконання яких підтверджує відповідність кваліфікації новенького до займаної посади. На екваторі HR-менеджер проводиться інтерв'ю «one to one», щоб зрозуміти чи задоволений працівник компанією, керівником, колективом, чи взагалі відповідає дійсності те, що оговорювалось на співбесіді, і після розмови з HR, до зустрічі доєднується керівник для аналізу проробленої роботи. Після 3-х місяців проводиться повторна зустріч на якій підбиваються підсумки, працівник отримує зворотний зв'язок, щодо його результатів виконання поставлених завдань та фінальну відповідь про

проходження, або непроходження випробовувального терміну. На нашу думку, 3-х місяців цілком достатньо, щоб зрозуміти чи стабільна компанія, чи є тут кар'єрні перспективи, яка модель управління у керівника та який клімат в колектив, чи цікава взагалі робота та ін. За внутрішньою документацією компанії у 2021 році випробовувальний термін не пройшло 9 осіб. Непроходження випробовувального терміну є негативним не тільки для працівника, який не отримав роботу, а й для компанії, оскільки в цей період витрати на новенького більші за принесений ним прибуток.

Організація праці – це умови праці, організація та забезпечення робочого місця, графік робочого часу, раціональний розподіл функціональних обов'язків, все це має значний вплив саме на працівника, його мотивацію та бажання працювати в компанії, без повноцінної організації праці не можливий кар'єрний розвиток. Методом спостереження було виявлено, що умови праці на задовільному рівні, офіс просторий та облаштований в форматі «Open Space». Такий формат офісу має низку плюсів:

- Відкритий простір;
- Постійне спілкування з колегами, покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- Контроль за всіма працівниками, керівнику простіше відстежувати процес праці, виявляти проблеми та вирішувати їх;
- Швидка адаптація, новенький відразу потрапляє в колектив та робочий ритм, бачить як працюють інші відділи та має розуміння чим взагалі займається компанія;
- Всі працівники завжди в курсі всього що відбувається, всіх задач та методів їх виконання.

Але з усього переліченого можна також виділити мінуси:

- Відчуття постійного контролю;
- Шум, складність сконцентруватись (постійні розмови, спілкування по телефону, звуки клавіатури/принтеру, великий потік інформації та ін.);
- Можливі конфлікти.

Плюси та мінуси є всюди і не важливо якого формату є офіс Open Space чи з окремими кабінетами, головне це розуміння працівником своїх завдань та цілей, вміння раціонально використовувати робочий час та ефективно виконувати функціональні задачі, а також відстежувати свій емоційно-психологічний стан та не доходити до професійного вигорання.

З першого робочого дня, нового працівника забезпечують всією необхідною технікою, канцтоварами, надають доступ до всієї необхідної інформації, програмних забезпечень відповідно до посади. Робочий графік стандартний з понеділка по п'ятницю з гнучким графіком, тобто можна почати свій робочий день з 8:00 до 10:00 за умови відпрацювання 8 годинний робочий день, тобто до 17:00 або 19:00, але у працівників контакт-центру, інженерів, бізнес лінії та служби безпеки, графік є більш плавучий та встановлюється керівником відділу.

Загалом організація праці в компанії, це той елемент менеджменту персоналу, який відповідає за можливість та бажання працівника працювати та розвиватись.

Не менш важливим є підтримання позитивного клімату в колективі, оскільки саме колектив для багатьох являється одним з основних мотиваторів в роботі. Було виявлено, що ІВох постійно відбуваються колективні заходи, такі як: корпоративи, тренінги, подорожі, спортивні заходи, в офісі є лаундж-зона де є різні настільні ігри, шахи, теніс, де хлопці та дівчата проводять свій обідній час, але за допомогою власного дослідження буде виявлено який насправді клімат в колективі та чи має вплив на кар'єрний розвиток в компанії на думку працівників. Коли порушений соціально-психологічний клімат в колективі, нездорова конкуренція та відсутність команди, це впливає на емоційний-психологічний стан працівника, який знаходячись в такому колективі щодня, відчуває стрес, напругу, тривожність та починає відчувати бажання вивільнитись з компанії і кар'єрний розвиток стає вже не таким важливим, як міг бути на початку.

Говорячи про мотивацію, окрім колективу, досить важливим для більшості є ціль отримання більшої оплати плати праці шляхом кар'єрного росту, але окрім матеріальної мотивації працівник має можливість отримати ще й моральну, а саме:

покращення соціального положення, зростання задоволення своєю працею, відчуття належності, лояльність до компанії, визнання керівництвом/колективом, похвала та ін. Слід не забувати, що кар'єрний розвиток, окрім заробітної плати, це також збільшення відповідальності, збільшення функціонала, наявність власної команди, відповідальність за команду та відповідно контроль.

Кадрове планування, а саме кадровий резерв в компанії ТОВ «Айбокс» ведеться в електронному форматі, збір інформації від працівників щодо бажання змінити посаду, або відділ відбувається за допомогою платформи «Confluence». Кожні 3 місяці HR-менеджер надсилає інформацію на робочу пошту з нагадуванням про існування кадрового резерву, додає список актуальних вакансій та посилення на електронну форму в Confluence з дедлайном для подання інформації, по завершенню встановленого дедлайну HR аналізує та обробляє отримані дані та переносить дані в Excel (табл. 2.3).

Таблиця 2.3- Вигляд кадрового резерву ТОВ «Айбокс»

№	Посада	Особа, яка працює на посаді		Особа, яка знаходиться в кадровому резерві			Опис (заміщення/підвищення/переведення)
		ППП працівника	Стаж роботи на займаній посаді	ППП працівника	Досвід	Стаж роботи на займаній посаді	
1	Рекрутер						
2	Логіст						
3	Юрист						

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

У 2021 році кадровий резерв містив в собі 95 осіб за різними посадами, з яких тільки 8 осіб було переведено на іншу посаду, з яких 3 особи - це підвищення по посаді, а 5 осіб - переведення до іншого департаменту.

За коефіцієнтом внутрішньої мобільності, маємо:

$$\text{Кв. м.} = \frac{9}{364} * 100\% = 2,19\%$$

Отже, кадровий резерв компанії працює лише на 2.19%. На нашу думку, це являється проблемою, оскільки HR менеджери не повною мірою використовуює кадровий потенціал компанії, можливо ця проблема виникає через керівництво та

бажання знайти когось з більшим досвідом, чим надати можливість для розвитку власного персоналу.

Навчання – це те без чого неможливе кар'єрне зростання, оскільки саме постійне здобуття нових знань та вмінь, які можна використовувати в робочому процесі є гарантом кар'єрного розвитку. Методом спостереження було виявлено, що HR департаментом проводиться велике дослідження серед працівників компанії щодо актуальних тем для проходження навчання, потім на основі отриманої інформації здійснюється пошук курсів/вебінарів, узгоджує з керівником та формуються графіки проходження навчання. За характером навчання в ТОВ «Айбокс» є без відривним від робочого процесу в онлайн форматі, тому працівники мають змогу займатись як в обідній час, так і після робочого дня. Оплата за навчання на 80% покривається компанією, а 20% оплачує працівник, але бувають винятки, коли компанія оплачує 100%. Контроль за проходження навчання лежить тільки на працівникові, бо без його власного бажання навчання не матиме результату. Кожного кварталу HR-менеджер отримує звіт від керівників відділів з чисельність працівників, які пройшли заплановане навчання. Також в компанії відбувається навчання безпосередньо на робочому місці, тобто керівники запрошують до офісу коучів для проведення тренінгів за різними тематиками.

Пропоную розглянути відповідно до департаментів, кількість працівників, які планували та фактично проходили навчання у 2021 році (табл. 2.4)

Таблиця 2.4. Результати проходження навчання у 2021 році.

Департамент/група	1-й квартал		2-й квартал		3-й квартал		4-й квартал	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Група підтримки користувачів	3	2	2	2	3	2	3	1
Група розвитку продукту	2	0	3	3	4	3	4	2
Група розвитку та супроводу інфраструктури	4	1	5	1	4	2	4	1
Група системного аналізу	2	0	2	2	2	2	2	1
Департамент безпеки	6	3	5	3	5	1	6	2
Департамент впровадження і супроводу ПЗ	3	3	3	2	2	2	3	2
Департамент експлуатації парку АСО	89	23	97	15	130	15	127	30
Департамент з розвитку бізнесу	45	35	50	40	65	45	60	55
Департамент з супроводу партнерської мережі	8	5	6	5	6	5	8	6

Продовження табл. 2.4

Департамент/група	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Департамент з управління персоналом	5	3	4	2	4	2	4	2
Департамент інформаційних технологій	25	19	25	20	34	27	28	15
Департамент клієнтського сервісу	51	15	50	20	48	12	51	22
Департамент маркетингу	5	3	4	4	5	5	7	4
Департамент супроводу парку АСО	27	17	37	21	36	16	47	30
Фінансовий департамент	22	10	26	15	31	24	39	31
Юридичний департамент	2	0	2	1	2	0	3	2
Разом	299	139	315	156	381	163	364	196

Джерело: розроблене автором на основі внутрішньої документації

Можна відслідкувати що протягом року, проходили навчання лише половина від загальної чисельності персоналу. Може здатись, що показники непогані, але якщо розглядати департамент окремо, наприклад, департамент клієнтського сервісу, де в середньому працює 50 осіб, навчання пройшло лише 34,5%, а якщо розглянути департамент з розвитку бізнесу, то тут пройшло навчання 79,5%, але в середній відсоток проходження навчання 33,3%. Оскільки навчання відбувається без відриву, то відсоток навчання можна значно підвищити, шляхом постійного контролю з боку керівництва, а також певної мотивації.

В компанії є можливість стати наставником для інших працівників та допомагати в період адаптації та контролювати її. Існує розроблене та впроваджене у 2018 році «Положення про наставництво», в якому зазначається:

- Перелік наставників;
- Цілі наставництва;
- Планування наставництва;
- Завдання наставництва;
- Реалізація процесу наставництва;
- Мотивація наставника;
- Оцінка наставництва.

Наставництво передбачене для масових спеціальностей, де працює понад 10 осіб. Зараз у 2022 році HR менеджери працюють над оновленням положення, а саме переклад на українську мову та внесення актуальної інформації: зміна керівників,

переліку наставників та преміальної частини. Протягом 3-х місяців оцінюється не лише новенький, а й робота наставника, адже від знань які він передає залежить його преміальна частина та подальше відношення керівника. Слід зауважити, що не кожен працівник готовий обрати свій кар'єрний шлях через наставництво, оскільки не кожен знає як правильно навчати та подавати інформацію. Основною проблемою програми наставництва, є те що вона працює лише для масових спеціальностей, але на нашу думку, такий підхід компанії значно демотивує працівників невеликих відділів.

Отже, в цілому кар'єрний розвиток в компанії є, HR департамент постійно працює та вдосконалює систему кар'єрного зростання, працівник після відпрацювання певного періоду, має змогу обрати для себе шлях, встановити ціль та йти до неї. Компанія зі своєї сторони намагається раціонально організовувати працю, надавати можливість навчатись та кар'єрно зростати. Але із власних спостережень та проробленого аналізу, було виявлено, що кар'єрний резерв компанії працює не повною мірою і керівники в ньому не зацікавлені, наставництво працює тільки у великих відділах, де є постійний потік нових працівників, а також слабкий контроль за навчання, що може свідчити, про відсутність можливостей для кар'єрного росту після проходження навчання. Тому на нашу думку в «Айбокс» фактично кар'єрний розвиток є, менеджери з персоналу докладають зусиль для його існування, а практично він відсутній.

2.3 Оцінка впливу кар'єрного зростання персоналу на результативність діяльності ТОВ «АЙБОКС»

Щоб оцінити, який вплив має кар'єрне зростання на результативність компанії, було розроблено (додаток Е) та проведене соціологічне опитування серед 115 працівників різних відділів. Можемо побачити (рис. 2.10), що участь взяли такі департаменти та група: клієнтського сервісу, інформаційних технологій, маркетингу, розвитку продукту та розвитку бізнесу.

