

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

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління кадровим резервом»

здобувача Ладюк Анни Ігорівни _____

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Столярук Х.С. _____

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., 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
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та
адміністрування

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

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

_____ 20__ р

_____ 20__ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ **Ладюк Анні Ігорівні** _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання _____ **денної** _____
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*

Управління кадровим резервом

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах наукової та навчально-методичної літератури, інформація про історію створення та розвиток компанії «Віяр» та джерела з інтернету.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

Розділ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ У КОМПАНІЇ «ВІЯР»

Розділ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

Об'єкт дослідження: суспільні відносини, які виникають в процесі системи розвитку персоналу, і як наслідок формуванні кадрового резерву. Процес вдосконалення формування кадрового резерву працівників підприємства у компанії «ВіЯр».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування кадрового резерву працівників підприємства та удосконалення кадрового резерву працівників підприємства у компанії «ВіЯр».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз теоретичних та прикладних аспектів управління кадровим резервом у компанії «ВіЯр».

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

У Розділі 1

Сформуувати теоретико-прикладні аспекти управління кадровим резервом.

У Розділі 2

Проаналізувати управління кадрового резерву у компанії «ВіЯр».

У Розділі 3

Запропонувати перспективи вдосконалення процесу управління кадровим резервом.

Завдання підготував науковий керівник:

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

Завдання одержав здобувач:

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

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми управління кадрового резерву, другий розділ є практичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 85 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 25 таблиць, 1 рисунок. Під час написання використано 36 джерел. Робота містить 2 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

Метою дипломної є аналіз теоретичних та прикладних аспектів управління кадровим резервом у компанії «ВіЯр».

Відповідно до цієї мети у процесі дослідження були поставлені й вирішені наступні **завдання**:

- розкрити поняття, суть та зміст кадрового резерву;
- охарактеризувати завдання, джерела та види кадрового резерву;
- розглянути особливості формування та підготовки кадрового резерву в організації;
- дати загальну характеристику компанії «ВіЯр»;
- провести аналіз діяльності кадрової служби компанії;
- дослідити особливості управління кадровим резервом у компанії «ВіЯр»;
- вивчити сучасні проблеми формування та управління кадровим резервом на вітчизняних підприємствах;
- проаналізувати зарубіжний досвід роботи з кадровим резервом організацій і компаній;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління кадровим резервом у компанії «ВіЯр».

Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини, які виникають в процесі системи розвитку персоналу, і як наслідок формуванні кадрового резерву. Процес вдосконалення формування кадрового резерву працівників підприємства у компанії «ВіЯр».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування

кадрового резерву працівників підприємства та удосконалення кадрового резерву працівників підприємства у компанії «ВіЯр».

Методами дослідження є індукція, дедукція, спостереження, вимірювання, порівняння, опис, аналіз, синтез, табличний, графічний методи тощо.

Наукова новизна полягає в узагальненні та класифікації поняття кадрового резерву, використанні зарубіжних моделей формування кадрового резерву та можливість впровадження їх на території України.

Практичне значення полягає у впровадженні отриманих результатів у компанії «ВіЯр» на практиці.

Ключові слова: кадри, кадровий резерв, управління кадрів, персонал.

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

Ладюк А.І.
на тему
«Управління кадровим резервом»

1. Актуальність теми

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

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Авторка навела актуальні показники діяльності досліджуваного підприємства, які можуть відобразити ключові проблеми управління кадровим резервом. Проведено теоретичний аналіз актуальних понять та тверджень.

3. Наявність самостійних розробок автора

-

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

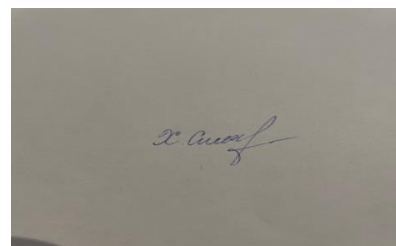
Практичні рекомендації присутні, зокрема запропоновано план заходів з управління кадровим резервом. Теоретичні висновки відповідають висновкам у використаних літературних джерелах.

5. Наявність недоліків:

Порушено логіку побудови роботи, відсутній авторський критичний погляд у теоретичному розділі, не систематизовано проблеми у другому аналітичному розділі, рекомендації у третій частині роботи не є практично значущими і не пов'язані із виявленими у другому розділі проблемами, відсутні розрахунки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 46 балів.

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

A rectangular area containing a handwritten signature in dark ink. The signature is cursive and appears to read 'Х.С. Столярук'.

Зовнішня рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

на тему:

«Управління кадровим резервом»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Актуальність зазначеної теми дослідження не викликає сумніву, адже одним із ключових напрямів формування економіки знань і забезпечення в Україні потужного економічного зростання виступає ефективне використання високопрофесійних кадрів керівників і працівників, які займають ключові посади на підприємствах.

Нинішня ситуація на вітчизняному ринку праці зазнає незворотних змін, які спричинені комплексною дією економічних, соціальних та деякою мірою світових факторів, вони мотивують підприємства нарощувати власні людські ресурси, адже працівник підприємства виступає рушійною силою його розвитку. Тож, для подальшої роботи з перспективними працівниками потрібно створити та в подальшому формувати кадровий резерв, оскільки саме детально та якісно сформований кадровий резерв допоможе своєчасно поповнити підприємство кваліфікованими кадрами, які, одержавши нові знання та навички, здатні будуть розвивати підприємство.

Перевагами формування кадрового резерву підприємства є: пришвидшення процесу адаптування нового працівника на підприємстві; зниження розміру втрат кваліфікованих працівників внаслідок відсутності перспектив кар'єрного зростання.

Отже, керівники підприємств мають своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах та формувати кадровий резерв з метою запобігання багатьом проблемам в управлінні персоналом підприємства.

Якість проведеного дослідження. Робота має теоретичні напрацювання, які характеризуються уточненням ключових понять дослідження, аналіз ключових понять, підходів до визначення поняття кадрового резерву.

Робота виконана на матеріалах на матеріалах монографічних досліджень українських і зарубіжних науковців, в яких вивчався кадровий резерв та особливості управління ним.

Тема роботи розкрита повністю, зміст дипломної роботи відповідає темі, завданням, об'єкту і предмету дослідження; витримано науковий стиль викладення матеріалу. Робота логічно структурована за темами чи розділами та оформлена у відповідності до всіх вимог.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Цінність цій роботі додає те, що автор характеризує сучасні проблеми формування та управління кадровим резервом на вітчизняних підприємствах, приділяє увагу стану розглядає дієві шляхи підвищення ефективності управління кадровим резервом у компанії.

Вдалим є, на нашу думку, розроблені автором пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Робота виконана автором самостійно, з використанням комплексного підходу до розв'язання поставленої проблеми.

Зауваження. На наш погляд, варто було б чіткіше розкрити зарубіжний досвід роботи з кадровим резервом організацій і компаній та можливості його імплементації на українських підприємствах.

Висловленні зауваження виступають як побажання щодо подальшої наукової діяльності автора.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Полягає в тому, що сформульовані положення, висновки та рекомендації сприятимуть якісному оновленню підвищенню ефективності управління кадровим резервом у компанії.

Місце роботи та посада рецензента

Директор з персоналу Компанії "Відур"

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

магістр наук

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Готриванова О. В.

Місце печатки організації, де працює рецензент



20__ р.

16.03.2023.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ.....	6
1.1. Поняття, суть та зміст кадрового резерву.....	6
1.2. Завдання, джерела та види кадрового резерву.....	12
1.3. Особливості формування та підготовки кадрового резерву в організації.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ У КОМПАНІЇ «ВІЯР».....	31
2.1. Загальна характеристика компанії «ВіЯр».....	31
2.2. Аналіз діяльності кадрової служби компанії.....	39
2.3. Особливості управління кадровим резервом у компанії «ВіЯр».....	44
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ.....	52
3.1. Шляхи удосконалення процесу управління кадровим резервом.....	52
3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	60
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із ключових напрямів формування економіки знань і забезпечення в Україні потужного економічного зростання виступає ефективне використання високопрофесійних кадрів керівників і працівників, які займають ключові посади на підприємствах.

Поточна ситуація на національному ринку праці схильна до незворотних змін, які, спровоковані комплексним функціонуванням економічних, соціальних, а іноді і глобальних факторів, мотивують компанії до збільшення своїх людських ресурсів, оскільки рушійною силою її розвитку є працівник компанії. Тому для продовження роботи з перспективними працівниками необхідно створити кадровий резерв, а потім навчити його, адже саме детально та якісно сформований кадровий резерв допоможе своєчасно поповнити компанію кваліфікованими кадрами, новонабутими знаннями та навичками, що зможуть розвивати компанію далі.

Водночас сучасні установи все частіше стикаються з проблемою нестачі претендентів на вакансію, особливо коли виникає гостра необхідність закрити вакансію. Звідси виникає необхідність створення кадрового резерву компанії, який дозволить уникнути «кадрового голоду», мотивувати співробітників, зберегти їх знання та досвід, а головне, заощадити кошти за рахунок скорочення часу на пошук та адаптацію нових співробітників тощо.

Отже, сталий розвиток сучасного підприємства майже неможливий без формування кадрового резерву, який виступає запорукою раціональної ротації кадрів. Наявність кадрового резерву дає можливість заздалегідь підготувати кандидатів на вакантні чи новостворювані посади. Тому з'являється необхідність у розробленні та впровадженні механізмів встановлення оптимального обсягу та кваліфікації кадрів, які складатимуть такий резерв.

Перевагами формування кадрового резерву підприємства є: пришвидшення процесу адаптування нового працівника на підприємстві;

зниження розміру втрат кваліфікованих працівників внаслідок відсутності перспектив кар'єрного зростання.

Обґрунтованість та практична значимість створення підприємницького резерву людських ресурсів впливає із сучасного усвідомлення соціально-економічного розвитку у зв'язку із загостренням конкуренції за кваліфікацію працівників на ринку праці. Матеріальна мотивація кваліфікованих робочих перестала бути основним аргументом на користь просування кваліфікованих робочих. Справжні причини зростання кількості учасників ключових плюс випадков – наявність можливості зростання кар'єри, зменшення заселеності у роботі, вироблення мотивації рядовими гравцями. Відтепер співробітники компанії можуть у своєму темпі реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та формувати кадровий резерв, щоб уникнути проблем із управлінням людськими ресурсами у компанії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питання управління кадровим резервом займалися такі науковці, як: С. Г. Рудакова, , Н. С. Данилевич , Л. В.Щетініна, Т.І. Балановська, Б.Є. Бачевський, Т.В. Білорус, І.В. Заблодська, Т.П. Збрицька, М.В. Михайліченко, О.О. Решетняк, В.А. Савченко, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська, А.В. Троян та інші.

Актуальність даної теми зумовила вибір теми дипломної роботи.

Метою дипломної є аналіз теоретичних та прикладних аспектів управління кадровим резервом у компанії «ВіЯр».

Відповідно до цієї мети у процесі дослідження були поставлені й вирішені наступні **завдання**:

- розкрити поняття, суть та зміст кадрового резерву;
- охарактеризувати завдання, джерела та види кадрового резерву;
- розглянути особливості формування та підготовки кадрового резерву в організації;
- дати загальну характеристику компанії «ВіЯр»;
- провести аналіз діяльності кадрової служби компанії;
- дослідити особливості управління кадровим резервом у компанії «ВіЯр»;

– вивчити сучасні проблеми формування та управління кадровим резервом на вітчизняних підприємствах;

– проаналізувати зарубіжний досвід роботи з кадровим резервом організацій і компаній;

– запропонувати шляхи підвищення ефективності управління кадровим резервом у компанії «ВіЯр».

Об’єктом дослідження виступають суспільні відносини, які виникають в процесі системи розвитку персоналу, і як наслідок формуванні кадрового резерву. Процес вдосконалення формування кадрового резерву працівників підприємства у компанії «ВіЯр».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування кадрового резерву працівників підприємства та удосконалення кадрового резерву працівників підприємства у компанії «ВіЯр».

Методами дослідження є індукція, дедукція, спостереження, вимірювання, порівняння, опис, аналіз, синтез, табличний, графічний методи тощо.

Наукова новизна полягає в узагальненні та класифікації поняття кадрового резерву, використанні зарубіжних моделей формування кадрового резерву та можливість впровадження їх на території України.

Практичне значення полягає у впровадженні отриманих результатів у компанії «ВіЯр» на практиці.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох структурованих розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

1.1. Поняття, суть та зміст кадрового резерву

Постійні зміни в зовнішньому середовищі, глобалізація, інтеграція та зростання конкуренції вимагають неперервних досліджень у сфері зміцнення потенціалу підприємств. Управлінські структури підприємств розробляють ефективні підходи до управління економічними ресурсами та виробничими можливостями, щоб досягти стратегічних цілей підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку. Кадрова складова є важливим елементом, який сприяє інноваційному розвитку підприємства. Таким чином, робота з кадровим потенціалом повинна бути актуальною та пріоритетною.

Загальний рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства окреслюється рівнями розвитку особистого потенціалу кожного працівника й ефективністю його застосування з метою досягнення поставленої мети.

Насправді, персонал виступає ключовим ресурсом будь-якого підприємства, що визначає ефективність його діяльності. Рух персоналу в компанії не повинен бути безладним. Він має бути запланованим, що вписується у загальну концепцію розвитку організації. Планування кар'єри окремих працівників, швидкий і раціональний добір персоналу на керівні посади, мотивування працівників досягнення високих результатів праці – усе це досягається у вигляді формування кадрового резерву. Від якості формування, розвитку персоналу, що входить у резерв, ефективного використання резерву кадрів багато в чому залежить діяльність самого підприємства, її успішність.

Сучасні організації зацікавлені у професійному рості своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Проте існує група посад, яким організація приділяє найбільшу увагу. Це посади керівників вищої та середньої ланки, що безпосередньо впливають на розвиток компанії. Спроможність виявляти і успішно готувати до роботи на високій посаді майбутніх керівників – значущий

чинник успіху підприємства у конкурентній боротьбі. Тож, формування кадрового резерву варто розглядати як стратегічно важливе завдання, яке стоїть перед службою управління персоналом будь-якого підприємства [10, с. 167]. Однак, управління людськими ресурсами, як явище неможливе без самих людей, що працюють на підприємстві або значаться в кадровому резерві.

Перевагою формування кадрового резерву виступає забезпечення поточної, короткострокової та середньострокової потреби організації в працівниках з метою заміщення ключових посад, зменшення строків і витрат на закриття вакансій та для комплексного і ціленаправленого розвитку персоналу. Тому значно ефективнішим є розвиток трудової кар'єри керівників, реалізовуваний на плановій середньостроковій основі. Якщо підприємство не спроможне сформувати ефективний резерв керівників з числа своїх працівників, то це вже виступає ознакою його слабкості, неефективності стратегії розвитку персоналу [16, с. 6]. Це означає, що самостійно знайти працівника, що знає і розбирається в роботі підприємства достатньо складно, краще підготувати із числа претендентів – найкращого. Часто, цим займаються працівники кадрів такого підприємства.

З точки зору Д.Г. Грищенка та В.В. Кайдановича, кадровий резерв – це група працівників, які володіють відповідними перевагами перед іншими працівниками в професійному та особистісному аспектах. Вони були відібрані до кадрового резерву шляхом співбесід, тестів та іншого інструментарію, який дає змогу оцінити працівника та встановити рівень його відповідності зарезервованій посаді [8, с. 99]. На мою думку, дане висловлювання є не зовсім коректним, адже «відповідність переваг» для однієї посади не означає, наявність переваг для посади іншої, а підготовка до роботи на підприємстві має бути глобальною, стратегічною.

Як зазначає І.В. Застрожнікова, кадровий резерв являє собою групу спеціально підготовлених працівників, які за своїми професійними і особистими якостями в будь-який час можуть бути висунуті на вищі посади. Формування

кадрового резерву слід проводити з урахуванням результатів оцінювання персоналу та аналізу кар'єрних планів працівників організації [10, с. 167].

Як стверджують Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко та А.В. Троян, кадровий резерв – це група керівників і фахівців, потенційно спроможних до управлінської діяльності, які відповідають висунутим конкретно посадою вимогам, і після професійної підготовки здатні займати управлінські посади [1, с. 229].

Під кадровим резервом О.О. Гарматюк розглядає групу працівників організації, які здатні до управлінської діяльності і пройшли відбір та систематичну цільову кваліфікаційну підготовку, відповідають вимогам, які висуваються до відповідних посад [7, с. 312].

На думку О. Малярчук, резерв кадрів – це група потенційних працівників, спроможних до діяльності у відповідній сфері [12, с. 355].

За твердженням О.М. Шубалого, кадровий резерв складається із спеціально підготовлених співробітників, які на основі своїх професійних та особистих якостей та з урахуванням потреб можуть бути у будь-який час висунуті на більш високі посади [19, с. 216].

На думку М.В. Семикіної, С.В. Дудко, А.А. Орлової, кадровий резерв – це спеціально сформована на основі управлінських критеріїв група висококваліфікованих і перспективних фахівців, які володіють необхідними для висунування професійно діловими якостями, що позитивно зарекомендували себе на посадах, що пройшли необхідну професійну підготовку і призначені для заміщення певних посад, включених до списку резервування [14, с. 247].

Мова йде про осіб, які пройшли всі етапи добору кадрів, дали згоду на зарахування до резерву та проходження підготовки/навчання та за своєю кваліфікацією відповідають вимогам установи і, отже, можуть займати вакантні посади [2, с. 132].

Загалом, можемо підвести підсумок, що загальним аспектом у поглядах на кадровий резерв є спеціальна підготовка та просування на вищі посади. Але, не всі підприємства відкрито ідуть на таку підготовку фахівця із можливістю

подальшого його просування на керівну посаду. Адже, це може означати, в тому числі і звільнення працівника, що працює на керуючій посаді.

