

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

**Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ**

**ОРГАНІЗАЦІЇ**

**(НА ПРИКЛАДІ ТДВ "ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН")»**

**Виконав:** студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент

**Палюх В.В.**

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** професор кафедри, д.е.н,

**Іжевський П. Г.**

---

(науковий ступінь, вчене  
звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** Щепанський Едуард  
Валерійович, доктор  
наук з державного  
управління, доцент

---

(науковий ступінь, вчене  
звання, прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2021 рік**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	6
1.1. Кар'єра як об'єкт управління на виробничому підприємстві ...	6
1.2. Особливості та умови планування ділової кар'єри персоналу на виробничому підприємстві .....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	28
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» .....	28
2.2. Сучасний стан та оцінка управління діловою кар'єрою персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» .....	51
3.1. Удосконалення організаційних засад планування ділової кар'єри персоналу підприємства .....	51
3.2. Обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення планування ділової кар'єри на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» .....	61
ВИСНОВКИ .....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
ДОДАТКИ .....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах динамічних інноваційних перетворень в Україні, загострення ринкової конкуренції і глобалізації економічних процесів персонал виступає важливим фактором підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності сучасних підприємств та спонукає їх до використання нових підходів до управління персоналом. Особливе місце у забезпеченні соціально-економічної ефективності управління персоналом належить плануванню його ділової кар'єри на підприємствах.

Для виробничого підприємства планування кар'єри є дуже важливим, оскільки воно повинно забезпечити максимально повну віддачу працівника та отримання підприємством користі від його знань, умінь, навичок і кваліфікацій. У професійній діяльності ці показники будуть змінюватися: кваліфікація цілком може збільшитися, а набутий досвід допомагатиме виконувати завдання більшої складності. Цілком ймовірно, що з часом сформується ситуація, за якої професійна кваліфікація працівника досягне вищого рівня, і зможе обіймати вищу посаду. Для того щоб цей процес не був стихійним, потрібне створення всіх необхідних умов для максимально сприятливого здійснення зазначених процесів, тобто необхідне планування ділової кар'єри.

Вивченню питань, що пов'язані з визначенням сутності кар'єри її управлінням, значну увагу приділяли вітчизняні й зарубіжні вчені, серед яких: О. Бакуліна [2], М. Бормотова [5], В. Гриньова [11], І. Дахно [12], Ю. Дворак [13], О. Кісельова [31], В. Літинська [42], О. Марцінковська [48], М. Новікова [53], О. Небилиця [51-52], Т. Поспелова [55], І. Сотніков [67], П. Синисало [66], А. Шевченко [75] тощо. Проте, дуже поверхнево досліджено питання планування ділової кар'єри та обґрунтування її значення для розвитку персоналу виробничого підприємства, що і визначило актуальність теми роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є теоретичне

обґрунтування особливостей та умов планування ділової кар'єри персоналу та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення планування ділової кар'єри персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрити сутність кар'єри як об'єкта управління на виробничому підприємстві;
- охарактеризувати особливості та умови планування ділової кар'єри персоналу на виробничому підприємстві;
- визначити показники ефективності управління діловою кар'єрою на підприємстві;
- охарактеризувати загальні засади та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- проаналізувати показники управління трудовими ресурсами на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- оцінити управління діловою кар'єрою персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- визначити сучасний стан управління трудовими ресурсами та діловою кар'єрою персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- охарактеризувати розробку та реалізацію стратегії, норм і правил управління трудовими ресурсами та діловою кар'єрою персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- описати реалізацію заходів та планів розвитку персоналу та ділової кар'єри ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Об'єкт дослідження** - є планування ділової кар'єри персоналу підприємства.

**Предмет дослідження** є теоретико-практичні аспекти удосконалення планування ділової кар'єри персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою магістерської роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних

і зарубіжних фахівців з проблем планування ділової кар'єри персоналу підприємства. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано такі методи дослідження: метод морфологічного аналізу – для узагальнення існуючих теоретичних підходів до визначення сутності понять «кар'єра» та «управління діловою кар'єрою працівників»; дедуктивний метод – для систематизації методичних підходів до планування ділової кар'єри працівників; методи аналізу та синтезу – для визначення тенденцій та функціональних закономірностей процесу планування ділової кар'єри працівників; статистичний аналіз – для виявлення тенденцій зміни показників, що характеризують планування ділової кар'єри працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; метод соціологічного опитування – для визначення факторів, які впливають на ділову кар'єру працівників; графічний метод – для наочного подання отриманих результатів тощо.

**Інформаційною базою** для написання роботи послужили нормативно-правові документи, монографії, статті з проблем планування ділової кар'єри персоналу. Розрахунки проводились на основі фактичних матеріалів підприємства – фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що узагальнені теоретичні положення та розроблені методичні підходи можуть бути використанні у практиці управління персоналом підприємства. Зокрема, запропонована модель кар'єрограми для працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та використання засад партнерства в процесі планування ділової кар'єри працівників, при спільній діяльності адміністрації, пропонованої служби управління професійною кар'єрою та працівників, забезпечить стійке кар'єрне зростання та стабільне кадрове забезпечення на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 76 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 94 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Кар'єра як об'єкт управління на виробничому підприємстві

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі трудового потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін усе більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати трудовий потенціал своїх працівників, а персоналу – задовольнити широкий спектр своїх потреб.

У вітчизняній літературі часто поняття “кар'єра” ототожнюється з поняттям “ділова кар'єра”. Проте, за змістом це різні поняття. Кар'єра може бути як діловою (чи професійною), так і соціальною. Як на нашу думку [50, с. 158], кар'єра – це процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві за обраною стратегією чи обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю. Таке розуміння кар'єри поєднує цільовий, функціональний, процесний та структурний підходи.

Визначення поняття “ділова кар'єра” також доцільно формулювати на засадах комбінування різних підходів, проте з урахуванням того, що ділова кар'єра є лише видом кар'єри. Тобто, поняття “ділова кар'єра” є вузьким порівняно з поняттям “кар'єра”. Виходячи з таких міркувань, під діловою кар'єрою слід розуміти процес зміни ролей, посад, статусів за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в професійній діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю.

Звернення великої кількості дослідників різних сфер діяльності до проблематики кар'єри та ділової кар'єри породило багато її тлумачень. Аналіз поняття «ділова кар'єра» показав, що існують такі підходи до сутності визначення досліджуваного поняття: успішний, трудовий, процесний та суб'єктивний. Слід відмітити, що аналіз наведених трактувань також дозволяє зробити висновок, що термін «ділова кар'єра» вживається як у широкому, так і у вузькому розумінні. Деякі автори дають широке тлумачення ділової кар'єри. Так, наприклад, Г. Осіпов розглядає ділову кар'єру як «...загальну схему життя, складену з ряду епізодів та подій, яка включає в себе не тільки просування, але і всі значні зміни життєвого шляху взагалі». Разом із цим низка науковців використовують і вужче трактування: наприклад, В. Бочелюк дає тлумачення ділової кар'єри як «...сукупність займаних людиною місць, визначених по ранговій шкалі...» [6, с. 16].

У деяких визначеннях кар'єра представлена у вигляді моделі, схеми переміщення індивідів із нижчих суспільних позицій на вищі. Так, наприклад, Румянцева З. П. трактує поняття ділової кар'єри лише як «...просування працівника в результаті зростання його освітнього рівня, кваліфікації, накопичення ним досвіду до складнішої праці» [65, с. 201].

Найбільш ємним є визначення ділової кар'єри як «...безперервного процесу успішного «професійного просування, професійного зростання, перехід від одних рівнів професіоналізму до інших». При такому тлумаченні кар'єри професійне становлення працівника, реалізація його професійно-особового потенціалу є процесом свідомого здійснення професійного і посадового просування, в результаті якого з'являється досягнутий статус у соціо-професійному середовищі, що гарантує прийнятний спосіб професійного самоствердження, певний рівень і якість життя (дохід) [40, с. 201].

При аналізі ділової кар'єри на особовому рівні основна увага приділяється інтерпретації успішності або неуспішності кар'єри самою людиною. Так, деякі автори розглядають ділову кар'єру з точки зору

присутності ознаки успіху: «успішне просування», «шлях до успіхів», а також результат досягнення успіху (підхід успішності).

Успішність професійної діяльності Синисало П. пропонує визначати поєднанням об'єктивних і суб'єктивних критеріїв. При цьому як об'єктивні критерії розглядаються: стабільність роботи; досягнутий статус у соціо-професійному середовищі; дохід, який приносить наявна посада (певна якість життя).

Успіх Синисало П. пропонує розділяти на професійний і кар'єрний. Професійний успіх, на його думку, – це самооцінка досягнутого професійного рівня, індивідуальне сприйняття людиною того, наскільки повно використовуються її здібності і наскільки широкі можливості для самовираження, що надаються конкретною професійною діяльністю. Для оцінки кар'єрного успіху важлива вертикальна мобільність людини в соціо-професійному середовищі, при цьому вона оцінює не лише рівень, але і темп, швидкість, час посадового просування. Загальна оцінка успішності кар'єри складається із співвідношення об'єктивної і суб'єктивної оцінки досягнень як у професійному, так і службовому плані [66, с. 175-176].

Процесну сутність ділової кар'єри підкреслюють група авторів, які визначають її як «процес», «дії», «рух», «розвиток», проходження працівника шляхом опанування якихось цінностей, благ, визнаних у суспільстві або організації. До таких можна віднести:

- посадові та ієрархічні рівні;
- рівні кваліфікаційних сходів і пов'язані з ними розряди, що диференціюють навички та знання людей за рівнем майстерності;
- статусні ранги, що відображають величину вкладу працівника в розвиток організації (вислуга років; унікальні, доленосні для організації раціональні пропозиції);
- рівні влади як міри впливовості в організації (участь в ухваленні важливих рішень, близькість до керівництва);
- рівні матеріальної винагороди, доходу (рівень заробітної плати і

різноманітність соціальних пілґ) [51, с. 154].

Таке розуміння ділової кар'єри орієнтує на відповідний методичний підхід до її дослідження. У його основі лежить тенденція сучасної науки до вивчення події, а не речей, процесів, а не станів. Суспільство і його компоненти розглядаються як процеси, а не як статичний стан, як безперервний безкінечний потік подій. Людина, включена в цей потік, вимушена безперервно рухатися в ньому, пристосовуватися до нього, долати його течії, що відхиляються, власну зміну в цьому процесі і зміну його складових. Чим стрімкіше загальний рух, тим небезпечніше уповільнення.

Складність ділової кар'єри визначається обумовленістю її безліччю чинників, передусім пов'язаних з особливостями працівника, що робить кар'єру, і середовища, в якому розвивається кар'єра, а так само особливостями та рівнем розвитку суспільства, в якому діють людина й організація. Для повнішого вивчення, розуміння та опанування механізмів дії на характер кар'єри необхідно враховувати як складні зв'язки утворювальне елементів, так їх складність і особливості.

Ще одна група визначень, яку можна виділити, розкриває суб'єктивну сутність ділової кар'єри. При такому підході працівник свою ділова кар'єру порівнює не лише зі службовим просуванням, а й із життєвими цілями. Зокрема, можна навести наступні цілі кар'єри:

- професія (вид діяльності) чи займана посада відповідають самооцінці, як наслідок - сприяють моральному задоволенню;
- робота має творчий характер та дозволяє досягати визначеного ступеня незалежності;
- робота знаходиться в місцевості, що відповідає стану здоров'я і можливостям хорошого відпочинку;
- праця добре оплачувалась;
- робота не впливає на активне навчання;
- робота не заважає вихованню дітей і займанню домашнім господарством тощо [63].

Трудового підходу дотримується колектив авторів, основною думкою яких є те, що ділова кар'єра – це вся трудова діяльність людини протягом життя, загальний стаж її роботи. У цьому випадку більше уваги приділяється трудовій біографії працівника, ніж його кар'єрі. Тому дані визначення не можуть характеризувати повністю термін «ділова кар'єра», бо в них відсутня цільова складова (на що направлена ділова кар'єра). Відображається тільки процес трудової діяльності людини, не враховуючи її просування, зростання кваліфікаційного рівня, удосконалення навиків та здібностей.

Таким чином, комплексність ділової кар'єри передбачає необхідність розгляду її з різних сторін та використання при її дослідженні різних підходів. Багатоаспектність ділової кар'єри виражається в її наповненості різними складовими. Вона комбінує в собі такі напрями діяльності, як вдосконалення рівня професійного, особового, загального культурного розвитку, заходи щодо самопрезентації, самореклами, формування, зміцнення і підтримки необхідних зв'язків, які сприятимуть тому, щоб реальне внутрішнє зростання було відзначене, по праву оцінене в середовищі службовця і відбите у формі зовнішнього зростання (підвищення по службі, оплати праці).

Таким чином, аналіз вітчизняних наукових джерел засвідчує, що ділова кар'єра стала предметом дослідження багатьох відомих вчених. Аналізуючи різні визначення ділової кар'єри, представлені їх наукових працях, можна зробити наступні узагальнення:

- 1) ділова кар'єра тісно пов'язана як з індивідуальною, так і з соціальною природою людини;
- 2) ділова кар'єра пов'язана і є вираженням трудової та творчої діяльності людей;
- 3) ділова кар'єра корелюється із соціальною мобільністю індивіда;
- 4) у будь-якій суспільній ієрархії (виробничій, майновій, соціальній, адміністративній і т. д.) присутня кар'єрна складова;

5) ділова кар'єра охоплює досягнення успіху в широкому діапазоні сфер людської діяльності: наукової, службової, суспільної тощо;

6) у всіх визначеннях терміну присутня ознака успіху: «успішне просування», «шлях до успіхів», а також результат досягнення успіху;

7) ділова кар'єра може розумітися і як процес, і як результат цього процесу [9, с. 157].

Складність процесу побудови ділової кар'єри позначається і на різноманітті її видів, і на відмінності підходів до її типів. У науковій літературі однозначної точки зору щодо класифікації видів та типів ділової кар'єри не існує. Найбільш комплексну класифікацію видів та типів ділової кар'єри пропонує С. Сотнікова [68, с.194], навівши особливо повний спектр ознак, за якими можливо розрізнити кар'єру (рис. 1.1).

Для виробничого підприємства найбільш цікавою є поділ за типом кар'єрної моделі, де виділяють кар'єру «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя». Модель кар'єри «сходи» полягає у такому: кожна сходинка становить певну посаду, займану працівником фіксований час. Зі зростанням навичок, трудового потенціалу й виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається кар'єрними сходами. Планується, що працівник досягне вищої сходинки службової кар'єри в період максимального розквіту свого трудового потенціалу, коли накопичено великий досвід, набута висока кваліфікація. Після заняття найвищої посади починається планомірний спуск службовими сходами (виконується менш інтенсивна й відповідальна робота).

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

Модель кар'єри «змія» реалізується шляхом горизонтального переміщення (призначення) працівника з однієї посади на іншу із заняттям кожної нетривалий час з подальшим просуванням на вищу в ієрархії посаду.

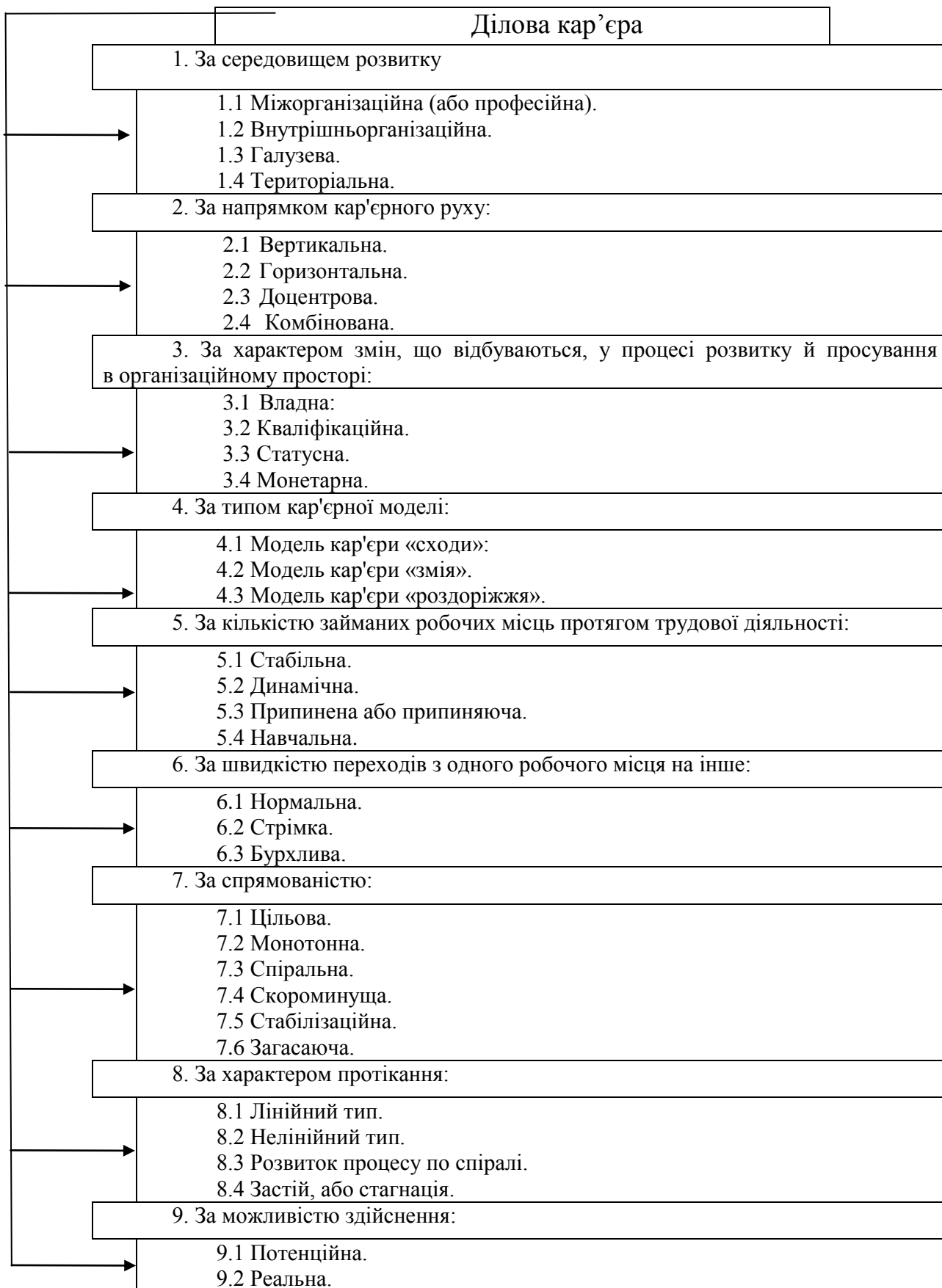


Рисунок 1.1 - Перелік класифікаційних ознак ділової кар'єри  
Примітка. Систематизовано автором на основі джерела [68, с.194].

Це дає можливість майбутньому лінійному керівникові більш глибоко вивчити конкретні функції керування.