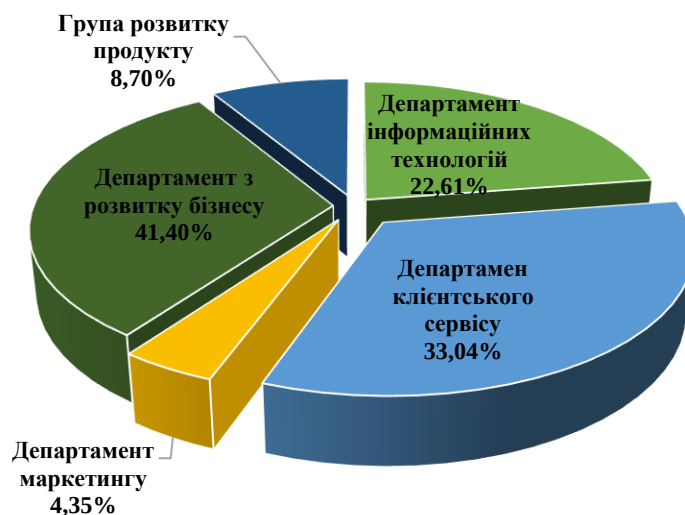


Рисунок 2.10 Відповіді працівників на питання «Вкажіть в якому департаменті/групі ви працюєте»

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Опитування має дати якісні показники для виявлення проблемних місць, оскільки більшість учасників дослідження це сталий персонал, який працює понад 1 рік та знає всі внутрішні процеси та їх проблемні місця. Було визначено, що 83,3% або ж 96 осіб задоволені компанією «Айбокс», всі інші, тобто 16,7% утримались від відповіді. Зазвичай персонал не звик впливати на чинники, які йому не подобаються, тобто замість того, щоб звернутись до керівництва відділу з пропозиціями щодо вирішення виявлених проблем працівник обирає варіант «звикання» та «накопичення» і як результат, постійне відчуття напруги, гніву та стресу. Поганий психічно-емоційний стан працівника не може супроводжуватись бажаними показниками результативності. Тому слід регулярно проводити зустрічі та опитування, щодо рівня задоволеності та виявляти фактори які не задовольняють персонал.

Опитування показало (рис. 2.11), що найбільше працівники не задоволені трьома аспектами це: погане матеріально-технічне забезпечення – 21,74%, відсутність довіри до колективу 21,74%, та ненормований робочий день – 17,39%. Також можна побачити, що в колективі є конкуренція (10,43%) та проблеми в соціально-психологічному кліматі (13,04%). Слід звернути увагу 8,70% вважає, що

в компанії відсутні кар'єрні перспективи, і це вже є «дзвіночком», оскільки цей аспект значно відображатись на мотивації.



Рисунок 2.11 Відповіді працівників на питання «Оберіть із запропонованих варіантів, що Вам не подобається в Вашій компанії»

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Незадоволеність матеріально-технічним забезпеченням, ненормований робочий день може свідчити про проблеми в організації праці та супроводжуватись явним відображенням в результативності та якості праці.

Виявлені проблеми в колективі, мають прямий вплив на бажання кар'єрно зростати, оскільки працівник демотивується працювати в цьому колективі, тому досить часто звільнення відбуваються через конфлікти, працівник не відчуває належності та задоволення від своєї трудової діяльності і перебуває в постійному стані стресу. Опитувані зазначають, що в компанії відсутній кар'єрний розвиток, такої думки можуть бути новенькі, які ще не бачать для себе перспектив, або працівники, які працюють в компанії від 3 до 5 років та протягом всього час нічого не змінилось.

Якщо говорити про мотивацію (рис. 2.12), то відповідно до опитування працівників компанії найбільше мотивує:

- колектив – 83,5%;

- можливість розвитку – 57,6%;
- кар'єра – 42,8%;
- заробітна плата – 60,8%;
- умови праці – 47,2%;
- стабільність – 57,6%;
- можливість проявити себе та власний результат роботи – 46,4%.

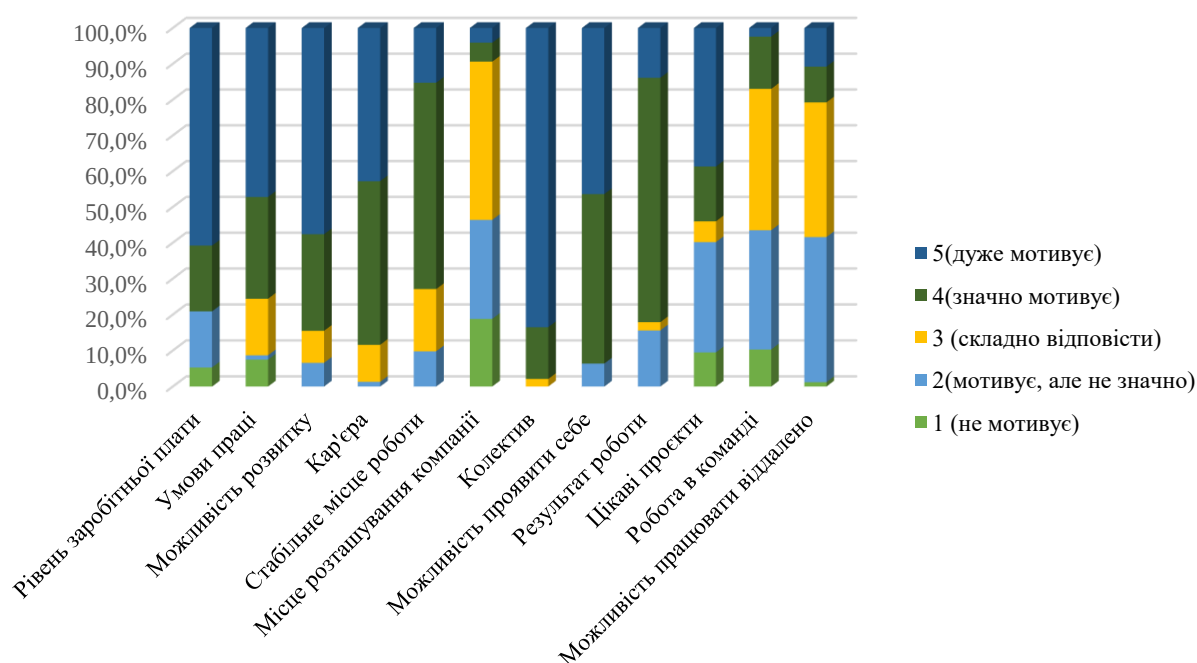


Рисунок 2.12 Відповіді працівників на питання «Оцініть, що найбільше Вас мотивує в роботі»

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Керівники своїми відповідями підтвердили основні мотиватори своїх підлеглих. Менш мотивуючими факторами, або взагалі не мотивуючими є: можливість віддалено працювати – 51,6%, місце розташування компанії – 46,4% та робота в команді – 43,5%. Раніше було виявлено, що в компанії є проблеми в середині колективу, а також працівники не бачать можливостей кар'єрного зростання, а відповідно і можливості збільшувати оплату праці, то можна прийти до висновку, що саме ці два аспекти являються основними причинами для звільнення.

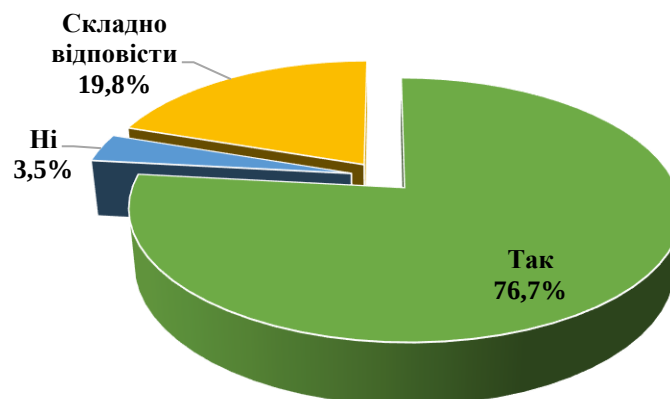


Рисунок 2.13 Відповіді працівників на питання «В компанії у Вас є можливість кар'єрно рости»

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Кар'єра є одним з основних мотиваторів для працівників ТОВ «Айбокс», опитування підтверджує, що для 67% опитуваних це важливо та 21% вважає найважливішим у своїй трудовій діяльності. Відповідно до рис. 2.13 та відповідей на питання «В компанії у Вас є можливість кар'єрно рости» отримали «так» від 76,7 % працівників, це свідчить про те що працівники мають власне бачення перспектив в компанії «Айбокс», і 3,5% вказали на відсутність розвитку, а це може загрожувати компанії вибуттям працівників з компанії, оскільки ще 19,8% утримались від відповіді.

Опитувані вважають, що компанія може сприяти їх розвитку за допомогою: організації постійного навчання, регулярного спілкування щодо їх успіхів та відстежувати їх показники результативності, давати можливість для прояву себе шляхом збільшення посадових обов'язків та наданням більшої відповідальності, а також працювати над оновленням системи мотивації та вдосконаленням умов праці.

Керівники зазначають, що зазвичай використовують наступні інструменти для кар'єрного просування своїх підлеглих: делегування обов'язків - 47,5%, тобто надають завдання вищого рангу, постійно в пошуках нових курсів для навчання -

33,4%, надають статусу наставника та передають повну відповідальність за навчання новачків – 15,9% та коли працівник самостійно звертається з питанням підвищення вносить до кадрового резерву - 3,2%.

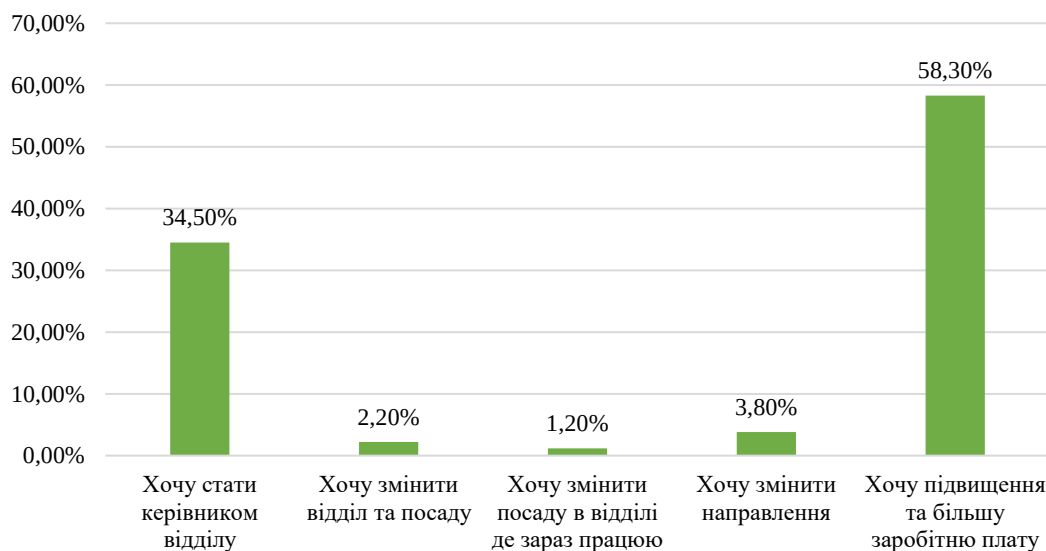


Рисунок 2.14 Відповіді працівників на питання «Який кар'єрний розвиток Ви для себе бачите в компанії»

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Коли основним мотиватором в роботі виступає кар'єрний розвиток, працівник має розуміти який розвиток взагалі існує та мати для себе чіткий план дій, бо зазвичай прийнято думати, що розвиток буває лише вертикальний та від лінійного працівника до керівника. Керівникам складно сприяти якомусь розвитку без чіткого усвідомлення та розуміння самого працівника чого він хоче. Відповіді на питання «Який кар'єрний розвиток Ви для себе бачите в компанії?» (рис. 2.14) підтверджують, що 34,5% хоче стати керівником, а 58,3% просто хочуть підвищення та більшу заробітну плату. Цілком нормально мати бажання більше заробляти, але для цього треба більше докладати зусиль, постійно навчатись та розвиватись.