Тому, можемо надати наступне визначення кадрового резерву – це група керівників і спеціалістів, які здатні до управлінської діяльності, відповідають вимогам, які висуваються відповідною посадою, успішно пройшли відбір та систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Власне, зміст кадрового резерву у тому, щоб забезпечити нормальне функціонування організації під час вибуття чи переміщення співробітників, а також спрямувати професійний розвиток персоналу у русло досягнення цілей компанії.

Як влучно зазначає Т. Білорус, формування кадрового резерву на підприємстві має бути систематичним процесом, що проходить самостійно (без втручання сторонніх організацій) та на базі використання відповідного методичного інструментарію. При цьому ключовими вимогами до цього інструментарію є такі:

- простота – застосування методичних матеріалів не повинно обмежуватися рівнем кваліфікації особи, яка проводить дослідження;
- універсальність – на можливість використання не мають впливати змінні фактори (чисельність кандидатів та їх джерело (зовнішні або внутрішні), критерії входження до резерву (кількісні та якісні) та одиниці їх вимірювання тощо);
- ранжування – використання має на меті надання інформації про рейтинг кандидатів для включення до кадрового резерву.
- інформативність – внаслідок використання ми повинні володіти можливістю виявити переваги та недоліки кандидатів [2, с. 12].

Кадровий резерв чинить вплив на підвищення продуктивності та загальний рівень професійних навичок співробітників, сприяє зміцненню організаційної культури. І все це підвищує особисту відповідальність кожного співробітника по відношенню до своєї роботи. Кадровий резерв як інструмент мотивації персоналу відповідним чином відображає певною мірою кожен теорію мотивації працівників.

1) Піраміда потреб А. Маслоу, оскільки формування кадрового резерву працівників дозволяє задовольняти їх основні потреби, а саме:

– потреба безпеки та захищеності – фінансова безпека, працівники, які будуть включені до кадрового резерву або планують подаватися, забезпечують відповідну власну фінансову безпеку в майбутньому, оскільки кадровий резерв спрямований на формування кваліфікованих кадрів для заміщення вакантних керівних посад зі стабільним доходом;

– потреба визнання та поваги, Включення амбітних співробітників, які досягають певних результатів, до кадрового резерву потребує визнання та поваги. Цей процес здійснюється через вище керівництво, яке вибирає кандидатів, що призводить до формування поваги серед співробітників та їх оточення;

– потреба самовираження, адже, подаючись до кадрового резерву, працівник розуміє певною мірою, що він розкрив свій людський потенціал і прагне подальшого розвитку. [24]

2) Теорія набутих потреб за Девідом МакКлеландом:

– потреба у досягненні, працівник, який бажає бути включеним до кадрового резерву, має за мету досягнути рівня професійності, що дозволить йому стати кандидатом. Цей рівень досягається завдяки власним зусиллям та ставленню перед собою конкретних цілей;

– приналежність, адже резервіст, який входить до кадрового резерву, розуміє, що підприємство розраховує на нього в майбутньому та визнає його важливість для компанії;

– влада, оскільки, пройшовши відбір до кадрового резерву, резервіст володіє деякими привілеями, оскільки, знаходячись на своїй посаді, резервіст може виконувати обов'язки тієї посади, за якою він зарахований до кадрового резерву, за умови, що особа, яка виконує сьогодні ці обов'язки, відсутня. [25, с.276]

3) Теорія «ЖВЗ». Тут відповідним чином відіграє роль «З», тобто потреба зростання, яка охоплює кар'єрний розвиток, оскільки зарахування до кадрового

резерву вже є кар'єрним розвитком. Зазвичай, до кадрового резерву включаються ті посади, які є керівними, і нині зайняті особами, які наразі не є керівниками.[26, с. 209-215]

4) «Двофакторна» теорія Фредеріка Герцберга, що розглядає кадровий резерв як мотиватор:

– досягнення – людина, яка є кандидатом до кадрового резерву, прагне постійно покращувати свої результати на роботі та розуміє, що на поточній посаді вона досягла певного максимуму свого професійного розвитку;

– визнання – ідентифікація компанією конкретного працівника як резервіста є визнанням як професійно та особистісно розвиненої особи;

– відповідальність – підприємство покладає на резервістів відповідну частку відповідальності, оскільки резервістами є особи, які мають достатні управлінські навички і здібності;

– просування та зростання для кадрового резерву зливаються воедино, адже кадровий резерв – це одночасне освоєння нової посади та оволодіння новими навичками і знаннями. [27, с. 51-58]

5) «Комплексна» процесійна теорія Портера-Лоулера показує, що результативність приносить винагороду, тобто, людина в якості резервіста або кандидата до кадрового резерву певним чином отримує задоволення, тому що розуміє, що в майбутньому обійме посаду, яка принесе стабільний дохід, та матиме відповідну кваліфікацію лідера.

б) Теорія «очікування» В. Врума доводить таке:

– результати роботи безпосередньо впливають на можливість працівника потрапити до кадрового резерву. Тому працівник, який прагне досягти цієї мети, добросовісно та сумлінно виконує свої обов'язки, а керівництво компанії відзначає взаємозв'язок між затратами праці та результатами працівника;

– «результат – винагорода», адже за досягнення певного рівня результатів працівник буде помічений керівництвом і може стати кандидатом до кадрового резерву;

– валентність, оскільки саме існування кадрового резерву на підприємстві є, так би мовити, передбачуваним задоволенням для амбітних працівників, бо включення до кадрового резерву є певною винагородою за досягнені результати, що принесе задоволення [8, с. 101].

Створення кадрового резерву зазвичай базується на якісному аналізі кандидатів за різними параметрами. У останній час методики оцінки кадрового резерву, які передбачають перетворення якісних характеристик на бальні показники, отримання усереднених оцінок та створення рейтингу кандидатів, стали все більш поширеними у цій сфері.

Можна впевнено стверджувати, що кадровий склад установи постійно знаходиться в русі й зазнає змін. Добір кадрів окреслює успіх і конкурентоспроможність організації, тому тим претендентам, які залишились (і які, відповідно, пройшли попередні етапи добору), не слід різко «вказувати на двері» – вони можуть входити у список так званих «резервників».

Тож, на нашу думку, під кадровим резервом слід розуміти групу відібраних для висування на керівні та ключові посади за результатами оцінювання професійних, ділових і особистісних якостей працівників, які позитивно зарекомендували себе на підприємстві або за його межами та пройшли відповідне навчання з метою зайняття цих посад.

1.2. Завдання, джерела та види кадрового резерву

Система підготовки кадрового резерву повинна включати вирішення таких завдань: встановлення ключових посад і створення плану їх заміщення; визначення вимог до майбутніх керівників; виявлення співробітників з потенціалом для зайняття керівних ролей; розробка та впровадження індивідуальних планів розвитку працівників; оцінювання виконання індивідуальних планів розвитку; заплановане заміщення вакантних посад та адаптація нових працівників на цих посадах [10, с. 167].

Основними завданнями формування і управління кадровим резервом є:

- своєчасне заміщення вакантних посад новими працівниками;
- забезпечення стійкості управління підприємством і усіма його підрозділами;
- призначення на посади компетентних працівників.

Формування кадрового резерву направлене на досягнення наступних цілей:

- забезпечення поточної та перспективної потреби у заміщенні керівних посад;
- забезпечення безперервності та наступності управління;
- вертикальна та горизонтальна ротація кадрів;
- вдосконалення діяльності з підбору та розстановки кадрів для своєчасного задоволення потреб компанії у заміщенні керівних посад;
- поліпшення якісного складу співробітників організації;
- утримання співробітників в організації та вироблення лояльності співробітників до організації.

Аналіз потреб у створенні та плануванні кадрового резерву здійснюється відповідно до загальних планів компанії. Відбір кандидатів для резерву враховує результати атестації працівників, підсумки їхньої роботи, відгуки та рекомендації від керівників та колег, а також результати співбесід.

Науковці залежно від підходів до формування складу керівників підприємств виділяють два види кадрового резерву: внутрішній та зовнішній.

Наприклад, Е. Назарчук висловлює думку, що внутрішній кадровий резерв формують із працівників компанії, і поділяють його так:

1. Управлінський резерв (вертикальний напрям) – працівники, спроможні до вертикальної кар'єри;

– стратегічний резерв – мобільний управлінський резерв, що дозволяє реалізувати ключові проекти, які суттєво впливають на вартість самої організації. Відмінними рисами такого резерву є: мобільність, активність, кращі результати оцінки;

– перспективний резерв – управлінський резерв, готовий до заміщення конкретних посад у період від 1 до 3 років. Відмінні риси: високий потенціал до розвитку, хороші результати поточної діяльності, яскраво виражена професійна спеціалізація;

– оперативний резерв – екстрений резерв, що забезпечує негайне заміщення у разі потреби. Резервісти мають високий рівень професійної підготовки, дисципліни та лояльності. [28, с. 70]

2. Резерв ключових фахівців (горизонтальний напрям)

– працівники, які показують високий професіоналізм, володіють унікальними знаннями, здібностями до наставництва й ефективної горизонтальної кар'єри.

Зовнішній кадровий резерв формується з числа:

– випускників профільних навчальних закладів, які успішно пройшли практику в організації;

– кандидатів, які зацікавили HR-менеджерів, але з певних причин не змогли прийти на роботу в організацію на момент проведення співбесіди, а також кандидатів, про яких відомості були отримані на основі моніторингу досягнень та розвитку кар'єри ключових фахівців у галузі [16, с. 6].

Внутрішній кадровий резерв має численні переваги, зокрема, резервіст добре знайомий з компанією, її структурою та корпоративною культурою, має особисті контакти з колегами по роботі, що зменшує його схильність до переходу в інші компанії.

Внутрішній кадровий резерв має свої недоліки, зокрема, резервіст не завжди має авторитет серед колег, може не проявляти інтерес до інновацій, а також може бути складно знайти гідного кандидата на включення до резерву, що може призвести до використання принципу "хоч поганий, та свій". З іншого боку, зовнішній кадровий резерв дозволяє підібрати найкращих професіоналів з організацій регіону чи виду економічної діяльності. Однак, до його недоліків належить те, що резервістам знадобиться багато часу для успішної адаптації в

компанії, на підбір фахівця витрачаються великі кошти, а також вони більш схильні до переходу на інші підприємства[16, с. 7].

За критеріями поділу кадровий резерв поділяється на [8, с. 101]:

1) резерв функціонування – резервісти, які можуть забезпечити ефективний розвиток та функціонування підприємства в майбутньому;

2) резерв розвитку – фахівці, які мають необхідні знання та навички для роботи в нових напрямках компанії або готові прийняти посади у нових філіях чи представництвах підприємства.

Залежно від термінів призначення, можна виділити два типи кадрового резерву:

1) стратегічний резерв, який формується з осіб віком від 20 до 35 років, що мають лідерські якості та можуть займати керівні посади в перспективі на 10-20 років. Цей резерв формується на період від 1 до 3 років;

2) оперативний резерв - це резервісти, які можуть займати ключові посади відразу після зарахування до кадрового резерву або в короткі терміни до 1 року.

Але Сучасні інноваційні компанії використовують різні програми для підготовки резерву керівників, такі як загальна, спеціальна та індивідуальна. Ці програми базуються на використанні активних форм і методів навчання, таких як ділові та рольові ігри, тренінги, виконання конкретних практичних завдань, проектів та інших методів[17, с. 423].

Загальна програма підготовки резервістів включає теоретичну та практичну перепідготовку, що дозволяє резервістам оволодіти новими знаннями та вміннями з науки та практики управління, економіки, права, соціології, психології та підвищити рівень їхньої професійної кваліфікації. Під час проходження програми загальної підготовки резервістів виникає можливість визначити їхню професійну придатність до управлінської діяльності, або непридатність до неї.

Спеціальна програма направлена на підготовку резервістів згідно з вимогами того виду резерву керівників, до якого включено працівника організації.

Програми навчання для резервістів не можуть бути універсальними. Вони повинні враховувати очікуване збільшення повноважень та відповідальності осіб, які входять до резерву, а також їхню потребу в розв'язанні нових завдань. Спеціальні програми також повинні передбачати підвищення рівня кваліфікації резервістів.

Індивідуальна програма підготовки направлена на оволодіння резервістом новими знаннями, уміннями та практичними навичками, які йому потрібні будуть на тій посаді, де його планує використовувати підприємство. Для таких цілей найбільш підходять індивідуальна підготовка під управлінням безпосереднього керівника (наставника чи коуча), стажування на найвідоміших вітчизняних і іноземних підприємствах [17, с. 423].

Як бачимо, внутрішній резерв складається з фактичних працівників організації. До нього входять особи, яким притаманний високий професіоналізм і здібності й уже займають чи готові зайняти високі посади.

Зовнішній кадровий резерв складається з осіб, які можуть бути першочергово розглянуті для заміщення вакансій, що виникають в компанії. Ці люди є новими працівниками, які можуть принести свіжі ідеї та нові підходи до розвитку бізнесу.

На мою думку, у сучасному світі зовнішній кадровий резерв має переваги перед внутрішнім, оскільки це дозволяє уникнути таких негативних чинників, як застій кадрів, деструктивний принцип "хоч поганий, проте свій", регресивні погляди на ведення бізнесу та інші.

З іншого боку, внутрішній кадровий резерв не повинен бути недооцінюваним, оскільки він забезпечує мінімальні витрати коштів та часу на пошук кандидатів та їх швидку адаптацію. Крім того, внутрішній резерв дозволяє мінімізувати помилки в оцінюванні особи-претендента [12, с. 355].

У сучасних умовах існує кілька варіантів організації роботи з кадровим резервом, зокрема:

- підвищення кваліфікації співробітників підприємства шляхом навчання;
- самостійна освіта та підготовка співробітників;

- участь у тематичних конференціях, семінарах та форумах;
- стажування в різних підрозділах компанії та ротація кадрів.

Зазвичай, менеджмент підприємства використовує всі ці напрями в комплексі, доповнюючи один одного [7, с. 312].

В цілому наявність резерву кадрів дозволяє заздалегідь на плановій основі, за ретельно складеною програмою готувати кандидатів на новостворені та підлягаючі заміщенню вакантні посади, ефективно організовувати навчання та стажування фахівців, що входять до складу резерву, раціонально використовувати їх за різними напрямками та рівнями в системі корпоративного управління.

1.3. Особливості формування та підготовки кадрового резерву в організації

Формування кадрового резерву є важливою функцією кадрової служби підприємства, яка включає розробку регламентів підготовки кадрового резерву та програм навчання для конкретних посад. Менеджери з персоналу компанії несуть відповідальність за відбір та набір кандидатів до кадрового резерву, а також за ведення бази даних резервістів.

Однією з головних метою створення кадрового резерву є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, які можуть зайняти керівні посади або тимчасово замінити відсутнього працівника в будь-який момент часу. Крім того, формування кадрового резерву допомагає забезпечити стабільну та безперебійну роботу підприємства в умовах відсутності ключових працівників [8, с. 100].

Формування кадрового потенціалу керівництва означає впровадження заходів, спрямованих на підвищення готовності управлінської ланки підприємства до змін та забезпечення відповідності персоналу наявним потребам у професійних кваліфікаціях. Для формування та розвитку кадрового потенціалу керівники та топ-менеджери повинні ретельно розглядати всі інструменти, які

можуть допомогти в цьому процесі. Формування кадрового потенціалу кадрової служби організації передбачає впровадження заходів формування кадрового резерву, розроблення програм підготовки, навчання та атестації, що відповідає стратегії ефективного функціонування підприємства. Проте, як і будь-який процес управління персоналом, робота з кадровим резервом є ефективною лише в тому випадку, коли вона ведеться системно та з урахуванням потреб підприємства [20, с. 96].

Планування та підготовка кадрового резерву є важливим стратегічним пріоритетом для більшості підприємств, які прагнуть досягнути успіху. Наявність компетентних та добре підготовлених фахівців, які готові займати ключові посади в компанії, забезпечує кадрову безпеку бізнесу. Оскільки формування кадрового резерву є завданням масштабним та складним, його реалізація потребує системного підходу та детального планування. Робота з підготовки кадрового резерву має бути ціленаправленою, комплексною та плановою. Організація такої роботи спрямована на забезпечення якісної та інтенсивної підготовки кожного фахівця до самостійної діяльності на новому, значно вищому рівні.

Формуючи кадровий резерв рекомендують дотримуватися таких принципів:

– інноваційність – перехід від традиційної політики збереження кадрів (стандартного зростання посад та професійного розвитку в межах однієї галузі) до управління кар'єрним розвитком та професійним зростанням нового покоління фахівців;

– ешелонування – поетапне зарахування до кадрового резерву найкраще підготовлених і ефективних працівників, управлінців і фахівців власного підприємства, а також залучення досвідчених і висококваліфікованих працівників з інших галузей;

– престижність – посилення привабливості роботи в компанії, яке дасть змогу побудувати кар'єру на цьому підприємстві конкурентоздатною для професіоналів нової формації;

– конкурсність – входження до кадрового резерву має проводитися на умовах змагальності та рівності умов для всіх учасників і об'єктивної оцінки досягнень і потенціалу;

– плановість – визначення об'єктивної потреби у кадровому резерві. Виражається у плануванні нових завдань, проектів та створенні вакансій, а також звільнення зайнятих вакансій у конкретні періоди часу;

– актуальність – потреба у заміщенні персоналу має бути актуальною, обґрунтованою, справді реальною у конкретний період;

– безперервність – безперервний, постійний розвиток співробітника з його висуванням у кадровий резерв. Система підготовки розробляється кілька років, носить не епізодичний, а постійний, безперервний характер;

– комплексність – оцінка кандидатів для включення в резерв має проводитися на основі низки різнонаправлених параметрів і за участю професійних експертів, які представляють різні сфери діяльності компанії [20, с. 96].