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

У даному класифікаційному блоці виникає сумнів необхідність виділення моделі «трамплін», що є частиною моделі «сходи»: різниця між ними тільки в кінцевому результаті. Важливо відзначити, що в сучасному світі «трамплін» більше розповсюджений, ніж «сходи»: деякі працівники, які досягли кар'єрного піка, матимуть задоволення опускатися усе нижче й нижче в ієрархії організації – основна маса або піде в іншу організацію, або на пенсію. Було б більш коректно об'єднати обидві ці моделі в одну – «сходи» – і передбачити дві альтернативи: перша – поступовий спуск службовими сходами (як варіант – посада радника або консультанта при керівнику організації або його заступнику); друга – вихід на пенсію [48, с. 246].

Варто також відмітити, що велике значення при дослідженні питання ділової кар'єри відводиться саме процесу управління діловою кар'єрою. Так, управління діловою кар'єрою – це послідовність дій, які мають бути здійснені для формування управлінського впливу, що включає визначення мети управління кар'єрою персоналу та інструментів її планомірної реалізації. Цей процес має бути організований на основі науково-обґрунтованого концептуального підходу та здійснюватись на усіх ланках управління.

Об'єктом управління діловою кар'єрою є кадрові потоки. Суб'єктом управління – працівники служби управління персоналом. Завдання управління діловою кар'єрою полягають у: 1) підвищенні ефективності використання персоналу; 2) зростанні задоволеності персоналу кар'єрою та

роботою на підприємстві; 3) зниженні рівня кадрових ризиків, носіями яких є працівники, не задоволені кар'єрним зростанням; 4) підвищенні лояльності персоналу до підприємства; 5) протидії кар'єрним застоєм та кризам; 6) сприянні професійному становленню та розвитку працівників [49].

Управління діловою кар'єрою, як на нашу думку, слід здійснювати на засадах таких принципів: 1) безперервності. Управління діловою кар'єрою має здійснюватися на постійній основі, аби персонал не втрачав відчуття турботи з боку керівництва, задоволеності кар'єрою; 2) осмисленості. Будь-які кар'єрні дії з боку керівництва повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до пріоритетних цілей функціонування підприємства; 3) оперативності. Управління кар'єрою має здійснюватися своєчасно, аби не допускати кар'єрних криз та незадоволеності роботою на підприємстві; 4) маневреності. Менеджери з персоналу повинні продумувати траєкторію кар'єрного просування працівників шляхом поєднання горизонтального і вертикального просування; 5) ефективності. Економічні вигоди від управління діловою кар'єрою повинні перевищувати витрати на здійснення управлінських процедур; 6) науковості. Управління діловою кар'єрою має здійснюватися на основі науково-обґрунтованих підходів; 7) об'єктивності. Передбачає врахування всіх позитивних і негативних сторін прийняття тих чи інших кар'єрних рішень та прийняття справедливих рішень про підвищення; 8) контролю, який полягає в здійсненні постійного контролю за перебігом процесу управління діловою кар'єрою; 9) багатоваріантності. Полягає в розробці альтернативних варіантів розвитку кар'єри працівників [49].

Таким чином, «кар'єра» - це: вид професійної діяльності на окремих етапах професійного шляху людини; професійний ріст і надбання майстерності, професійних знань і активної життєвої позиції впродовж усього життя; види діяльності, поєднані зі способом життя, котрі реалізують життєві цілі і мотиви; професійний досвід конкретної людини, що стосується не тільки професії; праця, робота, служба; професія-покликання із

включенням як службової, так і неслужбової діяльності, що свідомо спрямовані на досягнення певної мети. А ділова кар'єра – будь-яка зміна становища працівника в організації: просування по сходинках службової ієрархії; послідовна зміна занять як у межах окремої організації, так і протягом життя; наближення до «ядра» організації.

## **1.2. Особливості та умови планування ділової кар'єри персоналу на виробничому підприємстві**

Підвищення ролі кваліфікованого персоналу у забезпеченні активної життєдіяльності виробничого підприємства привело до того, що підприємства взяли на себе функції щодо професійного навчання, виробничої адаптації, планування ділової кар'єри працівників, підготовки резерву керівників тощо.

Так, ділова кар'єра - це поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю.

Планування кар'єри – це один із стратегічних напрямів роботи з управління персоналом організації, котрий передбачає кар'єрне зростання працівників з метою ефективного розвитку самої організації [33, с. 145].

Під плануванням ділової кар'єри персоналу слід розуміти розробку цільової програми поетапного просування працівників по службовій драбині, що визначає перспективи їх службового зростання за встановлений час у певних організаційно-технічних умовах виробництва та фінансово-економічних можливостях організації. Це надає реальну можливість кожному працівнику найбільш ефективно розкрити свої професійні, ділові та особистісні якості.

Робота з планування кар'єри персоналу будується на індивідуальному підході до можливостей професійного просування персоналу. На підприємстві проводяться спеціальні дослідження щодо планування та управління кар'єрою персоналу, результати яких оформляють у вигляді кар'єрограми, яка дає можливість простежити за трудовою діяльністю всього персоналу [64].

Кар'єрограму, як правило, складають на 5-10 років. У ній вказують обов'язки адміністрації, професійно-кваліфікаційне просування персоналу, його обов'язки щодо підвищення рівня освіти, кваліфікації та професійної майстерності.

Розрізняють 10 етапів планування ділової кар'єри персоналу [14].

*Перший етап планування ділової кар'єри персоналу – прийняття управлінського рішення про доцільність та необхідність організації планування кар'єри персоналу.*

На даному етапі вирішуються такі завдання:

- визначення цілей організації планування кар'єрного просування персоналу. Цілі повинні бути чіткими та відповідати стратегічним завданням організації;
- оцінка техніко-технологічної бази організації та визначення перспектив її подальшого розвитку та вдосконалення;
- оцінка дієздатності організації ефективно функціонувати в умовах ринкової трансформації національної економіки;
- з'ясування найбільш ефективних методів планування кар'єрного просування персоналу, а саме: метод прямого розрахунку, система ігор, економіко-математичні та матричні моделі тощо;
- визначення розміру очікуваної економічної та соціальної ефективності від повномасштабного впровадження планування кар'єри персоналу;
- узагальнення різноманітної інформації, підведення підсумків та прийняття остаточного рішення щодо важливості, необхідності та

доцільності застосування планування кар'єри персоналу. Формування комплексу рекомендацій щодо організації планування кар'єрного просування персоналу.

Закінчується даний етап виданням наказу про організацію планування кар'єрного просування персоналу.

*Другий етап планування ділової кар'єри персоналу – розробка плану-графіку з планування кар'єри персоналу.* На даному етапі вирішуються такі питання [35]:

- визначення різноманітних організаційних, економічних, фінансових та інших заходів і робіт, необхідних для повномасштабного впровадження планування кар'єрного просування персоналу підприємства;

- встановлення чіткої послідовності виконання запланованих заходів та визначених робіт;

- призначення керівників та фахівців, відповідальних за виконання запланованих заходів та визначених робіт;

- встановлення термінів виконання запланованих заходів та визначених робіт;

- розробка системи звітності та поточного контролю за ходом виконання запланованих заходів та визначених робіт.

Детальне визначення запланованих заходів та робіт, їх змісту та структури, термінів їх виконання, призначення конкретних виконавців робіт вирішуються у кожному конкретному випадку залежно від специфіки діяльності підприємства, його мети, вирішуваних ним задач, його техніко-технологічної бази, структури управління, фінансово-економічного стану тощо.

Закінчується другий етап затвердження плану-графіку планування кар'єрного просування персоналу підприємства.

*Третій етап планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства – формування вихідної бази індивідуальних даних персоналу підприємства.*

Змістом даного етапу є формування вихідної бази індивідуальних даних підприємства, де відображаються ділові, професійні та особисті дані працівників. База індивідуальних даних повинна містити такі розділи: «Особисті дані», «Освіта», «Трудова діяльність», «Спеціальні навички». Доцільно при формуванні вихідної бази індивідуальних даних персоналу підприємства передбачити широке застосування сучасних автоматизованих інформаційних систем обробки даних, які нададуть можливість більш ефективно управляти процесом кар'єрного просування персоналу.

*Четвертий етап планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства – визначення напрямку кар'єрного просування працівників.*

Змістом даного етапу є визначення напрямку кар'єрного просування кожного працівника підприємства, тобто його просування або у напрямі створення кар'єри керівника, або у напрямі створення кар'єри фахівця. З цією метою на даному етапі рекомендується проведення тестування персоналу на виявлення нахилу працівників або до організаторської роботи, пов'язаної з керуванням трудових колективів, або до певної фахової роботи, пов'язаної з вирішенням різноманітних суто технічних, технологічних, економічних та інших робіт [74, с. 59].

Таке тестування доцільно проводити ще на початку трудової діяльності працівників відразу після закінчення ними певного навчального закладу. Це надає можливість ще на ранній стадії виявити нахил людини до певного роду трудової діяльності та спрямувати його у потрібному напрямку.

Закінчується даний етап виявленням та затвердженням напрямку кар'єрного просування кожного працівника підприємства.

*П'ятий етап планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства – визначення професійних, ділових та особистісних якостей персоналу.*

Змістом даного етапу є оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу підприємства. З цією метою на даному етапі рекомендується проводити такі заходи [75]:

- визначення найбільш прийняттого методу проведення оцінювання якостей персоналу;
- встановлення показників оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу;
- визначення кількості показників оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу, необхідних і достатніх для їх оцінки;
- розроблення ознак бальної оцінки показників професійних, ділових та особистісних якостей персоналу;
- розрахунок індивідуального коефіцієнта кар'єрного просування персоналу;
- підведення підсумків оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу та визначення перспектив його кар'єрного просування та розвитку.

Закінчується п'ятий етап підведенням підсумків оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу підприємства та визначенням перспектив його кар'єрного просування та подальшого розвитку.

*Шостий етап планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства – створення індивідуальних кар'єрограм персоналу.*

На основі визначення напрямів кар'єрного просування працівників підприємства та оцінки їх професійних, ділових та особистісних якостей будуються індивідуальні кар'єрограми, які передбачають визначення низки послідовності посад кар'єрного просування працівників підприємства протягом всього терміну їх трудової діяльності.

Закінчується шостий етап планування кар'єрного просування персоналу розробкою індивідуальних кар'єрограм персоналу підприємства.

*Сьомий етап планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства – розробка індивідуальних карт планування кар'єрного просування та створення картотеки персоналу підприємства.*

На даному етапі необхідно розробити карту планування кар'єрного просування кожного працівника та створити картотеку персоналу підприємства [11].

Що стосується індивідуальної карти планування кар'єрного просування персоналу, то для її розробки необхідно заповнити такі розділи: «Опис життєвого циклу», «Етапи трудової кар'єри», «Загальні цілі трудової діяльності», «План розвитку функцій, що виконуються працівником», «Завдання підприємства та працівника щодо розвитку його трудової кар'єри», «Оцінка професійних, ділових та особистісних якостей персоналу», «Консультації персоналу».

Закінчується сьомий етап планування кар'єрного просування персоналу підприємства формуванням картотеки персоналу.

*Восьмий етап планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства – формування сприятливих соціально-психологічних умов успішного кар'єрного просування персоналу.*

На даному етапі проводиться аналіз соціально-психологічних умов у трудовому колективі [11].

Для цього вирішують такі питання:

- визначення методу проведення аналізу соціально-психологічних умов у трудовому колективі;
- встановлення показників оцінки соціально-психологічних умов у трудовому колективі;
- визначення оптимальної кількості показників оцінки соціально-психологічних умов у трудовому колективі;
- безпосереднє проведення оцінки соціально-психологічних умов у трудовому колективі;
- підведення підсумків оцінки соціально-психологічних умов у трудовому колективі та розробка заходів щодо формування сприятливих соціально-психологічних умов у трудовому колективі.

Закінчується даний етап розробкою комплексу сприятливих соціально-психологічних умов у трудовому колективі, що є запорукою успішного кар'єрного просування персоналу.

*Дев'ятий етап планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства – поточна робота, пов'язана з оперативним управлінням кар'єрним просуванням персоналу на всіх етапах її планування.*

На даному етапі проводяться такі роботи:

- добір необхідної інформації, її аналіз та обробка;
- коригування вибору напрямку кар'єрного просування персоналу;
- консультування працівників підприємства з питань планування кар'єрного просування;
- контроль за дотриманням вимог щодо розробки індивідуальних планів, карт кар'єрного розвитку персоналу підприємства кар'єрограм персоналу підприємства;
- розробка пропозицій щодо забезпечення сприятливого соціально – психологічного клімату в трудовому колективі;
- коригування за результатами моніторингу: індивідуальних карт кар'єрного просування; планів кар'єрного розвитку персоналу підприємства; кар'єрограм персоналу підприємства;
- формування рекомендацій щодо усунення виявлених відхилень при виконанні індивідуальних планів, карт кар'єрного просування персоналу підприємства та кар'єрограм персоналу підприємства.

*Десятий етап планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства – моніторинг виконання планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства.*

На даному етапі здійснюється розробка графіка поточної, періодичної та підсумкової перевірки результатів трудової діяльності працівника за певні заздалегідь встановлені терміни:

– поточний моніторинг індивідуальних кар'єрограм, планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства здійснюється протягом поточного року;

– періодичний моніторинг індивідуальних кар'єрограм, планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства здійснюється через певні проміжки часу відповідно до графіка планування кар'єрного просування персоналу підприємства (другий етап планування кар'єрного просування персоналу виробничого підприємства);

– підсумковий моніторинг індивідуальних кар'єрограм, планів та карт кар'єрного просування персоналу виробничого підприємства здійснюється відповідно до індивідуальної кар'єрограми працівника;

– виявлення відхилень у індивідуальних кар'єрограмах, планах та картах кар'єрного просування персоналу підприємства та визначення конкретних об'єктивних та суб'єктивних причин таких відхилень;

– розробка ефективних пропозицій щодо усунення виявлених відхилень та коригування індивідуальних кар'єрограм, планів та карт кар'єрного просування персоналу виробничого підприємства.

Закінчується етап моніторингу індивідуальних кар'єрограм, планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства виявленням відхилень, розробкою ефективних заходів щодо їх усунення та коригування індивідуальних кар'єрограм, індивідуальних планів та карт кар'єрного просування персоналу виробничого підприємства.

Отже, планування кар'єрного зростання персоналу виробничого підприємства є досить важливою та невід'ємною складовою частиною управління персоналом підприємства. Воно забезпечує найповніше та найефективніше використання найціннішого ресурсу будь-якого виробничого підприємства та країни в цілому – робочої сили працівників.

На основі узагальнення теорії і практики управління кар'єрою персоналу можна запропонувати наступну структурно – логічну схему для проведення планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства

(рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Структурно-логічну схему для проведення планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства

Примітка. Побудовано автором за джерелом: [30; 43].

Також велике значення при плануванні кар'єри належить процесу управління діловою кар'єрою. Так, узагальнюючи існуючі в літературі визначення категорії «управління діловою кар'єрою» під управлінням діловою кар'єрою пропонується розуміти послідовність заходів (дій),

спрямованих на процеси формування, розподілу, перерозподілу та використання потенціалу працівників з метою удосконалення їх здібностей, реалізації прагнень та можливого розвитку підприємства, за допомогою інформаційної взаємодії множини елементів та виявлення прямих і зворотних зв'язків між ними. Головним завданням управління персоналом у цілому та діловою кар'єрою зокрема є досягнення економічних і соціальних цілей управління персоналом, при якому в задовільних розмірах можуть бути реалізовані обидва види ефективності.

Основними завданнями управління діловою кар'єрою є:

- дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком і просуванням;
- прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- планування професійного розвитку (навчання, стажування й ін.), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) персоналу;
- організація процесів навчання, оцінки, адаптації і професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій;
- активізація кар'єрних устремлінь персоналу, створення сприятливих умов для самоврядності кар'єрою: самомаркетингу, самоменеджменту;
- регулювання протікання кар'єрних процесів, запобігання і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;
- координація та узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;
- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним зростанням персоналу.

Ефективність реалізації системи управління діловою кар'єрою персоналу може бути досягнута за допомогою їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління за цілями, вчення, управління адаптацією та професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні –

робота з резервом на висунення, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрного зростання персоналу.

На сучасному етапі управління діловою кар'єрою стає все більш значущим процесом для організацій, адже важко розділити діяльність керівника окремо на управління діяльністю організації та керівництвом трудового колективу. В той же час, цілі та інтереси співробітників нерозривно пов'язані з цілями і завданнями організації, а кожен співробітник компанії приходить до організації не як механізм, що виконує певну низку дій та операцій, а як розумний, мислячий індивід, який має власні мотиви, прагнення, емоції, розділяє певні цінності і мораль [33]. Кар'єра персоналу підприємства поєднує в собі трудовий потенціал працівників цього підприємства та умови його побудови (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. - Показники, що характеризують кар'єру персоналу підприємства

Примітка. Побудовано автором за джерелом: [29].

Як і всякий процес, розвиток кар'єри потребує оцінки ефективності. Оскільки він спрямований, насамперед, на підвищення ефективності організації в цілому то, її результати (успіх у досягненні поставлених перед організацією цілей) підтверджують, наскільки ефективною є робота в галузі управління кар'єрою.

Більш специфічними показниками, що характеризують управління розвитком кар'єри в організації, є:

1. Плинність персоналу (порівняння показників для співробітників, що беруть участь у плануванні та розвитку кар'єри, і не беруть участь в цьому процесі).

2. Посадове зростання (порівняння процентних показників (відношення: отримали підвищення до загального числа співробітників у групі) для тих, які беруть участь у плануванні та розвитку кар'єри, і не беруть участі в цьому процесі).

3. Звільнення з ключових посад співробітників організації та заміна їх прийнятими «з боку».

4. Проведення опитувань співробітників, що беруть участь у плануванні та розвитку кар'єри [43, с.113].

Вчені наголошують, що кар'єра співробітника в організації зумовлена також бажанням самого співробітника реалізувати власний професійний потенціал та зацікавленістю компанії в кар'єрному зростанні саме цього співробітника. [1; 37]. Таким чином, управління кар'єрою – це складний процес, що вимагає значних витрат, проте його формальна наявність не гарантує реалізації професійних амбіцій всім працівникам організації. Люди відрізняються один від одного і за здібностями, рівнем освіти, кваліфікації. Так що не кожен, навіть при наявності дієвої системи посадового зростання, зможе зайняти найбільш високі посади. В умовах же відсутності кар'єрних планів спонтанні переміщення можуть призвести до зниження ентузіазму і мотивації співробітників, так як у всьому цьому вони не побачать логіки.

Таким чином, ділова кар'єра - це суб'єктивне усвідомлення власної поведінки і позиції, пов'язане з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини. Планування ділової кар'єри персоналу виробничого підприємства є запорукою ефективного використання трудового потенціалу виробничого підприємства, а отже сприяє покращенню всіх основних техніко-економічних показників підприємства – збільшенню прибутку, підвищенню рентабельності, зниженню собівартості продукції, підвищенню продуктивності праці, посиленню мотивації до праці тощо.