Вже було виявлено, що в компанії є плинність кадрів, і аналізуючи відповіді на питання «Чи думали Ви про зміну місця роботи?» 33,3 % вказали «так», 50% - «ні» та 16,7% утримались від відповіді. Оскільки опитування проводилось в період війни, то основними причинами для звільнення є: конфлікти в колективі, рівень

заробітної плати, навантаження та збільшення обсягів роботи у зв'язку з чим відчуває постійну втому та перебуває в стані стресу. Але через війну в країні змінили свою думку звільнитись, бо є страх залишитись без роботи, а відповідно і без прибутку.

Керівники підтвердили основні причини, які вказали працівники, але додали, що через війну працівники вимушені змінювати місце проживання, хтось змінює регіон, а хтось переїжджає за кордон. Зазвичай, коли працівник повідомляє керівника про звільнення, проводиться зустріч та виявлення причин і у 70% випадків керівник намагається повпливати на рішення звільнитись, шляхом підвищенням оплати праці, чи пропозицією змінити відділ для зміни колективу та обов'язків.

24 лютого 2022 року почалась повномасштабна війна росії проти України і саме прояв дій компанії в такий не простий час для всіх, мав змогу змінити відношення як внутрішнього персоналу, так і потенційних кандидатів. За результатами опитування було виявлено, що компанія допомагала фінансово(були виплати заробітної плати та матеріальна допомога постраждалим), психологічно(були створені чати в месенджері по департаментах та регіонах, в яких був присутній керівник та HR-менеджер для постійної підтримки), а також всіх хто не мав змоги евакуюватись у безпечне місце, компанія організувала евакуацію на Західну Україну та оплачувала проживання до кінця квітня). З 2020 року в ТОВ «Айбокс» вже був налагоджений формат віддаленої роботи, кожен працівник мав доступ до віддаленого робочого столу, тому компанія не припиняла свою діяльність, а вже на сьогоднішній день 66,7% працюють в офісі за потребою, інші 33,3% працюють постійно віддалено, а у разі повітряної тривоги, компанія має власне бомбосховище, яке оснащено обігрівачами, Інтернетом, лавицями та розетками, якщо вмикається тривога всіх працівників просять пройти в укриття до відбою. Війна має досить значний вплив як на людей, так і на бізнес, але працівники компанії зазначили що в їх трудовій діяльності найбільше війна вплинула на: збільшення обсягів роботи (через мобілізацію чоловічої частини), робочий день став ненормований, через повітряну тривогу та загрозу ракетного удару,

відчувають постійний страх та тривожність, у зв'язку з чим помічають зниження власної результативності та продуктивності праці. На думку 83,3% опитуваних кар'єрний розвиток під час війни можливий, оскільки головне плідна праця та 100% віддача своїй справі, також один із працівників відзначив, що у зв'язку з мобілізацією керівника департаменту став його заступником. Важливим є те, що працівники змінили власну думку про компанію в кращий бік на 47,5%, бо відчувають вдячність за можливість працювати в компанії яка допомагає ЗСУ, біженцям, власним працівникам, виплачує заробітну плату в такий тяжкий для всіх час.

Результати опитування дають можливість зробити наступні висновки щодо управління кар'єрним зростанням в компанії ТОВ «Айбокс». Було виявлено, що працівники найбільше незадоволені колективом, організацією праці (матеріально-технічним забезпеченням, умовами праці та понаднормовою роботою) та відсутністю кар'єрного зростання, тому саме ці аспекти являються основними причинами вивільнення з компанії. Також у працівників відсутнє бачення свого можливого кар'єрного росту, оскільки всі бажають просто підвищення та збільшення оплати праці, це свідчить що кар'єрний резерв не працює, навчання ніяк не впливає на підвищення і підвищення є більше інтуїтивним.

Підсумовуємо виявлені проблеми для подальшої розробки рекомендацій за допомогою таблиці 2.5

Таблиця 2.5 Проблеми в системі кар'єрного зростання персоналу

Проблема	Опис	Вплив на результативність діяльності компанії
1. Недосконалість кадрового резерву	Кадровий резерв поповнюється, але досить рідко використовується для закриття відкритих позицій.	Недооцінка працівників, які мають бажання змінити посаду всередині компанії, що загрожує звільненню, та збільшенню витрат на закриття вакансій
2. Застарілість програми наставництва	Наставництво розроблене лише для відділів, де є масовий потік кадрів.	Демотивація працівників невеликих відділів та зниження результативності праці.

Продовження табл. 2.5

3. Недосконалість програми навчання	Навчання планується, оплачується компанією, але відсутній контроль з боку керівництва.	Витрати на навчання працівників, яке неефективне
4. Відсутність регламентованого порядку кар'єрного розвитку	Керівники не користуються кадровим резервом та не відслідковують результативність працівників для їх кар'єрного просування.	Демотивація працівників та зниження довіри до компанії, можливе вивільнення.

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Отже, як було визначено раніше система кар'єрного зростання в компанії «Айбокс» існує лише фактично, а щоб вона запрацювала практично, слід звернути увагу на виявлені проблеми та усунути їх за допомогою запропонованих заходів, для зменшення витрат для компанії та покращення в цілому менеджменту персоналу, для більшої залученості, вмотивованості та результативності працівників.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АЙБОКС»

3.1 Розробка заходів щодо удосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Айбокс»

Проведений аналіз систем управління кар'єрним зростанням та в цілому стану компанії, дав можливість виявити проблеми в ТОВ «Айбокс», для подальшої розробки заходів для їх усунення. Пропоную за допомогою таблиці 3.1 детальніше розглянути проблеми в управлінні кар'єрним зростанням на які слід звернути увагу.

Таблиця 3.1 Заходи удосконалення управління кар'єрним зростанням

№	Проблема	Захід	Відповідальний	Термін виконання
1.	Недосконалість кадрового резерву	Оновлення кадрового резерву: розширення критеріїв та додати показники результативності (KPI)	HR-менеджер	1-2 місяці
2.	Застарілість програми наставництва	Оновлення програми наставництва та додання усіх відділів до програми	HR-менеджер та керівники відділів	Від 3 до 6 місяців
3.	Недосконалість програми навчання	Раціональний розподіл відповідальних за процес навчання, між працівниками, керівниками та менеджера з персоналу.	HR-менеджер та Керівник	Від 1 місяця до 1 року
4.	Відсутність регламентованого порядку кар'єрного розвитку	Створення «Положення про кар'єрне зростання»	HR-менеджер, юристи, керівники відділів	Від 3 до 6 місяців

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Як було виявлено раніше, кадровий резерв в компанії є, відбувається періодичний збір інформації, але по факту мало дієвий, оскільки працює лише на

10%. Кадровий резерв має бути побудований таким чином, щоб можна було закрити відкриту позицію внутрішнім персоналом, а не залучувати ззовні, а працівник в свою чергу мав кар'єрний розвиток та ставати більш лояльним до компанії. Тому пропоную:

- ✓ Розширити критерії кадрового резерву та додати показники результативності (KPI).

Для об'єктивної оцінки працівника який знаходиться в резерві, необхідно збирати інформацію більш ґрунтовно, оскільки дані про стаж та досвід не дають розуміння, що людина вміє та знає, чи проходив працівник додатково курси, або тренінги, щоб мати можливість змінити напрямок трудової діяльності. Показник KPI в кадровому резерві продемонструє результативність працівників та бажання працювати саме в цій компанії, а також процес вигорання, бо коли працівник стає незадоволеним місцем роботи, відчуває втому, стрес та починає вигорати, то і показники результативності відповідно погіршуються. Тому на нашу думку, кадровий резерв має мати наступний вигляд (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 Макет кадрового резерву

№	Посада	Особа, яка працює на посаді			Особа, яка знаходиться в кадровому резерві						Опис (заміщення/ підвищення/ переведення)	Причина відмови
		ППП працівника	Стаж роботи на займаній посаді	KPI	ППП працівника	Досвід	Професійні знання та вміння	Стаж роботи на займаній посаді	Додаткова освіта(тренінги, курси)	KPI		
1	Рекрутер											
2	Логіст											
3	Юрист											

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Менеджери з персоналу мають при відкритті нової вакансії першочергово переглянути кадровий резерв, або оновити його за необхідності та надавати керівникові на розгляд кандидатів з резерву, але якщо з певних причин працівник, не задовольняє керівника, то необхідно вказати причину відмови, та надати

зворотний зв'язок, для розуміння над чим слід ще попрацювати, щоб отримати бажану посаду.

Наступною проблемою було виявлено, що *програма наставництва застаріла та була* розроблена тільки для масових спеціальностей, що демотивує працівників невеликих відділів, адже персонал оновлюється і новеньких потрібно навчання та супроводжувати, тим самим втрачати час на виконання свого функціонала. Вирішення цієї проблеми має наступний вигляд (рис. 3.1).

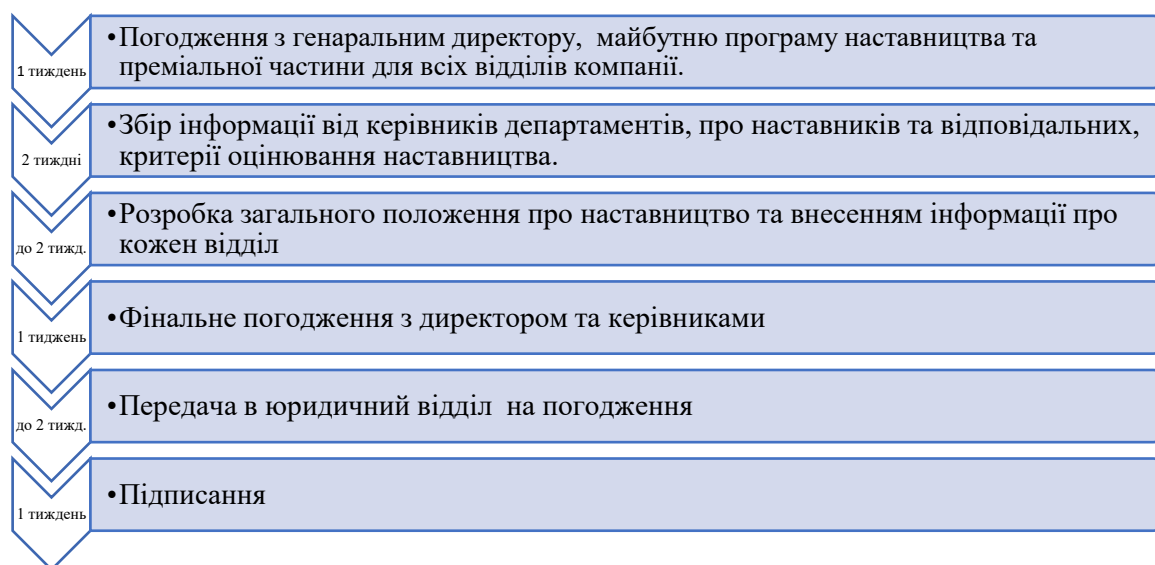


Рисунок 3.1 Модель вирішення проблеми програми наставництва

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Вирішення цієї проблеми шляхом розширення програми на всі відділи, вмотивує працівників якісно навчати, а також дасть можливість збільшити свою зону відповідальності та навчитись контролювати не лише свою роботу, а й іншого працівника.