Створення кадрового резерву на підприємстві допомагає виявити потенціал працівників та забезпечити компанію кваліфікованими кадрами в разі виникнення непередбачуваних ситуацій, що потребують швидкого заміщення вакансій. Однак слід враховувати таке правило: при переході на нову посаду працівники дають виробіток 80%, а знову прийняті на початковому етапі лише 20% (процес адаптації, знайомство з компанією, його культурою, правилами, колективом тощо).

Кадрове планування резерву рекомендують здійснювати шляхом реалізації цілої системи взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативний план роботи з персоналом. В ході планування кадрового резерву рекомендують детально розробити такі напрямки роботи:

1) *планування кандидатів*. Даний напрямок передбачає можливість індивідуального просування кадрів підприємства, включаючи послідовність та супутні заходи. Цей процес потребує ретельного опрацювання всього ланцюжка просувань, переміщень та звільнень деяких працівників. Одним з ключових

факторів при плануванні резерву на вищу керівну посаду є тип претендента на таку посаду, оскільки від цього типу в основному залежить процес входження нового керівника на посаду та його майбутня кар'єрна успішність.

2) *планування чисельності резерву.* Підприємства повинні економно використовувати ресурси на формування кваліфікованої робочої сили. Тому заходи, пов'язані з підготовкою персоналу, повинні бути обґрунтовані з економічної точки зору. Одним з ключових аспектів є визначення оптимальної чисельності кадрового резерву, оскільки кількість співробітників, як і кількість будь-якого ресурсу в організації, змінюється з часом. Тому оптимальна чисельність резерву розраховується для конкретного періоду часу.

3) *планування програми розвитку резервних кандидатів.* Планування навчання наявного персоналу надасть змогу використовувати виробничі ресурси працівників без пошуку нових високопрофесійних кадрів на зовнішньому ринку праці. До того ж, таке планування створюватиме умови для мобільності, мотивації й саморегуляції працівника. Воно буде пришвидшувати процес адаптації працівника до умов виробництва, які періодично змінюються змінюються, на власному робочому місці. В той же час, в процесі роботи з кадрами, тим більш при формуванні кадрового резерву, обов'язково слід пам'ятати, що найвищу цінність несе не той, хто володіє унікальними знаннями, а той, хто спроможний постійно навчатися новому і використовувати власні знання на практиці.

4) *планування атестації кадрового резерву.* Під час проведення атестації важливо дотримуватися таких ключових принципів: законність; рівні можливості для атестації на будь-яку посаду відповідно до здібностей та професійної підготовки без будь-якої форми дискримінації; професіоналізм та компетентність; прозорість; економічна, соціальна та правова захищеність; відповідальність за неналежне виконання посадових обов'язків.

Тож, планування та формування кадрового резерву є невід'ємною частиною розвитку потенціалу підприємства та забезпечення компетентними співробітниками, які можуть працювати в різних напрямках. Наявність

підготовлених фахівців у кадровому резерві дозволяє значно зменшити витрати на підбір та адаптацію нових співробітників, а також створити систему інвестицій в розвиток персоналу, що підвищить мотивацію працівників та допоможе їх закріпленню на підприємстві [20, с. 97].

Перед процесом формування кадрового резерву проводиться аналіз діяльності підприємства, зокрема: визначення необхідних посад на період від 1 до 3 років, актуалізація наявних посад та перевірка штатних працівників стосовно спроможності до кар'єрного зростання.

Формування кадрового резерву складається з двох етапів: формування та робота з ним. На етапі формування резерву необхідно:

- розробити положення про кадровий резерв, в якому визначити принципи роботи з резервом;
- встановити вимоги до кандидатів, такі як рівень професійної кваліфікації, результати роботи, стаж роботи, індивідуальні якості, знання справи та інші критерії, що допоможуть відібрати найбільш підходящих кандидатів для включення до кадрового резерву;
- сформувати групу кадрового резерву за різними категоріями (з урахуванням визначення оптимальної чисельності резерву);
- організувати добір потенційних претендентів у резерв (керівники структурних підрозділів подають пропозиції стосовно включення претендентів, або претенденти можуть запропонувати власну кандидатуру особисто);
- провести попередній відбір осіб, які можуть займати посаду (на основі співбесіди, аналізу анкет, резюме, особової справи, показників роботи тощо);
- оцінити попередньо відібраних кандидатів;
- порівняти характеристики осіб, які найбільше відповідають вимогам;
- уточнити та остаточно скоригувати список "резервників" та сформувати базу даних;
- прийняти рішення керівником щодо включення кандидатів до складу резерву;
- повідомити кандидатів про їх зарахування до кадрового резерву.

Важливо зазначити, що формування кадрового резерву - це лише один етап. Для успішної роботи з резервом необхідно вживати активні заходи щодо підвищення професійного рівня осіб, які знаходяться в запасі. Робота з кадровим резервом передбачає прогнозування змін у складі персоналу, попередній набір людей до резерву, отримання інформації про якості та вміння кандидатів, їхню освіту, формування списку резерву кадрів та інші заходи, що допоможуть забезпечити ефективну роботу з кадровим резервом.

При роботі з кадровим резервом також важливо враховувати наступні етапи:

- складання програми розвитку та професійного зростання кандидатів, які входять до резерву;
- формування бюджету витрат на роботу з кадровим резервом;
- ознайомлення «резервників» з програмою роботи;
- коригування роботи з формування кадрового резерву;
- щорічне складання звіту про проведену роботу з кадровим резервом [12, с. 356].

При формуванні кадрового резерву необхідно враховувати конкретні посади та відповідність індивідуальних характеристик кандидатів розробленим профілям вимог для цих посад. Також важливими критеріями є результати роботи кандидата на попередніх посадах, його професійна та психологічна готовність до виконання обов'язків на новій посаді.

Для ефективної роботи з резервом кадрів важливо забезпечити максимальну мобільність резерву, що дозволить підприємству гнучко реагувати на зміни в посадових призначеннях. Також важливо розуміти, що відсутність реальних перспектив кар'єрного росту може серйозно вплинути на зниження трудової активності працівників, які знаходяться у складі резерву.

Оптимальна структура резерву кадрів повинна відображати всі рівні управління в організації, відповідати структурі посад, які можуть бути зайняті працівниками, що складають резерв, та забезпечувати визначення ключових посад, які будуть потрібні організації не лише сьогодні, але й у майбутньому.

Організації, які успішно управляють цим процесом, одержують більшу віддачу від часу і коштів, вкладених у роботу з резервом, у формі збереження традицій і привнесення інноваційних поглядів, що відображається в успішній виробничій діяльності протягом довгого періоду часу [10, с. 168].

Більшість організацій в процесі роботи з резервом керівників виокремлюють дві групи – наступники або молоді працівники з лідерськими якостями. Підготовка наступників – складний процес, який потребує безперервної уваги і підтримки зі сторони керівництва.

Робота з кадровим резервом включає кілька етапів, таких як визначення ключових посад, підготовка плану заміщення цих посад, визначення вимог до майбутніх керівників, відбір кандидатів у резерв з урахуванням вимог та їхніх індивідуальних характеристик, розробка планів розвитку та виконання цих планів. Оцінювання прогресу розвитку та призначення на посаду також є важливою частиною процесу. Процес планування та розвитку молодих фахівців з лідерським потенціалом схожий на роботу з кадровим резервом, але має більш загальну мету - підготовка молодих фахівців для зайняття керівних посад в цілому, а не для конкретної посади [1, с. 230].

Нижче наведено покроковий алгоритм створення кадрового резерву. Формування кадрового резерву охоплює реалізацію наступних кроків:

КРОК 1. Розробка Положення про кадровий резерв. Насамперед керівник організації має видати наказ щодо проведення дій з формування кадрового резерву в рамках основної діяльності. У цьому наказі необхідно вказати перелік завдань, терміни їх виконання та відповідальних осіб. Крім того, у Положенні про кадровий резерв слід визначити ключові принципи роботи з кадровим резервом: спрямування на стратегічні бізнес-цілі, комплексний підхід, неперервність, відповідальність топ-менеджменту, індивідуальний підхід до розвитку та командну роботу, прозорість та об'єктивність.

КРОК 2. Встановлення вимог до кандидатів у кадровий резерв. Такі параметри можуть включати: рівень компетентності, результати роботи, особистісні якості, знання бізнесу та відповідної сфери, досвід роботи та

кваліфікацію. Для розробки професіограм ключових посад рекомендується звернутися до спеціалізованих компаній або експертів.

КРОК 3. Формування групи кадрового резерву за різними категоріями. Служба управління персоналом щороку встановлює оптимальну кількість кадрового резерву з урахуванням прогнозу та планування потреби в ньому.

КРОК 4. Організація відбору можливих кандидатів для кадрового резерву. Тут можна розглянути два підходи: пропозиції щодо додавання кандидатів до кадрового резерву подають керівники підрозділів після узгодження з керівництвом компанії; кандидати можуть самі висунути свою кандидатуру, надіславши заявку до відділу управління персоналом. Заявка має подаватись з есе, в якому описана мотивація кандидата [1, с. 231].

КРОК 5. Організація попереднього відбору кандидатів з потенціалом для керівних посад. Для відбору кандидатів на керівні посади можуть бути використані такі етапи: аналіз документальних даних, таких як особисті справи, резюме, характеристики, результати атестації тощо, який проводиться спільно працівниками відділу управління персоналом та керівниками структурних підрозділів; оцінка результатів трудової діяльності за останній рік, здійснюється керівником структурного підрозділу; проведення співбесід з метою визначення устремлень, потреб, мотивів поведінки, які проводяться працівниками відділу управління персоналом, разом із оцінкою професійно важливих якостей.

КРОК 6. Оцінка кандидатів, які були попередньо відібрані для кадрового резерву. Основною метою оцінки кандидатів на керівні посади є встановлення відповідності їх професійних, ділових та особистісних якостей вимогам, що ставляться до майбутньої посади. Для оцінки якостей кандидатів можуть використовуватися різноманітні методи, такі як співбесіда, тестування, асесмент-центр, метод експертної оцінки та самооцінка. У процесі оцінки можуть бути залучені сторонні фірми та спеціалісти.

КРОК 7. Порівняння кандидатів. Зазвичай, при порівнянні працівників, які претендують на одну посаду, використовуються оцінки їх компетенцій,

результатів діяльності та кадрових даних, які найбільш повністю відповідають вимогам конкретної посади.

КРОК 8. Уточнення та коригування остаточного списку кадрового резерву. Список повинен містити наступну інформацію: прізвище, ім'я та по батькові працівника, якого відібрали для зарахування до кадрового резерву після оцінки та порівняння кандидатів; назва посади працівника; дата включення до списку; посада, прізвище, ім'я та по батькові працівника, який рекомендував включити цього кандидата до списку (у випадку самовисування кандидата - дата подачі заявки до відділу управління персоналом). Список виправляється після оцінки та порівняння кандидатів.

КРОК 9. Рішення про зарахування до складу резерву ухвалює керівник підприємства. Перелік кандидатів, які були відібрані для кадрового резерву, повинен бути затверджений наказом з основної діяльності.

КРОК 10. Повідомлення кандидатів про зарахування їх до кадрового резерву. Про зарахування на конкретні посади після затвердження списку необхідно повідомити кандидатів. Якщо рішення про зарахування до кадрового резерву прийнято, працівника повідомляють про це за допомогою наказу [1, с. 232].

Наступним етапом є робота з кадровим резервом, яка включає наступні кроки:

КРОК 1. Розроблення програми професійного розвитку для кадрового резерву. Для забезпечення розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, необхідно створити індивідуальні програми професійного розвитку для кадрового резерву. Цю роботу виконують співробітники відділу кадрів разом з безпосередніми керівниками резерву. У програмі розвитку можуть бути вказані заходи, які розподіляються за три головними напрямками: теоретична підготовка, яка включає цільову перепідготовку та підвищення кваліфікації, навчання управлінським навичкам на тренінгах, ділових іграх з ефективного управління, участь у роботі семінарів та самостійне навчання; практична підготовка, яка включає програми стажування; та розвиток на робочому місці,

який включає виконання завдань, що сприяють розвитку необхідних компетенцій в процесі щоденної роботи.

КРОК 2. Підготовка та розробка бюджету витрат на роботу з кадровим резервом. При розрахунку бюджету на роботу з кадровим резервом необхідно враховувати витрати на оцінку персоналу та виявлення учасників кадрового резерву, визначення їх потенціалу та мотиваційного профілю, зовнішнє та внутрішнє навчання, наставництво та інші заходи.

КРОК 3. Ознайомлення з програмою. Кожному кандидату видається один примірник програми, а зарахованому в кадровий резерв - другий примірник, який передається його керівникові для організації роботи та контролю. Третій примірник зберігається у службі управління персоналом з метою контролювання реалізації запланованих заходів.

КРОК 4. Оцінка прогресу. Рекомендується проводити оцінку прогресу працівника раз на півроку, щоб встановити його рівень готовності до зайняття посади та результати розвитку. Результати оцінки повинні відображатися в індивідуальному плані підготовки, а для оцінки компетенцій, необхідних для роботи на відповідній посаді, використовуються попередньо розроблені моделі компетенцій, які долучаються до оціночного листа резервістів. Оцінювачами можуть бути не тільки безпосередні керівники, але й колеги, підлеглі та співробітники служби персоналу.

КРОК 5. Коригування індивідуальної програми розвитку. Індивідуальна програма розвитку та професійного зростання працівника коригується відповідно до результатів оцінки його прогресу.

КРОК 6. Відбір кандидатів із резерву. На цьому етапі проводиться конфіденційний відбір кандидатів для призначення на посаду. Він здійснюється шляхом порівняння індивідуальних характеристик кандидатів з професіограмами, а також на основі їхнього досвіду роботи на попередніх посадах, рівня готовності, віку, потенціалу, оцінки ініціативи та зусиль, які вони вкладають у підготовку до зайняття посади. Важливо заздалегідь передбачити випадки, коли резервіст може бути виключений з кадрового резерву.

КРОК 7. Звіт про проведення роботи з кадровим резервом. Щорічно надається звіт, який містить інформацію про відсоток заповнення вакансій за допомогою кадрового резерву та інших джерел [1, с. 233].

Ефективна система формування і розвитку кадрового резерву забезпечить організації:

1. Досягнення стратегічних цілей та оперативних бізнес-завдань забезпечується наявністю підготовленої команди керівників та фахівців.

2. Підвищення стійкості до організаційних змін шляхом використання системи розвитку та навчання співробітників, яка розроблена на основі прогнозів майбутнього організаційного розвитку.

3. Зменшення періоду адаптації нового співробітника на посаді можливе завдяки використанню внутрішніх кандидатів, які вже знайомі зі структурою компанії, системою внутрішніх комунікацій, технологіями роботи та корпоративною культурою. Це дозволяє скоротити строк адаптації резервіста на новій посаді. Крім того, результати роботи нового співробітника, який був взятий з кадрового резерву, можна оцінити значно раніше, ніж у випадку з працівниками, які залучені ззовні.

4. Підвищення мотивації працівників, які розуміють важливість можливості професійного та кар'єрного зростання в даній організації.

5. Оптимізація витрат на залучення персоналу шляхом використання кадрового резерву при заповненні вакантних посад [1, с. 233].

Важливо зауважити, що сталий розвиток підприємства майже неможливий без формування кадрового резерву, який виступає запорукою раціональної ротації кадрів.

Для формування кадрового резерву необхідно виконати наступні кроки:

– спрогнозувати можливі зміни в структурі та кількісному складі персоналу з певною кваліфікацією;

– здійснити попередній набір кандидатів у резерв, використовуючи власну базу даних або залучаючи кадрові агенції;

– провести відбір потенційних кандидатів та сформувати склад кадрового резерву [21, с. 51].

Формування кадрового резерву може проходити як відкрито, так і закрито для співробітників підприємства. Аналіз переваг і недоліків кожної з форм створення кадрового резерву можна показати у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Форми створення кадрового резерву

Відкрите формування кадрового резерву		Закрите формування кадрового резерву	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Відкрите формування кадрового резерву	Підвищення суперництва серед персоналу	Обмеження конфліктних ситуацій на фоні суперництва	Зменшення мотивації персоналу
Зростання рівня відповідальності та цілеспрямованості персоналу, орієнтація працівників на довгострокові трудові відносини	Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі	Відсутність зобов'язань керівництва перед співробітниками	Імовірність негативної реакції персоналу на використовуваний підхід

Авторська розробка

Отже, робота з формування кадрового резерву потребує планомірної і комплексної підготовки. У першу чергу, потрібно провести системний аналіз існуючих проблем в управлінні персоналом, тільки після цього обирати форми й методи планування та формування кадрового резерву підприємства.

Усю систему підготовки та роботи з кадровим резервом можна поділити на декілька етапів, і формувати її потрібно відповідно до цілей і завдань підприємства, з урахуванням конкретної ринкової ситуації, фінансових можливостей компанії та стратегії його розвитку.

Формування кадрового резерву є стратегічним пріоритетом для багатьох розвинутих компаній, оскільки наявність компетентних та підготовлених

фахівців, готових до просування на ключові посади, забезпечує кадрову безпеку бізнесу. Однак, через масштаб та складність завдання, формування кадрового резерву вимагає системного підходу та ретельного планування. Неправильно визначена послідовність дій або ігнорування важливих етапів можуть підірвати якість та результативність усієї роботи.

Основні етапи формування кадрового резерву підприємства можна показати схематично (Додаток А).

Для успішного формування кадрового резерву необхідно точно знати кваліфікаційні вимоги до посад, на які зараховується спеціаліст, а також враховувати спеціальні знання та досвід, необхідні для ефективного керівництва. Таким чином, процес формування та підготовки кадрового резерву повинен бути ціленаправленим, комплексним та плановим.

Послідовна реалізація заходів з формування кадрового резерву на підприємстві призводить до просування підготовлених "резервістів" на цільові посади та збереження кадрового потенціалу компанії шляхом залучення перспективних працівників до кадрового резерву.