Результатом ефективного планування ділової кар'єри є досягнення відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття та використання здібностей людини. Просування по кар'єрних сходах виявиться простішим у разі правильно вибудованих, визначених та взаємопов'язаних видів та етапів, що стануть гарантом у реалізації успішної кар'єри, оскільки кар'єра розглядається як фактор розвитку та мотивації ефективної, продуктивної праці та забезпечує певний рівень задоволення потреб працівника, розвитку та удосконалення його здібностей і, зрештою, впливає на результати діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### **2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (створено шляхом реорганізації відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзалізобетон», яке припинило свою діяльність) створено у 1956 році. На підставі наказу Міністра міського та сільського будівництва УРСР «Про організацію заводів та залізобетонних і будівельних деталей» за № 24 від 14 січня 1956 р., та відповідно до наказу №14 по Хмельницькому будівельному тресту від 30 січня 1956 р. був організований перший колектив Хмельницького заводу залізобетонних деталей.

Розташовується підприємство у місті Хмельницькому за адресою вул. Чорновола, 31. Торгова марка ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена у додатку А.

При створенні підприємства було створено статутний капітал у розмірі 190 тис. грн. Найбільша частка у статутному капіталі належить ТОВ «Мрія Забудовника» - у розмірі 60755 тис. грн. (31,98%), Корбуту Анатолію Миколайовичу – у розмірі 54904 тис. грн. (28,9 %), учасникам товариства в кількості 3349 осіб – у розмірі 52964 тис. грн. (27,71%), ТОВ «Торгівельно-будівельний сервіс «Пріорітет» - у розмірі 19 тис. грн. (10%), що у сумі становить 98,59%. Решта 1,41% належить іншим дрібним засновникам ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з дня державної реєстрації є юридичною особою з правами та обов'язками, передбаченими чинним законодавством, має самостійний баланс, штампи, фірмові бланки; у встановленому порядку відкриває на Україні та за її межами свої поточний,

валютний та інші рахунки, може від власного імені укласти цивільно-правові угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, бути позивачем та відповідачем в суді.

Завод залізобетонних і будівельних деталей, відноситься до галузі будівництва. Основний вид економічної діяльності виробництво іншої нематеріальної мінеральної продукції. Підприємство створене з метою здійснення комерційної, інвестиційної, виробничої та іншої господарської діяльності; діє за принципами повного госпрозрахунку, самофінансування, самоокупності, на договірній основі реалізуючи виробничу та торгівельну діяльність, виконуючи роботи, надаючи послуги.

Основними напрямками діяльності підприємства є випуск залізобетонних виробів, бетонних конструкцій (цех №1); розчинів вапняного та цементного (цех №2); столярних виробів (цех №3). Продукція підприємства використовується для будівництва житлових будинків, промислових підприємств, індивідуальних будинків, закладів освіти тощо (Додаток А., табл. А 1). ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займається випуском такої продукції: плити, фундаменти, перемички, плити огорожі, балконів, опорні подушки, прогони, підвіконники, плінтус, вагонка, пороги, лиштва, дерев'яні двері, металопластикові вікна, тротуарна плитка, бруківка.

Крім основної діяльності, підприємство надає такі послуги: зберігання автотранспорту (автостоянка); різного роду автопослуги; послуги лабораторії; послуги по оренді майна; послуги з громадського харчування (їдальня).

Територіальні межі ринку реалізації залізобетонних виробів та бетонних конструкцій – це Хмельницька, Тернопільська, Волинська, Рівненська, Одеська та Київська області. За статистичними даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» охоплює 10% міського ринку столярних виробів.

Отже, предметом діяльності товариства є випуск залізобетонних виробів, бетонних конструкцій, розчину будівельного, товарного бетону,

столярних виробів (Додаток А, табл. А 2). Основними ринками збуту є місто, область та інші райони області. Основними клієнтами підприємства є будівельні організації області та індивідуальні замовники. Основними конкурентами є підприємства області, які виробляють аналогічну продукцію.

Основними конкурентами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є: КП «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів», ТОВ "Будкомплект", ТОВ "Будматеріал", Хмельницький підрозділ ТОВ "Завод гідроарматури", Славутський завод залізобетонних виробів та ін.

Підприємство має свою цільову аудиторію, постачальників, з якими досить давно співпрацює та посередників, перевірених часом. Свою продукцію підприємство реалізує не тільки на території України, але й за кордоном. Підприємство має дуже якісну продукцію, яка пройшла сертифікацію. Тобто, необхідно робити акцент на досвіді, якості та ціні, розширювати не тільки канали збуту, але й базу споживачів. На теперішній час ТДВ «Хмельницькзалізобетон» випускає близько 270 найменувань продукції із залізобетону, 20 найменувань столярних виробів.

Основні конкурентні переваги ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна побачити в табл. 2.1.

Також підприємство займається будівництвом багатопверхових житлових будинків, житлових будинків котеджного типу, виступає в ролі генпідрядника, має будівельно-конструкторський відділ, ремонтно-будівельну дільницю, електромонтажну групу, забезпечене будівельними машинами та механізмами.

Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна та самоврядування трудового колективу підприємства. Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює чисельність штату, а за погодженням з органом управління формує облікову політику.

Таблиця 2.1 Конкурентні переваги ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Характеристика
1	2
<b>Організаційні конкурентні переваги</b>	
1. досвід	Підприємство на ринку з 1956 року.
2. розмір	Велике.
3. фінансова могутність	Фінансується за рахунок власних коштів.
4. ефективність управління	Висока.
<b>Функціональні конкурентні переваги</b>	
1. маркетинг - ціновий сегмент - комунікації - споживачі	Ціна базова та оптова. Ціни варіюються залежно від типу товару. На даний момент відсутня. Є своя вже сформована база постійних покупців.
2. виробництво - якість товарів - використання якісних матеріалів - використання новітніх технологій	Висока. Підприємству видано сертифікат на систему управління якістю у відповідності з вимогами ДСТУ ISO 9001-2001, ДСТУ ISO9001-2009. Лабораторія ретельно досліджує сировину, що постачається на виробництво. Використовуються (Екструдерна технологія виготовлення попередньо напружених плит перекриття за фінською технологією фірми ELEMATIC.)
3. кадри - кваліфікація персоналу - досвід практичної діяльності персоналу	Чисельність працівників складає 476 осіб. Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво. Злагоджена робота на всіх рівнях. Діє система підвищення кваліфікації кадрів.
<b>Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем</b>	
Налагоджені відносини з постачальниками	Підприємство має постійних постачальників, які доставляють як вітчизняну, так і зарубіжну сировину високої якості.
Робота з посередниками	Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруку та агентствами з надання маркетингових послуг.

Примітка: Складено автором.

Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показана в Додатку Б.

В господарстві лінійно-функціональна структура управління – в основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Зі сторони директора розробляються головні цілі діяльності підприємства, контроль, організація, координація дії спеціалістів.

Генеральний директор товариства є керівником і організатором всієї виробничо-фінансової діяльності підприємства. Він очолює роботу правління і здійснює повсякденне керівництво діяльністю його працівників по забезпеченню виконання рішень загальних зборів, направляє і координує роботу всіх ланок апарату управління, представляє підприємство в адміністративних та громадських організаціях.

Директора обирають на посаду або звільняють з посади загальні збори (збори уповноважених) членів підприємства. Технічний директор у своїй діяльності підпорядковується генеральному директору. Він відповідає за технічну сторону діяльності, йому підпорядковуються: головний енергетик, головний механік, відділ конструкторсько-технологічних робіт та будівництва.

Відділ бухгалтерії проводить облік фінансово-господарської діяльності підприємства (облік основних і оборотних засобів, облік грошових коштів і нематеріальних активів, облік платежів до бюджету та державних цільових фондів та державних цільових фондів тощо), займається складанням бухгалтерської звітності. Очолює даний відділ головний бухгалтер.

Головний бухгалтер очолює бухгалтерський облік і звітність на підприємстві. На посаду головного бухгалтера підприємства призначається

особа з членів підприємства (або за договором), що має вищу або середньо-спеціальну освіту і практичний досвід роботи.

Директор з питань фінансів та економіки, підпорядковується директору, очолює відділ економіки та юридичний відділ. Він є організатором планово-економічної роботи підприємства.

Комерційний директор очолює відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ збуту та групу розвитку діяльності та реклами.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

Основні права та обов'язки працівників кожного структурного підрозділу, головні задачі працівників, організаційна структура відділу, функції та відповідальність описані в положенні про підрозділ. Отже, організаційна структура товариства відповідає його потребам і є ефективною.

Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності. Основні техніко-економічні показники роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2015-2019 рр. наведені в таблиці 2.2.

Отже, наведені в табл. 2.2 дані свідчать, що за 2015-2019 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 301808 тис. грн. до 638863 тис. грн. або у 2,1 рази, що зумовлено зростанням продуктивності (на 96,83%), автоматизацією окремих виробничих процесів та розширенням ринків збуту продукції підприємства. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу зросла з 456 до 498 осіб, тобто на 42 працівники, одночасно спостерігається зростання виробітку працівників у 2019 р. порівняно з 2015 р. на 621 тис. грн. на 1 особу.

Слід зауважити, що протягом усіх п'яти досліджуваних років підприємство є прибутковим. При цьому у 2015 р. були отримані прибутки в

розмірі 38061 тис. грн., а у 2019 р. вони зросли до 58420 тис. грн., тобто збільшилися майже на 54%. Однак, у зв'язку із зростанням величини доходів і витрат порівняно вищими темпами, має місце скорочення рентабельності продажу з 16,36% до 11,7% та рентабельності витрат з 14,43% до 10,06%.

Відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів у 2019 р. порівняно з 2015 р. на 95,7 млн. грн. або у більш, ніж у 2 рази.

Таблиця 2.2. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2015-2019 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
			2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	301808	382951	442586	514001	638863	211,68
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	232706,00	293395,00	352971,00	413723,00	499150,00	214,50
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	69102,00	89556,00	89615,00	100278,00	139713,00	202,18
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	38061,00	47695,00	43118,00	40038,00	58420,00	153,49
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,87	0,88	0,90	0,92	0,91	103,97
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	16,36	16,26	12,22	9,68	11,7	71,56
	– витрат	%	14,43	14,23	10,79	8,45	10,06	69,74
7.	Чисельність працюючих – працівників	осіб	456	485	484	472	498	109,21
	– робітників	осіб	398	416	414	409	421	105,78
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	661,86	789,59	914,43	1088,99	1282,86	193,83
	– 1 робітника	тис.грн./особу	758,31	920,56	1069,05	1256,73	1517,49	200,11
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	39422,00	50145,00	58114,00	84171,00	100480,00	254,88
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	7204,31	8615,98	10005,85	14860,70	16813,92	233,39
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	90699,50	109846,50	140631,00	169850,00	186446,50	205,57
12.	Фондовіддача	грн./грн.	3,33	3,49	3,15	3,03	3,43	102,97

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Одночасне зростання обсягів виробництва продукції та зростання середньорічної вартості основних засобів зумовило збільшення фондівіддачі у 2019 р. порівняно з 2015 р – на 0,1 грн./грн. або на 2,97% до 3,43 грн., що свідчить що на 1 грн. основних засобів припадає 3 грн. 43 коп. виробленої продукції, що засвідчує значне підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2015-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2015-2019 рр.

Назва продукції (послуг)	2015 р.		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.		Відхиленн я 2019р. від 2015р. (+, -), тис. грн.
	обсяг продукції, тис. грн.	питом а вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	обсяг продукції, тис. грн.	обсяг продукції, тис. грн.	обсяг продукції, тис.грн.	питом а вага, %	
1	2	3	4	6	8	10	11	12
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	86769,8	28,75	121472,0 6	143043,8	188072,9 7	229735,13	35,96	142965,3
2. Виробництво цементного розчину	84264,8	27,92	102324,5	112770,9	164428,9 2	190892,26	29,88	106627,5
3. Виготовлення дерев'яних виробів	52665,5	17,45	74981,81	65989,57	90155,78	117678,56	18,42	65013,1
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	28188,9	9,34	32818,9	50233,51	47956,29	54047,81	8,46	25858,9
5. Інші види продукції, послуг	49919,0	16,54	51353,73	70548,21	23387,05	46509,23	7,28	-3409,8
6. Всього реалізована продукція (послуги)	301808,0	100,00	382951	442586	514001	638863,0	100,0	337055,0

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Наведені в табл. 2.3 дані свідчать, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання обсягів виробництва продукції на 337055 тис. грн. Такі тенденції зумовлені зростанням обсягів виробництва залізобетонних конструкцій на 142965,3 тис. грн., цементного розчину на 106627,5 тис. грн, дерев'яних виробів на 65013,1 тис. грн., тротуарної плитки на 25858,9 тис. грн.

Проте одночасно спостерігається скорочення виробництва інших видів продукції на 3409,8 тис. грн. Такі коливання між асортиментними групами товарів зумовили і певні зміни в структурі виробництва продукції. Так, частка залізобетонних конструкцій зросла на 7,21%, цементного розчину на 1,96%, а інших видів продукції скоротилась на 9,26%.

Варто відмітити, що найбільшою асортиментною групою є виробництво залізобетонних конструкцій 35,96%, наступна в структурі група – виробництво цементного розчину – 29,88%, а на останньому місці знаходяться інші види продукції – 7,28% в загальному обсязі виробництва.

Для того, щоб виявити, наскільки ефективно функціонує суб'єкт господарювання, необхідно проаналізувати його фінансові результати (табл. 2.4).

Наведені в таблиці дані свідчать, що підприємство є прибутковим, і величина чистого прибутку зросла на 20,3 млн. грн. В цілому за п'ять досліджуваних років прибутковість збільшилась на 53,49%. Прибутки в організації формуються в основному за рахунок операційної діяльності: так валовий прибуток має тенденцію до зростання на 26,18 млн. грн., однак поряд з цим значно зростають витрати на збут (на 27,7 млн. грн.), адміністративні витрати (на 12,3 млн. грн.), інші операційні витрати (на 26,7 млн. грн.).

Проаналізувавши фінансові діяльність підприємства ми можемо побачити як позитивні так і негативні фактори. Серед позитивних це збільшення реалізації виготовленої продукції, збільшення основних засобів на підприємстві.

Таблиця 2.4. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2015-2019 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	301808,0	382951,0	442586,0	514001,0	638863,0	337055,0
2.	Собівартість реалізованої продукції	232706,0	293395,0	352971,0	413723,0	499150,0	266444,0
3.	Валовий прибуток (збиток)	69102,00	89556,00	89615,00	100278,0	139713,0 0	70611,00
4.	Інші операційні доходи	7351	6867	12588	14167	29600	22249,00
5.	Адміністративні витрати	13480	13600	17689	22741	25769	12289,00
6.	Витрати на збут	8231	10846	15907	23981	35939	27708,00
7.	Інші операційні витрати	7557,00	12440,00	14754,00	18443,00	34302,00	26745,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						
	прибуток (+), збиток (-)	47185,00	59537,00	53843,00	49280,00	73303,00	26118,00
9.	Дохід від участі в капіталі						
10.	Інші фінансові доходи						
11.	Інші доходи	438	44	95	296	163	-275,00
12.	Фінансові витрати	894	523,00	410	4,00	921	27,00
13.	Втрати від участі в капіталі						
14.	Інші витрати	448	761	734	299	764	316,00
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	46281,00	58297,00	52794,00	49273,00	71781,00	25500,00
16.	Витрати з податку на прибуток	8220	10602	9676	9235	13361	5141,00
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	38061,00	47695,00	43118,00	40038,00	58420,00	20359,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Серед негативних, наприклад, збільшення собівартості виробництва, зменшення чистого прибутку, розрахункові показники рентабельності по підприємству дуже низькі.

Для успішної роботи підприємству необхідно розробити заходи щодо зниження собівартості продукції, або переглянути ціни на продукцію, тобто проводити більш сприятливу цінову політику.

Отже, проведений аналіз основних техніко-економічних показників довів, що на підприємстві спостерігаються позитивні тенденції: має місце зростання обсягу виробництва та реалізації продукції, спостерігається збільшення валового прибутку, зростання прибутковості, вартості основних фондів, фондівіддачі; однак, має місце зниження рентабельності та незначне зростання працівників підприємства. З метою виявлення причин зменшення зазначених показників, ми проведемо аналіз кадрового забезпечення персоналом підприємства та його ділової кар'єри, оскільки персонал здійснює значний вплив на кінцеві результати роботи виробничого підприємства.

## **2.2. Сучасний стан та оцінка управління діловою кар'єрою персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Ефективне функціонування підприємства в умовах розвитку України безпосередньо залежить від забезпеченості ресурсами та оптимального їх використання. Головним ресурсом, якість якого першочергово впливає на функціонування підприємства, завжди були і залишаються люди. Задоволеність персоналу своєю роботою, майстерність та кваліфікація – ось основні джерела процвітання будь-якого підприємства. Робота працівників буде злагодженою та стабільною, якщо кожний етап їх діяльності досліджується, контролюється та регламентується, у чому й допомагає

ефективна система управління персоналом. Управління персоналом підприємства - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при

Вся робота по управлінню персоналом та діловою кар'єрою у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу. Відділ кадрів є структурним підрозділом підприємства і підпорядкований безпосередньо генеральному директору підприємства.

Відділ кадрів в своїй діяльності керується Кодексом законів про працю, законами «Про відпустки», «Про зайнятість населення», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», наказами, розпорядженнями керівництва підприємства, планами робіт і положенням про відділ та виконує різноманітні функції пов'язанні з персоналом підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Функції відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функції відділу кадрів		
організація роботи з підвищення кваліфікації керівників і інженерно-технічних працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства;	забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства;	вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів;
управління діловою кар'єрою працівників;	створення адекватної системи мотивації;	створення лояльного персоналу;
забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві;	дослідження психологічного клімату в середині підприємства;	проведення анкетування серед працівників підприємства тощо

Примітка. Побудовано автором.

Робота в відділі ведеться згідно поточних, перспективних планів роботи відділу. Звіт про роботу представляється генеральному директору ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Зрозуміло, що ефективне формування кадрового потенціалу не можливе без адекватної інформації. Тому відділ кадрів регулярно намагається збирати дані, що характеризують різні аспекти стану трудового потенціалу товариства та проводити їх детальний аналіз. Для вивчення кадрового забезпечення підприємства, необхідно ознайомитись із складом та структурою персоналу підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Структура трудових ресурсів підприємства

Категорії персоналу	2015 р.	2016 р.	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2019 р. від 2015 р. (+, -), осіб
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність персоналу, всього, осіб.	456	485	484	472	498	42
з них:						
– керівники	8	15	15	15	15	7
– спеціалісти	16	54	60	56	55	39
– службовці	30	16	68	81	90	60
виробничий персонал, усього	402	340	341	320	338	79
з них:						
– основні робітники	373	242	235	223	237	-64
– допоміжні робітники	49	98	106	97	101	52

Примітка. Розраховано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З даних таблиці видно, що протягом аналізованого періоду чисельність персоналу зростає з 456 осіб в 2015 р. до 498 осіб у 2019 р. Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій працівників на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можна зробити висновок, що переважну частину працівників підприємств становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2015-2019 рр. істотно не змінилася, а коливання чисельності цієї категорії на підприємстві обумовлені

змінами загальної чисельності працівників.