Не менш важливою, є проблема *недосконалість програми навчання*, оскільки менеджери з персоналу витрачають власний час для збору інформації, пошук відповідних курсів, планують, погоджують час навчання та бюджет, а фактично лише половина працівників навчається. На нашу думку, якщо працівник відповідальний за проходження курсів, то і він має бути відповідальним за пошук та планування, а менеджер з персоналу має

отримувати вже готову інформацію для формування графіків та звітності директору.

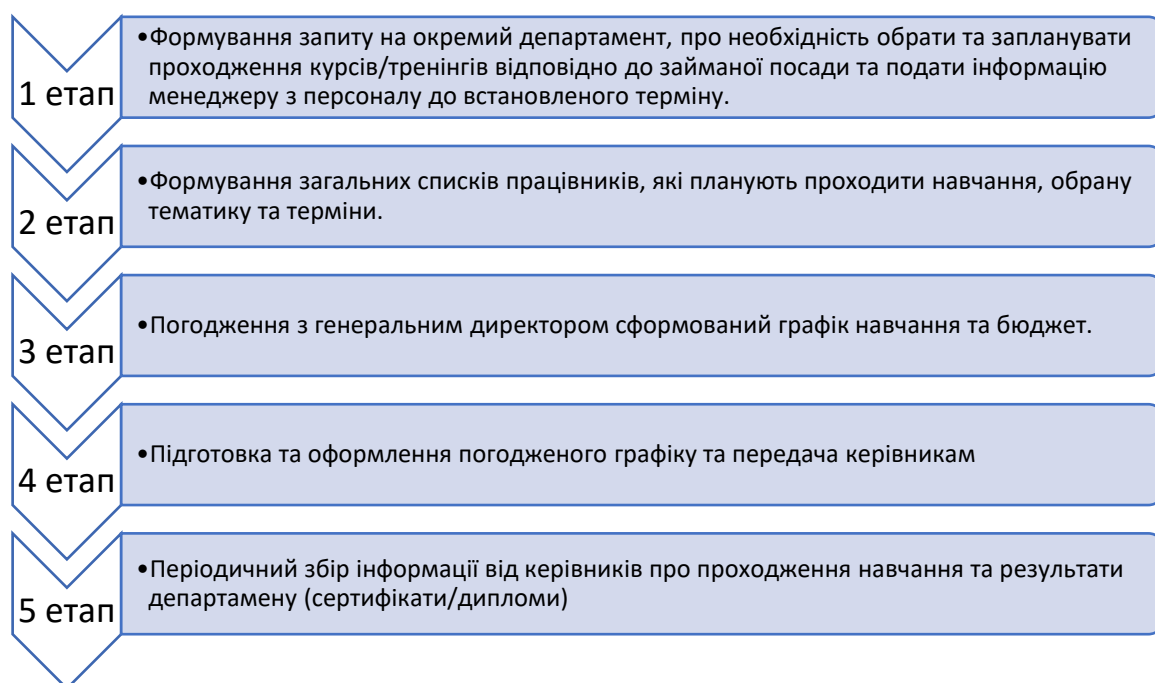


Рисунок 3.2 Етапи вирішення проблеми недосконалої системи контролю за проходження навчання.

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Щоб цей процес почав працювати (рис. 3.2), HR-менеджеру слід приділити від 1 до 2 місяців для збору, формування всіх необхідних графіків, звітів та погодження з директором і керівниками, а потім вся відповідальність переходить до керівника департаменту. Щоб система працювала, має загалом пройти від 6 місяців до 1 року, щоб налагодити комунікації, процес збору інформації та звітування.

Відсутність регламентованого порядку кар'єрного розвитку — являється основною проблемою, оскільки керівники керуються власною думкою та дружніми взаємовідносинами з певними працівниками, а не їх результативністю. Кар'єрне просування працівників компанії має мати індивідуальний план розвитку на кожную посаду, або кар'єрну карту, для розробки плану та конкретних дій, яка буде давати чітке розуміння працівникові чи існують перспективи на займаній посаді.

Отже, пропонуємо відповідно до напрямку та спеціальності розробити кар'єрну карту, яка може мати вигляд (табл. 3.3)

Таблиця 3.3. Модель кар'єрної карти на прикладі оператора контакт-центру

	Оператор контакт- центру	Старший оператор – контакт центру	Менеджер по роботі з рекламаціями	Менеджер систем якості	Менеджер у сфері надання інформації	Супервайзер
Посадові обов'язки						
Професійні знання та навички						
Рівень володіння іноземною мовою						
Пройдені курси/тренінги						
Період для підвищення						
Необхідний результат для кар'єрного просування						

Джерело: розроблене автором на основі власного дослідження

Отже, кар'єрна карта для кожної спеціальності (посади) компанії, дасть змогу якісно відслідковувати можливе підвищення та співвідносити працівників з кадрового резерву та мати ґрунтовне підтвердження їх відповідності до посади. Також є необхідністю розробити загальне *Положення про кар'єрне просування в компанії*, для визначення відповідальних, планування, процесу організації та контролю. Розробка Положення, це дуже трудомістка та відповідальна задача, яка має бути на контролі у керівників та юристів компанії.

На нашу думку, Положення має включати в себе:

1. Загальна частина – зазначається хто керує та застосовує кар'єрний розвиток, хто займається актуалізацією, основні терміни, цілі і завдання кар'єри;
2. Планування управління кар'єрою – формування керівниками кар'єрної карти відповідно до посади, встановлення термінів для підвищення, критерії оцінювання; порядок інформування про можливості кар'єрного просування;

3. Організація управління кар'єрою – функції менеджера з персоналу, який має супроводжувати кар'єру персоналу, шляхом постійного моніторингу показників результативності, безперервного навчання та своєчасно вносити зміни в кадровий резерв;
4. Порядок підготовки та прийняття рішень по кар'єрі – порядок проведення періодичного оцінювання працівників, аналіз професійної компетентності, особистих якостей і досягнень, визначення слабких місць та перепідготовка (навчання); проведення співбесіди з директором компанії для прийняття рішення;
5. Контроль за виконанням заходів управління кар'єрою - загальний контроль проводить перший замісник директора компанії.

Коли в компанії існує нормативно-правовий документ, який юридично затверджений та знаходиться в спільному доступі, то за необхідності працівник може ознайомитись та створити власний план розвитку з урахуванням Положення та вказаної інформації.

Кар'єрне зростання є складовою системи мотивації, яку слід регулярно переглядати, як мінімум 1 раз на рік. Не кожен захоче працювати на ініціативу і нічого не отримувати натомість, якщо в компанії рідко відбуваються якісь кар'єрні рішення, то необхідно працювати в напрямку формування якісного соціального пакета, регулярно переглядати рівень заробітної плати та вносити зміни, аналізувати показники KPI, які можуть бути недосяжними. Зараз під час війни в Україні, працівники зазнають постійного стресу, їм потрібна регулярна психологічна підтримка, компанії було б доцільно залучити психолога для допомоги постраждалим працівникам від агресії московії. Через постійну ракетну небезпеку та обстріли критичної інфраструктури, планувати свій робочий день майже не можливо, а обсяги роботи зросли у двічі, тому компанії слід розглянути варіант доплат працівникам, за понаднормову роботу, оскільки події які відбуваються зараз не залежать від працівника, а доплати будуть слугувати вмотивованості, відчуттю належності та довіри до компанії.

Отже, запропоновані заходи допоможуть компанії в короткі терміни почати працювати над покращенням системи управління кар'єрним зростанням, чим збільшить довіру працівників до компанії, зможе утримувати персонал та запобігати плинності кадрів.

3.2 Рекомендації щодо розвитку управління кар'єрним зростанням персоналу

Відсутність чіткого порядку в управлінні кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Айбокс, демотивує до результативності, не тільки працівників, а й менеджерів з персоналу, які докладають зусилля та працюють над формуванням кадрового резерву, планують навчання, удосконалюють програму наставництва, але їх робота знецінюється, а кар'єрний розвиток відбувається за внутрішніми відчуттями керівника. Тому компанії слід працювати над цією проблемою та зібрати всі існуючі інструменти кар'єри та створити систему, за допомогою якої буде чітко визначено організацію та порядок кар'єрного розвитку, відповідальних, контроль, а відповідно оцінювання. В попередньому параграфі, нами було запропоновано розробити *Положення про кар'єрне просування в компанії*, оскільки це допоможе систематизувати та упорядкувати процес підвищення працівників.

Систематизований процес управління кар'єрним розвитком, слугуватиме компанії перш за все лояльним персоналом, який буде відчувати стабільність компанії та перспективи, а також створить позитивний бренд роботодавця для потенціальних працівників.

Шлях розробки Положення можливий власними силами, тобто HR-менеджерами, або за допомогою залучення консалтингових компаній. Пропонуємо розглянути ці два варіанти та запропонувати компанії «Айбокс» найраціональніший по часу та витратам.

Відповідальними за Положення – є менеджери з персоналу, яким необхідно проробити велику роботу для створення та затвердження порядку кар'єрного зростання. Менеджери з персоналом мають трудомісткий щоденний функціонал: пошук, відбір, вакансії, адаптація, спілкування з працівниками, вирішення певних

внутрішніх питань, який є більш пріоритетним, тому слід або виділити окремі дні в які буде проводитись робота над Положенням, наприклад 2 дні на тиждень , або виділяти по 2-3 години на день.

Першим етапом розробки положення є – аналіз існуючих інструментів, доопрацювання їх поєднання та формування порядку їх застосування, на що необхідно від 5 до 10 робочих днів, але якщо врахувати щоденну роботу, то витати часу становитимуть від 3 до 5 тижнів роботи.

Другим етапом – є окрема робота з кожним керівником департаменту, для визначення ролі керівників в положенні, їх відповідальність, порядок роботи та критерії оцінювання. Орієнтовно менеджеру з персоналу, необхідно поспілкуватись та попрацювати з 30 керівниками, якщо проводити щоденно по 2-3 зустрічі, то це ще 2-3 тижні роботи.

Третім етапом – є узагальнення всієї отриманої інформації від керівників та формування документа (1-2 тижні).

Четвертий етап – це зустріч з директором компанії, презентація розробленого положення та погодження – 1 день.

П'ятий етап – після погодження директором Положення, розробка наказу для передачі на погодження юристам компанії, і це 1-2 тижні, в залежності від навантаження юридичного департаменту.

Фінальний шостий етап – це передача на підпис та фінальна розмова, щодо порядку підвищення або переведення працівників – 1 тиждень.

Отже, загалом на розробку та погодження буде витрачено від 7 до 12 тижнів, або від 2 до 4 місяців, якщо розглядати грошові витрати, то компанія нічого окрім витрат на оплату праці не витрачає.

Пропонуємо розглянути скільки, відповідно до місячної оплати, компанія мала б заплатити менеджеру персоналу, за пророблену роботу. Середня заробітна плата менеджера з персоналу на ринку праці становить 18 000 грн, тобто один робочий день це 818,18 грн, а з урахуванням того, що приблизно 2 години має приділятися на роботу з Положенням, то це 214,28 грн на день. Було визначено, що на роботу менеджер з персоналу має витратити приблизно від 5 до 7 тижнів, без

урахування погоджень та процесу підписання, тоді відповідно до оплати праці HR-менеджер мав би отримати в межах 7 500 – 10 499,72 грн за пророблену роботу.

Другим варіантом розробки Положення про кар'єру, є залучення консалтингової компанії, яка самостійно проаналізує ситуацію в компанії та відповідним чином розробить Положення. Нами було проведено аналіз українських консалтингових компаній, які займаються розробкою нормативно правових документів з кадрових питань.

Розглянемо декілька українських консалтингових компаній та вартість розробки положення за допомогою таблиці 3.4

Таблиця 3.4. Аналіз консалтингових компаній

Назва компанії	Ціна	Термін
Західна консалтингова група	19 000 грн	До 20 робочих днів
Юдей	16 000 грн	До 14 робочих днів
KVADRA HR	16 000 грн	До 14 робочих днів
KadrEX	13 000 грн	До 10 робочих днів

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Кадровий консалтинг працює індивідуально, відповідно до поставленої задачі, а ціни встановлюються відповідно обсягу роботи. Всі аналізовані компанії, мають гарний рейтинг та працює з відомими брендами, але на нашу думку більш раціональними є послуги «KadrEX», які за короткий термін нададуть готове Положення, яке необхідно буде лише юридично затвердити та підписати.