Таким чином, для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідне нарощування нематеріальних активів, серед яких ключове значення має персонал. Висококваліфіковані фахівці є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей компанії. Наявність кадрового резерву дозволить досягти запланованих цілей у найкоротші терміни.

дасть змогу досягнути всіх намічених цілей у найкоротші строки.

Враховуючи сказане, слід зазначити, що робота з формування кадрового резерву потребує комплексного підходу, якісного планування. Працівники, які займають ключові керівні посади в організації, є цінними для самої організації, у разі відходу таких працівників це вкрай негативно може позначитися на діяльності організації.

Отже, формування резерву кадрів є частиною загальної функції розвитку персоналу організації, що передбачає навчання співробітників, їх стажування на

вакантній посаді, підвищення зацікавленості співробітників у високій якості власної роботи, досягненні цілей організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ У КОМПАНІЇ «ВІЯР»

2.1. Загальна характеристика компанії «ВіЯр»

Компанія "ВіЯр" є провідним українським постачальником меблевих комплектуючих та супутніх послуг, заснована у 2002 році. На сьогоднішній день, мережа "ВіЯр" налічує три філії в Києві та філії у Харкові, Дніпрі, Львові, Черкасах, Полтаві, Вінниці, Житомирі та Рівному.

Починаючи з 2010 року, компанія є офіційним дилером відомих світових брендів, таких як Egger, Hettich, SWISS KRONO, Kronospan, Cleaf, Franke та інших. Крім того, компанія активно розвиває власні торгові марки, такі як Starke (розсувні системи), Muller (меблева фурнітура), Ferro Fiori (меблеві ручки), Lumine (меблеве освітлення).

Компанія "ВіЯр" надає послуги з обробки плитних матеріалів на сучасному німецькому обладнанні від Homag Group. Крім того, компанія має власне виробництво піскоструминного обладнання, МДФ фасадів та виробів зі штучного каменю.

У продуктовому портфелі компанії понад 20 000 найменувань. Ключовий асортимент включає:

- меблеву фурнітуру;
- плитні матеріали;
- кромкові матеріали;
- фасади;
- вироби зі штучного каменю;
- виробничі послуги.

Завдяки можливості придбання товарів онлайн, компанія "ВіЯр" стала ще більш доступною та зручною для своїх клієнтів. З 2015 року успішно діє інтернет-магазин меблевої фурнітури у Києві з адресою viar.ua.

Надамо основні фінансово-економічні показники фінансово-господарської діяльності компанії «ВіЯр» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії «ВіЯр» за 2020-2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Прибуток, тис. грн.	179,2	257,3	204,3	- 53	79,4	78,1	143,6
Чистий прибуток, тис. грн.	30,2	43,7	29,5	- 14,2	67,5	13,5	144,7
Рентабельність реалізованої продукції %	0,03	0,07	0,04	- 0,03	57,1	0,04	233,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	706	742	653	- 89	88,0	36,0	105,1
– у т.ч.: робітників, Осіб	382	391	375	- 16	95,9	9,0	102,3
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	54,0	53,0	57,0	4,0	107,5	- 1,0	98,1
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.	77942,4	93514,6	83637,2	- 9877,4	89,4	15572,2	120,0
– у т.ч.: річний ФЗП робітників, тис. грн.	29796,0	46183,4	40631,9	- 5551,5	88,0	16387,4	155,0
Частка ФЗП працівників у складі РП (зарплатомісткість РП), %	51,3	52,6	51,7	- 0,9	98,3	1,3	102,5

Продовження таблиці 2.1

Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн.	261353,0	283572,0	219463,4	- 64108,6	77,4	22219,0	108,5
Річний виробіток одного робітника за показником РП, тис. грн.	148435,2	163952,3	138973,1	- 24979,2	84,8	15517,1	110,4
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	9500,0	10300,0	10800,0	500	104,8	800,0	108,4
Середньомісячна заробітна плата одного робітника,	6850,0	8140,5	8140,5	310	103,8	1290,5	118,8
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	X	0,83	0,69	- 0,14	83,1	X	X
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати робітника	X	0,86	0,67	- 0,19	77,9	X	X

Авторська розробка

Візитівкою компанії є сучасні шоу-руми оформлені у єдиному корпоративному стилі. Вони розділені за видами продукції, що дозволяє легко знайти потрібну позицію.

За результатами таблиці 2.1. видно, що компанія має деякі проблеми, зокрема зниження прибутку та рентабельності реалізованої продукції в 2022 році порівняно з 2021 роком. Також зменшилась середньооблікова чисельність працівників, зокрема робітників, що може вказувати на зменшення виробничих масштабів компанії. Крім того, зменшення річного фонду заробітної плати

працівників та робітників може свідчити про зниження ефективності роботи працівників. Коефіцієнти співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати працівника та робітника також свідчать про проблеми в цій сфері. У зв'язку з цим, компанія може потребувати перегляду стратегії та внесення змін у виробничий процес та управління персоналом для покращення ефективності та збільшення прибутку.

Для вирішення цих проблем компанія «ВіЯр» може провести аналіз своєї стратегії та внести зміни, щодо розширення асортименту продукції, залучення нових клієнтів та ринків, або зменшення витрат на виробництво. Крім того, компанія може зосередитись на підвищенні продуктивності своїх працівників, збільшенні мотивації та навчанні персоналу, а також на підвищенні ефективності управління персоналом. Для підвищення конкурентоспроможності компанія може зосередитись на зменшенні витрат на виробництво, підвищенні якості продукції та залученні нових клієнтів та ринків. До того ж компанії потрібно зосередитись на підвищенні мотивації своїх працівників, зокрема, шляхом встановлення привабливих умов праці та збільшення заробітної плати.

Розглянемо структуру та соціальний склад персоналу компанії «ВіЯр» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура та соціальний склад персоналу компанії «ВіЯр» за 2020-2022 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками								Абсолютна зміна питомої ваги, + / –		
	2020		2021		2022				від 2020р.	від 2021р.	від плану
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	за планом		фактично				
								к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %

Продовження таблиці 2.2

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньооблікова чисельність працівників, всього	706	100	742	100	760	100	653	100	x	x	x
<i>у тому числі:</i>											
Рівень освіти:											
Перший (початковий), другий (базовий) або третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	246	34,8	263	35,4	265	34,9	238	36,4	1,6	1,0	1,5
фахова передвища освіта	53	7,5	55	7,4	58	7,6	44	6,7	- 0,8	- 0,7	- 0,9
початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти	83	11,7	87	11,7	90	11,8	78	11,9	0,2	0,2	0,1
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	115	16,3	118	15,9	120	15,8	111	17,0	0,7	1,1	1,2
другий (магістерський) рівень вищої освіти	203	28,7	213	28,7	221	29,1	176	27,0	- 1,7	- 1,7	- 2,1
третій (освітньо-науковий/освітньотворчий) рівень вищої освіти	4	0,6	4	0,5	4	0,5	4	0,6	-	0,1	0,1
науковий рівень вищої освіти	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	-	-	-
Участь у виробничому чи управлінському процесі											
Керівники	18	2,5	20	2,7	22	2,9	22	3,4	0,9	0,7	0,5
Фахівці	220	31,2	238	32,1	240	31,6	181	27,7	- 3,5	- 4,4	- 3,9
технічні службовці	86	12,2	93	12,5	98	12,9	75	11,5	- 0,7	- 1,0	- 1,4
Робітники	382	54,1	391	52,7	400	52,6	375	57,4	3,3	4,7	4,8
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Продовження таблиці 2.2

Стаж роботи на підприємстві:											
до 3 років	97	13,7	102	13,7	108	14,2	81	12,4	- 1,3	- 1,3	- 1,8
від 3 до 5 років	263	37,2	287	38,7	293	38,5	247	37,8	0,6	- 0,9	- 0,7
від 5 до 8 років	346	49,0	353	47,6	361	47,5	325	49,8	0,8	2,2	2,3
За досвідом певної (вказати ...) роботи:											
без досвіду	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
з досвідом від 1 до 5 років	132	18,7	141	19,0	145	19,1	138	21,1	2,4	2,1	2,0
з досвідом від 6 до 10 років	355	50,3	370	5,0	370	48,7	289	44,2	- 6,1	39,2	- 4,5
з досвідом від 11 до 20 років	176	24,9	184	24,8	195	25,6	179	27,4	2,5	2,6	1,8
з досвідом понад 21 рік	43	6,1	47	6,3	50	6,6	47	7,2	1,1	0,9	- 3,0
Стать:											
Чоловіки	485	68,7	492	66,3	500	65,8	446	68,3	- 0,4	2,0	2,5
Жінки	221	31,3	250	33,7	260	34,2	207	31,7	0,4	- 2,0	- 2,5
Вік:											
до 21 року	12	1,7	19	2,6	23	3,0	16	2,4	0,7	- 0,2	- 0,6
від 22 до 35 років	304	43,0	310	41,8	299	39,3	243	37,2	- 5,8	- 4,6	- 2,1
від 36 до 45 років	318	45,0	334	45,0	350	46,0	318	48,7	3,7	3,7	2,7
від 46 до 60 років	58	8,2	63	8,5	70	9,2	60	9,2	1,0	0,7	-
старше 60 років	14	2,0	16	2,1	18	2,4	16	2,4	0,4	0,3	-

Авторська розробка

Як видно з табл. 2.2 компанія «ВіЯр» має проблеми зі зниженням прибутку та рентабельності реалізованої продукції в 2022 році порівняно з 2021 роком. Також зменшилась середньооблікова чисельність працівників та фонд заробітної плати. Крім того, у 2022 році було не досягнуто планових показників щодо кількості працівників та їх питомої ваги. У таблиці також вказано, що зменшився показник фахової підготовки працівників з першого до третього ріння професійної освіти. Крім того, компанія має проблеми зі зменшенням участі фахівців у виробничому чи управлінському процесі та зі зменшенням стажу роботи на підприємстві.

Для вирішення проблем компанії зі зниженням прибутку та рентабельності продукції, необхідно проаналізувати витрати та знайти можливості для їх зменшення. Також можна розглянути впровадження нових технологій та підвищення якості продукції. Для збільшення чисельності та кваліфікації працівників, доцільно залучати нових фахівців та проводити курси підвищення кваліфікації. Для залучення фахівців до прийняття рішень, можна впровадити систему стимулювання. Для підвищення фахової підготовки працівників, варто проводити тренінги та семінари. Для зменшення проблеми зі зменшенням стажу роботи, можна впровадити систему мотивації та забезпечити задоволення працівників від роботи на підприємстві.

Далі проаналізуємо показники руху персоналу компанії «ВіЯр» у період з 2020 року по 2022 роки включно (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу компанії «ВіЯр» за 2020–2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
	2020	2021	2022	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	706	742	653	36	105,1	- 89	88,0
2. Прийнято працівників, Осіб	18	61	6	43	338,9	9,8	1,6
3. Вибуло працівників, усього осіб	12	24	95	12	200,0	71	395,8
з них:							
– з причин скорочення Штатів	-	-	-	-	-	-	
– за власним бажанням	12	24	49	12	200,0	25	204,2

Продовження таблиці 2.3

– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-	-	-
– невідповідність займаній посаді	-	-	-	-	-	-	-
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених Законом	-	-	46	-	-	-	-
4. Загальний коефіцієнт Обороту	1,5	2,5	0,06	1,0	X	- 2,44	X
5. Коефіцієнт обороту по Прийому	0,02	0,08	0,01	0,06	X	- 0,07	X
6. Коефіцієнт обороту по Звільненню	0,02	0,03	0,14	0,01	X	0,11	X
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	2	3	14	1	X	11	X
8. Коефіцієнт сталості	1,01	1,03	1,13	0,02	X	0,1	X
9. Коефіцієнт Змінюваності	0,02	0,06	0,01	0,04	X	0,05	X
10. Коефіцієнт заміщення	0,01	0,05	- 0,14	0,04	X	- 0,09	X

Авторська розробка

Як видно з даних табл. 2.3 компанія стикається з проблемами пов'язаними з обортом персоналу та набором нових працівників. Середня кількість працівників зменшилась на 11% з 2021 року до 2022 року, а високий показник відтоку працівників свідчить про проблеми з утриманням персоналу. Компанія також не набирає нових працівників достатньо швидко, що підтверджується низьким коефіцієнтом обороту прийому. Крім того, негативний коефіцієнт обороту при звільнні свідчить про те, що компанія втрачає більше працівників через звільнення, ніж набирає. Низький коефіцієнт стабільності свідить про те, що компанія має проблеми з утриманням працівників на дові періоди часу. Ці

проблеми можуть мати негативний вплив на продуктивність та прибутковість компанії, тому необхідно вдосконалювати стратегії збереження та набору персоналу.

Для вирішення проблем компанії «ВіЯр» з обортом персоналу та набором нових працівників, можна впровадити кілька стратегій. Наприклад, покращити умови та зарплати, щоб зберегти поточних працівників, вдосконалити процес набору нових працівників, запровадити програми навчання та розвитку для працівників, проводити анкетування серед працівників, щоб з'ясувати їхні потреби та проблеми. Всі ці заходи допоможуть компанії зберегти та привернути талановитих працівників, що позитивно вплине на продуктивність та прибутковість компанії.

2.2. Аналіз діяльності кадрової служби компанії

У нашій країні кадрова політика ґрунтується на Декларації прав людини, Конституції України, Цивільному кодексі України, Трудовому кодексі України та інших нормативно-правових актах. Розробку кадрової політики здійснюють вищі керівники підприємства та кадрові служби.

Кадрова політика є важливою частиною стратегічної політики компанії, яка визначає характер взаємодії між керівництвом та персоналом.

Далі, розглянемо кадрову політику в компанії «ВіЯр».

Так, очолює службу з управління персоналом підприємства начальник відділу, що має вищу освіту по спеціальності «управління персоналом» та стаж на відповідній посаді – 8 років. Також у відділі працюють 2 інспектори з кадрів, які також мають вищу освіту та стаж роботи 2 і 3,5 років на відповідних посадах.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- забезпечення своєчасного надходження персоналу відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;

- формування та підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика компанії "ВіЯр" складається з наступних компонентів:

1. Підбір та найм персоналу.
2. Навчання працівників організації.
3. Оплати праці.
4. Формування кадрового резерву.
5. Формування соціальних стосунків в організації.

Кадрова політика компанії "ВіЯр" визначає вимоги до кандидатів на роботу, такі як освіта, стать, рівень спеціальної підготовки тощо. Вона також визначає підходи до інвестування в робочу силу та сприяння розвитку персоналу, стабілізації колективу та підвищення кваліфікації працівників через навчання, перепідготовку та інші заходи.

Основною метою кадрової політики компанії «ВіЯр» є своєчасне забезпечення оптимального балансу між кадровими процесами, утриманням та розвитком співробітників відповідно до потреб організації.

Кадрова політика компанії "ВіЯр" є комплексною стратегією, яка включає різні форми кадрової роботи, визначає стиль її проведення та містить плани щодо використання робочої сили. Основна мета кадрової політики полягає в створенні відповідального та згуртованого колективу, який здатний ефективно реагувати на постійні зміни та відповідати стратегії розвитку компанії.

Кадрова політика компанії "ВіЯр" охоплює наступні напрямки: прогнозування створення нових робочих місць з використанням новітніх технологій, розробка програми розвитку персоналу, створення мотиваційних механізмів, формування сучасних систем найму та відбору персоналу, визначення основних вимог до персоналу, формування нових кадрових структур та процедур управління персоналом, покращення морально-психологічного клімату в колективі та залучення рядових працівників до управління підприємством. Кадрова політика також забезпечує рівні можливості ефективної праці, безпеку та нормальні умови праці, а також визначає концепцію оплати праці та морального стимулювання працівників.

Служба з управління персоналом компанії «ВіЯр» має банк даних на працівників, що звільнились. У випадку збільшення потреб у персоналі ці працівники є першими кандидатами на робочі місця, оскільки вони знають організацію, мають досвід і відповідну кваліфікацію.

Таблиця 2.4 – Склад служби персоналу компанії «ВіЯр» за секторами за 2020-2022 роки

Найменування ймовірних секторів служби персоналу	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
A	1	2	3	4	5	6	7
<i>Головне підприємство (м. Київ)</i>							
Середньооблікова чисельність, осіб	8	10	10	-	100	2	125
у т.ч.							
сектор кадрового діловодства	2	2	2	-	100	-	100
сектор наймання/рекрутингу	2	2	2	-	100	-	100
сектор розвитку/ навчання персоналу	2	3	3	-	100	1	150
сектор виплат та компенсацій / абосектор організації заробітної плати	1	2	2	-	100	1	200
сектор соціальних програм та безпеки праці	1	1	1	-	100	-	100
<i>Регіональні підрозділи</i>							

Продовження таблиці 2.4

Фахівці служби персоналу, осіб	12	15	13	- 2	86,7	3	125
Разом у головному офісі та регіональних підрозділах, осіб	20	25	23	- 2	92,0	5	125

Авторська розробка

На основі таблиці 2.4 можна зробити висновок, що компанія має проблеми зі збереженням персоналу, оскільки середньоблікова чисельність працівників залишається на одному рівніотягом останніх трьох років, але зменшується кількість фахівців служби персоналу. Крім того, не відбувається зростання показників у секторах кадрового діловодства та наймання/рекрутингу, що може свідчити про проблеми з набором нових працівників. Також відсутнє зростання показників у секторі виплат та компенсацій/організації заробітної плати, що може вказувати на проблеми з мотивацією працівників. Компанія може вдосконалити процеси збереження та набору персоналу, а також покращити умови праці та мотивацію працівників, щоб покращити свої показники.