Спеціалісти є другою за чисельністю категорією персоналу. Чисельність спеціалістів за досліджуваний період збільшилась з 16 до 55 осіб, їхня питома вага дещо збільшилась, що пов'язано із збільшенням чисельності персоналу. Чисельність керівного складу персоналу зросла на 7 осіб.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників підприємства істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників на кінець 2019 р. збереглися, це свідчить про ефективність організації виробництва.

Кваліфікаційний рівень працівників залежить від їх віку, освіти та досвіду роботи. Тому в процесі дослідження розглянемо зміни у складі персоналу за віком, освітою та досвідом роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

При оцінці персоналу важливе значення відводиться дослідженню його вікової структури. Відомо, що нововведення потребують від працівника гнучкості, здатності й готовності адаптуватися до нових умов, які постійно змінюються. Ці якості притаманні працівникові в основному у віці до 40 років. Для осіб же старшого віку адаптація до змін змісту і характеру праці, спеціальності, робочого місця є складною економічною і соціальною проблемою. Необхідно відзначити той факт, що віковий склад персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є перспективним (рис. 2.1).

Найбільша питома вага у структурі персоналу працівників віком 56-60 років, вона коливається протягом трьох років від 28,77% до 31,88%. Питома вага працівників віком до 35 років. У той же час на підприємстві спостерігається тенденція збільшення питомої ваги висококваліфікованих працівників (на 5,91%) при одночасному зменшенні чисельності некваліфікованих (скорочення за п'ять років становило 8,09% для відповідної категорії).

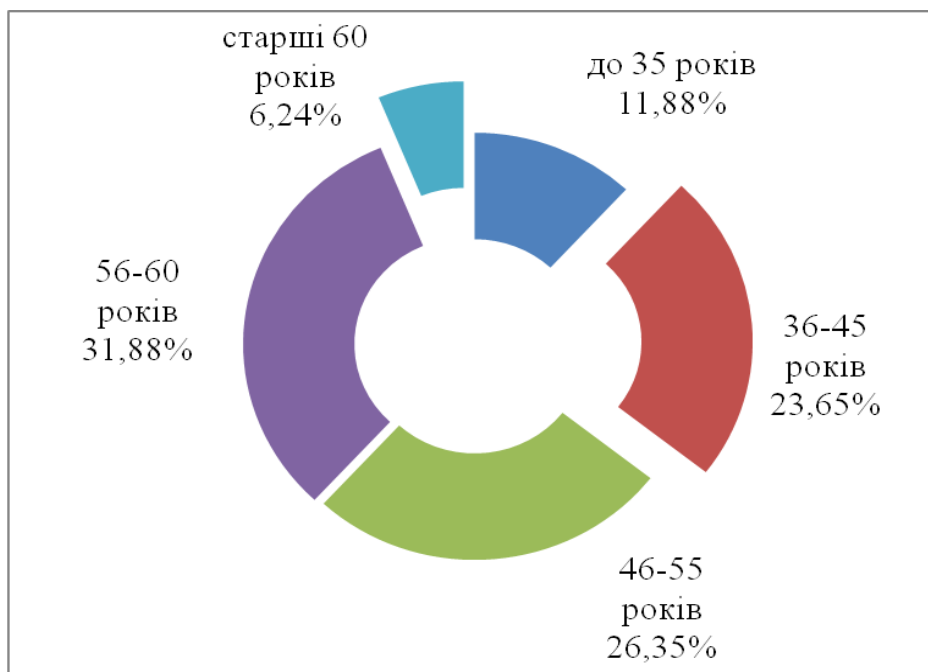


Рисунок 2.1. - Вікова структура персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019 р.

Примітка. Побудовано автором .

Однак значна частка некваліфікованих працівників свідчить про відсутність стимулів та заохочень з боку керівництва до підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, цим також можна пояснити тенденцією, яка є характерною для більшості вітчизняних підприємств. Працівники високої кваліфікації залишають підприємство, переходячи в приватні структури, де більш висока заробітна плата, або взагалі йдуть у інші комерційні структури і працюють не за фахом, втрачаючи при цьому свою кваліфікацію. А нові працівники, які приходять на зміну тим, що звільнилися, у тому числі й молоді, не мають достатнього досвіду і навичок.

За освітою працівники поділяються тих що мають вищу освіту, середню спеціальну і не мають освіти (практики). Освітній рівень працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Характеристика працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за освітою

Рівень освіти	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2015 р. (+, -), осіб
Вища освіта	263	274	284	296	320	57
Середньо-спеціальна освіта	124	165	158	123	112	-12
Повна загальна середня освіта	69	46	42	53	66	-3

Примітка. Розраховано автором

За даними аналізу таблиці 2.7 видно, що у 2019 р. вищу освіту мають 320 працівників, середньо-спеціальну 112 і повну загальну середню освіту отримали 66 працівники. Проаналізувавши дану таблицю також варто зауважити, що невпинно зростає кількість працівників які мають вищу освіту, і інтенсивно зменшується кількість працівників які не мають освіти це позитивно впливає на продуктивність праці працівників.

Варто також відмітити, що відбувається зростання чисельності персоналу і за тривалістю загального стажу роботи працівників (понад 5 років – 28 % від загальної чисельності). Слід зазначити, що працівників зі стажем роботи 10 років і більше переважна частина, більше 31%, що говорить про зростання досвідченості персоналу. Найменшу частку займають працівники з найменшим (7%) та найбільшим (13,6%) стажем роботи.

Необхідно відзначити прогресивну структуру персоналу за рівнем кваліфікації з переважанням чисельності висококваліфікованих працівників, натомість має місце тенденція «старіння» колективу (переважання персоналу старших вікових груп). Тому у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно запровадити заходи стимулювання щодо залучення молоді віком до 35 років.

Формування професійної кар'єри працівника підприємства передбачає планування, реалізацію і контроль кар'єри з боку керівництва та полягає в тому, щоб з моменту прийняття працівника на роботу і до моменту його

звільнення організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування співробітника в системі службових посад.

Що стосується планування кар'єри, то це є складова організаційного управління розвитком персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яка передбачає визначення цілей розвитку працівника та шляхів їх досягнення, наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань та якостей працівника.

Комплектація кадрів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюються відповідно до стандартів підприємства, таких як: «Організація професійного навчання кадрів»; «Навчання, інструктаж і атестація. Порядок інструктажу», «Про професійне навчання кадрів на виробництві»; «Про підвищення кваліфікації керівників і фахівців», «Програма комплектування робочими кадрами», «Програма по закріпленню робочих і молодих фахівців на виробництві, зниження плінності кадрів, омолодження кадрового складу», а також згідно з планом підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, розробленим відповідно до виробничої потреби в кваліфікованих кадрах і затвердженим наказом генерального директор.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» працівники знають один одного, так як працюють разом не один рік і, крім того, існує жорстка система відбору при прийомі на роботу, тому люди, які влаштовуються на підприємство, або звільняються відразу, або залишаються. Як правило, це відбувається в період випробувального терміну.

У таблиці 2.8 представлена динаміка руху кадрів за 2015-2019 рр.

Як бачимо, у 2015 році була прийнята 101 особа, у 2017 чисельність прийнятих зменшилася до 81 особи, а у 2019 чисельність прийнятих становила 153 особи. Протягом 2015-2019 рр. вибуло 113, 147, 78, 86 та 140 працівники відповідно. Основними причинами звільнення є власне бажання працівника.

Таблиця 2.8 Динаміка руху кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2019 р. від 2015 р., (+/-)
		2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Прийнято працівників, осіб	101	206	81	123	153	52
2.	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	113	147	78	86	140	27
	– за власним бажанням	109	147	75	86	140	31
	– з причин скорочення штатів	4	-	3	-	-	-4
	– за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-	-
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,2583	0,4988	0,1901	0,2657	0,3214	0,06
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,2890	0,3559	0,1831	0,1857	0,2941	0,01
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,2788	0,3559	0,1761	0,1857	0,2941	0,02

Примітка. Розраховано автором.

Коефіцієнт обороту по прийому щороку перевищує коефіцієнт обороту по вивільненню, що свідчить про те, що чисельність прийнятих осіб перевищує чисельністю звільнених. Відповідно, коефіцієнт плинності кадрів становить 0,2941 у 2019 р. і є достатньо високим, що свідчить про нестабільність кадрової ситуації.

На підприємстві робітниками і фахівцями необхідних спеціальностей і кваліфікацій, займається відділ кадрів, здійснює своєчасний прийом, перевід і звільнення працівників, ведення встановленої документації по кадрах та ін.

Щодо планування професійної кар'єри, то у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» воно спрямоване на забезпечення зв'язку між професійними цілями персоналу і потребами службового просування відповідно до стратегії управління підприємством.

Планування та управління розвитком кар'єри вимагає від працівників та роботодавців певних зусиль і, разом з тим, дає обом сторонам ряд переваг,

що спонукає керівника підприємства створювати системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників (модель партнерства з планування і розвитку кар'єри тощо).

Не менше значення має і особисте, самостійне планування та реалізація кар'єри працівником. Так, самостійне планування та реалізація власної кар'єри працівником має бути систематичним та безперервним процесом, ґрунтуватись на самооцінці своїх ділових якостей та спрямовуватись на досягнення сформованих цілей кар'єри.

Дійсно, важливою складовою процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого рівня розвитку. Вона може здійснюватися самим працівником, його керівником, інспектором відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Оцінка здійснюється періодично з метою коригування плану, усунення перешкод для розвитку кар'єри.

Отже, з метою оцінювання процесу управління кар'єрою у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ми запропонували 35 працівникам, взяти участь у опитуванні щодо ефективності та особливостей планування кар'єри та забезпечення професійного розвитку персоналу підприємства, що дозволить виявити проблемні моменти даного процесу.

Запитання анкети і критерії оцінки відповідей наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Анкета самооцінки планування кар'єри та забезпечення професійного розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Запитання	Критерій оцінки
1	2	3
1.	Вік	Кількість повних років
2.	Стать	Жіноча/чоловіча
3.	Загальний стаж	Кількість повних років
4.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень теоретичних до проходження підвищення кваліфікації?	0—100 балів
5.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень теоретичних знань після проходження підвищення кваліфікації?	0—100 балів

6.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень оволодіння практичними навичками до підвищення кваліфікації?	0—100 балів
7.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень оволодіння практичними навичками після підвищення кваліфікації?	0—100 балів
8.	Ефективність навчання за кордоном порівняно з особистим вітчизняним досвідом	К — краща, Г — гірша, Р — рівноцінна, Н — не знаю
	Основне джерело отримання професійної інформації	П — передатестатійні цикли, Т — тематичне удосконалення, Д — друковані праці, К — конференції, З — з'їзди, І — інтернет, В — локальні конференції, М — монографії
	Скільки професійних книг Ви придбали за останній рік?	0 — жодної, 1 — одна, 2 — дві, 3 — три і більше
9.	Чи проводиться планування кар'єри у вас в організації?	Так, Ні, Частково
10.	Чи задоволені ви результатами планування кар'єри у Вас в організації?	Так, Ні, Частково
11.	Хто фінансував Ваші витрати на навчання?	О — особисто, Р — роботодавець, К — компанія, Б — благодійник

Примітка: побудовано автором

Серед опитаних: 23 чоловіки і 12 жінок. Середній вік респондентів становив  $34,26 \pm 2,48$  року.

Згідно з результатами анкетування, навчанням за кордоном зацікавилися переважно молоді спеціалісти, які почали працювати (42,86% опитуваних). Із 20 опитаних, 5 не були атестовані, 3 мали другу, 6 — першу і 6 — вищу кваліфікаційну категорію.

Учасникам анкетування було запропоновано кількісно оцінити свій рівень знань і практичних навичок до і після підвищення кваліфікації. За результатами самооцінки, середній рівень теоретичних знань становив

53,91±7,94, після підвищення кваліфікації — 87,46±3,75 за 100-бальною шкалою. Тобто, за оцінкою працівників, відзначено достовірний ( $p < 0,001$ ) абсолютний приріст на 33,55 бала і відносний приріст — на 62,23% рівня теоретичних знань після проходження підвищення кваліфікації. Рівень оволодіння практичними навичками становив 58,94±8,66, після — 91,43±3,1 бала. Абсолютний приріст самооцінки рівня оволодіння практичними навичками — 32,49 бала, відносний — 55,12% ( $p < 0,001$ , результат достовірний).

На думку більшості учасників навчання за кордоном було б для них ефективнішим, ніж подібне навчання в Україні. Лише 5,71% опитуваних не змогли для себе вирішити, яка система навчання була більш ефективною. Такий високий рівень оцінювання визначався, на нашу думку, як загальновідомими зі світової практики особливостями дослідженого циклу (навчання у малих групах, значна перевага практичного компонента, використання сучасних навчальних засобів тощо), так і високим культурно-освітнім рівнем викладачів конкретного навчального центру. Використання стимуляційних технологій, що значною мірою визначило успішність вивченого досвіду

Більшість (82,86%) опитаних працівників виявились активними у своєму професійному розвитку і за останній рік придбали для цього  $\geq 1$  професійну книжку.

Майже всі (91,43%) опитувані учасники курсу фінансували навчання за рахунок власних заощаджень. Лише 1 респондент використав для цього кошти благодійника, а для 2 респондентів курс навчання повністю або частково сплатив роботодавець. Оскільки основний тягар витрат, пов'язаних із професійним удосконаленням, працівники переважно несуть самі, на нашу думку, це може негативно впливати на рівень їх професіоналізму.

На питання щодо планування кар'єри персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 85% опитаних стверджували, що таке планування здійснюється і 32,3% зазначали, що воно їх повністю

задовольняє. 15% опитаних зазначили, що кар'єрне планування наявне лише частково і воно їх не задовольняє.

Респонденти зробили декілька зауважень щодо планування кар'єри: «інформувати всіх про можливі курси професійного розвитку та підвищення кваліфікації», «забезпечувати рівні умови доступу до відвідування закордонних програм, семінарів, симпозіумів, конференцій», «фінансувати всі заходи пов'язані із професійним розвитком».

Таким чином, забезпечення безперервності та якості освіти і підвищення кваліфікації працівників мають стати частиною програми діяльності підприємства.

Далі проаналізуємо планування ділової кар'єри персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за етапами визначеними у п.1.2 (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 Оцінка етапів планування ділової кар'єри персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва етапу планування ділової кар'єри персоналу	Відмітка про виконання *
Прийняття управлінського рішення про доцільність та необхідність організації планування кар'єри персоналу	+/-
Розробка плану-графіку з планування кар'єри персоналу	-
Формування вихідної бази індивідуальних даних персоналу підприємства	+
Визначення напрямку кар'єрного просування працівників	-
Визначення професійних, ділових та особистісних якостей персоналу	+/-
Створення індивідуальних кар'єрограм персоналу.	-
Розробка індивідуальних карт планування кар'єрного просування та створення картотеки персоналу підприємства	-
Формування сприятливих соціально-психологічних умов успішного кар'єрного просування персоналу	+
Робота, пов'язана з оперативним управлінням кар'єрним просуванням персоналу на всіх етапах її планування	-
Моніторинг виконання планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства	-

Примітка. Побудовано автором.

\* «+» - виконання завдань на визначеному етапі планування; «-» - невиконання завдань на визначеному етапі планування; «+/-» - часткове

виконання завдань на визначеному етапі планування.

З даної таблиці видно, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» досить мало уваги приділяє планування ділової кар'єри персоналу в розрізі етапів планування. Зокрема, лише завдання етапів: прийняття управлінського рішення про доцільність та необхідність організації планування кар'єри персоналу; формування вихідної бази індивідуальних даних персоналу підприємства; формування сприятливих соціально-психологічних умов успішного кар'єрного просування персоналу на підприємстві здійснюються на підприємстві. Частково реалізуються завдання етапу визначення професійних, ділових та особистісних якостей персоналу і це відбувається лише в момент прийняття працівників на роботу.

Не вирішеними залишаються завдання етапів: розробки плану-графіку з планування кар'єри персоналу; створення індивідуальних кар'єрограм персоналу; розробки індивідуальних карт планування кар'єрного просування та створення картотеки персоналу підприємства; моніторингу виконання планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства.

Таким чином, вищенаведені дані свідчать про необхідність удосконалення організаційних засад планування ділової кар'єри персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також розробку моделі кар'єрограми працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та моделі партнерства в процесі формування ділової кар'єри працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### 3.1 Удосконалення організаційних засад планування ділової кар'єри персоналу підприємства

Для ефективного формування кар'єри працівників необхідно використовувати програми і практику подолання ранніх проблем, пов'язаних з кар'єрою. Організація управління кар'єрою полягає, по-перше, у побудові й удосконаленні організаційної структури, що припускає вивчення ціннісно-мотиваційних орієнтацій персоналу й умов розвитку кар'єри на підприємстві, консультувань із питань кар'єри; по-друге, підготовку умов для реалізації організаційної структури, а саме розподіл задач, прав і відповідальності в системі управління кар'єрою. Модель організації управління кар'єрою персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. - Модель організації управління кар'єрою на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором.

Запропонована модель дозволяє:

- досліджувати інтереси, мотиви й цілі особистості щодо кар'єрного розвитку на підприємстві (що входить до функціональних обов'язків відділу досліджень і аналізу);

- підтримувати і використовувати зацікавленість персоналу в реалізації кар'єри і більш повно розкривати кар'єрний потенціал працівників (консультаційний відділ);

- забезпечувати інтереси підприємства, контролюючи і коректуючи напрям розвитку кар'єри, її цілі, способи реалізації кар'єрних стратегій, їх відповідність кваліфікації та професіоналізму працівника (відділ розвитку кар'єри).

Служба кар'єрного розвитку покликана виконувати задачі подвійного роду. По-перше, вона повинна бути дорадчим і конструктивним органом управління кар'єрою в організації, забезпечувати проведення соціологічних досліджень, виробляти стратегії діяльності. По-друге, координувати дослідження у сфері кар'єрного розвитку, домагатися доведення цих досліджень до вироблення практичних рекомендацій.

Необхідно відзначити, що розмір служби розвитку кар'єри, її статус тобто підпорядкованість тому чи іншому підрозділу на підприємстві не однозначні. Тому рішення про статус служби управління кар'єрою на підприємстві повинно прийматися керівництвом. Відповідно до цього рішення дроблення по трьом відділам функцій служби управління кар'єрою може не відбуватися, тобто для ефективного управління кар'єрою на підприємстві виконання саме цих функцій є принциповим, а їх належність до цілого відділу чи до окремої посади не принципова.

Саме тому, враховуючи розмір та специфіку діяльності підприємства, для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується функцій служби управління кар'єрою покласти на працівника відділу кадрів.

Методичне й інформаційне забезпечення моделі полягає в такому:

- програмі соціологічного дослідження із виявлення ціннісно-мотиваційного змісту кар'єри;

- процедурі розробки індивідуальної кар'єрної стратегії;
- системі коефіцієнтів (рівнів).