Після проведеного порівняння варіантів розробки Положення, на нашу думку, цю задачу можна включити до завдань для наступної «Стратегічної сесії», де буде пів року на виконання, а також преміальні. Таким чином, менеджери з персоналу будуть вмотивовані виконати задачу, а компанії не потрібно витрачати кошти на послуги інших компаній.

Отже, розробка *Положення про кар'єрне просування в компанії*, допоможе ТОВ «Айбокс» систематизувати та упорядкувати процес кар'єрного розвитку в компанії, який буде документально затверджено, у зв'язку з чим будь-який

кар'єрний рух в компанії має контролюватись та проводитись відповідно встановлених норм та вимог. Проведений аналіз показав, що розробка можлива за таких варіацій: самостійно, або за допомогою консалтингової компанії. В першому варіанті компанія витрачає від 2 до 4 місяців на розробку та зазнає витрат лише за оплату працю, відповідно до затраченого часу, в межах 7 500 – 10 499,72 грн, а у другому варіанті термін виконання до 10 робочих днів та витрати в розмірі 13 000 грн. Основними витратами являються не гроші, оскільки різниця не значна, а час реалізації. На нашу думку, використання другого варіанту є більш раціональним, але знаючи політику компанії, розробка буде проводитись власними силами, а для контролю за процесом та мотивації менеджерів з персоналу слід винести задачу з розробки Положення на «Стратегічну сесію». Самостійна робота над створенням порядку кар'єри в компанії, допоможе менеджерам з персоналу виявляти проблемні місця, як в системі кар'єрного зростання, так і менеджменту персоналу в цілому, а відповідно оперативно реагувати на них.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінити доцільність розроблених заходів та довести їх ефективність в системі кар'єрного зростання, допоможе детальний огляд та аналіз кожного заходу окремо.

1) Оновлення кадрового резерву: розширення критеріїв резерву.

Було розроблено та запропоновано макет кадрового резерву для ТОВ «Айбокс», тому основною роботою для HR-менеджера є збір інформації від працівників які знаходяться в резерві та у керівників щодо показників результативності. Після актуалізації кадрового резерву, буде простіше сортувати працівників на відкриті вакансії, або за навичками чи досвідом, а також відслідковувати динаміку формування кадрового резерву, та вмотивованість працівником за допомогою KPI. Ефективність оновлення кадрового резерву:

- ✓ Зменшення витрат на закриття вакансій фахівців та топ-менеджменту внутрішнім кадровим потенціалом;

- ✓ Утримання цінних кадрів в компанії;
- ✓ Підвищення вмотивованості до кар'єрного зростання;
- ✓ Підвищення довіри та лояльності до компанії.

Оскільки відповідальним за реалізацію заходу є HR-менеджер, витрати мають формуватися відповідно до часових витрат, за умови використання 2-х годин від загального робочого часу, для роботи над кадровим резервом, то витрати будуть становити:

- 1) $18\,000 / 21/8 = 107,14$ грн (1 година роботи);
- 2) 2 місяці – це 42 робочих дні, або ж 84 години на реалізацію заходу;
- 3) $84 \text{ год} * 107,14 \text{ грн} = 8\,999,76$ грн (без урахування податків).

На нашу думку, зменшити витрати для компанії можна шляхом впровадження відсоткової премії частини відповідно до місячної оплати праці, за пророблену роботу та провадження оновленого кадрового резерву. Наприклад, преміальна частина може становити 15%, тобто 2 700 грн. Тоді економічна ефективність буде складати: $8\,999,76 - 2\,700 = 6\,299,76$ грн.

2) Оновлення програми наставництва.

Після впровадження заходу буде спостерігатись оптимізація роботи департаменту відповідно до нового регламентованого положення, супровід та навчання нового працівника компанії, буде винагороджуватися, і тому, оптимізується бажання працювати та демонструвати високу якість роботи. Вирішиться проблема з організацією процесу, а також налагодиться комунікація з керівництвом, внаслідок звітування, як наставника.

Відповідальними за даний захід є HR-менеджер та керівники департаментів, але залучений ще генеральний директор та юристи компанії, а отже і витрати будуть більшими. Отже, на виконання встановлений термін від 3 до 6 місяці, через кількість учасників процесу. Приблизні витрати на роботу HR-менеджера будуть становити:

- 1) $126 \text{ год} * 107,14 \text{ грн} = 13\,499,64$ грн – за 3 місяці роботи;
- 2) $252 \text{ год} * 107,14 \text{ грн} = 26\,999,28$ грн – за 6 місяців роботи.

Середня сума витрат : 20 249,49 грн

Сума витрат інших учасників процесу умовно буде становити: 300 000 грн.

Отже, сума витрат на впровадження оновленої програми наставництва буде становити 320 249,49 грн. Зменшити витрати, можна шляхом преміювання, для керівників та юристів це може бути 30% (90 000 грн) до місячного окладу, а у HR-менеджера - 20% (3 600 грн). За таких умов, економічна ефективність становитиме: $320\,249,49 - 93\,600 = 226\,649,49$ грн.

3) Рациональний розподіл зони відповідальності за процес навчання, між працівниками, керівниками та HR-менеджерами.

Результатом впровадженого заходу, в першу чергу буде стабілізація навантаження менеджера з персоналу, за рахунок чого з'явиться можливість приділити час для інших задач, тобто вирішиться проблема організації праці, по-друге, працівники самостійно впливають на свій розвиток, ставить перед собою цілі та впливають на свою кар'єру в компанії, а керівники контролюють графік навчання та мають змогу відстежувати найбільш амбіційних. Тобто буде відстежуватися розподіл у сфері кар'єрного зростання. Даний захід не потребує витрат, оскільки система навчання не змінюється, відбувається лише розділ обов'язків, а сума витрат формується відповідно до обраних працівниками курсів/вебінарів.

4) Створення «Положення про кар'єрне зростання»

Даний захід спрямований для систематизування кар'єрного просування в компанії, для розуміння як працівників, так і керівників департаментів план дій та відповідальних. Створення Положення дозволить сформувати позитивний бренд роботодавця не тільки для внутрішнього персоналу, а й для зовнішнього, таким чином зможе залучати цінні кадри та гарантувати їм кар'єрне майбутнє в компанії. Отже, раніше в п. 3.2 було визначено два варіанти розробки Положення:

I варіант: власними силами протягом 2-4 місяців, витрати відповідно до затраченого часу, становлять 7 500 – 10 499,72 грн. Але шляхом винесення задачі створення Положення на «Стратегічну сесію», можна зменшити витрати та вмотивувати HR-менеджера до виконання завдання, шляхом підвищення оплати праці на 3000 грн, за вчасне та якісне виконання задачі.

II варіант: залучення консалтингової компанії, шляхом аналізу та порівняння було визначено оптимальний варіант для компанії «Айбокс» - це послуги «KadrEX», які до 10 робочих днів розробляють та надають готове положення, а витрати становлять 13 000 грн.

Ефективність впровадження положення матиме таке відображення на трудовій діяльності працівників:

- ✓ Відчуття стабільності та зростання довіри до компанії;
- ✓ Підвищення показників ефективності та результативності;
- ✓ Мотивація працівників до кар'єрного зростання;
- ✓ Регламентація системи кар'єрного зростання;
- ✓ Вирішення організаційних проблем;
- ✓ Налагодження бізнес-процесу.

Отже, загальна сума витрат на впровадження заходів покращення системи управління кар'єрним зростанням становить : $8\,999,76 + 320\,249,49 + 10\,499,72 = 339\,748,97$ грн, але якщо за реалізацію рекомендаційних заходів буде використана система винагородження (преміювання), то витрати будуть складати: $2\,700 + 93\,600 + 3\,000 = 99\,300$ грн, тобто компанія економить: $339\,748,97 - 99\,300 = 240\,448,92$ грн.

Реалізація заходів покращення управління кар'єрним зростанням, має знизити рівень плинності персоналу, що найменше на 1%, за рахунок соціальної ефективності для працівників, а для компанії – за рахунок економічної та організаційної. Як було визначено в п 2.1 сума збитків за наявної плинності у 2021 році становили: 295 142,4 грн. Для впровадження заходів необхідно витратити 99 300 грн, тобто економічна ефективність буде становити: $295\,142,4 - 99\,300 = 195\,842,4$ грн.

Таким чином, на основі економічних розрахунків, впровадження розроблених рекомендацій є ефективним та буде мати економічну ефективність для компанії у розмірі 164 842,4 грн, що в майбутньому приведе до значного збільшення прибутків компанії.

ВИСНОВОК

Кар'єра є складним, багатоаспектним, комплексним явищем. Складність даного поняття визначається обумовленістю її безліччю різних чинників, пов'язаних з особливостями та рівнем розвитку суспільства, особливостями особистості працівника та середовища, в якому розвивається його кар'єра (підприємство, професійна сфера). З погляду процесного підходу кар'єра постає як спосіб досягнення цілей та результатів у формі особистісного самовираження, з позиції статусного підходу – як досягнутий результат діяльності та соціального статусу, з позиції ціннісного підходу – як значуща діяльність особистості в соціумі, з позиції індивіда – як індивідуальний трудовий шлях людини, виражений у професійному чи посадовому контексті. Багатоаспектність кар'єри виявляється у її наповненості різними складовими, це складна комбінація різних напрямів діяльності, таких як вдосконалення професійного та особистісного розвитку, самопрезентація, формування та зміцнення необхідних соціальних зв'язків. Крім того, розвиток кар'єри передбачає обов'язкову участь підприємства у забезпеченні умов для зростання та реалізації потенціалу особистості. Отже, кар'єра є динамічним явищем, процесом професійного зростання, процесом самореалізації людини свого трудового потенціалу.

Кар'єрне зростання персоналу - це двигун внутрішнього зростання компаній. Проте існують процеси, які гальмують забезпечення кар'єрного зростання. Вони пов'язані передусім, про те, будь-яка компанія як економічний суб'єкт є система. Розвиток системи забезпечує одночасний вплив двох протилежних тенденцій: зміни та стабілізації. Зміни відбуваються на різних рівнях – особистісному, організаційному та громадському. Працівники прагнуть поліпшити свій соціальний та економічний добробут; компанія – збільшити доходи та зайняти вигідніше становище над ринком; у суспільстві відбуваються процеси глобалізації, цифровізації, підвищення ролі знань та інновацій. Разом з тим, компанія прагне зберегти свою ідентичність за рахунок підтримки традицій,

дотримання правил, утримання працівників на місцях – для забезпечення збереження існуючої системи, її стабільності та стійкості.

Оцінювання ефективності управління кар'єрним зростанням на підприємстві необхідно проводити за допомогою кількісних та якісних показників, а також визначенням інтегрального показника, який буде індивідуальним для кожного підприємства, оскільки повинен враховувати галузь, масштаби діяльності підприємства та інші його характеристики. Окрім розрахунків кількісних показників важливою є і якісна оцінка ефективності управління кар'єрним зростанням, яка дозволить визначити причини, які сприяють або чинять перепони для ефективного управління кар'єрним зростанням на підприємстві.