Для вирішення проблем компанії зі збереженням та набором персоналу можна запровадити кілька стратегій. Наприклад, покращити умови праці та зарплати, щоб зберегти поточних працівників, вдосконалити процес набору нових працівників, запровадити програми навчання та розвитку для працівників, проводити опитування серед працівників, щоб з'ясувати їхні потреби та проблеми. Крім того, можна покращити мотивацію працівників, запровадивши програми виплат та компенсацій, а також організації заробітної плати. Всі ці заходи допоможуть компанії зберегти та привернути талановитих працівників, що позитивно вплине на продуктивність та прибутковість компанії.

Таблиця 2.5 – Професійно-кваліфікаційний склад та структура служби персоналу компанії «ВіЯр» за 2020-2022 роки

Ознак и класифік ації	Значення показників за роками								Абсолютна зміна питомої ваги, + / -		
	2020		2021		2022				від 2020 р.	від 2021 р.	від план у
	к- сть, осіб	пит. вага, %	к- сть, осіб	пит. вага, %	за планом		фактично				
					к- сть, осіб	пит. вага, %	к- сть, осіб	пит. вага, %			
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всього серед- ньообліко ва чисельніс ть, Осіб	20	100	25	100	25	100	23	100	х	х	х
Ступінь вищої освіти або освітньо-кваліфікаційний рівень (професійна (професійно-технічна освіта))											
Бакалавр	2	10	2	8	2	8	2	8,7	7,7	0,7	0,7
Спеціаліс т	2	10	4	16	4	16	3	13	3	- 3	- 3
Магістр	16	80	19	76	19	76	18	78,3	- 1,7	2,3	2,3
За професіями:											
економіст з праці	3	15	4	16	4	16	3	13	- 2	- 3	- 3

експерт з регулювання соціально-трудових відносин	7	35	6	24	6	24	6	26	- 9	2	2
експерт із соціальної відповідальності	3	15	4	16	4	16	3	13	- 2	- 3	- 3
інженер з організації та нормування праці	2	10	2	8	2	8	2	8,7	- 1,3	0,7	0,7
професіонал з розвитку персоналу	2	10	3	12	3	12	3	13	3	1	1
фахівець з профорієнтації	1	5	1	4	1	4	1	4,3	-0,7	0,3	0,3

Авторська розробка

Отже, за рівнем освіти працівників служби персоналу домінує магістерський рівень вищої освіти; за професіями – експерт з регулювання соціально-трудових відносин, інженер з підготовки кадрів.

Загалом, щодо покращення системи управління персоналом у компанії «ВіЯр», можна запропонувати такі заходи:

- запроваджувати зарубіжний досвід в управлінні персоналом;
- розглядати персонал, як основне джерело підвищення ефективності виробництва та рушійну силу, завдяки якій організація досягає необхідного рівня конкурентоспроможності;

- вивчати сильні і слабкі сторони особистості працівника і підбирати для нього відповідне робоче місце;

- керуватися системним підходом в управлінні персоналом, тому що він надасть змогу оперативніше реагувати на непередбачені події, запобігти небажаним наслідкам;

- підготовка та підвищення кваліфікації працівників мають тривати безперервно, з урахуванням цілей компанії.

2.3. Особливості управління кадровим резервом у компанії «ВіЯр»

На думку Яциної Т.Б. формування кадрового резерву дозволить підприємству: попередити кадровий "голод", умотивувати працівників, зберегти знання та досвід, зекономити кошти (за рахунок скорочення часу на пошук та адаптацію нових працівників) тощо.[29, с. 24] Окрім того, на думку Шаміна М.В. процес формування кадрового резерву має чіткий та послідовний зв'язок із інтелектуальним та матеріальним розвитком будь-якого підприємства. Адже, формуючи кадровий резерв, претенденти на зайняття відповідних посад мають відповідати заданому посадовою інструкцією рівню освіти, кваліфікації та потенціалом саморозвитку.[30] Компанія «ВіЯр» у працевлаштуванні надає перевагу досвідченим кадрам, які мають достатній обсяг позитивних рекомендацій з попередніх місць роботи. Крім того, кадрова служба компанії «ВіЯр» заздалегідь формує бази даних талановитих студентів, які при наявності вакансії, запрошуються у компанію на співбесіду, за результатами якої можуть бути прийнятими у штат компанії. При цьому, обов'язкова увага звертається на середній бал додатка до диплома, знання іноземної мови.

Представники компанії «ВіЯр» проводять анкетування претендентів для виявлення мотивації вибору місця майбутньої роботи за такими факторами-мотивами: задоволення, самореалізація, висока зарплата, отримання нових

знань і досвіду, територіальне розташування організації, колектив, ділова репутація компанії тощо.

Професійні вимоги до претендентів мають свої корпоративні особливості, такі як: ділова мобільність, готовність до відряджень, схильність до інженерної творчості, знання іноземних мов, міжнародного права. Даний підхід до формування кадрового резерву, схожий із позицією Медвідь В.С., що представляє кадровий резерв, як певний комплекс заходів, що спрямовані на навчання, ротацію, мотивацію фахівців, які мають потенціал до виконання обов'язків більш кваліфікаційного характеру.[31]

У компанії також практикується наставництво. Досвідчений наставник допоможе адаптуватися до нових умов, оволодіти професійними знаннями та вміннями, найкращим чином застосувати у компанії знання, отримані в університеті та на практиці.

Таблиця 2.6 – Затрати часу при реалізації різних способів добору персоналу в компанії «ВіЯр»

Спосіб пошуку	Сутність	Середній час на пошук, к, днів
Рекрутингові агентства	На професійній основі займаються підбором персоналу за заявкою компанії	12
Співробітники	Приводять у компанію своїх знайомих, які підходять під відповідну вакансію	4
Колишні співробітники		6
Засоби масової інформації та Internet-ресурси	Підбір персоналу здійснюється шляхом розміщення компанією рекламних оголошень на пошук персоналу	5
Знайомі, родичі співробітників	Приводять у компанію своїх знайомих, які підходять під відповідну вакансію	7

Авторська розробка

З табл. 2.6 видно, що компанія має проблеми зі збереженням персоналу, оскільки тривалість пошуку нових працівників є досить великою. Крім того, компанія залежить від рекрутингових агентств, що може призвести до високих

витрат на пошук персоналу. Також, компанія не використовує повністю потенціал своїх колишніх та поточних співробітників, які можуть бути корисними при пошуку нових працівників. Крім того, компанія не використовує повністю потенціал засобів масової інформації та Інтернет-ресурсів для пошуку персоналу. Всі ці проблеми можуть призвести до зниження продуктивності та прибутковості компанії.

Для вирішення проблем компанія «ВіЯр» може використовувати кілька стратегій для збереження та набору персоналу, таких як залучення колишніх та поточних співробітників, використання засобів масової інформації та Інтернет-ресурсів для пошуку персоналу, покращення умов праці та зарплат, вдосконалення процесу набору нових працівників, запровадження програм навчання та розвитку, проведення опитувань серед працівників, покращення мотивації працівників та виплат компенсацій.

Таблиця 2.7 – Показники швидкості добору персоналу по відкритих вакансіях в компанії «ВіЯр» за 2020-2022 роки

Вакансії	Водій							Менеджер з продажу						
	Значення показників за роками			Абс.відх, (+/-)		Відн. Відх., %		Значення показників за роками			Абс. Відх, (+/-)		Відн. Відх., %	
	2020	2021	2022	від 2020	від 2021	від 2020	від 2021	2020	2021	2022	від 2020	від 2021	від 2020	від 2021
Дата відкриття вакансії	02.03	15.07	10.06	-	-	-	-	14.05	03.09	12.05	-	-	-	-
Дата закриття вакансії	10.03	21.07	13.06	-	-	-	-	23.05	17.09	16.05	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.7

Тривалість заповнення вакансії, дні	9	7	4	-5	-3	44,4	57,1	10	12	5	-5	-7	50	41,6
Загальна кількість претендентів, осіб	4	6	9	5	3	225	150	12	15	11	-1	-4	91,6	73,3

Авторська розробка

Як свідчать дані табл. 2.7 компанія має проблеми зі збереженням персоналу, оскільки вакансії водія та менеджера з продажу відкриваються досить часто. Крім того, тривалість заповнення вакансій збільшується, що може свідчити про складність пошуку кандидатів. Також кількість претендентів на вакансії зменшується, що може свідчити про низький інтерес до роботи в компанії. Всі ці проблеми можуть негативно вплинути на продуктивність та прибутковість компанії.

Для вирішення проблем зі збереженням персоналу компанії можна вжити кілька заходів: зеспечити конкурентні умови праці, звернути увагу на рекрутинг та підвищити привабливість компанії для кандидатів, забезпечити комфортні умови праці та підтримувати позитивний робочий клімат. Ці заходи допоможуть зберегти персонал та підвищити продуктивність та прибутковість компанії.

Таблиця 2.8 – Витрати на добір персоналу в компанії

Найменування показників		Значення показників за роками		
		2020	2021	2022
Прийнято працівників, осіб	В штат	14	55	6
	За аутсорсингом	2	6	-
	Всього	18	61	6

Витрати на добір, Тис. грн.. (в розрахунку 525,6_грн. на особу)	9460,8	32061,6	3153,6
---	--------	---------	--------

Авторська розробка

Отже, витрати на добір персоналу були найвищими у 2021 році, а найнижчими у 2022 році.

Слід зазначити, що в компанії «ВіЯр» у професійному відборі різних категорій персоналу застосовують метод бесіди, автобіографічної анкети та метод психологічного анкетування.

Метод бесіди являє собою попередню відбіркову бесіда з претендентом. На цьому етапі фахівець служби управління персоналом проводить попередню бесіду з найманим для виявлення того, чи підходить він компанії «ВіЯр» за загальними знаннями, зовнішньому виду тощо.

Ціль автобіографічного анкетування: виявити існуючі проблеми в області залучення і відбору персоналу, розкрити недоліки в роботі відділу кадрів, за допомогою опитування співробітників всіх відділів, категорій, чоловіків і жінок різних віків. Анкета дозволяє більше дізнатися про мотиви співробітників, їх потреби, чекання, причини незадоволення роботою.

Для більш ретельного визначення відповідності обираемого претендента виконуємій роботі, фахівець відділу роботи з персоналом формулює основні вимоги до нього.

Важливим аспектом при виборі кандидатів на посаду є психологічне тестування. В залежності від обираємої професії деякі питання можуть корегуватися. Якщо претендентів на посаду багато, тести проводяться групою, якщо мало – можуть проводитися міні-тести.

Тематика тестів може бути найрізноматніша, фахівець з підбору персоналу може їх комбінувати та самостійно визначати який з них найповніше розкриє всі потрібні компанії «ВіЯр» здібності працівника.

Найбільш використовуваними в компанії «ВіЯр» є такі тести, напрям яких дає змогу визначити працездатним чи пасивним є працівник, та його хист бути керованим чи керувати.

Даний тест досить давно використовується компанією «ВіЯр» для оцінки працівника і визначення критеріїв відповідальності роботи, яку він виконуватиме, для визначення уміння узяти керівництво над колективом і, зрештою, для визначення посади, яку працівник займатиме.

Тест «Наскільки ви втілення працездатності і цілеспрямованості» допомагає оцінити здатність та бажання людини працювати.

Відповідайте на питання, вибираючи один з варіантів відповіді:

а) ніколи, б) рідко, в) інколи, г) часто, д) завжди.

- 1) Як часто ви думаєте, що заслуговуєте на краще, ніж те, що маєте?
- 2) Чи часто ви відчуваєте бажання змінити почату справу?
- 3) Чи часто ви змінюєте роботу в пошуках кращого варіанту?
- 4) Як часто ви втрачаєте інтерес до початої справи?
- 5) Чи завжди ви доводите почате до кінця?
- 6) Чи приймаєте ви невдачі близько до серця?
- 7) Чи є у вас страх зробити щось неправильно?
- 8) Чи часто ви не можете заснути, думаючи про незакінчені справи?
- 9) Чи здатні ви передати почату вами справу іншій людині, щоб вона її завершила?
- 10) Чи часто ви ризикуєте?
- 11) Вам легко робити те, що знаєте, чим братися за нове і невідоме?
- 12) Чи часто ви робите все по-своєму, знаючи, що так досягнете бажаного результату?
- 13) Чи здатні ви робити те, що не подобається вашим близьким, але вам самим подобається?
- 14) Чи здатні ви здійснити свою найхімернішу мрію?
- 15) Чи завжди ви досягаєте того, що задумали або бажаного?

Даний тест використовується в компанії «ВіЯр» на етапі відбору персоналу в організацію для виявлення рівня відповідальності і підвищення в майбутньому рівня конкурентоспроможності фірми за рахунок цілеспрямованості персоналу.

Тест допомагає оцінити здатність та бажання людини працювати, що може бути корисним для компанії при відборі та управлінні кадрами. Загальний результат тесту показує, що людина має середній рівень працездатності та цілеспрямованості, що може бути корисним для компанії, якщо правильно мотивувати та керувати її зусиллями. Важливо знайти спосіб, як допомогти їй зберігати інтерес до початої справи та досягати бажаного результату. Таким чином, компанія може використовувати результати тесту як один з інструментів для відбору та управління кадрами.

Також, в компанії «ВіЯр» фахівець з управління персоналом проводить формалізовану співбесіду з претендентом. Він складає для співбесіди коло питань, які найповніше допомагають йому розкрити можливості претендента. Деякі з них:

1. Хто міг би дати вам хороші рекомендації і чому?
2. Хто міг би дати про вас поганий відгук і чому?
3. Що саме ви зробили для того, щоб ваше підприємство/відділ давали більше прибутку?
4. Що саме ви зробили для того, щоб ваше підприємство/відділ скоротило витрати?
5. Що саме ви зробили для того, щоб ваше підприємство/відділ заощадило час, збільшивши об'єм робіт?
6. Чим ви зуміли виділитися серед своїх співробітників?
7. Розкажіть по порядку про те, як ви професійно зростали на вашій нинішній роботі і про те, що ви зараз робите день за днем?
8. Розкажіть про проблему, з якою ви зіткнулися на вашій останній роботі/у відділі вашого клієнта і як ви її вирішили?
9. Які ваші найближчі і довгострокові цілі?

10. Серед обов'язків, які, як нам хотілося б, ви виконуватимете, є три найбільш важливі (відрізняються в залежності від професії). Яким досвідом ви володієте для вирішення цих завдань?

11. Чи є у вас інший досвід або знання, які були б корисні нашому клієнтові?

12. Які особисті завдання стояли перед вами, коли ви взялися до вашої нинішньої роботи?

13. Наскільки вам удалося їх вирішити?

Потім фахівець по набору персоналу компанії «ВіЯр» аналізує відгуки про кандидата і робить висновок про доречність такого робітника серед працівників товариства. Якщо все пройшло успішно, то керівник робить висновок про прийняття претендента на роботу. Якщо в ході відбору були виявлені порушення та відхилення від норми, претендент відправляється на додаткові іспити, або йому відмовляють.

Проблематикою прийняття на роботу працівника в компанії «ВіЯр» є відсутність чітких вимог стосовно особистісних якостей працівника. Для вирішення даного питання, можна зазначати у вакансії на посаду таких власних характеристик, в залежності від вакансії. Для офісних працівників це може бути : зібраність, уміння працювати з великим масивом інформації тощо

Основними критеріями відбору персоналу є освіта, досвід роботи, ділові якості, професійність, особистісні риси та потенційні можливості працівника.

Перед початком підбору персоналу необхідно визначити загальні цілі підприємства та конкретного підрозділу, а також уточнити очікуваний результат від працівника. Вирішити дане питання можливе змінами посадових інструкцій та з-вітами за результатами роботи за місяць

Одним із актуальних питань є питання підвищення заробітної плати. Річний фонд заробітної плати компанії «ВіЯр», так як і річний виробіток на одного працівника за показником реалізованої продукції у 2020-2021 рр. зростав, а у 2022 р. зазнав значного зниження. Середньомісячна заробітна

плата працівників компанії була все ж нижчою за середній розмір заробітної плати по регіону.

Тому компанії треба проаналізувати можливість оплати висококваліфікованого фахівця та можливості підвищення його навичок. Тільки після цього можна розпочинати підбір персоналу до кадрового резерву.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

3.1. Шляхи удосконалення процесу управління кадровим резервом

Хоча кадрові резерви мають значні переваги, не всі компанії розуміють їх важливість, деякі керівники організацій не звертають уваги на формування кадрового резерву, тим самим упускаючи можливість скористатися такими перевагами, як економія часу та коштів на пошук нових співробітників, своєчасна підготовка працівників до переходу на нову посаду та підвищення мотивації співробітників, які відчувають впевненість у своєму кар'єрному зростанні. Варто зазначити, що термін кадровий резерв в зарубіжних компаніях відсутнє, однак існує практика із застосування поняття управління талантами або розвитку лідерів. [31]

Важливо зазначити, що при формуванні кадрового резерву керівництво вітчизняних підприємств може зіткнутися із низкою проблем, а саме:

- при організації формування резерву кадрів проблемними аспектами можуть стати безсистемність, стихійність його формування, не враховуючи стратегію розвитку організації, непередбачені вакансії можуть призвести до відсутності підготовлених резервістів;

- при організації оцінки потенціалу кадрового резерву проблемними питаннями можуть бути відсутність вимог до посад та спеціальностей, їх формальний характер, неефективність методів відбору до резерву кадрів, методик оцінки;

– при розвитку потенціалу резервістів проблемними можуть стати такі аспекти: неефективна програма підготовки, низька мотивація резервістів та ін.

Цікавим є підхід Поплавської А.П., а саме при формуванні кадрового резерву необхідним є використання психологічного аспекту, а також знання та використання мотивів працівника, яким він користується у професійній діяльності.