План реалізації кар'єри як перспективна система взаємозалежних дій, містить у собі задачі ефективного використання усіх видів ресурсів, максимальну адаптацію до умов ділового зовнішнього середовища і гнучкість індивіда. Велике значення при плануванні кар'єрного зростання має стратегічний план, який описує майбутній стан кар'єри, а отже він формується на основі уявлень індивіда про майбутнє, передбачення можливих змін параметрів ділового середовища, аналізу власних знань, умінь і навичок і вивчення попиту на них. Весь процес побудови і реалізації кар'єрної стратегії працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна представити схематично (рис. 3.2.).

Мета процесу стратегічного планування – домогтися успішності в кар'єрі за допомогою повної та оптимальної реалізації кар'єрних можливостей.

Перший етап стратегічного планування кар'єри - формулювання положення кар'єрної місії. Положення про місію – це вираження бачення індивідом змісту і смислу кар'єри, її основної мети.

Бачення – це ідеальний образ майбутнього стану кар'єри, якого людина може досягти при найбільш сприятливих умовах. На думку Б. Карлофа, воно «може бути основою для визначення рівня домагань у процесі стратегічного планування».

Положення про місію закладає фундамент майбутніх дій, в основі яких лежить відповідна ідеологія. Воно формується на основі:

- аналізу сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів ризику;
- визначення ієрархії в системі цінностей і місця кар'єри в ній; постановки цілей.

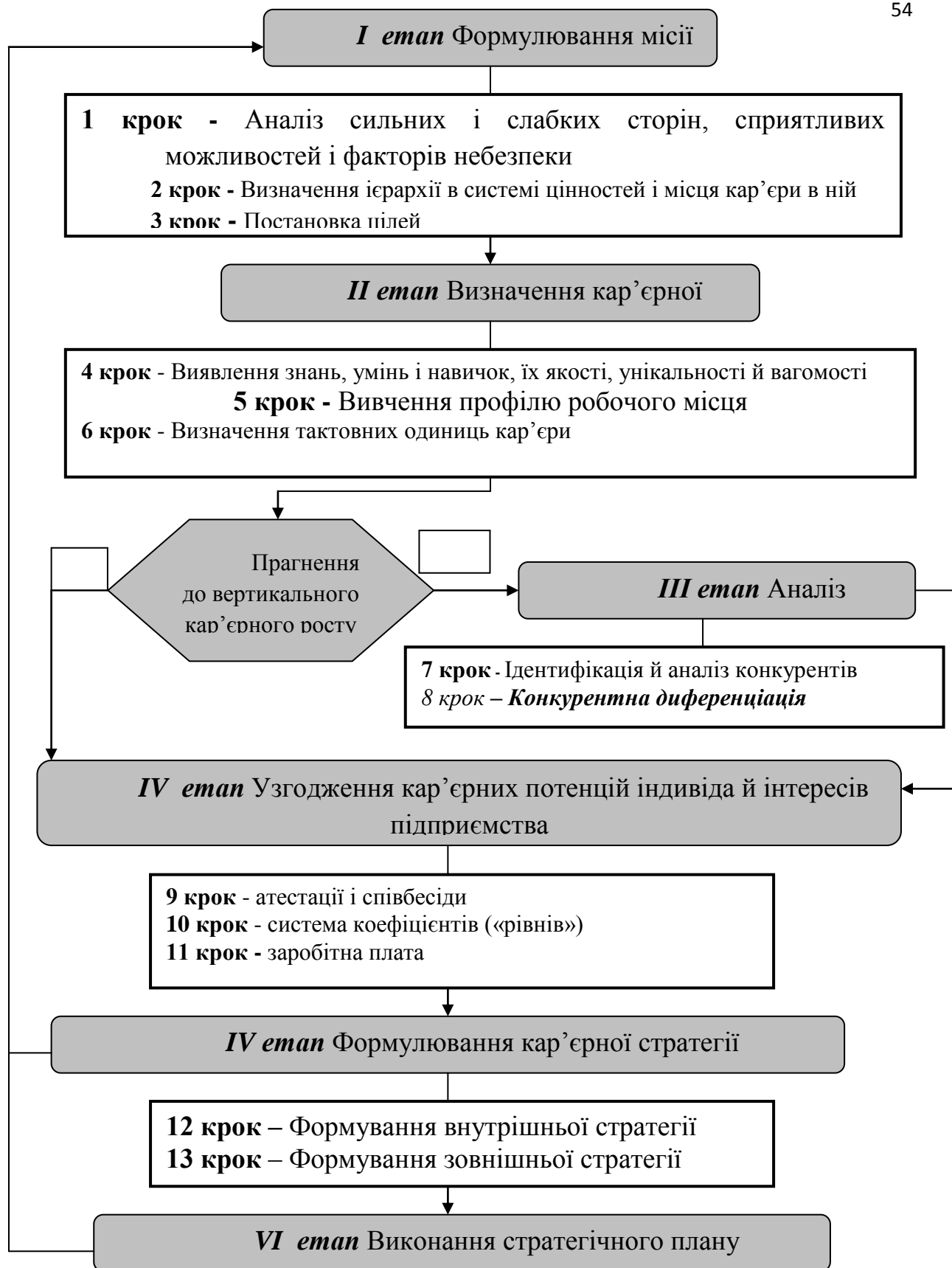


Рисунок 3.2. - Розробка і реалізація кар'єрної стратегії працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором.

Аналіз сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів загрози (чи аналіз середовища) звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що «забезпечує базу для визначення місії і цілей, а також дозволяє виробити стратегію поведіння, що дає можливість здійснити свою місію і досягти поставленої мети».

Наступний етап стратегічного планування кар'єри - узгодження кар'єрних претензій індивіда та інтересів підприємства, який проводиться за трьома показниками:

- результатами атестацій і співбесід;
- системою коефіцієнтів («рівнів»);
- заробітною платою.

Головна задача цього етапу - з'ясувати причину розбіжності чи точки «неузгодженості» і врахувати їх при розробці кар'єрної стратегії.

Як правило, кожен співробітник тією чи іншою мірою усвідомлює ступінь привабливості підприємства, як для нього самого, так і для постачальників, споживачів, інвесторів. Задача стратегічного планування у даному випадку полягає в тому, щоб перетворити цю інформацію з пасивної в активну за допомогою використання її для стратегічного планування.

Відповідно до органічного підходу до управління, функціонування організації за шкалою часу може бути представлене в термінах *життєвого циклу*, що означає як процесуальності розвитку, так і його стадійність. Повний життєвий цикл організації обов'язково включає такі стадії, як формування організації, її інтенсивне зростання, стабілізацію та кризу (спад), що впливають на якісний попит на персонал.

Стадію розвитку підприємства можна визначити проаналізувавши його контракти, передбачувані нові напрями роботи, кількість і якість клієнтів. Оцінити, наскільки воно є стабільним, можна і за непрямими ознаками: по обстановці і стану приміщення, по оголошенню конкурсного набору співробітників на ряд нових посад, що може свідчити про його стійкий розвиток і розширення.

Аргументом на користь ідентифікації факторів успіху є те, що вона покаже ті ділянки роботи, де кар'єра буде найбільш успішною (складається перелік умов, які ведуть до успіху на підприємстві, і становище індивіда щодо цих умов). Умовами, які сприяють успіху на підприємстві, є:

- здатність швидко реагувати на зміни;
- бути незамінним працівником на підприємстві;
- визнання підприємством цінності пропозицій індивіда;
- розуміння індивідом посадових вимог;
- широкий спектр знань, умінь і навичок, цінних для підприємства;
- висока кваліфікація;
- великий досвід роботи на даному підприємстві;
- наявність «корисних» зв'язків.

Аналіз привабливості підприємства, а також умов, що сприяють успіху на ньому, створює інформаційну базу, на основі якої приймаються стратегічні рішення. Найскладнішою частиною будь-якого процесу планування є розуміння обставин, за яких реалізуються кар'єрні можливості. Якщо суб'єкт не усвідомлює існуючу ситуацію, то планувати щось на майбутнє буде украй важко, або навіть неможливо.

Як інструмент стратегічного планування пропонуємо карту диференціації.

Карта диференціації – це графічне представлення співвідношення якостей індивіда, його конкурентів і критеріїв добору на підприємстві. При побудові карти з лівої сторони перелічуються критерії, за якими відбирають претендентів на посаду у порядку їх важливості. Зверху розташована шкала оцінки, що описує якості індивіда і його конкурентів з погляду можливості задоволення цим критерієм. На рис. 3.6 наведено можливий варіант карти диференціації. Де: А – індивід; Б – конкурент 1; В – конкурент 2.

Тут індивід і кожен конкурент оцінюються за десятибальною шкалою з погляду їх здатності відповідати вимогам до робочого місця. Поєднуючи точки оцінок, можна одержати чітку графічну «картинку», яка відображає

сильні та слабкі сторони індивіда і його конкурентів у відношенні задоволення потреб роботодавця.

У наведеному прикладі (рис. 3.3) пунктами диференціації будуть 1, 3, 6, 7, 8, тому що становище індивіда за цими показниками більш сильне, ніж у його конкурентів. І навпаки, пункти 2, 5, 4 показують «слабкі місця» індивіда.

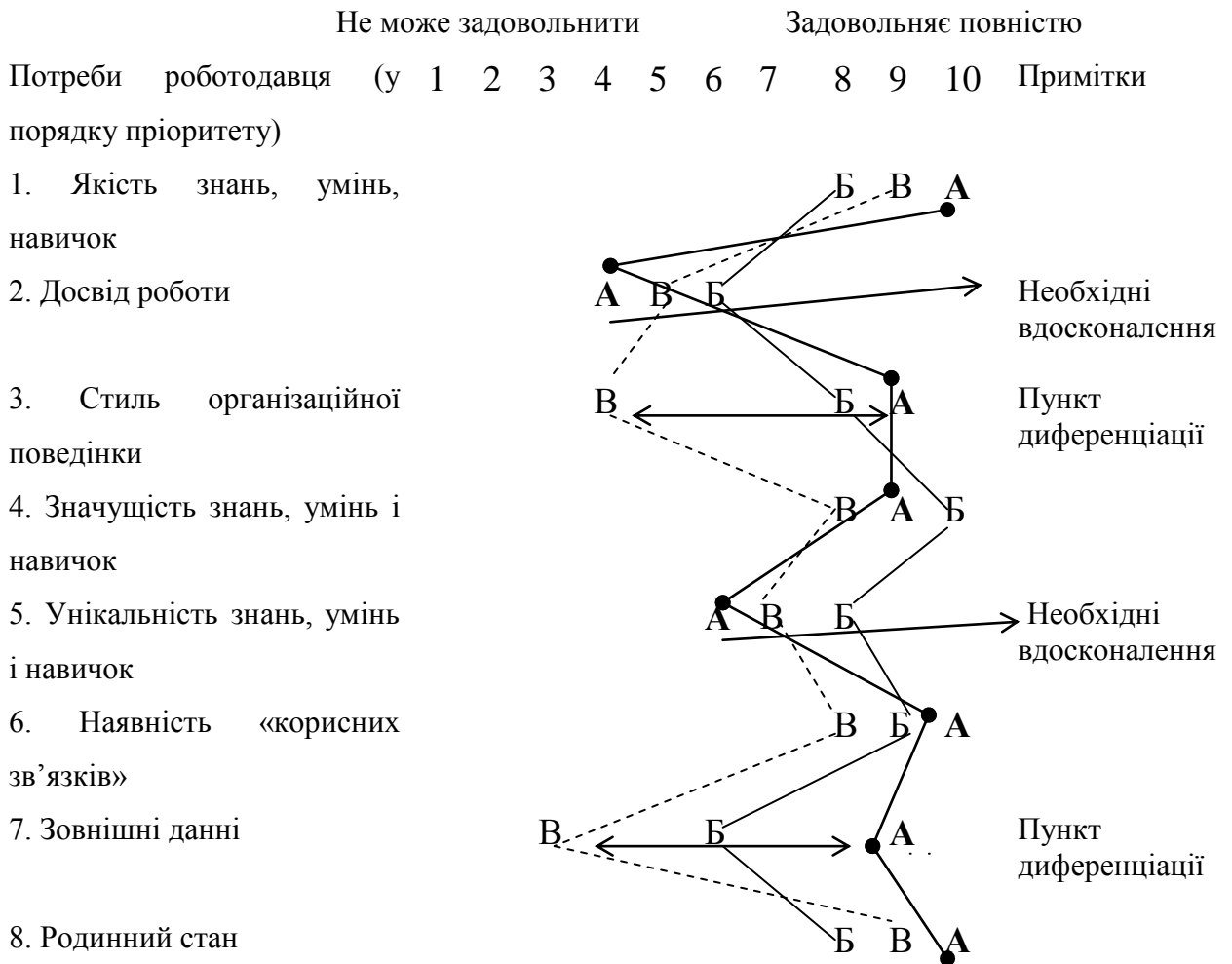


Рисунок 3.3. - Карта диференціації

Примітка. Побудовано автором.

Таким чином, побудова карти диференціації дозволяє:

1. Виявити пункти диференціації.
2. Висвітлити ті сфери, де необхідні ті чи інші поліпшення.
3. Прийняти рішення на вибір тактичних рішень, сприятливих розвитку кар'єри.

Останній етап – виконання стратегічного плану.

Мета кожної стратегії - вибір тих тактичних рішень, що будуть сприяти розвитку кар'єри. Найкраща стратегія у світі виявиться зовсім марною, якщо не буде підкріплена тактикою, яка втілить цю стратегію в життя.

Кожна людина унікальна і специфічні кроки, необхідні для ефективного виконання кар'єрної тактики, цілком залежать від її якостей і можливостей. Тому неможливо окреслити точні кроки, якими варто виконувати стратегію. Проте можна сформулювати деякі загальні принципи і правила, які необхідно використовувати у процесі стратегічного планування кар'єри.

1. Розгортати тактичні дії так, щоб не втрачати контроль над стратегією в цілому.

2. Прораховувати кожен крок. На будь-якому етапі планування необхідно точно знати терміни виконання. Це виробить готовність до усунення ускладнень, які можуть виникати.

3. Оцінювати результати, тобто визначати, чи відповідає кар'єрне становище обраній тактиці.

4. Ніколи не переносити відповідальність за невиконання тих чи інших заходів на обставини. Стратегія і розробляється для того, щоб випереджати несприятливий хід подій. Якщо це не вдається, то причина - недостатній чи неправдивий аналіз кар'єрних потенцій, конкурентів чи посадових обов'язків.

Таким чином, сформулювавши стратегічний план і розробивши тактичні кроки, необхідно періодично його аналізувати, перевіряючи, як він працює, і постійно повертаючись до нього, вносити необхідні зміни на підставі того, що відбувається в конкурентному середовищі, на підприємстві або на ринку трудових ресурсів. Дуже важливо, щоб проведена робота не «порошилася на полиці». Стратегічне планування – це ключовий момент усього процесу кар'єри. Тому важливою частиною роботи повинен стати постійний контроль над тим, що відбувається в цей момент. Кожні 3-6

місяців необхідно аналізувати усі компоненти плану з урахуванням мінливої реальності за наступними параметрами:

відповідності поточних цілей і задач загальним бажанням і стратегії в цілому;

відповідність оцінки знань, умінь і навичок поточному часу;

профіль робочого місця відбиває потреби, вигоди і критерії добору на підприємстві;

виконання стратегії і тактичних ходів відповідає наявним ресурсам і здійснюється успішно на кожному етапі.

Таким чином, суть усього процесу зі складання стратегічного плану полягає в переосмисленні кар'єри. Його мета – глянути на кар'єру в перспективі як на процес, а не в ретроспективі як на результат. Можливо, первісні кроки із планування кар'єри відбивали мрії та бажання суб'єкта щодо кар'єри, а не реальність. З огляду на придбану реальність, можливо, буде необхідно зробити деякі виправлення і доповнення при формуванні стратегії. Це внесе всі потрібні корективи, що співвідносяться з мінливою реальністю, оскільки основна мета стратегічного планування – це досягнення реальних результатів.

Також варто відмітити, що на підприємстві немає положення про ділову кар'єру персоналу, тому ми пропонуємо його розробити та запровадити на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», оскільки функціями даного документа є:

- оптимізація технології управління кар'єрою персоналу;
- деталізація, систематизація та конкретизація схеми управління кар'єрою;
- встановлення покрокового алгоритму управління кар'єрою і визначення відповідальних за проведення кожного етапу.

Структура положення про кар'єру повинна відповідати кадрової стратегії підприємства і враховувати особисті цілі кожного працівника, на

основі яких розробляються заходи, які сприятимуть розвитку кар'єри працівника в потрібному напрямку.

Це положення визначатиме:

- принципи управління діловою кар'єрою;
- інструменти управління діловою кар'єрою;
- порядок індивідуального розвитку працівника;
- порядок формування і розвитку кадрового резерву;
- проходження керівників вищої ланки програми індивідуального кар'єрного коучингу, а також регламентує відповідальність сторін при організації процесу управління кар'єрою.

Ми пропонуємо у *положення про кар'єру* включити наступні розділи:

Розділ 1. Загальні положення.

Розділ 2. Принципи управління діловою кар'єрою працівників.

Розділ 3. Порядок проходження бесід по кар'єрі з працівниками.

Розділ 4. Порядок організації наставництва над співробітниками.

Розділ 5. Порядок розробки індивідуального плану розвитку працівника.

Розділ 6. Порядок формування і розвитку кадрового резерву.

Розділ 7. Проходження керівників вищої ланки програми індивідуального кар'єрного коучингу.

Розділ 8. Розподіл обов'язків і відповідальності за роботу по впровадженню системи управління діловою кар'єрою (Додаток В).

Отже, з метою ефективного управління кар'єрним зростанням на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно дотримуватись запропонованих етапів кар'єрного зростання та розробити і використовувати положення про кар'єру.

### **3.2 Обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення планування ділової кар'єри на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Основним напрямом покращення функціонування підприємства є покращення управління ефективністю використання персоналу шляхом застосування інструментів, методів, механізмів та систем управління, впровадження світового досвіду щодо управління працівниками.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» методика оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу підприємств, в якій передбачено виокремлення кадрового, соціального, інноваційного, технологічного, економічного, фінансового, інформаційного показників та їх оцінку на підставі виконання послідовності етапів щодо розрахунку показників, інтегрального показника та визначення рівня ефективності механізму управління, що дозволяє провести комплексний аналіз результативності механізму, сформулювати обґрунтовані управлінські, кадрові, адміністративні рішення щодо доцільності впровадження та подальшого використання механізму, створити передумови ефективного управління і використання персоналу.

Дана методика оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу (МОРМУЕВП) підприємства розроблена з урахуванням специфіки діяльності та функціонування підприємства, впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність працівників, складових елементів механізму управління та направлена на оцінку результативності механізму, що дасть змогу обґрунтувати доцільність використання та подальшого впровадження в діяльність підприємства.

Звичайно, для систематизації процесу використання методика оцінки та проведення оцінки результативності нами визначено набір етапів щодо проведення оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу (рис. 3.4).

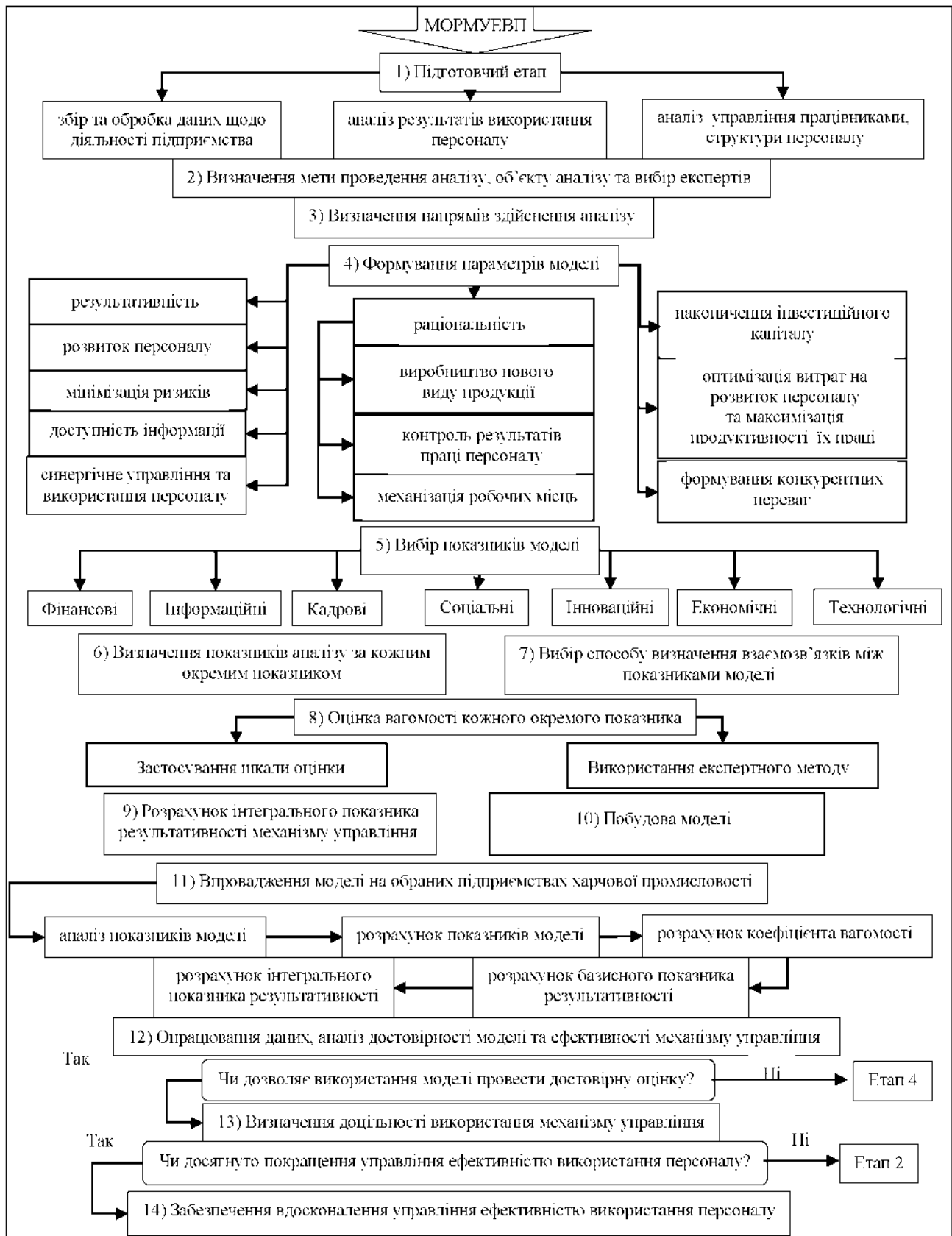


Рисунок 3.4.- Алгоритм оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка: побудовано автором

Дотримання даних етапів на практиці дозволить більш ґрунтовніше, достовірніше, ефективніше провести оцінку результативності механізму для подальшого його впровадження. Особливостями сформованої МОРМУЕВП є її простота, зручність використання, адаптованість до умов розвитку підприємства, зрозумілість для керівництва підприємств, економічність при застосуванні, достовірність проведення аналізу та чіткість сформульованих висновків.

МОРМУЕВП складається з таких етапів: 1) підготовчий етап – передбачається збір даних щодо діяльності підприємства, результатів використання персоналу, управління працівниками, структури персоналу, обробка отриманих даних; 2) етап визначення мети проведення аналізу, об'єкту аналізу та вибору експертів; 3) визначення напрямів здійснення аналізу; 4) формування параметрів моделі; 5) вибір показників методики; 6) визначення показників аналізу за кожним окремим показником; 7) вибір способу визначення взаємозв'язків між показниками моделі; 8) оцінка вагомості кожного окремого показника шляхом застосування шкали оцінки та використання експертного методу; 9) визначення способу розрахунку інтегрального показника результативності механізму управління; 10) формування та побудова моделі; 11) впровадження моделі, аналіз показників механізму управління на підприємстві; 12) опрацювання даних, аналіз достовірності моделі та ефективності механізму управління; 13) визначення доцільності використання механізму управління; 14) забезпечення вдосконалення управління ефективністю використання персоналу на підприємстві.

Щодо першого етапу, то основними даними, які збираються та обробляються є: фінансовий стан підприємства; рівень платоспроможності; фінансова стійкість; конкурентоспроможність продукції; прибутковість діяльності; організація роботи персоналу; рівень заробітної плати та частка виплачених премій, винагород; соціальний клімат в колективі; задоволення умовами праці; досягнутий економічний ефект від раціоналізації роботи

працівників; доступність інформаційних даних; частка конфліктних ситуацій в колективі та швидкість їх вирішення; результативність роботи та розвитку підприємства за умови налагодження роботи персоналу.

На другому етапі визначається основна мета аналізу, яка полягає у проведенні достовірної оцінки результативності механізму управління досліджуваного підприємства харчової промисловості та отриманні кінцевих даних. Також, об'єктом аналізу є ефективність роботи механізму управління, результативність управління та використання персоналу, робота підрозділів підприємства, відділу менеджменту та кадрової служби. Передбачено, що здійсненню аналізу повинен займатися окремий підрозділ, який має бути створений для проведення аналізу та виступає в ролі експертів. Таким підрозділом є служба проведення оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу, основним завданням якої є забезпечення достовірного, швидкого аналізу та формування звіту за результатами проведеного дослідження, розробка рекомендацій щодо використання отриманих результатів для підприємства та їх роз'яснення. Крім того, даний підрозділ має забезпечити не лише оцінку результативності моделі, але й подальше впровадження механізму управління, аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, роботи персоналу. Передбачається, що служба повинна бути автономним підрозділом та містити: визначення обов'язків, завдань та мети; визначення кількості працівників; встановлення взаємодії з іншими підрозділами підприємства; формування посадових інструкцій та встановлення міри відповідальності робітників підрозділу; формування інформаційного забезпечення; розробка форми подання звітності.

Третій етап – проводиться визначення напрямів здійснення аналізу, якими є проведення оцінки ефективності використання персоналу та раціональності управління працівниками відповідно до механізму управління.

На даному етапі також передбачається оцінка ефективності прийняття кадрових рішень за кожним напрямом, професійності діяльності кадрової служби, виявлення проблемних аспектів за кожним напрямом, визначення можливості досягнення очікуваних результатів.

На четвертому етапі нами запропоновано формувати параметри моделі, відповідно до яких буде здійснюватися визначення її складових елементів, встановлення взаємозв'язків між структурними елементами, процес побудови моделі та оцінка результатів. Основними параметрами моделі є: орієнтація на довгостроковий успіх механізму управління та його результативність; раціональність, швидкість прийняття управлінських та кадрових рішень службою проведення оцінки; врахування загроз зовнішнього середовища, врахування конкурентних переваг від використання механізму; зростання мотиваційних стимулів працівників; зростання оплати праці; сприяння розвитку персоналу; зменшення плинності кадрів; покращення робочих місць працівників; виробництво нового виду продукції; оптимізація витрат на розвиток персоналу та максимізація продуктивності їх праці; прозорість та доступність інформаційних даних; синергічне управління та використання персоналу; отримання синергічного економічного ефекту; зростання показників діяльності підприємства. Дотримання вищезначених параметрів дасть змогу сформуванню ефективної методикою оцінки результативності механізму та оцінити загальний його ефект для підприємства.

П'ятим етапом є вибір показників моделі, які дозволять здійснити аналіз результативності механізму управління ефективністю використання персоналу та обґрунтувати доцільність його використання. Нами запропоновано обрати такі показники МОРМУЕВП: соціальний, інноваційний, технологічний, економічний, фінансовий, інформаційний, кадровий. Вибір вказаних показників обумовлений тим, що вони в більшій мірі відображають ефективність механізму управління та раціональність використання, управління персоналом.

Розрахунок фінансового показника методики оцінки дозволить оцінити такий аспект механізму управління, як ефективність витрачання коштів на розвиток персоналу, використання фінансових ресурсів, персоналу на підприємстві, покриття витрат отриманим прибутком. В свою чергу, економічний показник дозволяє окреслити проблеми щодо виплати заробітної плати, з'ясувати ефективність методів мотивації персоналу відповідно до механізму управління, ефективність виробництва продукції. Аналіз технологічного показника дозволить визначити забезпеченість робочих місць обладнання, можливість виробництва нової продукції, необхідність навчання персоналу для роботи з новою технікою. Щодо інноваційного показника, то його аналіз потрібний для оцінки ефективності застосування сучасних методів управління персоналом, підвищення кваліфікації та здобуття нових знань працівниками тощо.

Важливим показником методики оцінки є соціальний, розрахунок якого передбачає оцінку результативності механізму управління шляхом аналізу матеріальних та нематеріальних методів мотивації, конфліктних ситуацій в колективі, взаєморозуміння та злагодженості роботи персоналу, участі персоналу в прийнятті рішень, роботи кадрової служби щодо використання персоналу. Здійснення аналізу інформаційного показника потрібне для визначення інформаційного забезпечення механізму управління, поширення інформації серед працівників, аналізу ефективності прийняття рішень на основі інформаційних даних. Про результативність механізму управління ефективністю використання персоналу свідчатиме оцінка кадрового показника, аналіз якого необхідний для визначення ефективності управління персоналом, раціональності використання працівників та їх здібностей, сформованого трудового потенціалу, створення належних умов роботи, виконання цілей.

Наступним етапом є визначення показників аналізу для вищенаведених показників МОРМУЕВП. Сьомим етапом є вибір способу визначення взаємозв'язків між показниками моделі. Вищезначені показники

взаємопов'язані між собою, що дозволяє врахувати всі аспекти ефективності механізму управління, достовірно оцінити його результативність, слабкі сторони, проаналізувати визначені взаємозв'язки та зробити висновки шляхом розрахунку результативності кожного показника та базисного показника.

На восьмому етапі проводиться визначення вагомості та значущості кожного окремого показника моделі шляхом використання методичного підходу оцінювання результатів використання механізму в процесі управління персоналом.

Сформований методичний підхід оцінювання результатів використання механізму в процесі управління персоналом дозволяє здійснити оцінку значущості кожного окремого показника на підставі застосування експертного методу та залучення спеціальної служби для проведення такої оцінки, що дало змогу провести опитування групи експертів, згрупувати їх дані, здійснити ранжування фінансового, економічного, соціального, кадрового, технологічного, інноваційного, інформаційного показників, розрахувати коефіцієнт вагомості, а також отримати достовірні результати і зробити висновки щодо ефективності використання механізму управління для підприємства.

Дев'ятим етапом є визначення способу розрахунку інтегрального показника результативності механізму управління, який відбувається на підставі врахування даних отриманих від розрахунку базисного показника результативності.

Побудова МОРМУЕВП здійснюється на десятому етапі. Після десятого етапу переходять до етапу впровадження моделі, на якому відбувається оцінка її результативності на підприємстві. Зокрема, проводиться розрахунок даних: кожного окремого показника моделі; відповідних показників моделі; коефіцієнта вагомості; базисного показника результативності; інтегрального показника результативності механізму управління ефективністю використання персоналу; аналіз фінансового стану.

Передбачається впровадження МОРМУЕВП на підприємстві та на підставі оцінки результативності з'ясування ефективності механізму управління.

Дванадцятим етапом є опрацювання даних моделі підприємства, тобто зведення та обробка одержаних результатів, порівняння показників в динаміці та з'ясування тенденції до підйому чи падіння результатів за всіма показниками, причин виявлених тенденцій.

Визначення доцільності використання механізму управління є завданням тринадцятого етапу. В звіті служба проведення оцінки результативності механізму зазначає такі дані: оцінка роботи персоналу, управління працівниками, раціональність використання трудового потенціалу, умови роботи, проаналізовані складові моделі. За результатами звіту керівництво має можливість прийняти кадрові, управлінські та адміністративні рішення щодо регулювання процесу управління ефективністю використання персоналу, визначити причини покращення чи погіршення управління персоналом, а також з'ясувати і обґрунтувати необхідність подальшого використання механізму.

Останнім етапом є забезпечення вдосконалення управління ефективністю використання персоналу на підприємстві. За умови отримання позитивних чи негативних тенденцій оцінки результативності моделі та її побудови керівництво матиме змогу адаптувати розроблену модель до діяльності підприємств харчової промисловості, покращити функціонування МУЕВП, вдосконалити управління роботою працівників задля отримання економічного ефекту, зростання результатів фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, запропонована методика оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу підприємств є доцільною для впровадження на підприємстві, основним способом проведення достовірної оцінки ефективності механізму та забезпечує отримання даних для подальшого впровадження механізму, прийняття

обґрунтованих кадрових рішень, підвищення результативності процесу управління кадрами і подальшого покращення фінансово-господарської діяльності.

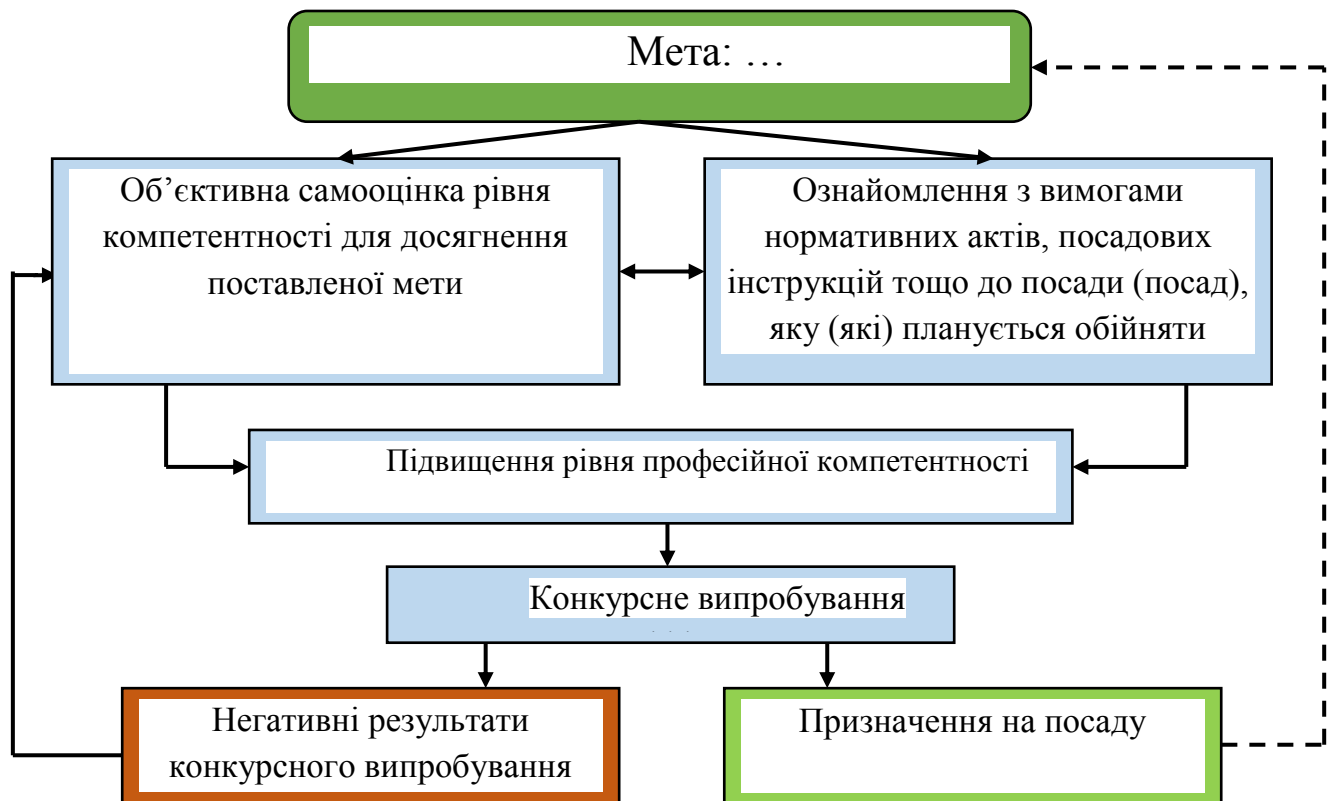
Варто також відмітити, що розглядаючи різні варіації планування кар'єри, науковці, як правило, представляють за бажану мету зайняття посади керівника найвищого рівня в організації, установі тощо або політичної посади. Попри це, спілкування з керівниками різного рівня свідчить про те, що на початку їх трудової діяльності у переважній більшості із них було абсолютно відмінне від реальності бачення свого майбутнього. Таким чином, можемо стверджувати, що на початку трудової діяльності варто звернути увагу на особистісні компетенції працівника, особливо на морально-етичні якості, та його здатність до розвитку, навчання. На нашу думку, саме ці характеристики є передумовою досягнення успіху у майбутньому без прив'язки до установи, сфери діяльності та очікуваного кар'єрного зростання.

Також варто звернути увагу й на інші чинники, які умовно можна назвати коректорами кар'єри: глобалізаційні зміни у суспільстві; інституційні зміни; поява або гіперактивізація суспільного запиту на певні послуги; сімейні обставини; стан здоров'я, у тому числі психологічний стан; лінь; трудоголізм; завищені вимоги до себе; викривлене сприйняття реальності; належність до різних поколінь (вікових груп); наявність/відсутність впливових друзів або знайомих; оцінка можливостей колективом та керівництвом; рівень корпоративної культури у колективі.

Отже, на нашу думку, планування кар'єри більш як на 1-3 роки мінімізує можливість досягнення поставленої мети. Із врахуванням вище викладеного, пропонуємо універсальну модель кар'єрограми рис.3.5, при цьому ми свідомо не зазначаємо періоди перебування на одній посаді, а робимо акцент на кількості конкурсних випробувань залежно від мети.

При плануванні ділової кар'єри фахівців і керівників виходять з того, що тривале перебування працівника на одній посаді не стимулює оновлення

його професійних знань, умінь та практичних навичок. Тому важливого значення набуває плановане переміщення персоналу в організації.



\*\*\*Кількість конкурсних випробувань залежить від поставленої мети, наприклад,

- задоволеність першою посадою (1 конкурсне випробування);
- керівна посада (залежить від рівня першої посади (поступове кар'єрне зростання) – кілька конкурсних випробувань, або подання документів відразу на бажану керівну посаду (1-2 конкурсних випробувань);
- досягнення рівня експерта (як правило, горизонтальна кар'єра з можливим підвищенням на 1-2 рівня) - кілька конкурсних випробувань.

Рисунок 3.5. - Модель кар'єрограми (особисте планування) працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором.

На фахівця організація покладає відповідальність за планування та розвиток кар'єри. Водночас безпосередній керівник відіграє роль наставника фахівця в його розвитку. Служба управління професійною кар'єрою тут є консультантом і водночас виконує функції планування, організації, мотивації і контролю за ходом реалізації трудової кар'єри фахівця. В такому випадку спостерігається модель партнерства, яка передбачає співробітництво трьох сторін: працівника, його керівника і служби управління персоналом (рис.3.6).

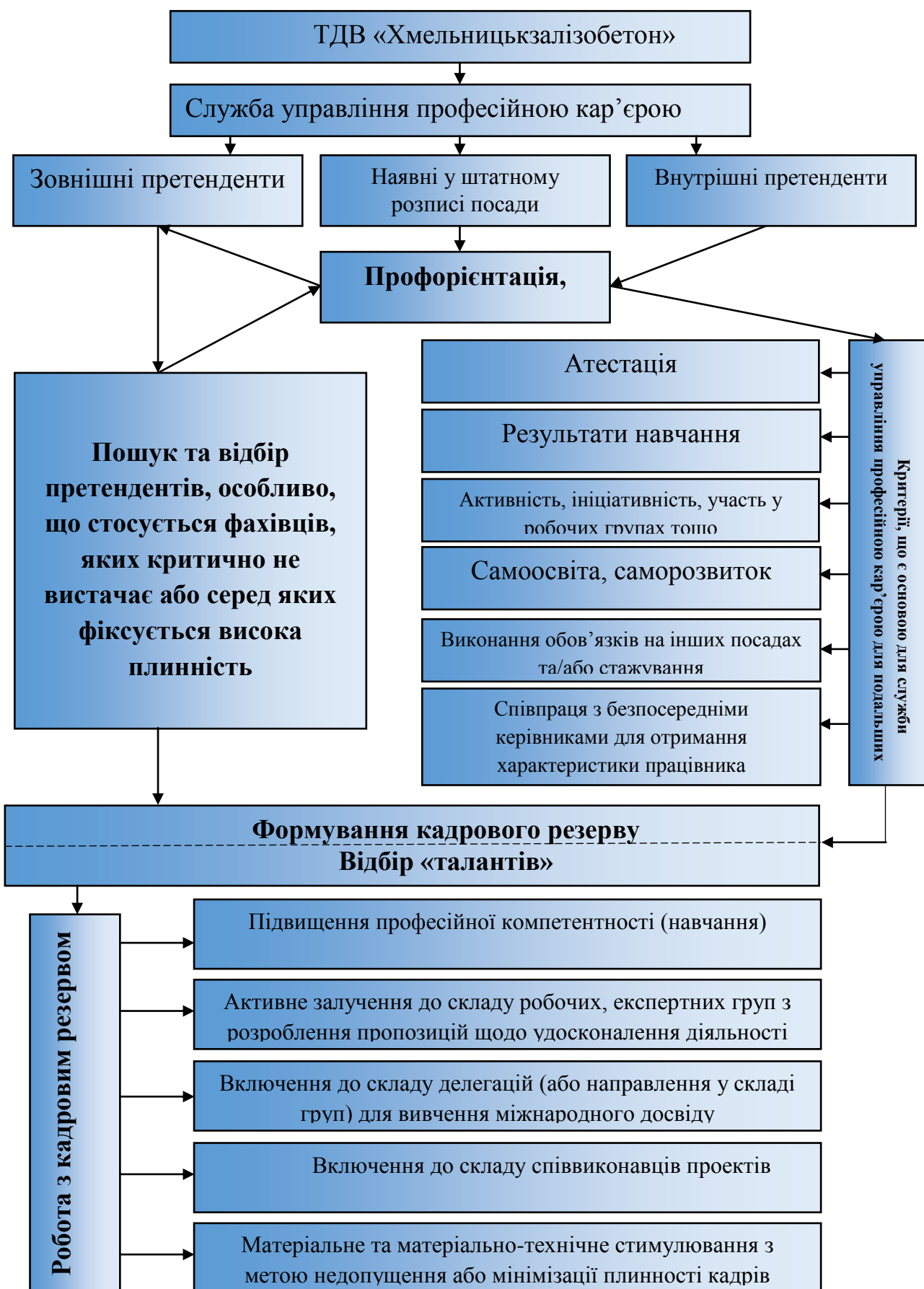


Рисунок 3.6. - Модель партнерства в процесі планування професійної кар'єри працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором.

Модель партнерства з планування і розвитку кар'єри фахівців дозволяє систематично оцінювати ефективність діяльності факторів, надає необхідну інформацію для прийняття рішень щодо професійно-кваліфікаційного просування фахівців і на цій основі вирішує завдання своєчасного забезпечення додаткової потреби організації у висококваліфікованих працівниках, закріплення професіоналів у компанії, підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу персоналу, виявлення перспективних потреб у розвитку персоналу.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення планування ділової кар'єри на ТДВ "Хмельницькзалізобетон" нададуть наступні переваги для підприємства:

- мотивованих і лояльних працівників, що пов'язують свою професійну діяльність з даним підприємством. Це підвищить продуктивність праці і знизить плинність робочої сили;
- можливість планувати професійного розвитку працівників і всього підприємства з обліком їхніх особистих інтересів;
- групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на ключові посади.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретико-практичних аспектів планування ділової кар'єри персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. Кар'єра - поступове просування працівника службовими сходинками, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних із його діяльністю. Об'єктивна, зовнішня сторона кар'єри – це послідовність займаних індивідом професійних позицій, а суб'єктивна, внутрішня сторона – це те, як людина сприймає свою кар'єру, який його образ професійного життя й власної ролі в ній. Ділова кар'єра процес зміни ролей, посад, статусів за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в професійній діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю.

2. Планування ділової кар'єри є досить важливою та невід'ємною складовою частиною управління персоналом підприємства та забезпечує найповніше та найефективніше використання найціннішого ресурсу будь-якого підприємства. Управління діловою кар'єрою - процес вибору і застосування форм, методів, інструментів впливу на кар'єрний процес персоналу з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. Управління професійною кар'єрою – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства, що, починаючи з моменту прийняття працівника на роботу, і, закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць.

3. Предметом діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є випуск залізобетонних виробів, бетонних конструкцій, розчину будівельного,

товарного бетону, столярних виробів. Основними ринками збуту є місто, область та інші області України. Проаналізувавши основні техніко-економічні показники підприємства, ми встановили, що в даний період на підприємстві спостерігається постійне збільшення ряду фінансових показників, що свідчить про позитивні тенденції в діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Протягом досліджуваного періоду обсяг реалізації продукції збільшився з 301808 тис. грн. до 638863 тис. грн. або у 2,1 рази, що зумовлено зростанням продуктивності (на 96,83%), автоматизацією окремих виробничих процесів та розширенням ринків збу продукції підприємства. Протягом усіх п'яти досліджуваних років підприємство є прибутковим. При цьому у 2015 р. були отримані прибутки в розмірі 38061 тис. грн., а у 2019 р. вони зросли до 58420 тис. грн. тобто збільшилися майже на 54%. Однак, у зв'язку із зростанням величини доходів і витрат порівняно вищими темпами, має місце скорочення рентабельності продажу з 16,36% до 11,7% та рентабельності витрат з 14,43% до 10,06%. Також відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів у 2019 р. порівняно з 2015 р. на 95,7 млн. грн. або у більш, ніж у 2 рази. Найбільшою асортиментною групою є виробництво залізобетонних конструкцій 35,96%, наступна в структурі група – виробництво цементного розчину – 29,88%, а на останньому місці знаходяться інші види продукції – 7,28% в загальному обсязі виробництва.

4. Аналіз процесів планування та розвитку кар'єри працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволив встановити, що на підприємстві мають місце окремі елементи планування професійного розвитку працівників. Натомість відсутні документи які б підтверджували взаємні зобов'язання працівників та керівництва підприємства щодо їх планомірного кар'єрного просування, не практикується складання кар'єрограми. Для оцінювання ефективності професійного розвитку та планування кар'єри працівників нами було проведено опитування 35 працівників, за результатами якого встановлено, що лише 85% опитаних вдоволені системою

планування кар'єри, а 15% визначили, що на підприємстві воно доволі фрагментарне. Підтвердженням цього є також оцінка виконання завдань відповідно до визначених етапів планування ділової кар'єри, а саме: завдання лише 3 етапів з 10 виконуються в повному обсязі; 3 етапів – частково та 4 етапів не виконуються взагалі.

5. З метою удосконалення організаційних засад планування ділової кар'єри персоналу підприємства, розроблено модель організації управління кар'єрою на підприємстві; визначено алгоритм розробки і реалізації кар'єрної стратегії працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; обґрунтовано необхідність створення карти диференціації на підприємстві та розроблено Положення про кар'єру для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Запропоновано методику оцінки результативності механізму управління ефективністю використання персоналу підприємства. Застосування визначеної методики оцінки на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» надасть змогу визначити доцільність подальшого впровадження механізму управління ефективністю використання персоналу, оцінити результативність механізму, ефект від його впровадження, визначити проблеми в управлінні персоналом, створити умови для використання механізму, зростання фінансових показників діяльності тощо.

6. Запропоновано модель кар'єрограми (особистого планування) працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що інтегрує зусилля працівників на досягненні поставлених цілей, акцентуючи увагу на особистісних компетенціях працівника, морально-етичних якостей, його здатності до розвитку, навчання. Обґрунтовано актуальність розвитку засад партнерства в процесі планування професійної кар'єри працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», необхідності спільної діяльності адміністрації, запропонованої служби управління професійною кар'єрою та працівників щодо планування та реалізації професійного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарова Т.Ю., Ерєміна Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ. 2012. 560 с.
2. Бакуліна О. С. Методи оцінки мотивації персоналу підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_3)
3. Баценко Л. М. Професійний розвиток персоналу як фактор позитивних зрушень в діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 3. С. 130-135.
4. Беяцкий Н. П., Маевская А.В. Деловая карьера. М.: Амалфея, Мисанта, 2016. 208 с.
5. Бормотова М.В. Дослідження сутності поняття «кар'єра». *Економіка розвитку*. 2015. № 2. С. 55-57.
6. Бочелюк В.Й. Психологічні особливості кар'єрного зростання персоналу. *Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди: Серія "Психологія"*. 2014. Випуск 49. С. 16-23.
7. Бурда Н. В. Вплив якісного рівня персоналу на фінансово-економічні результати діяльності підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(2). С. 117-123.
8. Випробувальна лабораторія будівельних матеріалів і виробів ТДВ „Хмельницькзалізобетон". URL: <https://hzb.com.ua/page/testing-laboratory>
9. Гончаров Ю. В. , Комаровська Ю. А. Система управління кар'єрою як інструмент економічного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. "Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України"*, 2 жовтня 2015 р. 2015.- С. 153-160.

10. Гончарова Н. О. Кар'єрне проектування як фактор професійної підготовки майбутніх професіоналів. *Психологія і особистість*. 2015. № 2 (8). Ч. 1. С. 258-271.
11. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.
12. Дахно І. І. Ділова кар'єра. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
13. Дворак Юлія. Управління кар'єрними процесами на підприємстві URL: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18758/1/106.pdf>.
14. Дубовик О. В. Планування та управління кар'єрою: навч. посібник. К.: Ун-т банківської справи, 2008. 348 с.
15. Ершова Ю. Управление деловой карьерой. URL: <http://www.best-training.ru/2020/biblio.htm>.
16. Зайцев Г. Г., Черкасская Г. В. Управление деловой карьерой. М.: Академия, 2007. 256 с.
17. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2015 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2015. 2 с.
18. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2016 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.
19. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.
20. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2018 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.
21. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2019 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р.: Форма №2 Хмельницький, 2019. 2 с.

23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017 р.: Форма №2 Хмельницький, 2017. 2 с.

24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016 р.: Форма №2 Хмельницький, 2016. 2 с.

25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2015 р.: Форма №2 Хмельницький, 2015. 2 с.

26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018 р.: Форма №2 Хмельницький, 2018. 2 с.

27. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_12\\_92](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_92).

28. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2018. Вип. 2. С. 56-65.

29. Зіновська С.І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах. URL: [http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08\\_2019/Zinovska\\_dis.pdf](http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Zinovska_dis.pdf)

30. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Вологда: Легия, 2010. 332 с.

31. Кісельова О. О. Стратегічні підходи до управління професійною кар'єрою. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Економіка*. Донецьк : ДонДУУ, 2011. Т. XII. Вип. 181. С. 22-26.

32. Клецова Н. В. Сучасні підходи до побудови менеджменту персоналу на підприємствах. *Економічний простір*. 2013. № 80. С. 186-197.

33. Ковальчук К. В. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-1. С. 145-149.
34. Колмогорова І. В. Формування та розвиток конкурентоспроможного персоналу підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3. С. 131-136.
35. Комаров Е. Управление карьерой. *Управление персоналом*. 2009. № 1. С. 37-42.
36. Контроль якості ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL <https://hzb.com.ua/page/kontrol-yakosti>
37. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми. К.: Знання, 2001. 304 с.
38. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами: Курс лекцій. К., 2004. 42 с.
39. Кучерявий О. Г. Кар'єрне зростання: особистісний вимір: монографія. Київ: Слово, 2015. 222 с.
40. Лисенко М. О. Кар'єра як фактор професійного зростання персоналу. *Международная научная конференция MicroCAD : Секція №16 Сучасні технології в економіці та менеджменті НТУ "ХПИ"*, 2016. С. 214-219.
41. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств URL: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2016/Vest\\_Ek7-3-2019-PDF/058-61.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2016/Vest_Ek7-3-2019-PDF/058-61.pdf).
42. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. Хмельницький: Цюпак А. А., 2015. 187 с.
43. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ:ЦНЛ. 2015. 279 с.
44. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента. К. Персонал. 2008. № 1. С. 46-53.

45.Малецька О. І., Зарицька Л. Г. Відтворення персоналу підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2017. Т. 13, № 4(5). С. 156-163.

46.Мартиненко М. В., Небилиця О. А. Методика проведення аналізу факторів кар'єрного росту працівника як елементу управління організаційними знаннями. *Економіка і організація управління. Серія : Економічна*. Донецьк: ДонНТУ, 2010. № 2 (8). С. 73-84.

47. Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8, № 3-4. С. 73-82.

48. Марцінковська О. Планування ділової кар'єри як умова ефективного розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 245-248.

49. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2019/36.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf).

50. Мішина С.В. Економічна сутність поняття “кар'єра”. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 47, 2014. С. 155-159.

51.Небилиця О. А. Дослідження класифікацій кар'єри. *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.: в 5 т. Т. I*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. Вип. 241. С. 152-159.

52.Небилиця О. А. Кар'єрне зростання як функція управління персоналом. *Економіка розвитку*. 2011. № 2 (58). С. 122-126.

53.Новікова М. М. Методичний підхід до вимірювання потенціалу кар'єрного росту персоналу. *Вісник ТНЕУ*. 2010. № 3. С. 105-114.

54.Посиляєва К. І., Чернякова В. О. Методичні підходи оцінки ефективності використання персоналу підприємств. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2010. Т. 12, № 3(5). С. 240-244.

55.Поспелова Т. В. Організація управління кар'єрою на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01; Донецька державна академія управління. Луганськ, 2003. 19 с.

56.Потанин В. Карьера – это удовольствие. Карьера. 2015. № 3. URL: <http://www.kariera.orc.ru/03-15/Putev004.html>.

57. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2017 р.: Форма №5. Хмельницький, 2017. 10 с.

58. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2016 р.: Форма №5. Хмельницький, 2016. 10 с.

59. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2015 р.: Форма №5. Хмельницький, 2015. 10 с.

60. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2018 р.: Форма №5. Хмельницький, 2018. 10 с.

61. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2019 р.: Форма №5. Хмельницький, 2019. 10 с.

62. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4312-17>

63.Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/Vnau\\_pp/2020\\_2/proskurka.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Vnau_pp/2020_2/proskurka.pdf).

64. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Т.: Карт-бланш, 2003. 490 с.

65.Румянцева З. П. Менеджмент организации: учебн. пособ. М.: ИНФРА-М, 1995. 432 с.

66.Синисало П. Особенности трудовой карьеры и жизненные ориентации молодежи. *Психология личности и образ жизни*. М.: Наука, 2007. С. 174-183.

67.Сотников И. З. Деловая карьера и конкурентоспособность наемного работника: объектно-субъектная взаимосвязь. *Актуальные вопросы*

управления персоналом и экономики труда: *Материалы I Всероссийской научно-практической конференции*. М.: ГУУ, 2015. С. 144-151.

68. Сотникова С. И. Управление карьерой: учебн. пособие. М. : ИНФРА-М, 2011. 408 с.

69. Статут Товариства з додатковою відповідальністю "Хмельницькзалізобетон": затверджено рішенням від 10.02.2018 р., протокол №1. Хмельницький, 2018. 9 с.

70. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студентів вищих навч. закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

71. Цехи ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL <https://hzb.com.ua/page/cehi>.

72. Цуканова В. Я. Удосконалення управління кар'єрою менеджера в організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 175-179.

73. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90-95.

74. Шаргородська Н. В. Службова кар'єра. *Віче*. 2007. № 13. С. 56-57.

75. Шевченко А. В. Фактори кар'єрного зростання працівників підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/123456789/457.pdf>.

76. Ястремська О. М. Методичний підхід до управління кар'єрним зростанням персоналу. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.: в 9 т. Т. 7*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 265. С. 185-189.

**Виконав** студент 2 курсу  
магістратури спеціальності  
073 Менеджмент  
« \_\_\_\_ » лютий 2021 р

---

Підпис

---

**В.В.Палюх**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
д.е.н., професор  
« \_\_\_\_ » лютий 2021 р

---

Підпис

---

**П. Г. Іжевський**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
« \_\_\_\_ » лютий 2021 р.

---

Підпис

---

**В.П. Синчак**

Ініціали, прізвище

## ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1. Торгова марка ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця А 1. Виробничі потужності ТДВ "Хмельницькзалізобетон"(по цехам)

Структурний підрозділ	Виробничі потужності
Цех №1:	- збірний залізобетон - 105 тис.м3; - блоки (ФБС) - 10 тис.м3; - борт, поребрик - 1 тис.м3; - товарний бетон - 100 тис.м3.
Цех №2:	залізобетонні вироби - 90 тис.м3; - блоки стін підвалів (ФБС) - 12 тис.м3; - товарний розчин - 55 тис.м2; - товарний бетон - 40 тис.м3.
Цех №3:	- столярні вироби - 3 тис.м2; - стругане покриття - 5 тис.м2; - погонажні вироби - 100 тис.пог.м.; - пиломатеріали - 500 м3; - дерев'яні піддони - 30 тис. шт..
Виробничі потужності загалом по підприємству	- залізобетонні вироби - 200 тис.м3; - блоки стін підвалів (ФБС) - 24 тис.м3; - борт, поребрик - 1 тис.м3; - товарний бетон та розчин - 150 тис.м3; - пиломатеріали - 0,5 тис.м3; - стругане покриття - 5 тис.м2; - сходинок, підсходинок - 20 тис. шт.; - калібрований брус - 0,6 тис.м3; - піддони - 50 тис. шт.; - послуги посушінню деревини - 1,5 тис м3.

Таблиця А 2. Предмет діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сфера діяльності	Основні завдання
1	2
В галузі виробництва:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробництво будівельних конструкцій та виробів;</li> <li>– виробництво залізобетонних виробів та деталей;</li> <li>– виробництво арматурних виробів та деталей;</li> <li>– виробництво та ремонт металоконструкцій і металовиробів;</li> <li>– виробництво вікон та дверей з деревини;</li> <li>– виробництво будівельних деталей і виробів з деревини;</li> <li>– виробництво гіпсокартону;</li> <li>– виробництво бетонних виробів та деталей;</li> <li>– виробництво товарів народного споживання, в тому числі продуктів харчування;</li> <li>– виготовлення виробів з пластмаси.</li> </ul>
В галузі будівництва:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– будівельна діяльність (вишукувальні та проектні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожуючих конструкцій, будівництва та монтаж: інженерних і транспортних мереж);</li> <li>– проектні роботи для будівництва (для конструкцій та капітального ремонту для звичайних умов);</li> <li>– конструювання несучих конструкцій за класами і умовами будівництва (для будівель і споруд II і III класу у звичайних умовах);</li> <li>– зведення несучих та огорожуючих конструкцій будівель і споруд;</li> <li>– монтаж: конструкцій зовнішніх інженерних мереж: і систем;</li> <li>– будівництво транспортних мереж;</li> <li>– монтаж технологічного устаткування;</li> <li>– контроль якості виконаних робіт при виготовленні залізобетонних та бетонних конструкцій та матеріалів, бетонів, розчинів, металоконструкцій та металовиробів, з'єднань, конструкцій та виробів з деревини та композицій ПВХ;</li> <li>– розробка технологічної документації для забезпечення виробництва збірного залізобетону, бетону, столярних виробів, добування корисних копалин, виготовлення розчинів;</li> <li>– монтаж котельних установок;</li> <li>– монтаж: вікон та дверей з деревини та ПВХ;</li> <li>– будівельні та будівельно-монтажні роботи;</li> <li>– проведення випробувань будівельних матеріалів і виробів;</li> </ul>

В галузі торгівлі, громадського харчування та реклами:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптова, роздрібна та комісійна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами з відкриттям власних торговельних мереж, в т.ч. торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами, автомобілями та номерними агрегатами, паливно-мастильними матеріалами;</li> <li>- здійснення роздрібної та гуртової торгівлі сільськогосподарською та промисловою продукцією через фірмові магазини та пересувні торговельні точки;</li> <li>- виробництво та реалізація хлібобулочних та кондитерських виробів;</li> <li>- відкриття ринків та торгово-сервісних комплексів;</li> <li>- посередницька діяльність;</li> <li>- організація ярмарок, аукціонів, виставок-продаж.</li> </ul>
В галузі інформаційних послуг та технологій:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація доступу до європейських та світових баз даних, комп'ютерних мереж та інших джерел інформації;</li> <li>- розробка, збут, впровадження та супровід програмних продуктів;</li> <li>- розробка і впровадження нових технологій і техніки в різних галузях народного господарства України;</li> <li>- надання послуг зв'язку та інших послуг, пов'язаних з використанням телекомунікацій;</li> <li>- створення та експлуатація мережевих технологій і систем, передачі даних; надання послуг "Інтернет";</li> <li>- комерційне використання телефонних мереж:, бездротових каналів, стільникового зв'язку;</li> <li>- виробництво, тиражування, розповсюдження, демонстрування та прокат відео- та аудіо продукції.</li> </ul>
В галузі побутових послуг та туризму:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прокат побутової техніки, радіоелектронної апаратури;</li> <li>- ремонт складної побутової техніки, обчислювальної та оргтехніки;</li> <li>- ремонт побутових електроприладів;</li> <li>- надання послуг з відео-, аудіо- запису та кінопрокату;</li> <li>- виготовлення аудіо та відео продукції; фотопослуги;</li> <li>- відкриття та експлуатація готелів і кемпінгів;</li> <li>- відкриття та експлуатація автостоянок, автокемпінгів.</li> </ul>

В галузі транспортних та супутніх послуг:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом загального користування;</li> <li>– надання послуг з перевезення пасажирів та їх багажу на таксі;</li> <li>– здійснення міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом.;</li> <li>– ремонт транспортних засобів, їх сервісне обслуговування;</li> <li>– прокат транспортних засобів.</li> </ul>
В галузі сільського господарства:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробництво (вирощування) сільськогосподарської продукції;</li> <li>– закупівля сільськогосподарської продукції у населення за готівку;</li> <li>– переробка та реалізація сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної в інших юридичних і фізичних осіб;</li> <li>– надання послуг по заготівлі, зберіганню та переробці сільськогосподарської продукції;</li> <li>– надання послуг по обробці землі;</li> <li>– створення машинно-технологічних станцій (МТС);</li> <li>– поставка техніки на умовах лізингу;</li> <li>– вирощування, переробка та реалізація лікарських рослин, виготовлення та реалізація лікарських препаратів;</li> <li>– ремонт та реалізація сільськогосподарської техніки, в тому числі запасних частин до неї;</li> <li>– технічне обслуговування сільськогосподарської техніки та ряд інших робіт.</li> </ul>



## **Положення про кар'єру для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

### **Розділ 1. Загальні положення**

Це Положення розроблено відповідно до чинного законодавства і політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (далі - Підприємства) в галузі управління персоналом.

Це Положення визначає порядок управління діловою кар'єрою фахівців і керівників Підприємства. Управління діловою кар'єрою - це комплекс заходів з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов Підприємства.

Це Положення регламентує наступні питання:

- принципи управління діловою кар'єрою працівників Підприємства;
- порядок проведення бесід по кар'єрі з працівниками Підприємства;
- організація наставництва в Підприємства;
- порядок розробки індивідуальних кар'єрних планів працівників Підприємства;
- формування та підготовка кадрового резерву Підприємства;
- розподіл обов'язків і відповідальності за управління діловою кар'єрою серед керівників Підприємства.

Дія цього Положення поширюється на всі підрозділи Підприємства.

Створення системи управління діловою кар'єрою працівників Підприємства здійснюється з метою:

- зниження стурбованості й невизначеності у нових працівників;
- зниження плинності персоналу;
- підвищення лояльності працюючого персоналу;
- підвищення трудової мотивації у співробітників;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій на Підприємстві;
- підвищення ефективності використання кадрового потенціалу Підприємства.

Сприяння роботі з планування та реалізації ділової кар'єри працівників Підприємства є обов'язком кожного чинного керівника вищої та середньої ланки управління підприємством.

Відділ кадрів Підприємства координує всі види заходів з планування та реалізації ділової кар'єри працівників Підприємства, а також надає підрозділам Підприємства методичну допомогу з усіх питань, пов'язаних з плануванням і реалізацією ділової кар'єри працівників.

У структурних підрозділах Підприємства відповідальними за здійснення заходів з управління діловою кар'єрою працівників є керівники структурних підрозділів Підприємства.

## **Розділ 2. Принципи управління діловою кар'єрою працівників**

2.1. Система управління діловою кар'єрою діє відносно працівника будь-якої категорії з наявних в Підприємства.

2.2. Система управління діловою кар'єрою повинна враховувати останні тенденції в галузі управління персоналом і постійно вдосконалюватися з їх урахуванням.

2.3. Система управління діловою кар'єрою допускає можливість горизонтального і вертикального просування працівників, а також забезпечує комфортне середовище для співробітників, які не планують подальшого посадового переміщення в масштабах Підприємства.

2.4. Система управління діловою кар'єрою враховує інтереси як Підприємства, так і співробітника.

2.5. Система управління діловою кар'єрою діє в постійному взаємозв'язку з системою управління організацією в цілому.

2.6. Система управління діловою кар'єрою діє протягом усього періоду роботи співробітника в Підприємства.

## **Розділ 3. Порядок проходження бесід по кар'єрі з працівниками**

3.1. Найважливішим етапом планування ділової кар'єри працівника є його самооцінка. Основний інструмент сприяння ефективній самооцінці працівника - індивідуальні бесіди з кар'єрі.

3.2. Бесіди по кар'єрі проводяться:

- при відборі кандидатів;
- після прийняття рішення про наймання співробітника;
- після закінчення випробувального терміну або після 3 місяців з дня оформлення трудового договору.;
- при включенні працівника в список кандидатів до кадрового резерву;
- при включенні працівника до кадрового резерву;
- за заявкою співробітника - позапланово, за домовленістю з відповідальною особою.

3.3. Будь-яка розмова по кар'єрі зачіпає питання, пов'язані:

- з довгостроковими і короткостроковими цілями працівника;
- з очікуваннями працівника від ділової кар'єри в Підприємства;
- з можливостями працівника;
- з побоюваннями працівника.

Конкретний список питань розробляється менеджером відділу кадрів.

## **Розділ 4. Порядок організації наставництва над співробітниками**

4.1. Наставник співробітника - працівник організації, що надає допомогу і підтримку даного співробітника при адаптації в організації, плануванні ділової кар'єри, складанні і реалізації індивідуального плану розвитку і т.д.

4.2. Наставник закріплюється за співробітником при наймі співробітника.

4.3. До наставнику ставляться такі вимоги:

- вік - не менше 24 років;
- освіта вища;
- досвід роботи в організації - від 1 року;
- досвід роботи в своїй функціональній області - від 3 років;
- один наставник може курирувати до п'яти чоловік.

4.4. При виконанні необхідних умов і відсутності заперечень у сторін статус наставника присвоюється безпосереднього керівника нового співробітника. В іншому випадку наставником стає рівний по ієрархії, але більш досвідчений співробітник. У виняткових випадках можливе призначення наставника з керівників вищого рангу або з керівників інших підрозділів.

4.5. За заявкою наставника або його підопічного, а також у разі звільнення наставника співробітнику можуть за рішенням генерального директора замінити наставника. Переміщення наставника на іншу посаду не є достатньою причиною заміни наставника.

4.6. Наставником нових співробітників, які обіймали посади членів Ради директорів, а також менеджера з персоналу, є генеральний директор.

## **Розділ 5. Порядок розробки індивідуального плану розвитку працівника**

5.1. Індивідуальний план розвитку (індивідуальний план ділової кар'єри) - документ, що містить цілі та завдання розвитку працівника, план заходів з розвитку на певний період і оцінку результатів його виконання.

5.2. Індивідуальний план розвитку складається співробітником після закінчення 3 місяців з дня найму або після закінчення випробувального терміну спільно з його наставником і узгоджується з відділом персоналу.

5.3. Перегляд плану проводиться щорічно. Можлива дострокова коригування плану по заявці співробітника. Достроковий перегляд плану проводиться також у разі включення працівника до кадрового резерву Підприємства. Доопрацьований план співробітника, включеного до кадрового резерву, затверджується генеральним директором.

## **Розділ 6. Порядок формування і розвитку кадрового резерву**

6.1. Кадровий резерв - група досвідчених, кваліфікованих співробітників, які пройшли попередній відбір, спеціальну підготовку і є внутрішніми кандидатами на заміщення вакансій вищих посад керівників в Підприємства.

6.2. Заміщення керівних посад внутрішніми кандидатами має такі переваги:

- скорочується час адаптації нового працівника на посаді;
- зберігається спадкоємність корпоративної культури;

- скорочуються втрати висококваліфікованих співробітників Підприємства, викликані відсутністю перспектив кар'єрного і професійного зростання.

6.3. Кандидатури працівників Підприємства, зарахованих до кадрового резерву Підприємства, розглядаються в першу чергу при оголошенні конкурсу на вакантну посаду.

6.4. Структура кадрового резерву.

6.4.1. Кадровий резерв Підприємства поділяється на:

- резерв 1 рівня (вищий менеджмент);
- резерв 2 рівня (менеджмент середньої ланки, нижчої ланки, висококваліфіковані фахівці).

6.4.2. В процесі розвитку кар'єри працівника Підприємства можливий його перехід з одного виду кадрового резерву в інший (з підвищенням рівня).

6.5. Загальні принципи відбору кандидатів до кадрового резерву Підприємства.

6.5.1. Відбір працівників Підприємства для зарахування до кадрового резерву Підприємства ґрунтується на комплексній професійній та психологічній оцінці кандидатів.

6.5.2. Кандидат на зарахування до кадрового резерву Підприємства повинен повною мірою відповідати кваліфікаційним вимогам посади в кадровому резерві або повинен бути здатний досягти відповідності даним вимогам в результаті індивідуальної підготовки.

6.5.3. При підборі співробітника для включення до кадрового резерву враховуються освіта, досвід роботи в Підприємства, потенційні можливості його зростання, ділові та особистісні якості.

6.5.4. Кандидат на зарахування до кадрового резерву Підприємства повинен ефективно працювати на займаній посаді, демонструвати хороші результати праці і володіти потенціалом для виконання більш складної і відповідальної роботи.

6.5.5. Кандидат на зарахування до кадрового резерву Підприємства повинен володіти такими здібностями, особистісними і соціально-поведінковими особливостями:

- досить високий рівень розвитку загальних і технічних здібностей, перш за все логічних;
- схильність до лідерства, соціальна сміливість, емоційна стабільність, високий самоконтроль, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності;
- готовність активно діяти в складних умовах, вміння знаходити адекватний спосіб вирішення проблем.

6.5.6. До складу кадрового резерву відбираються співробітники, які успішно пройшли відбіркові процедури і дали згоду на висунення на керівні посади.

6.6. Підготовка кадрового резерву Підприємства.

6.6.1. Підготовка кадрового резерву включає в себе навчання за програмою, розробленою відділом персоналу. Відділ персоналу організовує напрямки в навчальні освітні центри, на семінари, конференції, виставки.

6.6.2. Зараховані до кадрового резерву співробітники спільно зі своїм наставником оновлюють індивідуальні плани розвитку (кар'єри), які затверджуються генеральним директором і погоджені з менеджером з персоналу.

6.7. Протягом року з моменту зарахування в кадровий резерв працівник Підприємства виконує план індивідуальної підготовки, після чого проводиться повторна професійна оцінка працівника Підприємства, зарахований до кадрового резерву.

6.8. Кадровий резерв може поповнюватися протягом року за рахунок включення нових кандидатів (на вимогу відділу персоналу або подання керівника підрозділу) замість вибулих кандидатів.

6.9. Менеджер по персоналу регулярно (не рідше 1 разу в квартал) проводить опитування діючих керівників і провідних фахівців з оцінки найбільш важливих проблем і важких ділянок їх діяльності з метою врахування цих даних при організації навчання резерву.

## **Розділ 7. Проходження керівників вищої ланки програми індивідуального кар'єрного коучингу**

7.1. Кар'єрний коучинг - особливий вид консультування, заснований на партнерському спілкуванні менеджера і фахівця-коуча. Коучинг дозволяє побудувати систему цілей, виявити прихований потенціал і найбільш ефективно його використовувати в досягненні цілей у визначені терміни.

7.2. Кар'єрний коучинг - частина програми з формування і розвитку кадрового резерву, призначена для менеджерів 1 рівня.

7.3. Підготовчий етап програми коучингу передбачає наступні заходи:

7.3.1. Формування списку менеджерів - учасників програми коучингу проводиться менеджером відділу персоналу до 15 січня.

7.3.2. Менеджер відділу персоналу вивчає ринок коуч-послуг і формує попередній список фахівців до кінця січня.

7.3.3. Менеджер відділу персоналу організовує пробні зустрічі коучів і учасників програми.

7.4. Генеральний директор стверджує остаточний список фахівців, представлений менеджером відділу персоналу, за погодженням з фінансовим директором, до 15 лютого.

7.5. Менеджер відділу персоналу складає розклад коуч-сесій, приймає спільно з учасниками сесій рішення про час і місце зустрічей.

7.6. Менеджери, які беруть участь в коуч-сесіях, самостійно спільно з зовнішніми фахівцями коректують свій розклад, інформуючи про зміни менеджера відділу персоналу.

7.7. Після закінчення курсу коуч-сесій (тривалість - до півроку) менеджер відділу персоналу проводить анкетування учасників (додаток 7 до цього Положення). За його результатами оцінюється робота коучів.

7.8. Остаточні підсумки підбиваються одночасно з річними підсумками по виконанню індивідуальних планів розвитку.

7.9. Підсумки програми коучингу враховуються при підготовці програми на наступний рік.

## **Розділ 8. Розподіл обов'язків і відповідальності за роботу по впровадженню системи управління діловою кар'єрою**

8.1. Генеральний директор Підприємства або особа, ним уповноважена:

- здійснює загальне керівництво організацією роботи з планування ділової кар'єри персоналу Підприємства;
- розглядає і затверджує списки резерву кадрів, індивідуальні плани розвитку працівників Підприємства, зарахованих до резерву і включених в програму індивідуального коучингу;
- призначає резервістів на відповідні вакантні посади;
- бере участь в бесідах з кар'єрі з керівниками вищої ланки Підприємства.

8.2. Менеджер відділу кадрів Підприємства:

- здійснює організацію всіх робіт з управління діловою кар'єрою персоналу Підприємства;
- здійснює контроль за роботою з планування та розвитку ділової кар'єри персоналу в структурних підрозділах;
- бере участь в бесідах з кар'єрі з працівниками Підприємства;
- складає і подає на розгляд і затвердження генеральному директору Підприємства або особі, їм уповноваженому, проекти списків кадрового резерву;
- готує пропозиції щодо вдосконалення управління діловою кар'єрою;
- інформує генерального директора про виконання робіт з планування і розвитку ділової кар'єри персоналу Підприємства.

8.3. Керівник структурного підрозділу Підприємства:

- бере участь в бесідах з кар'єрі з співробітниками свого підрозділу;
- готує пропозиції щодо кандидатур для включення до кадрового резерву;
- погоджує списки працівників, зарахованих до кадрового резерву;
- бере участь у формуванні плану кар'єри підлеглих працівників, зарахованих до кадрового резерву;
- бере участь у формуванні та контролює виконання плану індивідуальної підготовки підлеглих працівників, зарахованих до кадрового резерву;
- сприяє в реалізації плану підготовки та плану кар'єри підлеглих.

8.4. Наставник працівника:

- бере участь у формуванні плану розвитку даного працівника;
- контролює виконання плану індивідуальної підготовки;
- сприяє працівникові Підприємства в ході реалізації плану розвитку;
- інформує відділ персоналу про виконання планів розвитку.