Аналіз організаційно-економічних показників компанії показав, що протягом 3-х років, фінансові показники мали тенденцію до зростання: чисельність персоналу збільшилась, і відповідно зріс річний виробіток 1,09% та прибуток компанії 1,44%, що може свідчить про рентабельність компанії. Разом з прибутком зросла оплата праці 1,18% у порівнянні до попередніх років, яка відображає бажання ТОВ «Айбокс» бути конкурентною на ринку праці. Аналіз персоналу компанії показав, що основна частина персоналу це чоловіки – 258 осіб, або 70,88%, а частка жінок протягом 3-х років почала зростати та становить 29,12%, у зв'язку зі збільшенням посад для спеціалістів. Вікова структура являється пропорційною, оскільки більшість це працівники від 22 до 35 років, які займають масові позиції, такі як: оператори контакт-центру, інженери, менеджери, працівники складу/логісти, тобто в компанії працює значна частина молодих людей. Отримані показники плинності персоналу - 10,71% у 2021 році, вказують на існування проблем в менеджменті персоналу, які можуть бути зумовлені, поганими умовами праці, перенавантаженням, проблемами в колективі, відсутність кар'єрного розвитку. Компанія внаслідок наявної зазнає збитків в розмірі: 295 142,4 грн. Оскільки в компанії працює значна кількість молодих людей, основним мотиватором для них є можливість впливати на свій заробіток шляхом кар'єрного зростання та мати професійний розвиток, зараз складно знайти працівника, який готовий 10 років працювати на одній посаді, тому в наступних параграфах

дипломної роботи, буде виявлено чи існує в компанії система кар'єрного зростання та як її недосконалість відображається на персоналі та результативність компанії в цілому.

Загалом кар'єрний розвиток в компанії є, HR департамент постійно працює та вдосконалює систему кар'єрного зростання, працівник після відпрацювання певного періоду, має змогу обрати для себе шлях, встановити ціль та йти до неї. Компанія зі своєї сторони намагається раціонально організовувати працю, надавати можливість навчатись та кар'єрно зростати. Але із власних спостережень та проробленого аналізу, було виявлено, що кар'єрний резерв компанії працює повною мірою і керівники в ньому не зацікавлені, наставництво працює тільки у великих відділах, де є постійний потік нових працівників, а також слабкий контроль за навчання, що може свідчити про те що проходження навчання не дає можливостей для кар'єрного росту.

Результати соціологічного опитування дають можливість зробити наступні висновки щодо управління кар'єрним зростанням в компанії ТОВ «Айбокс». Було виявлено, що працівники найбільше незадоволені колективом, організацією праці (матеріально-технічним забезпеченням, умовами праці та понаднормовою роботою) та відсутність кар'єрного зростання, тому саме ці аспекти являються основними причинами вивільнення з компанії. Також у працівників відсутнє бачення свого можливого кар'єрного росту, оскільки всі бажають просто підвищення та збільшення оплати праці, це свідчить що кар'єрний резерв не працює, навчання ніяк не впливає на підвищення і підвищення є більше інтуїтивним.

До виявлених основних проблем, які мають значне відображення на системі управління кар'єрним зростанням відносяться: недосконалість кадрового резерву; застарілість програми наставництва працює лише для масових спеціальностей - програма розроблена лише для відділів, де є масовий потік кадрів; недосконалість програми навчання - навчання не дає бажаних результатів; відсутність регламентованого порядку кар'єрного розвитку.

Для вирішення виявлених проблем та налагодження управління кар'єрним зростанням в компанії, були розроблені та запропоновані заходи: 1) *Оновлення кадрового резерву: розширення критеріїв резерву*, буде простіше сортувати працівників на відкриті вакансії, відстежувати динаміку формування кадрового резерву, та вмотивованість працівником за допомогою КРІ. Ефективність оновлення кадрового резерву: зменшення витрат на закриття вакансій фахівців та топ-менеджменту внутрішнім кадровим потенціалом; утримання цінних кадрів в компанії; підвищення вмотивованості персоналу; підвищення довіри та лояльності до компанії. 2) *Оновлення програми наставництва*, буде слугувати налагодженій роботі департаменту, оскільки супровід та навчання нового працівника компанії, буде винагороджуватися, оптимізується бажання працювати та показувати результат. Також налагодиться комунікація з керівництвом, внаслідок звітування за проходження адаптації. 3) *3) Раціональний розподіл зони відповідальності за процес навчання, між працівниками, керівниками та HR-менеджерами*, буде стабілізувати навантаження менеджера з персоналу, внаслідок чого з'явиться можливість приділити час для інших задач, по-друге, працівники самостійно впливають на свій розвиток, ставить перед собою цілі та впливають на свою кар'єру в компанії, а керівники контролюють графік навчання та мають змогу відслідковувати найбільш амбіційних. 4) *Створення «Положення про кар'єрне зростання»*, спрямоване для систематизування та регламентації кар'єрного просування в компанії, для розуміння як працівників, так і керівників департаментів план дій та відповідальних. Ефективність впровадження положення матиме таке відображення на трудовій діяльності працівників: відчуття стабільності та зростання довіри до компанії; підвищення показників ефективності та результативності; мотивація працівників.

Таким чином, на основі економічних розрахунків, впровадження розроблених рекомендацій є ефективним та буде мати економічну ефективність для компанії у розмірі 164 842,4 грн, що в майбутньому приведе до значного збільшення прибутків компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(1). С.44-48.
2. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9.
3. Балущак Г. Ф., Мар'єнко Т. М., Хромей Г. В. Розвиток навичок для кар'єри: Навчальний посібник. / За наук. ред. В. Л. Нікітюка. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 160 с.
4. Білорус Т. В. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. № 4(199). С. 12-19.
5. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *Агросвіт*. 2015. № 21. С. 12-14.
6. Біскуп В. С. Кар'єрна компетентність студентської молоді: соціологічний аспект. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології (05 – соціальні та поведінкові науки). Українська академія друкарства, Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2017. 227 с.
7. Бурлака Д. І. Управління діловою кар'єрою менеджера. *Всеукраїнська науково-практична конференція*. 2019. С.19-20.
8. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. 2020. №2(30). С.63-69.
9. Василик А. В., Пітько І. Ю. Сучасна система управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в XXI століття: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Умань, 8 листопада 2022р.)* Умань: ЦФЕНД, 2022. С. 45-46.
10. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія : ХНЕУ, 2013. 180 с.

11. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 528с.
12. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 4. С.177–184.
13. Доценко Т. А. Наукові підходи до визначення сутності поняття «кар'єра». *International scientific and practical conference «Effective public and municipal administration: theory, methodology, practice. EU experience»*. 2020. С.52-56. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-005-6-11>
14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Жиренкова, Є. С., Воржакова Ю. П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2019. №13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29460>
16. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16(1). С.130-134.
17. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3(47). С. 26–57.
18. Ковальчук К. В., Сарбаш Л. Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. *Бізнес-навігатор*. 2018. №. 3-1. С.145-149.
19. Куделя В. І., Мирошніченко Ю. В., Моцна І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114). С.107-111.
20. Кудінова М. М., Меденець В. В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С.364-370.

21. Кузьмін В.В. Концептуалізація понять «кар'єра» та «кар'єрні стратегії» в роботах зарубіжних і вітчизняних соціологів. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого*. 2021. №48. С.206-220.
22. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ: 2015. 279 с.
23. Мазяр О. В., Кириченко В. В. Психологія праці: навчальний посібник. Житомир: Вид.-во ЖДУ ім. І. Франка. 2014. 190 с.
24. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Діагностика кар'єрної компетентності персоналу. *Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*. 2019. — URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21223/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20-%D0%9C%D1%96%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%A1.%D0%92.%2C%20%D0%9C%D1%96%D1%88%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%A E..pdf>.
25. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8502>.
26. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>.
27. Ортікова Н. В. Особливості мотивації до кар'єрного зростання фахівців із різним стажем роботи в службі зайнятості: практичний аспект. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. №1. С.195-201.
28. Ортікова Н. В. Особливості проведення тренінгової програми розвитку кар'єрного потенціалу фахівців державної служби зайнятості. *Актуальні проблеми психології. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2020. № 9(13). С.257-267.
29. Паржницький В., Савенко О. Кар'єрне зростання: види та характеристика. *Житомирищина педагогічна*. 2021. № 3 (23). URL:

https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2021/10/12-_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D1%86_%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-72_.pdf.

30. Перегончук Н. В., Фальчук М.П. Кар'єра та кар'єрні орієнтації: вивчення змісту понять. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 60-64.

31. Планування й розвиток професійної кар'єри учнівської молоді у системі професійно-технічної освіти: навчальний посібник / [С. В. Алексєєва, Л. М. Єршова, Д. О. Закатнов, В. Т. Лозовецька, В. Ф. Орлов]; за ред. Д. О. Закатнова. Житомир: «Полісся», 2018. 186 с.

32. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С.246–252.

33. Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С.430–436.

34. Селюкова Т. В., Кривошей О. О. Соціально-психологічний прогноз успішності кар'єрного зростання майбутніх фахівців. *Modern educational space: the transformation of national models in terms of integration: Conference Proceeding*. 2020. С.55-59.

35. Сергєєва О. С. Кар'єрне зростанням персоналу як складова кадрової політики банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6. С. 46-52.

36. Столярук Х. С. Кар'єрний консалтинг: становлення та розвиток в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С.428–436.

37. Трудове право України: підручник / за ред. проф. О. М. Ярошенко. Харків. 2022. 376 с.

38. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. - К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

39. Управління персоналом: Навч. посібник / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

40. Шило А. Кар'єра – основна мотивація для персоналу. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С.743-744. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19326/1/743-745.pdf>
41. Шура Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7988>
42. Щьокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. № 1(2). С.117-121.
43. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*. 2020. С. 257- 262.
44. Яковенко Я. Ю., Таловер В. А., Лозовик Д. Б., Бала В. В. Планування кар'єри та професійного розвитку в економічній сфері: формування системи управління. *Вісник Національного технічного університету ХПІ*. 2021. №3. С.110—113.
45. Hansen L. S. New Goals and Strategies for Vocational Guidance and Counseling . *International Journal for the Advancement of Counseling*. 1981. № 4. P. 35–40.
46. Jung Y., Takeuchi N. A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations*. 2018.V. 71. No. 1. P. 73–102.
47. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press. 2004. 454 p.
48. McDaniels C., Norman C. G. Counseling for Career Development: Theories, Resources, and Practice. San Francisco, 1992. 463 p.
49. Super D. E. Career Education and the Meaning of Work. Washington, 1976. 47 p.
50. Vande Griek O. H., Clauson M. G., Eby L. T. Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development. *Journal of Career Development*. 2020. V. 47, No. 3. P. 344–357.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для працівників

1. Вкажіть в якому департаменті/групі ви працюєте:

- ☐ Група розвитку продукту
- ☐ Група розвитку та супроводу інфраструктури
- ☐ Група системного аналізу
- ☐ Департамент впровадження і супроводу ПЗ
- ☐ Департамент з розвитку бізнесу
- ☐ Департамент з супроводу партнерської мережі
- ☐ Департамент з управління персоналом
- ☐ Департамент інформаційних технологій
- ☐ Департамент клієнтського сервісу
- ☐ Департамент маркетингу

2. Як довго Ви працюєте в компанії:

- ☐ менше 1 року
- ☐ від 1 до 3 років
- ☐ від 3 до 5 років
- ☐ більше 5 років

3. Чи задоволені Ви компанією в якій працюєте?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Складно відповісти

4. Оберіть із запропонованих варіантів, що Вам не подобається в Вашій компанії, або вкажіть свій варіант?

- ☐ Заробітна плата не відповідає вашій кваліфікації.
- ☐ Незадоволення стилем і методами керівництва.
- ☐ Посилена конкуренція між колегами.
- ☐ Відсутність довіри до керівника.
- ☐ Відсутність довіри до колективу.
- ☐ Відсутність налагодженого соціально-психологічного клімату в колективі.
- ☐ Ненормований робочий день.
- ☐ Відсутність кар'єрних перспектив.
- ☐ Відсутня можливість розвитку.
- ☐ Відсутність соціального пакету.
- ☐ Погане матеріально-технічне забезпечення.
- ☐ Функціональні обов'язки не відповідають займаній посаді.
- ☐ Постійний контроль
- ☐ Ваш варіант _____

5. Оцініть, що найбільше Вас мотивує в роботі(1 – не мотивує; 5 – дуже мотивує)?