Створення кадрового резерву для підприємства завжди пов'язані з деякими трудовими і матеріальними витратами, проте позитивний ефект досягається рахунок:

– зменшення часу адаптації нових співробітників та зниження кількості їх помилок;

– надання адекватних прогнозів потреби у персоналі задовго до критичної необхідності, що дозволяє заздалегідь знаходити працівників, які відповідають вимогам посади;

– проведення оцінки персоналу, що дозволяє зробити висновки про рівень його якості, виявити талановитих працівників, скоротити кількість працівників, які не відповідають вимогам посади;

– підвищення нематеріальної мотивації співробітників та збільшення їх лояльності, це виявляється у тому, що «грамотні та талановиті керівники та фахівці чітко бачать свої перспективи у професійному розвитку та кар'єрному зростанні».

Треба сказати, що формування кадрового резерву у великих організаціях відрізняється від невеликих. Велика організація надає ширші можливості для просування кар'єрними сходами, а також має такі відмінності від невеликої організації: організаційною схемою; множинністю посад ієрархічних сходинок; широким спектром діяльності; наявністю додаткових підрозділів та структур; велику номенклатуру посад; великою кількістю управлінців та спеціалістів; помітної перестановки кадрів. Однак, на думку Тищука Б., Свидрука І.І., кадровим резервом є керівники та спеціалісти, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам,

пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.[32] Якщо розглядати дану теорію, то кожен працівник розвиваючи свої особисті та професійні якості здатен зайняти управлінську посаду.

На великому підприємстві, акценти якого розставлені на неприйнятті «чужинців» та вихованні власного резерву, треба приділяти основну увагу «вертикальній ротації кадрів для лінійних керівників та горизонтальній ротації кадрів для керівників – спеціалістів функціональних служб». Це відбувається у зв'язку із тим, що кадровому управлінню підприємства для прийняття на посаду нової людини із кадрового резерву необхідно розробити програми підготовки працівників: загальну (теоретична підготовка), спеціальну (поєднання теорії та практики), індивідуальну (виробнича практика, стажування). В випадку просування працівника вже працюючого на підприємстві, цей процес є легшим і не передбачає спеціальної підготовки.[29]

Один і той же співробітник може перебувати в один і той самий час як в оперативному, так і в стратегічному резерві, але на різних позиціях.

Рішення про включення працівників у групи резерву приймається спеціально створеною комісією та затверджується наказом щодо організації. Результатом відбору з-поміж кандидатів є формування списку кадрового резерву попри всі посади кадрового резерву.

Список резерву має мати дієвий, а не формальний характер. Для цього при складанні списку слід враховувати такі фактори:

- список посад, що заміщуються, необхідно підготувати відповідно до прийнятої в організації номенклатури посад та штатного розкладу;

- у списку містяться головні критерії вимог до посади, що заміщується, визначені її кваліфікаційними характеристиками та певні рамки обмежень для кандидатів: освіта, вік, стаж роботи тощо;

- у списку вказується інформація про претендента: прізвище, ім'я та по батькові; дата народження; посада, яку займає працівник станом на день

складання списку; освіта: його вид, назва навчального закладу, дата закінчення, спеціальність відповідно до запису у дипломі, наявність вченого звання чи ступеня;

- вказується час перебування у резерві, висновки та рекомендації останньої атестації, що містять оцінку професійних, ділових та особистісних якостей кандидата та пропозиції щодо його просування кар'єрними сходами;

- зазначаються результати оцінки потенціалу кандидата, які були отримані у процесі відбору, що містять інформацію: про відповідність кандидата до формальних вимог; уміння швидко опанувати теорію та практичні навички; можливий рівень керівництва; здібності до навчання;

- має бути передбачена можливість контролю за змінами у положенні кандидата: призначення на посаду; присвоєння почесних звань; нагородження державними, відомчими та корпоративними нагородами; вилучення зі списку резерву із зазначенням причини.

Для створення резерву кваліфікованих керівників не достатньо просто відібрати здібних співробітників, оскільки одним з найважливіших аспектів є підготовка їх до майбутньої посади. Зміна механізму управління виробництвом призводить до зростання вимог до професійної підготовки сучасного керівника. На думку Семендяка В.М. Коли підприємство розширює рамки, щоб дозволити працівникам постійно розвивати свій професіоналізм, брати на себе більшу відповідальність і проявляти більше ініціативи, працівники охоче роблять свій внесок у розвиток на робочому місці. [33]

Для кожного резервіста компанії «ВіЯр» необхідно скласти індивідуальний план розвитку, який буде включати різні методи розвитку професійних та ділових якостей, необхідних для успішної роботи на цільовій посаді. Цей план буде розроблятися на 1 рік та буде індивідуально підходити до потреб та можливостей кожного резервіста.

Компанія "ВіЯр" може стикатися з проблемою втрати успішних резервістів, які пройшли програму підготовки та підвищили свій професійний рівень, через відсутність можливості кар'єрного росту. Щоб запобігти цьому,

компанія може розробити програму збереження резервів, яка може включати наступні заходи:

- розширення функціональних обов'язків співробітника, збільшення його зони відповідальності та рівня ухвалення рішень. Також можна розглянути можливість додавання менеджерських функцій до його обов'язків, наприклад, керівництво відповідальним проектом, якщо це можливо;

- надбавка до заробітної плати, що може бути пов'язана з досягненням певних цілей або результатів роботи;

- надання додаткових соціальних пільг, таких як страхування, медичне обслуговування тощо;

- організація тимчасових заміщень керівника на час його відпустки, відрядження, хвороби та ін;

- можливість стати наставником для менш досвідчених співробітників, що дозволить зберегти та передати знання та досвід. Ці заходи можуть допомогти зберегти успішних резервістів та забезпечити їм можливості для кар'єрного росту в межах компанії.

При виборі методів утримання необхідно враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника, оскільки для деяких з них матеріальна складова може бути важливішою, а для інших - отримання більш високого статусу в компанії або інші фактори.

Аналіз витрат застосовується для вибору одного, найменш дорогого з варіантів проекту розвитку персоналу, що забезпечує виконання поставлених завдань.

При економічній оцінці необхідно врахувати, що ефект від проведених заходів з розвитку персоналу є відтермінований, тому вигоди і витрати мають бути приведені до одного часового періоду.

В практичній діяльності для визначення економічного ефекту від заходів з розвитку персоналу використовується показник чистої приведеної вартості.[36]

Так, розвиток співробітників є важливим для успішної діяльності компанії, оскільки це дозволяє отримати більше освічених, ефективних та залучених працівників. Компанія "ВіЯр" повинна розробити стратегію розвитку персоналу, щоб забезпечити постійне підвищення кваліфікації та розвиток навичок своїх співробітників:

1. Створити індивідуальний план розвитку. Для початку розвитку співробітників важливо створити ІПР - індивідуальний план розвитку для кожного працівника, що базується на їх особистих інтересах та кар'єрних цілях. Це дозволяє зрозуміти, які конкретні області потрібно розвивати кожному працівнику, оскільки цілі та погляди на кар'єру можуть різнитися від особи до особи. Необхідний індивідуальний підхід, оскільки деякі працівники можуть не мати чіткої уяви про свої цілі та не бажати витратити час на розвиток кар'єри. ІПР повинен містити конкретний план дій для кожного працівника з мірками та реалістичними термінами для досягнення кожної мети. Додавання деталей до ІПР може збільшити ймовірність повернення інвестицій в розвиток працівників.

2. Забезпечити показники продуктивності. Для допомоги співробітникам у зрозумінні реальних цілей необхідно встановити конкретні кількісні показники. Якщо співробітник досягає цих показників ефективності, то можна підвищувати планку, щоб забезпечити його постійний розвиток.

Ефективніше ставити перед співробітником короткострокові цілі, а потім, по мірі досягнення успіхів, збільшувати їх складність. Менеджер повинен підтримувати постійний контакт зі співробітником, щоб зрозуміти, на якому етапі він знаходиться у досягненні ключових цілей продуктивності.

3. Забезпечити можливості поза посадових обов'язків. Сучасні організації стали настільки розділеними, що співробітники часто обмежуються виконанням своїх посадових обов'язків в межах відділу. Але, щоб дійсно розвинути співробітника для більш важливих ролей в компанії, необхідно мати розуміння процесів та функцій всієї організації. Для цього варто створити можливість для співробітників брати на себе нові завдання за

межами їх посадових обов'язків, щоб розширити їхні знання та навички та допомогти їм розвиватися в компанії.

Цей підхід до навчання дозволить співробітникам отримати більше інформації про компанію та ефективніше працювати з іншими відділами, розширить їх навички та допоможе займати більш відповідальні посади в майбутньому. Додаткові відповідальності сприятимуть залученню співробітників до нових завдань та навчанню їх вирішувати складні проблеми.

4. Давати конструктивний зворотній зв'язок. Зворотний зв'язок не повинен розглядатися як критика, докори або засудження. Він має бути конструктивним та містити конкретні рекомендації для подальшого поліпшення та розвитку. Регулярний зворотний зв'язок, який базується на даних або прикладах, таких як показники ефективності або індивідуальний план розвитку, може допомогти виявити втрачені можливості для керівництва співробітника в процесі професійного розвитку. Співробітники хочуть знати, як вони справляються, тому зворотний зв'язок є важливим інструментом для підтримки та мотивації працівників.

Якщо зворотний зв'язок використовується як інструмент для розвитку, а не для критики співробітника, то він може принести помітні результати.

5. Прибрати бар'єри. Багато організацій мають жорстку організаційну структуру та процеси, що може ускладнити реалізацію міжфункціональної роботи, динамічного зростання та високопродуктивного навчання. Лідерство полягає в тому, щоб зруйнувати бар'єри та розробити систему, яка сприяє гнучкому підходу до навчання та роботи. Сучасне покоління співробітників звикло до відкритого робочого середовища, яке дозволяє їм вільно розвиватися та працювати.

6. Професійні зв'язки. Важливо допомагати співробітникам отримати доступ до додаткових контактів, таких як знайомство з іншими професіоналами, які можуть бути наставниками або тренерами, реєстрація в професійних галузевих асоціаціях, участь у навчальних курсах та семінарах, відвідування професійних заходів.

Вступ до професійної мережі надає можливість отримати додаткову підтримку, ради та інформацію про те, як розвиватися професійно та особисто. Такі зв'язки є важливими не тільки для індивідуальних фахівців, але й для організацій.

7. Правильні, раціональні вкладення. З першого дня співробітник є важливим активом для організації, і його розвиток потребує подальших інвестицій. Більшість заходів, необхідних для розвитку співробітників, можуть бути здійснені без фінансових вкладень, але використовують ресурси, такі як час. Деякі заходи, такі як навчання, онлайн-курси і коучинг, вимагають фінансових інвестицій. Незалежно від того, який ресурс використовується, додаткові інвестиції є необхідними та цінними, якщо вони спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації та індивідуальних планів розвитку.

8. Моделювати поведінку керівництва як приклад для підлеглих.

Співробітник побачить цінність процесу розвитку, коли зрозуміє, що його поточне керівництво також перебуває у постійному особистому та професійному розвитку.

Моделюючи цю поведінку, лідери формують довіру, що сприяє залученню співробітників до процесу розвитку. Це свідчить про те, що в організації розвиток є невід'ємною частиною культури, а особистий приклад керівників показує, що кожен співробітник важливий у процесі вдосконалення, який є постійним і розвивається зсередини.

Саме тому, використовуючи розрахунок ефективності розвитку персоналу, можливо не лише підготувати кадрових резервістів високого професійного рівня, а й підвищити ліквідність підприємства на економічному ринку в Україні та поза її межами.

Розрахунок ефективності на мою думку має включати в себе професійне навчання, управління кар'єрою та формування кадрового резерву, розвиток професійно значущих якостей.

Таким чином, формування кадрового резерву – це складний, багатоетапний процес, спрямований на створення стійких конкурентних

переваг організації у сфері людського капіталу і створення адекватної структури персоналу, яка здатна забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії.

3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Формування кадрового резерву в зарубіжних країнах дещо відрізняється від нашого. Тож, розглянемо детальніше, як проводиться робота з кадровим резервом у таких країнах, як Японія, США, Великобританія та Німеччина.

Варто вказати думку, Рудакової С. Г., Данилевич Н. С., Щетіної Л. В., Касяненко Я. А. стосовно того, що дослідження свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для вдосконалення HR-процесів, і тими, що займають позицію вичікування. [34, с. 268]

Так, цікава система підбору кадрів у Японії - це один з найважливіших факторів, що активно впливає на технічний і соціально-економічний прогрес. Кадрові служби розпочинають роботу зі спеціалістами, коли вони ще навчаються в університетах. Після закінчення університету за кожним молодим фахівцем, запрошеним до фірми працювати, закріплюється наставник. Таке кураторство здійснюється до 35 років. У японських фірмах всі працівники просуваються по службі. Одні по вертикалі – це ті, хто має керівні здібності, а інші – по горизонталі. Це називається ранговим просуванням по службі.

В західних країнах велику увагу приділяють навчанню працівників, які вперше висуваються в керівні ланки. Більшість керівників нижчої ланки проходять внутрішньофірмові курси. Дослідження показали, що в автомобільних компаніях на складальних лініях майстри проводять більшість часу на спілкування з робітниками, зокрема, контролюють роботу, консультують, надають практичну допомогу та вирішують конфліктні

ситуації. Одним з найважливіших предметів є вивчення методів роботи з людьми, зокрема, теорії та методів "людських відносин" [18].

Нині у фірмах країн практикується ансамблева система підготовки, що у тому, що у одній групі можуть займатися менеджери 18 різних рівнів управління. Ансамблева система виявила певні результати.

В японських компаніях набір співробітників зазвичай відбувається на початку фінансового року (квітень) безпосередньо зі шкіл, коледжів та університетів. Щорічний набір становить 3-4% від загальної чисельності персоналу, а плинність складає 2-3%. У великих виробничих компаніях зберігається система довічного найму.

В Японії під час підбору переважно враховують здобуту освіту. У США та країнах Європи стати менеджером найвищого рівня можна за наявності відповідної професійної кваліфікації та досвіду успішної роботи. В Японії ж таке майже неможливо. Приблизно кожні два роки керівники повинні захищати нову науково-практичну роботу приблизно кожні два роки, щоб отримати підвищення на посаді. Отримання ступеня дає можливість займати керівні позиції.

У торгових компаніях велика увага приділяється особистісним якостям кандидатів на роботу. На першому етапі відбору кандидатів їхні есе аналізуються з метою визначення їхнього бачення свого місця у компанії та власних амбіцій. На наступному етапі, під час співбесід, оцінюються особистісні характеристики кандидатів за 5-бальною шкалою, такі як відповідальність, щирість, стресостійкість, здатність приймати рішення та проявляти ініціативу, а також прагнення до росту та навчання.

У японському стилі підбору персоналу рекрутери починають шукати майбутніх спеціалістів, коли вони навчаються на 2-3 курсах університету. Вони виявляють молодих людей, які проявляють певні здібності, які можна успішно використати у подальшому розвитку підприємства [18].

У Японії вважають, що випускник першого класу з престижного університету обов'язково стане видатним керівником. Кандидати, яких

рекомендує університет, повинні спочатку пройти письмові тести. Після успішного проходження письмового тестування кандидати запрошуються на співбесіду. Випускники престижних університетів не проходять письмового тестування, а відбираються на основі результатів співбесіди.

Також кандидатів на роботу запрошують на лекції, які проводять фахівці та керівники підприємств, з метою виховання патріотизму щодо конкретної компанії, яка має намір надати роботу. Крім того, при прийомі на роботу кожному молодому фахівцю призначається наставник, який допомагає новачкові адаптуватися на робочому місці.

В Японії дуже важливо вивчати біографічні дані кандидатів, щоб переконатися, що вони не мають судимостей або психічних захворювань, а також їхніх родичів.

Хоча відбірна співбесіда є важливою, вирішальним фактором при відборі працівників є їх якості та здібності. Якісні зміни в менеджменті на багатьох японських підприємствах, які враховують психологію людей та їх соціальний статус, стали прикладом для інших країн з розвиненою економікою, які також вдосконалюють традиційні методи управління кадрами.

Розуміння того, що кваліфікація та бажання працівників добре працювати є головною продуктивною силою виробництва, призвело до переорієнтації стратегії управління найбільших фірм на мотивацію праці, отримання великих знань, вмінь, трудових навичок, ініціативи та підприємливості персоналу. У більшості цивілізованих країнах наявність цих якостей у кандидатів розглядається як необхідна умова при відборі персоналу.

Японські компанії запрошують молодих студентів на літні стажування, щоб залучити додаткову робочу силу та відібрати потенційних працівників для майбутньої роботи в компанії [18].

Після закінчення університету кожному молодому фахівцю, який запрошується на роботу в фірму, призначається "хрещений батько" - це щось на зразок наставника, але з більш широкими повноваженнями. "Хрещений

батько" - це зазвичай менеджер середньої ланки управління. Він повинен бути випускником того ж університету, що і його підопічний - це є обов'язковою умовою.

"Хрещений батько" надає допомогу новому співробітнику у процесі адаптації на робочому місці, допомагає вирішувати можливі конфлікти, може відвідувати його вдома, знає склад сім'ї, коло друзів і знайомих, плани молодій людини та його хобі. "Хрещений батько" має повну інформацію про свого підопічного.

Якщо в кадровій службі виникає питання про переміщення фахівця, то думка "хрещеного батька" є вирішальною. Таке кураторство здійснюється до 35 років. Якщо молодого спеціаліста призначено майстром в цеху, то він повинен відпрацювати на цій посаді протягом часу, встановленого в фірмі, наприклад, 4 роки.

Тільки після цього, при наявності керівних здібностей, може статися подальше просування по службі, але тільки на наступний щабель. Немає можливості перескочити через щабель, незалежно від знань та успіхів в роботі.

Ще одна важлива особливість японських фірм - це рангове просування по службі. Усі працівники мають можливість просуватися по вертикалі, якщо вони володіють керівними здібностями, або по горизонталі, якщо вони проявляють високу ефективність у своїй поточній посаді. Таке просування пов'язане з підвищенням рангу, заробітної плати та отриманням різних пільг.

Японська модель кадрової політики характеризується наступними особливостями:

- працівники мають можливість укладати довічні контракти роботи;
- прийняття рішень здійснюється колективно;
- кар'єрне просування відбувається повільно;
- присутній непрямий та неявний контроль над працівниками;
- підтримується неспеціалізована кар'єра працівників;
- компанії приділяють увагу турботі про персонал.

Я думаю, що недоліком японської моделі підбору працівників є те, що працівник стає надто залежним від підприємства. У більшості випадків він змушений працювати в одній компанії протягом усього життя, оскільки у разі звільнення буде складно знайти хорошу роботу в майбутньому [18].

Слід визнати, що японська модель є прикладом ефективної роботи з персоналом, його підбору, виховання та формування кадрового резерву. На вітчизняних підприємствах варто звернути більше уваги на особистісні та психологічні якості кандидатів, оскільки вони визначають, наскільки працівник зможе адаптуватися в трудовому колективі та наскільки він буде здатний ставити організаційні цілі вище власних.

Американські підприємства орієнтовані на вузьку спеціалізацію, як для менеджерів, так і для інженерів та вчених. Фахівці зі США, як правило, є професіоналами у вузькій галузі знань, тому просування по службі відбувається тільки по вертикалі, що обмежує можливості просування по рівнях управління. Це може призвести до плінності кадрів та переходу працівників з однієї компанії в іншу.

При підборі працівників кандидати проходять тестування, щоб виявити їх професійну підготовку. Кожна компанія зазвичай розробляє свої власні критерії відбору та процедуру найму працівників.

Після прийому на роботу проводиться процедура введення в посаду, під час якої працівника ознайомлюють з його обов'язками відповідно до інструкцій та обмеженнями, пов'язаними з його вузькою спеціалізацією. Крім того, працівник ознайомлюється з діяльністю підприємства в цілому, його організаційною культурою та іншими важливими аспектами.

При наборі на роботу випускників навчальних закладів, молоді люди проходять випробувальний період на підприємстві тривалістю від 6 місяців до року. Кожен молодий фахівець отримує куратора - одного з менеджерів вищого керівництва, який виставляє оцінку за результатами роботи в щоденник. Ті, хто успішно пройшов випробування з найвищими балами, можуть отримати роботу на постійній основі [18].

Кращі компанії США, включаючи IBM та AMD, інвестують у розвиток кадрового резерву від 25 до 40 днів на рік. IBM налічує близько 3500 співробітників, яких висувають на керівні посади з внутрішнього кадрового резерву. Для зайняття керівної посади необхідно мати більше 5-річного стажу роботи в компанії. При призначенні на нову посаду працівник проходить тиждень навчання в Центрі підвищення кваліфікації IBM, а в перший рік на новій посаді працівник принаймні 80 годин займається навчанням. Програма навчання охоплює основні аспекти компанії та робочі процеси на майбутній керівній посаді. В IBM існує спеціальна програма «Резерв керівних кадрів», яка забезпечує виявлення найбільш амбітних працівників серед колег та планування їхньої кар'єри.

Система кадрового резерву в США базується на досвіді провідних компаній у галузі кадрової роботи. В таких компаніях вже встановилася практика переміщення своїх співробітників на вакантні посади, що дозволяє їм не тільки економити кошти та час на пошук нових кадрів, але й формувати кадровий резерв. Такі корпорації, як General Motors, General Electric, Microsoft, відомі своєю успішною практикою у цій галузі.

Така стратегія допомагає компаніям вирощувати кваліфікованих та лояльних управлінців. Перспектива кар'єрного зростання стимулює працівників до більш високих результатів. Якщо керівництво знає, кого зі співробітників доцільно просувати по кар'єрній драбині, компанія не витрачає кошти на навчання всіх працівників і не витрачає кошти на залучення нових працівників через кадрові агентства [18].

Технологія кадрового резерву в США полягає в тому, що з числа співробітників відбираються найбільш перспективні кандидати, які в майбутньому зможуть зайняти керівні посади. Ці кандидати знають, що вони на особливому рахунку, і їм надається інформація про те, які прогалини в освіті або особистісні недоліки їм потрібно ліквідувати. Крім того, компанії, які використовують цю технологію, досягають іншої мети - співробітники стають більш лояльними та мотивованими, оскільки вони відчувають, що їхні

можливості для просування по кар'єрній драбині визнаються та підтримуються.

У США підготовка керівних кадрів здійснюється через організацію лекцій, дискусій у невеликих групах, аналізу конкретних ділових ситуацій, читання літератури, ділових ігор та рольового тренінгу. Крім того, щорічно проводяться курси та семінари з управління. Важливим елементом є підготовка кадрів в процесі їх роботи.

Також важливо зазначити, що Американська модель кадрової політики має свої особливості:

- індивідуальне прийняття рішень працівниками;
- індивідуальна відповідальність;
- працівники в більшості компанії набираються на відносно короткі терміни;
- швидке просування по кар'єрним сходам;
- спеціалізована кар'єра працівника;
- явний та точний контроль за роботою працівників.

Американський підхід до підбору кадрів має свої недоліки, зокрема, вузька спеціалізація працівників, яка може обмежувати їх можливості для просування по службі та ігнорувати їхні інтереси.

Українські підприємства можуть взяти на увагу американський досвід та зробити ставку на кваліфікацію кандидатів при підборі, оскільки вона має велике значення для ефективності діяльності підприємства та його економічних результатів.

У Великобританії формування кадрового резерву здійснюється за допомогою програм "планування наступності", які включають в себе планування кар'єри, розробку стратегії оплати праці та управління ефективністю діяльності [18].

Програми "Планування наступності" розробляються з метою визначення потреб у персоналі, аналізу необхідного кадрового потенціалу та обґрунтування кількості працівників, які можуть бути рекомендовані для

підвищення на посаді або переходу в інший департамент / агентство. Кожне підприємство створює базу даних на основі подібних програм, яка містить інформацію про наявні вакансії, включаючи керівні посади.

Кадровий резерв є ключовою HR-політикою компанії British Petroleum у Великобританії, яка постійно оновлюється, відповідно до потреб сучасного бізнесу. Щоб визначити кількість працівників, які мають бути включені до програми з підготовки кадрового резерву, в компанії існує поняття "групи лідерів", яка складається з 360 провідних позицій. План кадрового резерву розробляється спільно з центральним HR-департаментом і відділами кадрів підрозділів підприємства, після чого він розглядається керівництвом компанії. Пропозиції щодо 40-50 найважливіших позицій розглядаються особисто виконавчим директором корпорації.

План кадрового резервування охоплює працівників, готових до просування "зараз", "через 2-4 роки" та "на тривалий період" (до 10 років). Кожні два роки план переглядається для оновлення основних відомостей. Щоб зручно і ефективно працювати з такою кількістю інформації та відображати різні можливості продвиження по службі, використовується багатoproфільна інформаційна система, яка автоматизує більшість рутинних процесів. На підприємстві приділяється велика увага підготовці молодих фахівців для кадрового резервування. Вже давно в корпорації діє "програма індивідуального розвитку", в рамках якої молоді співробітники (віком від 27 до 33 років) оцінюються та визначаються їх кар'єрні перспективи. Після завершення навчання молоді фахівці стають резервістами, забезпечуючи притік "свіжої" висококваліфікованої робочої сили.

У Німеччині діє близько 700 консультативних фірм, які надають допомогу підприємствам у відборі кандидатів. Однак, найбільш важливим джерелом поповнення кадрів є коледжі та університети, з якими багато компаній підтримують тісні зв'язки [18].

Процедура відбору претендентів на посаду проводиться досить ретельно. Для визначення відповідності кандидата на посаду майстра

витрачається від 3 до 6 годин, для керівника нижчого рівня - один день, а для керівника вищого рівня - два-три дні. Оцінка ділових якостей претендента проводиться протягом трьох днів, під час яких застосовуються три методичні процедури.

Перша процедура включає п'ять ділових ігор, результати кожної з яких оцінюються в балах.

У першій діловій грі претенденту пропонується виконати ряд управлінських дій. Кандидат має 2 години, щоб ознайомитися з певною кількістю інструкцій, наказів та інших ділових документів, оцінити ситуацію та прийняти правильне рішення. Після цього з ним проводиться розгорнуте інтерв'ю. Основна мета випробування полягає в оцінці здатності претендента до управління та прийняття рішень в умовах обмеженого часу.

Друга ділова гра передбачає обговорення проблеми в невеликій групі. Учасникам пропонуються різноманітні ситуації, пов'язані з майбутньою роботою. Основна мета випробування полягає в оцінці здатності претендента працювати в команді.

Третя ділова гра спрямована на оцінку здатності претендента приймати рішення щодо обговорюваної проблеми. У рамках гри випробуваний має 30 хвилин, щоб прийняти рішення з питань, таких як ціноутворення, виробництво товарів, капітальні вкладення, кредити тощо.

У четвертій діловій грі кандидатам пропонується написати кілька листів різного характеру, таких як відмова, скасування раніше прийнятого рішення, передача неприємної інформації тощо.

У п'ятій діловій грі група претендентів має підготувати проект розвитку певного напрямку виробництва. На підготовку проекту відведено 1 годину, а на його презентацію - 10-15 хвилин. Роботу оцінюють досвідчені експерти.

Німецькі методи підбору кандидатів відзначаються прагматичністю та продуманістю. Вони включають чітко визначені етапи, що дозволяє ефективно спланувати процес та максимально точно оцінити якості кандидатів. Це є

перевагою німецьких методів порівняно з вітчизняними підходами, де часто відсутня чіткість та продуманість у процесі підбору кандидатів [18].

Отже, українські підприємства повинні відмовитись від чисто функціонального підходу до підбору кадрів, який базується на вивченні послужного списку та анкетних даних кандидата. Замість цього, вони повинні враховувати досвід розвинутих країн та використовувати більш комплексний підхід до підбору кадрів, який включає в себе оцінку навичок, знань, досвіду та особистісних якостей кандидата. Варто вказати позицію Щетініної Л. В., Рудакової С. Г., Заєць А. І. а саме, що: взаємодія керівництва з підлеглими є дуже складним процесом, який важко описати чіткими прийомами і правилами, перетворити на стандартну управлінську технологію.[35]

Один з ключових стратегічних напрямків багатьох вітчизняних компаній - покращення ефективності свого кадрового резерву. Наявність досвідчених та кваліфікованих працівників, готових розвиватися та займати важливі посади, є запорукою безпеки та стійкого розвитку бізнесу у майбутньому.

Слід зауважити, що не всі керівники враховують важливість формування кадрового резерву і тим самим упускають такі можливості, як економія часу на пошук висококваліфікованих фахівців, можливість підготовки працівника до нової посади, застосування покращеної мотивації у вигляді сходження кар'єрними сходами.

Формування кадрового резерву не повинно обмежуватися лише складанням списку. Ефективність цієї роботи багато в чому визначається кадровою роботою з підготовки резервістів, що включає різні методи та технології. Форма такої роботи може бути різною – від перепідготовки до навчання за новою спеціальністю чи отримання додаткової освіти через проходження стажування на базі інших компаній, у тому числі за кордоном.

Для підвищення ефективності кадрового резерву рекомендується використовувати такі етапи:

I етап – планування роботи з кадровим резервом, який передбачає вивчення потреб створеного кадрового резерву. У результаті формується модель планування та управління кадровим резервом.

Для виявлення потреб у кадровому резерві вивчаються слабкі місця, складається план поліпшення ситуації, визначаються методи роботи з кадровим резервом.

На II етапі проводиться підготовка кадрового резерву з урахуванням поточних потреб підприємства. Для цього підвищуються професійні навички, розвивається ініціативність та старанність, створюється можливість здобуття досвіду ведення управлінської роботи та організації робіт.

Для підвищення професійних та особистісних компетенцій резервістів багатьма кадровими службами формуються індивідуальна, спеціальна та загальна програми навчання. Для навчання працівників можна використовувати курси перепідготовки, відвідування тренінгів, участь у системі наставництва.

При проведенні такої роботи важливо вибрати методи для оцінки отриманих результатів від роботи з кандидатами, які перебувають у резерві, а також критерії, яким повинен відповідати працівник під час обіймання керівної посади.

Для підвищення ефективності роботи з кадровим резервом своє поширення набув метод «Карусель», який, з одного боку, дозволяє отримати досвід роботи на різних посадах, а з іншого боку, закріпити навички виконання різних функціональних обов'язків. Для цього необхідно використовувати кар'єрограму всім фахівцям, які входять у кадровий резерв. Можливість оцінити навички резервіста з кар'єрограми є досить важливою особливо на початковому етапі.

Підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, провадиться відповідно до локальних нормативних актів. У цьому випадку необхідно використовувати такі методи, як залучення працівників кадрового резерву до участі у семінарах, нарадах, конференціях, підготовці

управлінських документів, а також виконання ними обов'язків керівника та участь у розробці встановлених форм звітності. Вибір правильних підходів до формування кадрового резерву дозволяє не лише прискорити процес заміни фахівців, а й загалом збільшити продуктивність праці.

Варто надавати перевагу кандидатам, які приділяють увагу вдосконаленню своїх навичок та знань, та мають бажання підвищувати кваліфікації.

Володіння іноземними мовами є важливим критерієм при відборі кандидатів в іноземних компаніях. Багато компаній вимагають від кандидатів знання не однієї, а кількох іноземних мов, а також наявність міжнародних сертифікатів, що підтверджують їхню високу мовну підготовку. Кандидати, які володіють іноземними мовами та мають відповідні сертифікати, повинні мати перевагу під час відбору та активно просуватися по службі в майбутньому.

Для забезпечення стабільного розвитку в бізнесі, важливо, щоб вітчизняні підприємства забезпечували зв'язок з навчальними закладами та відшукували найбільш здібних та перспективних студентів для їх подальшого працевлаштування. Молоді фахівці можуть внести нові ідеї, які зможуть використовуватися для підвищення ефективності та розвитку підприємства. Ця практика є надзвичайно важливою для багатьох розвинутих країн.

В компанії «ВіЯр» підхід до формування кадрового резерву дещо схожий із американською моделлю управління персоналу та формування кадрового резерву.

- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Основними складовими кадрової політики компанії «ВіЯр» є:

1. Підбір персоналу.
2. Навчання працівників організації.
3. Оплати праці.
4. Формування кадрового резерву.
5. Формування соціальних стосунків в організації

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

Кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Кадрова політика компанії «ВіЯр» формує:

- вимоги до робочої сили на стадії найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
- відношення до “капіталовкладень” в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- відношення до стабілізації колективу;
- відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Основними напрямками підвищення ефективності використання персоналу на рівні компанії «ВіЯр» можуть бути такі:

- удосконалення розподілу і кооперації праці в колективі, удосконалення організації та обслуговування робочих місць;
- вивчення і впровадження передових прийомів і методів праці, удосконалення підбору, професійної підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення нормування і стимулювання праці, поліпшення умов праці та ділової робочої атмосфери у колективі, раціоналізація режиму праці та відпочинку, виховання сумлінного ставлення до праці тощо.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що формування кадрового резерву та її розвиток, і навіть ефективне використання неможливе без чіткого уявлення у тому, що таке кадровий резерв як і правильно вибудувати роботу з його формування.

Тож, було з'ясовано, що кадровий резерв – це група працівників, які потенційно здатні:

- до більш складної, зокрема управлінської, діяльності;
- відповідати вимогам, які висуваються відповідною посадою;
- пройти систематичну цільову підготовку через навчання та розвиток.

Сам зміст кадрового резерву полягає у тому, щоб забезпечити нормальне функціонування організації під час вибуття чи переміщення співробітників, а також спрямувати професійний розвиток персоналу у русло досягнення цілей компанії.

Встановлено, що наявність кадрового резерву дозволяє заздалегідь:

- готувати кандидатів на вакантні та новостворені посади;
- ефективно організувати навчання та підготовку співробітників, включених до резерву;
- раціонально використовувати співробітників, включених у резерв, різних напрямках і рівнях у системі управління.

Основними завданнями формування та управління кадровим резервом є:

- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад новими працівниками;
- забезпечення стабільності управління підприємством та всіма його підрозділами;
- призначення на посади компетентних працівників, що забезпечує ефективність роботи підприємства.

Для формування та планування кадрового резерву вивчаються потреби відповідно до загальних планів підприємства. Відбір кандидатів до резерву

здійснюється на основі результатів атестації працівників, їхньої діяльності, відгуків та рекомендацій керівників та колег, а також результатів співбесід.

У сучасних умовах існують різні варіанти організації роботи з кадровим резервом, серед яких можна виділити:

- навчання спеціалістів підприємства з метою підвищення їх кваліфікації;
- самостійна освіта та підготовка співробітників;
- участь у тематичних конференціях, семінарах та форумах;
- стажування в різних підрозділах компанії та ротація кадрів.

Було встановлено, що більшість науковців залежно від підходів до формування складу керівників підприємств виділяють два види кадрового резерву: внутрішній та зовнішній.

Так, внутрішній резерв складається з фактичних працівників організації. До нього входять особи, яким притаманний високий професіоналізм і здібності й уже займають чи готові зайняти високі посади.

Зовнішній резерв формують особи, яких необхідно в першу чергу брати на посади, які звільнились, оскільки це – нові люди, які мають свіжі думки і нове бачення розвитку бізнесу.

Отже, формування кадрового резерву – це важливий вид управлінської діяльності, що полягає у відборі та навчанні працівників, потенційно здатних до відповідальної керівної діяльності.

Кадровий резерв формується для того, щоб:

- попередити ймовірність кризової ситуації у разі звільнення, відходу працівників, які займають ключові, першорядні позиції;
- забезпечити підприємство запасом висококваліфікованих та результативних працівників;
- утримати професійних фахівців та талановитих керуючих;
- створити та підтримувати позитивну репутацію роботодавця;
- зменшити витрати на підбір нового співробітника та його адаптацію.