	1	2	3	4	5
Рівень заробітної плати					
Умови праці					
Можливість розвитку/навчання					
Кар'єра					
Стабільне місце роботи					
Місце розташування компанії					
Колектив					
Можливість проявити себе					
Кінцевий/проміжний результат роботи					
Цікаві проєкти					
Робота в команді					
Можливість працювати віддалено					

6. Оцініть наскільки для вас важливий кар'єрний розвиток (1- зовсім не важливо; 5- найважливіше)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. На вашу думку, на які аспекти впливає відсутність кар'єрного просування в компанії?

	1 (не впливає)	2 (має незначний вплив)	3 (має середній вплив)	4 (має помітний вплив)	5 (має значний вплив)
Мотивація					
Лояльність до компанії					
Довіра до компанії					
Зацікавленість в роботі					
Залученість до роботи					
Результативність та продуктивність праці					
Віддачу в роботі					
Відносини в колективі					

8. В компанії у Вас є можливості кар'єрно рости?

- ☐ Так
☐ Ні
☐ Складно відповісти

9. Оберіть, який кар'єрний розвиток ви для себе бачите в компанії?

- ☐ Хочу стати керівником відділу
☐ Хочу змінити відділ та посаду
☐ Хочу змінити посаду в відділі в якому працюю зараз
☐ Хочу змінити направлення
☐ Хочу підвищення та більшу заробітну плату
☐ Ваш варіант _____

10. На вашу думку, як компанія може посприяти вашому кар'єрному розвитку?

- ☐ Організовувати постійне навчання
☐ Більше спілкуватись з персоналом
☐ Проводити регулярне опитування, щодо задоволеності
☐ Поповнювати кадровий резерв
☐ Відслідковувати показники результативності праці
☐ Давати можливість проявити себе

- ☐ Преміювати
- ☐ Вдосконалювати умови праці
- ☐ Ваш варіант _____

11. Чи думали Ви про зміну місця роботи(звільнення)?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Складно відповісти

12. Якщо на 11 питання Ви відповіли «так» вкажіть що саме на це вплинуло?

- ☐ Низька заробітна плата.
- ☐ Конфлікти з керівником.
- ☐ Конфлікти з колективом.
- ☐ Монотонна робота.
- ☐ Ненормований робочий день.
- ☐ Велике навантаження.
- ☐ Не цікава робота.
- ☐ Відчуття постійної втоми та стресу
- ☐ Пропонували іншу роботу.
- ☐ Зміна місця проживання.
- ☐ Війна
- ☐ Ваш варіант _____

13. Якщо на 11 питання Ви відповіли «так», вкажіть що повпливало на зміну рішення?

Блок питань стосовно допомоги під час війни

1. Вкажіть як Вам допомагала компанія на початку повномасштабної війни

	Так	Ні
Фінансово (виплачували заробітною платою)		
Психологічно (постійна підтримка)		
Гуманітарно (допомагали з продуктами)		
Допомогли евакуюватись в безпечне місце		
Не допомагали		

2.Оберіть а якому саме форматі продовжували/продовжуєте працювати?

- ☐ Віддалено
- ☐ Віддалено, але за необхідності приїздив/приїзжаю в офіс
- ☐ В офісі
- ☐ Не працюю, зі мною призупинили трудові відносин

3. На які аспекти в трудовій діяльності вплинула війна?

	Так	Ні
Затримка заробітної плати		
Зниження заробітної плати		
Зниження результативності у зв'язку зі стресом		
Погіршилась комунікація між відділами		
Погіршилась комунікація в середині відділу		
Відчуття постійної тривоги		
Страх втратити роботу		
Зменшення об'ємів роботи		
Збільшення об'ємів роботи		
Зменшення кількості клієнтів/партнерів		
Ненормований робочий день, через повітряні тривоги		

4. На вашу думку, чи можливий кар'єрний розвиток в компанії під час повномасштабної війни?

- ☐ Так
☐ Ні
☐ Складно відповісти

5. Оцініть як на Вас впливає утрудненість кар'єрного росту під час війни?

- ☐ 1 – Не впливає
☐ 2 – Не значно впливає
☐ 3 – Складно відповісти
☐ 4 – Помітно впливає
☐ 5 – Значно впливає

6. Прокоментуйте відповідь надану в питанні 5.

7. Чи є неподалік офісу/вашого місця роботи укриття?

- ☐ Так
☐ Ні
☐ Не знаю

8. Чи дотримується компанія правил під час повітряної тривоги?

- ☐ Так
☐ Ні
☐ Не знаю

9. Вкажіть як змінилось ваше відношення до компанії за період війни

- ☐ 1 – Не змінилось
☐ 2 – Не значно змінилось
☐ 3 – Складно відповісти
☐ 4 – Помітно змінилось
☐ 5 – Значно змінилось

10. Розкажіть детальніше, яке зараз ставлення до компанії?

Анкета для експертів (керівників)

1 Як ви вважаєте, що найбільше мотивує ваш персонал?

- ☐ Рівень заробітної плати
- ☐ Умови праці
- ☐ Можливість розвитку/навчання
- ☐ Кар'єра
- ☐ Стабільне місце роботи
- ☐ Місце розташування компанії
- ☐ Колектив
- ☐ Можливість проявити себе
- ☐ Кінцевий/проміжний результат роботи
- ☐ Цікаві проєкти
- ☐ Робота в команді
- ☐ Можливість працювати віддалено

2. На вашу думку, на які аспекти впливає відсутність кар'єрного просування в компанії?

	1 (не впливає)	2 (має не значний вплив)	3 (має середній вплив)	4 (має помітний вплив)	5 (має значний вплив)
Мотивація					
Лояльність до компанії					
Довіра до компанії					
Відношення до компанії					
Зацікавленість в роботі					
Залученість до роботи					
Результативність та продуктивність праці					
Віддача в роботі					
Відносини в колективі					
Плинність					
Показники діяльності компанії					

3. На вашу думку, наскільки кар'єра важлива для ваших підлеглих(1- зовсім не важлива; 5- дуже важлива)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

4. Які інструменти застосовуєте для можливості кар'єрного просування ваших підлеглих?

- ☐ Делегування обов'язків
- ☐ Ротація кадрів
- ☐ Навчання / курси для підвищення кваліфікації
- ☐ Наставництво
- ☐ Розширення посадових обов'язків
- ☐ Внесення до кадрового резерву
- ☐ Ваш варіант _____

5. Оберіть найчастіші причини звільнення працівників?

- ☐ Низька заробітна плата.
- ☐ Постійні конфлікти.

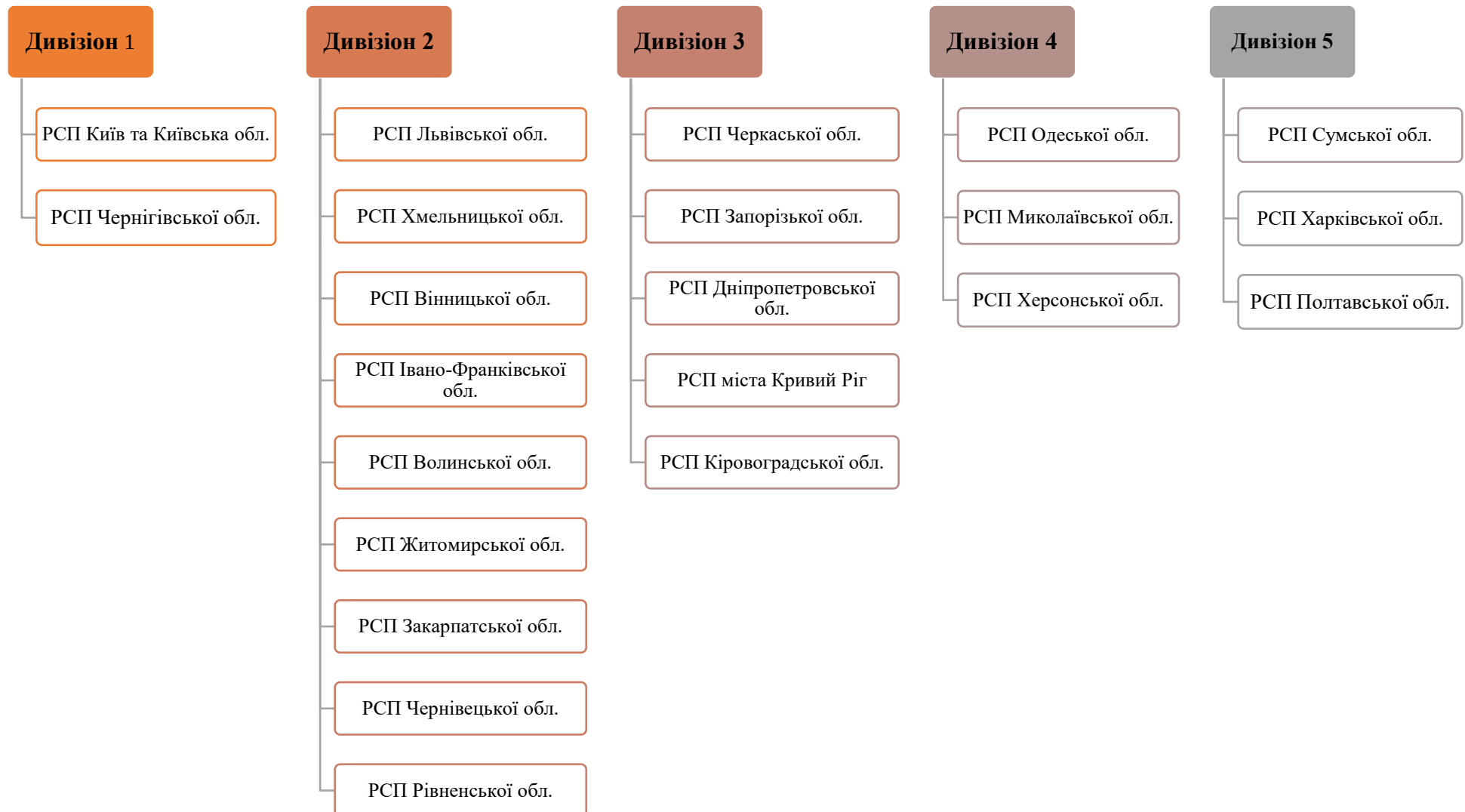
- ☐ Монотонна робота.
- ☐ Ненормований робочий день.
- ☐ Велике навантаження.
- ☐ Не цікава робота.
- ☐ Відчуття постійної втоми та стресу
- ☐ Пропонували іншу роботу.
- ☐ Зміна місця проживання.
- ☐ Війна
- ☐ Ваш варіант _____

6. Чи намагались запобігти звільненню працівників?

- ☐ Так
- ☐ Ні

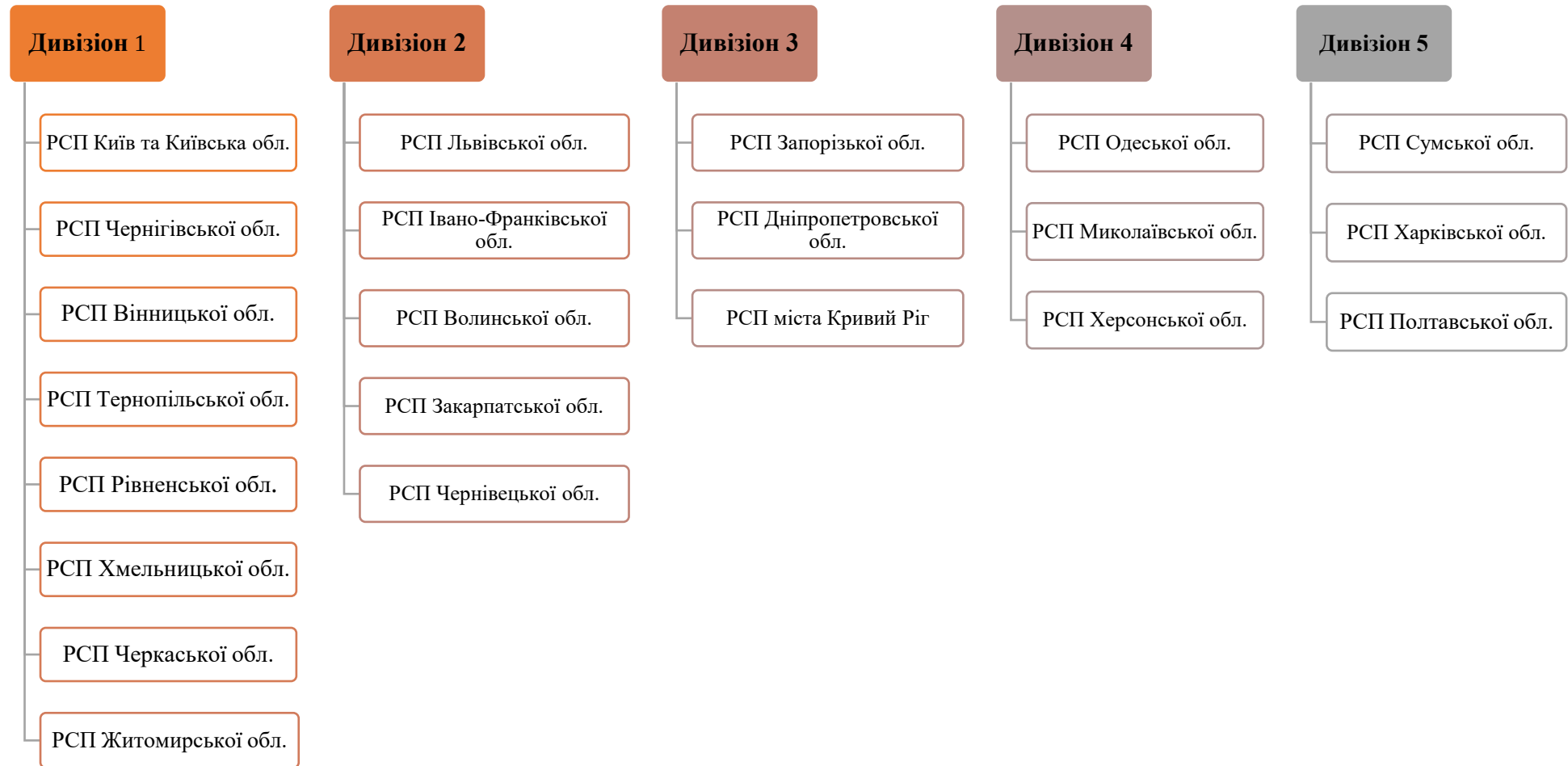
7. Якщо на 5 питання Ви відповіли «так», вкажіть як саме?

Дивізійна структура технічної лінії



ДОДАТОК Г

Дивізійна структура бізнес лінії



ДОДАТОК Д

Динаміка руху персоналу в ТОВ «Айбокс» за 2019 – 2021 р.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
				2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	315	292	364	-23,00	0,93	72,00	1,25
2. Прийнято працівників, осіб	74	61	102	-13,00	0,82	41,00	1,67
3. Вибуло працівників, усього осіб	53	84	45	31,00	1,58	-39,00	0,54
з них:							
- з причин скорочення штатів	0	0	0	0	0	0	0
- за власним бажанням	38	60	33	22	1,58	-27	0,55
- звільнення за прогули та інші порушення трудової дисципліни	8	5	6	-3	0,63	1	1,2
- невідповідність займаній посаді	7	19	6	12	2,71	-13	0,32
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	0	0	0	0	0	0	0
4. Загальний коефіцієнт обороту $= (p2 + p3) / p1$, %	0,40	0,50	0,36	0,09	-	-0,13	-
5. Коефіцієнт обороту за прийомом $= p2 / p1$, %	0,23	0,21	0,28	-0,03	-	0,07	-
6. Коефіцієнт обороту за звільненням $= p3 / p1$, %	0,17	0,29	0,08	0,12	-	-0,21	-
7. Коефіцієнт плинності персоналу, $\% = (p3б + p3в) / p1 * 100$	14,60	22,26	10,71	7,66	-	-11,55	-

ДОДАТОК Е

Форма короткого звіту подібності (результати перевірки на плагіат)





Дата звіту 1/26/2023
 Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок
Управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії.docx

Автор Науковий керівник
Пітько Василь

підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		65
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		66

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

6.13%

6.13%

КП 1

3.14%

3.14%

КП 2

2.75%

2.75%

КЦ

25

Кількість фраз для коефіцієнта подібності 2

16929

Кількість слів

126742

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та переперевірте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкової складності), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копіювати текст



ЦЕНТР
ФІНАНСОВО-
ЕКОНОМІЧНИХ
НАУКОВИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ,
ОБЛІКУ І ПРАВА В ХХІ СТОЛІТТІ**

**CURRENT PROBLEMS OF THE ECONOMICS, FINANCE,
ACCOUNTING AND LAW IN THE XXI CENTURY**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**



**8 листопада 2022 р.
November 8, 2022**

**м. Умань, Україна
Uman, Ukraine**



СЕКЦІЯ 9
SECTION 9

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 331

Василик А. В.

к. е. н., доцент, доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,

Пітько І. Ю.

студентка магістратури,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

**СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ
ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ**

Одним із важливих напрямів в системі менеджменту персоналу є управління його професійним розвитком та кар'єрним зростанням. Адаже налагоджене управління кар'єрою дає можливість бізнесу забезпечити свою майбутню потребу у талантах. Водночас управління кар'єрою в компанії дає працівникам розуміння їх кар'єрних перспектив, а також має сильний мотивуючий ефект на розвиток та віддачу персоналу, високу залученість до роботи в компанії. Водночас працівники з низьким рівнем кар'єрного самопочуття менш продуктивні, менш задоволені роботою і, врешті-решт, з більшою ймовірністю залишать організацію. Добре побудовані системи управління кар'єрою дають можливість організації підняти на високі рівні управлінської ієрархії людей, які здатні генерувати і впроваджувати нові ідеї, допомагаючи організації адаптуватися до швидкозмінного середовища.

Разом з тим, у нових умовах цифрової реальності сама людина стає більш відповідальною за побудову власної кар'єри, ніж у період економіки виробництва. Професійна кар'єра може розвиватися як шляхом поглиблення в обрану спеціальність, так і шляхом транспрофесіоналізації. Особистість працівника, що володіє набором унікальних професійних якостей та компетенцій, набуває значущості для компанії, орієнтованих на створення нових продуктів та якісних послуг [1, с. 95].

Задоволеність персоналу своєю роботою також, зазвичай, підвищується, коли співробітники розуміють, що роботодавець зацікавлений у їх індивідуальному кар'єрному зростанні.

Порівняємо схему традиційного та сучасного процесу кар'єрного зростання (рис. 1).

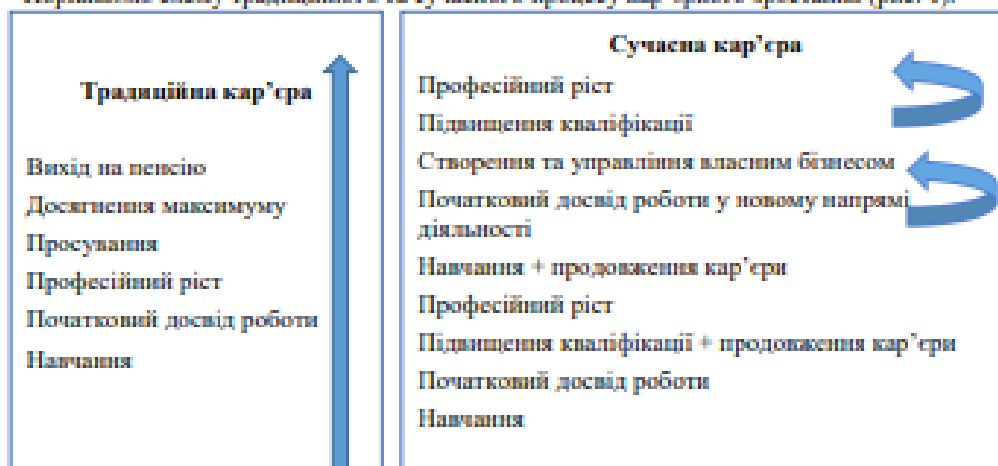


Рис. 1. Схеми традиційного та сучасного кар'єрного зростання

Отже, кар'єрне зростання є механізмом підвищення кваліфікації в результаті вдосконалення професійних навичок та накопичення знань, що дозволяє досягати високого рівня професійної майстерності та підвищувати кар'єрну мобільність. Забезпечення кар'єрного розвитку позитивно впливає на підприємство в цілому внаслідок підвищення корпоративного духу, задоволеності індивідуальною кар'єрою, підвищення мотивації, продуктивності та активності у вирішенні організаційно значущих завдань.

Управління кар'єрою починається з моменту, коли закладається посадова структура підприємства, тобто на етапі організаційно-кадрового проектування та планування персоналу [2]. Ефективність роботи підприємства залежить від персоналу, отже, компанія зацікавлена в управлінні кар'єрою та розвитку персоналу, оскільки це сприяє наступності професійного досвіду та корпоративної культури, постійному заміщенню ключових посад, високій адаптивності та маневреності в умовах жорсткої конкуренції, задоволеності персоналу роботою в компанії на продуктивність та якість праці, нарощування кадрового потенціалу та зростання підприємства у зовнішньому середовищі.

Мета системи управління кар'єрою полягає у сукупності бажаних результатів діяльності, які розглядаються у соціальному та економічному аспекті. З боку співробітника метою управління кар'єрою є розвиток професійних здібностей, отримання роботи та посади, що відповідає інтересам та потребам. З боку підприємства мета полягає у формуванні та раціональному застосуванні трудового потенціалу кожного працівника [30, с. 367].

Загалом, просування персоналу кар'єрними сходами добре впливає на мотивацію працівників, дає прямий вплив на фінансові показники організації, забезпечує сприятливий клімат у колективі та наступність в управлінні. Водночас для досягнення таких результатів управління кар'єрним зростанням має будуватись на засадах особистої участі та зацікавленості самих працівників, адже в нинішніх умовах виходимо з ідеї про трансформацію сучасного працівника з об'єкта в суб'єкт кар'єри, при цьому планування кар'єрного просування стає предметом його власної відповідальності і творчості. Однак і організаційне середовище має сприяти ефективному управлінню кар'єрою на засадах прозорості кар'єрних процесів в компанії та формуванні атмосфери відкритості, діалогу і доброзичливості.

Список літератури

1. Нахаса Я. М., Гуменна І. Р., Шацький В. В. Формування професійної компетентності майбутніх лікарів як педагогічна проблема. *Медицина освіти*. 2021. № 3. С. 92 – 96.
2. Мазяр О. В., Кириченко В. В. Психологія праці : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 190 с.
3. Кудінова М.М., Меденець В.В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 364 – 370.

УДК 631.11

Грабар В. С.

магістр факультету менеджменту та права
Вінницький національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток сільського господарства України та сільських територій в сучасних умовах характеризується наявністю значної кількості нагальних гострих проблем, але при цьому, вітчизняний аграрний бізнес залишається одним з найефективніших видів економічної діяльності [1].

На сучасному етапі, у складний період соціально-економічного розвитку економіки країни слід підняти діючі важелі для сприяння розвитку ефективного виробництва. При цьому слід пам'ятати про мотиваційний механізм, і що зростання ефективності виробництва відбувається не тільки шляхом високого технічного забезпечення, поліпшення умов і організації праці та інших заходів, але і за рахунок ефективного управління.