Загалом, алгоритм формування кадрового резерву виглядає наступним чином:

- 1) Визначення групи кандидатів у резерв
- 2) Оцінка кандидатів (тестування, опитування, експертна оцінка:
 - за результатами оцінки формування групи резерву;
 - формування та реалізація програми підготовки резервістів;
- 3) Оцінка резерву:
 - аналіз результатів та прийняття рішень (про додаткову підготовку);
- 4) Винесення підсумкового рішення (висування на посаду, залишення в резерві, вилучення з резерву).

Як видно з наведеного алгоритму формування кадрового резерву, формування резерву кадрів є багатоступеневим складним процесом. Основною метою цього процесу виступає підвищення ефективності роботи організації у довгостроковій перспективі.

За результатами проведеного аналізу діяльності компанії «ВіЯр» встановлено, що прибуток компанії «ВіЯр» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 43,6 %, тоді як у 2022 р. порівняно з попереднім роком зменшився на 21 % внаслідок зниження темпів виробничої діяльності через повномасштабну війну РФ в Україні. В результаті цього був значно знизився рівень і чистого прибутку отриманого підприємством у 2022 році порівняно з попередніми роками. Щодо рентабельності продукції, то у 2020 – 2021 р. вона зростала, а в 2022 р. відбулося її значне зниження.

Так, середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. складала 706 осіб, у 2021 р. вона зросла до 742 осіб, тоді як у 2022 році відбулося зменшення чисельності працівників до 653 осіб. Причиною такої ситуації стали воєнні дії на території України, що обумовили виїзд певної частини працівників підприємства за кордон. Частка робітників у загальній чисельності працівників протягом аналізованого періоду знаходилася в межах 53 – 57 % загальної чисельності працівників.

За стажем роботи у компанії найбільша кількість працівників має стаж роботи від 5 до 8 років, найменша кількість працює з досвідом роботи до 3 років. У компанії працює переважна кількість чоловіків. Вік працівників компанії в основному сягає від 22-45 років.

Загалом, у 2020 році у компанію було прийнято на роботу у компанію 18 працівників, тоді як вибуло за власним бажанням 12 осіб. У 2021 році підприємство почало нарощувати виробничі потужності, тож знадобилося додатково прийняти 61 працівника, а впродовж 2021 року звільнилося 24 працівника. У 2022 році на фоні економічної кризи, відтоку населення за кордон через війну в Україні та призов до армії в компанії вибуло 95 працівників, з яких: 49 осіб звільнилося за власним бажанням, а 46 осіб було мобілізовано у ЗСУ.

Встановлено, що очолює службу з управління персоналом компанії «ВіЯр» начальник відділу, що має вищу освіту по спеціальності «управління персоналом» та стаж на відповідній посаді – 8 років. Також у відділі працюють 2 інспектори з кадрів, які також мають вищу освіту та стаж роботи 2 і 3,5 років на відповідних посадах.

З'ясовано, що основною метою кадрової політики компанії «ВіЯр» – це своєчасне забезпечення та оптимальне балансування процесів комплектування, збереження та розвитку персоналу, щоб вони відповідали потребам організації.

Виявлено, що у 2021 році служба персоналу компанії розширилася до 25 працівників, а в 2022 році – чисельність персоналу кадрової служби зменшилась на 2 працівника.

Так, за рівнем освіти працівників служби персоналу домінує магістерський рівень вищої освіти; за професіями – експерт з регулювання соціально-трудових відносин, інженер з підготовки кадрів.

Встановлено, що компанія «ВіЯр» у працевлаштуванні надає перевагу досвідченим кадрам, які мають достатній обсяг позитивних рекомендацій з попередніх місць роботи. Крім того, кадрова служба компанії «ВіЯр»

заздалегідь формує бази даних талановитих студентів, які при наявності вакансії, запрошуються у компанію на співбесіду, за результатами якої можуть бути прийнятими у штат компанії. При цьому, обов'язкова увага звертається на середній бал додатка до диплома, знання іноземної мови.

Представники компанії «ВіЯр» проводять анкетування претендентів для виявлення мотивації вибору місця майбутньої роботи за такими факторами-мотивами: задоволення, самореалізація, висока зарплата, отримання нових знань і досвіду, територіальне розташування організації, колектив, ділова репутація компанії тощо.

У компанії також практикується наставництво. Досвідчений наставник допоможе адаптуватися до нових умов, оволодіти професійними знаннями та вміннями, найкращим чином застосувати у компанії знання, отримані в університеті та на практиці.

З'ясовано, що в компанії «ВіЯр» у професійному відборі різних категорій персоналу застосовують метод бесіди, автобіографічної анкети та метод психологічного анкетування.

На мою думку, щоб програма відбору кадрів була ефективною, необхідно чітко визначити якості, які необхідні для відповідного виду діяльності. Починати підбір персоналу слід зі зрозуміння загальних цілей підприємства та конкретного підрозділу, визначення необхідного результату від працівника, аналізу можливості оплати висококваліфікованого фахівця та підвищення його навичок.

Досліджено, що в умовах високої конкуренції успішність підприємства залежить від компетентності й ефективності його управлінських кадрів. Для забезпечення якісного поповнення кадрового резерву підприємство повинно розробляти та реалізовувати програми підготовки фахівців, що передбачаються на різних етапах розвитку компанії. В цьому процесі важливо створити ефективну систему розвитку кадрів, яка забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства і створить переваги в конкурентній боротьбі за людський капітал.

Таким чином, формування кадрового резерву – це складний, багатоетапний процес, спрямований на створення стійких конкурентних переваг організації у сфері людського капіталу і створення адекватної структури персоналу, яка здатна забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії.

Отже, досвід формування кадрового резерву в різних країнах показує, що компанії дотримуються своїх цілей і за допомогою цього вибирають той чи інший спосіб формування кадрового резерву.

Ураховуючи досвід розвинутих країн, українські підприємства повинні відмовитись від чисто функціонального підходу до підбору кадрів, коли рішення про найм на роботу приймається виключно на основі дослідження послужного списку та анкетних даних кандидата.

Кандидатам, які прагнуть до постійного вдосконалення своїх навичок та знань та підвищення кваліфікації, варто віддавати перевагу.

Для вітчизняних підприємств важливо підтримувати близькі зв'язки з навчальними закладами, щоб виявляти найбільш здібних та перспективних студентів та наймати їх на роботу. Молоді фахівці можуть принести нові ідеї, які допоможуть у подальшому розвитку підприємства. Тому в розвинутих країнах цьому питанню приділяють велику увагу.

Встановлено, що розвиток персоналу є більшим, ніж просто надання навчання та підвищення кваліфікації, оскільки це передбачає цілеспрямоване керування кар'єрним рухом співробітників. Успішний розвиток персоналу є не тільки ключовим фактором прогресу суспільства, але і важливим інструментом науково-технічного просування.

Таким чином, з кандидатами, які перебувають у кадровому резерві, необхідно вести безперервну роботу, оскільки це визначає майбутні перспективи розвитку всього підприємства. Адже будь-якій організації необхідні компетентні висококваліфіковані фахівці, які дозволяють розвивати діяльність та нарощувати конкурентоспроможність на ринку.

7 лютого 2019 року Верховна Рада України 334 голосами (з 450) внесла поправки до Конституції України, які закріпили курс на повноправне членство України в ЄС та НАТО. Даний факт означає не лише законодавчий вектор змін на території України, а й у будь-якій сфері життя. На сьогоднішній момент теперішній стан української економіки не дозволяє точно планувати кадрові переміщення, однак створення кадрового резерву має сприяти зміцненню економіки та можливістю створювати нові робочі місця. Одним із заходів для вдосконалення найму співробітників є формування кадрового резерву.

Варто зазначити, що існують різні підходи до поняття кадрового резерву. З однієї сторони, кадровий резерв розглядають із теоретичної точки зору, що розглядається як спеціальна група працівників та керівників, що мають професійні характеристики та лідерські навички, характерні для майбутньої займаної посади. Із іншої точки зору, кадровий резерв – це комплекс заходів, який спрямований на навчання, ротацію та мотивацію співробітників, які планують зайняти відповідну посаду.

Пропонуємо таке визначення кадрового резерву. Кадровий резерв – група працівників, які потенційно здатні до керівної діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються посадою того або іншого рангу, які зазнали відбору і пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

В даній роботі проаналізовано види та завдання кадрових резервів. Так, виділяють два види кадрового резерву: внутрішній та зовнішній. Внутрішній кадровий резерв складають співробітники підприємства. Це такі працівники, що вже працюють на даному підприємстві, але мають потенціал до розвитку на такому підприємстві. Даний резерв поділяється на оперативний та перспективний. Оперативний резерв – це співробітники, що вже заміщують своїх керівників і готові без будь-якого додаткового навчання обійняти вищі посади. Перспективний резерв – це співробітники з високим потенціалом, що потребують додаткового навчання. Зовнішній кадровий резерв – це база фахівців, яких у першу чергу треба/можна брати на вакансії, що звільнилися. Зовнішній кадровий резерв може формуватися за бажанням власника

підприємства чи уповноваженої ним особи. Крім того, зовнішній кадровий резерв може формуватися вимушено, якщо на підприємстві за будь-яких причин виникла висока плинність кадрів. Варто вказати, що даний вид резерву притаманний державній службі. Так, Законом України «Про державну службу» передбачено створення кадрового резерву, яскравим прикладом якого є право особи, що зайняла друге місце за результатами конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби на першочергове зарахування на державну службу у випадку, якщо посада знову стане вільною.

Формування та підготовка кадрового резерву вважається ефективним інструментом оптимізації використання персоналу організації, підбору і переміщення керівних кадрів, забезпечення наступності керівництва, і на цій базі підвищення ефективності роботи всієї організації.

При формуванні кадрового резерву важливо враховувати ліквідність спеціаліста чи менеджера та специфічні характеристики робочої сили. На нашу думку, робота зі створення кадрового резерву має починатися на етапі взаємодії з галузевими вузами або вузами, які випускають фахівців, необхідних для підприємства, коли студенти, які прийшли на практику чи стажування, не лише проходять етап адаптації, а й формують первинні професійні навички, уміння.

В роботі розглянуто формування кадрових резервів в Японії, США, Великобританії та Німеччини. Модель створення кадрового резерву в Україні схожа із системою у США. Так, у США підготовка керівних кадрів здійснюється через організацію лекцій, дискусій у невеликих групах, аналізу конкретних ділових ситуацій, читання літератури, ділових ігор та рольового тренінгу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: *Навчальний посібник*. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Білорус Т. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДУ ТАКСОНОМІЇ. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. № 199. С. 12–19.
3. Білоус Л. Й., Брич В. Я. МІСЦЕ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ У СТРУКТУРІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ. СТАЛІЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ. *Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2015. № 3 (28). С. 11-17.
4. Брич В. Я., Колодницька О. З. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С. 72-76.
5. Брич В. Я., Борисяк О. В. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ОПТИМІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 2(50). С. 172–179.
6. Брич В. Я., Борисяк О. В. ВПЛИВ ДЕПРЕСИВНИХ РИНКІВ ПРАЦІ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60-65.
7. Гарматюк О.О. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ У БАНКІВСЬКИХ СТРУКТУРАХ. *Матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль*. 17-18 листопада 2016. С. 312-313
8. Грищенко Д.Г., Кайданович В.В. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 98-102

9. Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ В УМОВАХ COVID19: СВІТОВА ПРАКТИКА ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61 С. 11-17.
10. Застрожнікова І.В. СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2021. № 2. С. 159-173.
11. Застрожнікова І.В. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 91-95.
12. Малярчук О. СУТНІСТЬ РОБОТИ З РЕЗЕРВОМ КАДРІВ. 2022. С. 355-357
13. Попадинець І. Р. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ НА НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: *автореф. дис. канд. екон. наук*. Івано-Франківськ, 2016. 21 с.
14. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
15. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: *Навчальний посібник*. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
16. Савченко В.А. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ТА ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРСІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ВАКАНТНИХ ПОСАД. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 1. С. 4-9.
17. Савченко В. А. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ: *підручник. 2ге вид., перероб. і доп.* Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.
18. СУЧАСНИЙ ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sBv8JvC4TBQJ:https://isfic.info/gossab/civserv109.htm+&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>. (дата звернення: березень 2023)

19. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: *підручник* / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
20. Чернишова Л.І., Джурина Г.О., Добровольський Т.Д. ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. Міжнародна науково-практична конференція «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств». 2021. С. 96-97.
21. Шамін М.В. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 5. С. 49-55.
22. Шостак Л. В., Болобан Є. О. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
23. Шура Н.О. ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Ефективна економіка*. 2020. № 6.
24. Бочарова Н.А., Федотова І.В. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ КОРПОРАЦІЙ. *Економіка транспортного комплексу*. 2023, С. 41.
25. Пустюльга, Л. С. ЗМІСТОВНИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. *Вісник Хмельницького національного економічного університету. Економічні науки.*—Хмельницький, 2009. С. 276-279.
26. Ситник, Й. С. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ. «СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ». *Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська Державна академія будівництва та архітектури»*, 2016. С. 209-215.

27. Малишевська, А. О., Воржакова, Ю. П. ОСНОВНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ «VUCA» У КОНТЕКСТІ ДВОФАКТОРНОЇ ТЕОРІЇ Ф. ГЕРЦБЕРГА. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*, (4), 2019. С. 51-58.
28. Назарук Е. СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ / Е. Назарук // *Менеджер по персоналу*. – 2006. – № 7. – С. 68–73.
29. Яцина, Т. Б. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ. *Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. Факультет економіки та бізнесу (6-10 лютого 2023 р., м. Мелітополь)*. Мелітополь: ТДАТУ, 2023. 252 с., 24.
30. Князева, О. А., Князева, Е. А., Шамін, М. В., & Шамин, М. В. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019, Вип. 5 (139).
31. Медведь, Ю. С. КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Публічне управління в Україні: теорія, практика, інновації*, 2019. С. 15.
32. Тищук, Б., Свидрук, І. І. СТВОРЕННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА. *Збірник тез доповідей «Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства»*, 2021, С. 38.
33. Семендяк, В. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ. *Економіка та суспільство*, 2022, С. 41.
34. Рудакова, С. Г., Данилевич, Н. С., Щетініна, Л. В., Касяненко, Я. А. DIGITAL HR- МАЙБУТНЄ КАДРОВОГО АДМНІСТРУВАННЯ. *Бізнес інформ*, (1 (504)), 2020, С. 265-270.

35. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ТА ЙОГО РОЗВИТОК. *Бізнес інформ*, 2019. С. 385-393.
36. Згалат-Лозинська Л. О. МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6813>. (дата звернення: квітень 2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Етапи формування кадрового резерву



Додаток Б

Тест «Наскільки ви втілення працездатності і цілеспрямованості» допомагає оцінити здатність та бажання людини працювати.

Відповідайте на питання, вибираючи один з варіантів відповіді:

а) ніколи, б) рідко, в) інколи, г) часто, д) завжди.

- 1) Як часто ви думаєте, що заслуговуєте на краще, ніж те, що маєте?
 - 2) Чи часто ви відчуваєте бажання змінити почату справу?
 - 3) Чи часто ви змінюєте роботу в пошуках кращого варіанту?
 - 4) Як часто ви втрачаєте інтерес до початої справи?
 - 5) Чи завжди ви доводите почате до кінця?
 - 6) Чи приймаєте ви невдачі близько до серця?
 - 7) Чи є у вас страх зробити щось неправильно?
 - 8) Чи часто ви не можете заснути, думаючи про незакінчені справи?
 - 9) Чи здатні ви передати почату вами справу іншій людині, щоб вона її завершила?
 - 10) Чи часто ви ризикуєте?
 - 11) Вам легко робити те, що знаєте, чим братися за нове і невідоме?
 - 12) Чи часто ви робите все по-своєму, знаючи, що так досягнете бажаного результату?
 - 13) Чи здатні ви робити те, що не подобається вашим близьким, але вам самим подобається?
 - 14) Чи здатні ви здійснити свою найхімернішу мрію?
 - 15) Чи завжди ви досягаєте того, що задумали або бажаного?
- Питання на співбесіду
14. Хто міг би дати вам хороші рекомендації і чому?
 15. Хто міг би дати про вас поганий відгук і чому?
 16. Що саме ви зробили для того, щоб ваше підприємство/відділ давали більше прибутку?
 17. Що саме ви зробили для того, щоб ваше підприємство/відділ скоротило витрати?

18. Що саме ви зробили для того, щоб ваше підприємство/відділ заощадило час, збільшивши об'єм робіт?
19. Чим ви зуміли виділитися серед своїх співробітників?
20. Розкажіть по порядку про те, як ви професійно зростали на вашій нинішній роботі і про те, що ви зараз робите день за днем?
21. Розкажіть про проблему, з якою ви зіткнулися на вашій останній роботі/у відділі вашого клієнта і як ви її вирішили?
22. Які ваші найближчі і довгострокові цілі?
23. Серед обов'язків, які, як нам хотілося б, ви виконуватимете, є три найбільш важливі (відрізняються в залежності від професії). Яким досвідом ви володієте для вирішення цих завдань?
24. Чи є у вас інший досвід або знання, які були б корисні нашому клієнтові?
25. Які особисті завдання стояли перед вами, коли ви взялися до вашої нинішньої роботи?
26. Наскільки вам удалося їх вирішити?

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015297555

Дата перевірки:
29.05.2023 12:22:13 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
29.05.2023 12:57:15 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Ладюк_керівник_Столярук

Кількість сторінок: 82 Кількість слів: 17691 Кількість символів: 137376 Розмір файлу: 184.09 KB ID файлу: 1014969476

15.1% Схожість

Найбільша схожість: 3.01% з Інтернет-джерелом (<https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635b2bd78a5d43b89..>)

11.3% Джерела з Інтернету 379 Сторінка 84

9.68% Джерела з Бібліотеки 535 Сторінка 87

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел