

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління кар’єрою менеджера»

(за матеріалами ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»)

Студента 3 курсу 10с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Івкової
Діани Леонідівни

Науковий керівник:
**кандидат наук з державного
управління, доцент**

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент
доктор економічних наук

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022 Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність менеджмент

Спеціалізація управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студенту

Івкова Діана Леонідівна

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Управління кар'єрою менеджера»

(за матеріалами ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»)

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 25 січня 2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: проведення аналізу системи управління кар'єрою менеджера

(на прикладі ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ») та розробити заходи щодо поліпшення управління діловою кар'єрою менеджера на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процес формування та функціонування системи управління кар'єрою менеджерів підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо поліпшення управління діловою кар'єрою менеджера

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Кандагура К.С.		
2	Кандагура К.С.		
3	Кандагура К.С.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ

МЕНЕДЖЕРА

1.1. Поняття та сутність ділової кар'єри менеджера

1.2. Методика оцінки ефективності управління кар'єрою менеджера

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ

МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ«ТК«ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

2.2. Дослідження системи управління кар'єрою менеджера в ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

3.1. Розробка заходів щодо поліпшення управління діловою кар'єрою менеджера

3.2. Розрахунок ефективності розроблених заходів з управління діловою кар'єрою менеджера

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/ п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1. 2	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 19.11.21 р.	
2. 3	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 6.12.21 р.	
3.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 17.12.21 р.	
4.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	згідно графіка навч. процесу	
5.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 17.01.21 р.	
6.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
7.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом- відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 20.01.22 р.	

8.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 25.01.22 р.	
9.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	
10.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	
11.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	
12.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	
13.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «___» _____ 20___ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи:

Кандагура К.С. _____

9. Гарант освітньої програми:

Підкамінний І.М. _____

10. Завдання прийняв до виконання студент:

Івкова Д.Л. _____

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління кар'єрою менеджера» (за матеріалами ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»)»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, підрозділів до них, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок. Дослідження ілюстровано 7 таблицями, 12 рисунками, 3 додатками. Список використаних джерел налічує 36 найменувань.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» (м. Київ).

Предметом дослідження є процес формування та функціонування системи управління кар'єрою менеджерів підприємства.

Мета дослідження: провести аналіз системи управління кар'єрою менеджера (на прикладі ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ») та розробити заходи щодо поліпшення управління діловою кар'єрою менеджера на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- розглянуто поняття та сутність ділової кар'єри менеджера;
- визначено методику оцінки ефективності управління кар'єрою менеджера;
- надано організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»;
- проведено дослідження системи управління кар'єрою менеджера в ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»;
- розроблено заходи щодо поліпшення управління діловою кар'єрою менеджера;
- проведено розрахунок ефективності розроблених заходів з управління діловою кар'єрою менеджера..

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».

Рік виконання роботи 2021– 2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022.

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління кар'єрою менеджера»

(за матеріалами ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»))»

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячено дослідженню процесу управління кар'єрою менеджера на підприємстві туристичної галузі. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи управління кар'єрним зростанням працівників підприємства та визначення впливу кар'єри менеджерів на показники ефективності функціонування підприємства.

У роботі надано організаційно-економічну характеристику підприємства та проведено дослідження системи управління кар'єрою менеджера в ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» з метою розробки програми управління діловою кар'єрою менеджера.

Ключові слова: кар'єра, кар'єрне зростання, менеджер, система управління кар'єрою, готовність менеджерів до кар'єрних змін, ефективність системи управління діловою кар'єрою менеджера.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

« Manager Career Management »

(based on materials LLC ««TC «VISA AND TRAVEL»», Kyiv)

The bachelor's thesis is dedicated to the study of the process of career management of a manager in the tourism industry. The paper solves an important scientific and practical task of further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the management system of career growth of employees and determining the impact of career managers on performance indicators of the enterprise.

The paper provides organizational and economic characteristics of the company and conducted a study of the management career of the manager in LLC «TC «VISA AND TRAVEL» in order to develop a program for managing the business career of the manager.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА.....	5
1.1. Поняття та сутність ділової кар'єри менеджера.....	5
1.2. Методика оцінки ефективності управління кар'єрою менеджера....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».....	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».....	12
2.2. Дослідження системи управління кар'єрою менеджера в ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».....	15
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».....	28
3.1. Розробка заходів щодо поліпшення управління діловою кар'єрою менеджера.....	28
3.2. Розрахунок ефективності розроблених заходів з управління діловою кар'єрою менеджера.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Особливого значення в сучасних умовах набуває створення оптимального механізму управління діловою кар'єрою персоналу у всіх сферах та галузях економіки, який забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем ефективного використання людського потенціалу. На сьогоднішній день персонал розглядають як важливий ресурс організації, який значною мірою визначає успіх усієї її діяльності, та яким потрібно вміти грамотно керувати, створювати кращі умови для його просування «службовими сходами», вкладати у це необхідні кошти. Планування кар'єри та просування персоналу полягає у спільній участі працівників та керівників в організації процесу розвитку та просування кадрів на вищі посади.

Мета дослідження: провести аналіз системи управління кар'єрою менеджера (на прикладі ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ») та розробити заходи щодо поліпшення управління діловою кар'єрою менеджера на підприємстві.

Відповідно до головної мети було поставлено такі **завдання**:

- розглянути поняття та сутність ділової кар'єри менеджера;
- визначити методику оцінки ефективності управління кар'єрою менеджера;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»;
- провести дослідження системи управління кар'єрою менеджера в ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»;
- розробити заходи щодо поліпшення управління діловою кар'єрою менеджера;
- провести розрахунок ефективності розроблених заходів з управління діловою кар'єрою менеджера.

Об'єкт дослідження – кар'єра менеджерів в ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління кар'єрою менеджерів ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися методи аналізу теоретичних джерел на тему дослідження (для визначення поняття та сутності ділової кар'єри менеджера, аналіз документів (для надання оцінки системи управління кар'єрою менеджера на підприємстві), анкетування, синтез теоретичних та емпіричних матеріалів (для виявлення закономірностей управління кар'єрою менеджера, проектування та прогнозування (для розрахунку ефективності розроблених заходів), статистичний аналіз документації підприємства та графічний метод (для наочного представлення результатів дослідження).

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою дослідження стали праці В.І. Герчіков, Г.Г.Зайцева, Г.В. Черкаської, Н.П.Біляцького, а також інших вітчизняних та зарубіжних учених в галузі управління персоналом, менеджменту, психології кар'єри. В дослідженні використано дані з статутних документів підприємства, положення про підбір та адаптацію персоналу, фірмові стандарти, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розклад, план навчання.

Практичне значення отриманих результатів. Робота орієнтована на використання її матеріалів та запропонованих рекомендацій у діяльності керівників відділу персоналу компанії та спеціалістів ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» в процесі управління діловою кар'єрою менеджерів підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності системи управління кар'єрою менеджерів.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, підрозділів до них, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок. Дослідження ілюстровано 7 таблицями, 12 рисунками, 3 додатками. Список використаних джерел налічує 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Поняття та сутність ділової кар'єри менеджера

Сучасні відносини висувають високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу сучасної організації, знань та професійних навичок працівників. У зв'язку з цим постає проблема необхідності зростання, просування кар'єрними сходами. Останнім часом з боку управління персоналом приділяється велика увага методам кар'єрного просування. Вплив на просування мають механізми взаємодії цих важливих факторів. Керівникам необхідно володіти принципами побудови кар'єри працівників, заміщення вакантних посад та формування кадрового резерву. Серйозну увагу необхідно приділяти розгляду особливостей просування службовців всіх рівнів: керівників, спеціалістів та технічних виконавців, проблем неможливості повної реалізації трудового потенціалу.

Різні автори мають різні погляди визначення сутності кар'єри. Д.М. Іванцевич та А.А. Лобанов стверджують, що кар'єра – це індивідуально усвідомлена послідовність змін у поглядах, поведінці та позиції, пов'язаних з досвідом роботи та діяльності протягом трудового життя [21, с. 16].

На думку В.А. Дятлова, А.Я. Кібанова кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею, зміна здібностей, навичок, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника, отримання влади, більшої кількості грошей [13, с. 46].

А.Я. Кібанов наводить таке визначення кар'єри: кар'єра працівника в організації – це сума двох доданків: бажання співробітника реалізувати власний професійний потенціал та зацікавленість організації у просуванні саме цього співробітника [13, с. 51]. Отже, визначення «кар'єрного зростання» сильно відрізняються один від одного.

При аналізі сутності категорії «кар'єра» недостатньо використовуються принципи системного підходу, не простежується сутність цієї категорії та її взаємозв'язок з іншими соціально-економічними процесами, які відбуваються серед співробітників. На рис. 1.1 представлені основні типи кар'єри.



Рис. 1.1. Основні типи кар'єри

Джерело: складено автором за [18, с. 24]

Фахівець з виробничих процесів називається найманим керівником – менеджером. Менеджери організують роботу у компанії, керують господарською діяльністю груп співробітників компанії. Менеджер є посадовою особою в компанії, в якій він працює, і входить до середньої та вищої ланки керівництва фірм [15, с. 121].

Для аналізу підходів до управління діловою кар'єрою необхідно визначити поняття та його характерні особливості. У наукових працях виділяють кілька аспектів поняття «управління діловою кар'єрою».

А.І.Турчинов визначає управління кар'єрою як «комплексну технологію впливу керівників та кадрових служб на цілеспрямований розвиток здібностей працівників, накопичення ними професійного досвіду та раціональне використання їх потенціалу як на користь співробітників, так і на користь організації». Підкреслюється, що у цій кадрової технології виражена квінтесенція управління персоналом у створенні [28, с. 12].

А Я.Кібанов під керівництвом кар'єрою розуміє «комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організації з планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації» [21, с. 36].

З даних цими авторами визначень можна дійти висновку, що відповідальність управління ділової кар'єрою лежить насамперед на організації, через те що з її боку має бути управлінський вплив на працівника з метою планування розвитку його кар'єри та здійснення подальших кар'єрних заходів. Варто зазначити, що у наведених вище визначеннях закладено лише організаційний підхід до управління кар'єрою співробітників. Крім цього в дослідженнях Є.В.Кисельової управління кар'єрою розглядається ще з позиції працівника: сам працівник керує своєю діловою кар'єрою, що полягає в аналізі динаміки ринку праці та професійному самовизначенні, спеціалізованому навчанні, виборі кращої галузі/компанії, плануванні своєї кар'єри в рамках організації тощо [25, с. 16].

Відповідно до поглядів Е.В.Каштанової та А.Я.Кибанова, управління кар'єрою має три спільні цілі (з точки зору організації): гарантувати, що потреби організації у наступності управління задовольняються; забезпечити перспективним працівникам навчання та практичний досвід, який дозволить їм працювати на тому рівні відповідальності, якого вони здатні досягти; надати рекомендації, що мають потенціал, і надати підтримку, якщо вони

хочуть реалізувати свій потенціал та зробити успішну кар'єру за допомогою організації своїх талантів і прагнень.

В організаційних цілях управління кар'єрою закладені елементи індивідуальних цілей (цілей працівника), такі як реалізація потенціалу та успіх у кар'єрі.

Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності організації (рис.1.2).

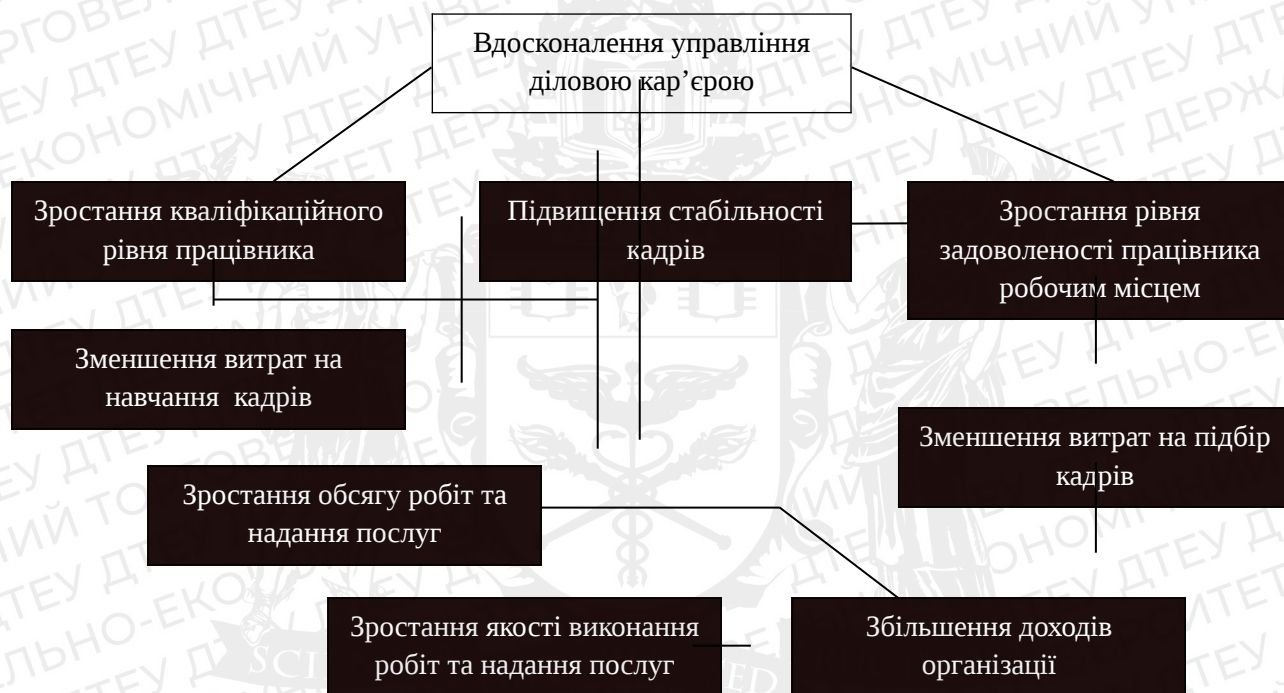


Рис. 1.2. Схема впливу вдосконалення управління діловою кар'єрою працівників на результати діяльності організацій

Джерело: складено автором за [18, с. 24]

Таким чином, наявність ефективно функціонуючої системи управління кар'єрою впливає результативність організації, без якої не може здійснюватися процес управління кар'єрою.

1.2. Методика оцінки ефективності управління кар'єрою менеджера

Кар'єра займає важливе місце у структурі потреб сучасної людини. Успішна кар'єра забезпечує людині матеріальне благополуччя, задоволення його вищих психологічних потреб, таких, як потреба в самореалізації, у повазі та самоповазі, в успіху та владі, потреба у розвитку тјщо.

Організація зацікавлена в управлінні кар'єрою свого персоналу та головним чином менеджерів. «Якщо для людини кар'єра – це розвиток та просування в організаційному просторі, то з погляду організації – це, насамперед, питання заповненості, цілісності цього простору, що особливо важливо для професійно – посадової її складової, тобто організаційної структури. У такому розумінні кар'єри, грамотно побудоване управління кар'єрним процесом має важливе значення для функціонування та розвитку організації, будучи фактором підвищення ефективності її діяльності, умовою її стійкості та життєздатності підприємства у середовищі, що змінюється, рушійною силою, механізмом його розвитку» [2].

Ефективність управління кар'єрою – це різноманітний результат, що відповідає кінцевим та проміжним цілям здійснення заходів з управління кар'єрою. Розрахунок та аналіз ефекту та ефективності від заходів з управління кар'єрою дозволяє керівництву компанії виявити слабкі та сильні сторони у діяльності фірми. Створюючи систему управління кар'єрою менеджерів, роботодавець тим самим забезпечує собі підвищення стійкості на ринку, що особливо важливо в умовах конкурентної боротьби, що постійно загострюється. Адже помірний рівень плинності кадрів, лояльність співробітників та їхній щирий інтерес до роботи становлять цінність для будь-якої організації. Проте просте проведення заходів не є кінцевою метою роботодавця. Найбільш важливим є ефект та ефективність, які очікують отримати організації. У зв'язку з цим перед кадровими службами постає необхідність розробки методики оцінки ефективності заходів з управління кар'єрою, адаптованої для конкретної компанії.

За основу розробки методики оцінки ефективності заходів з управління кар'єрою зазвичай беруть методику ROI (Return on Investment) – систему

оцінки ефективності інвестицій, у тому числі й в програми навчання та розвитку персоналу, запропоновану Патрицією та Джеком Філліпсом у 1991 році. За основу етапів процесу оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу часто покладають методику Джека Філліпса [12].

Розглянемо ці етапи. Перший етап – планування. Складається план оцінки інвестицій у розвиток персоналу, який містить: опис показників, динаміка яких характеризуватиме результати проведеного тренінгу; методологію збору даних; джерела збору даних; термін проведення оцінки; список осіб, відповідальних за збирання та обробку даних, необхідних для проведення аналізу.

Другий етап – збір даних. Збір даних проводиться відповідно до визначеної на першому етапі методології до, під час і після тренінгу. Це необхідно для об'єктивної оцінки динаміки вибраних показників. Виявлення ефекту від проведеного навчання.

Розрахунок значення показника «повернення на інвестиції» (ROI) проводиться за стандартною формулою:

$$ROI =$$

$$\frac{Д - З}{З}$$

$$\frac{Д - З}{З},$$

(1.1)

де: Д – приріст доходів,

З – витрати навчання.

Для того, щоб оцінити результати заходів, що проводяться організацією, необхідно ввести поняття «ефективності управління кар'єрою», яке базується на визначенні економічної ефективності.

Наприклад І.В. Скопина пропонує таку методику визначення основних цілей проведення заходів щодо формування та використання трудового потенціалу менеджерів підприємства, представлену у Додатку А.

У будь-яких обставинах всі поставлені цілі мають бути задані в певних одиницях виміру: гривнях, відсотках та інше. Вказавши одиниці виміру, можна встановити кількісні показники 100% виконання різних завдань.

Після встановлення кількісно вимірних цілей слід визначити показники, що впливають на ефект від проведення заходів з управління кар'єрою.

Для оцінки досягнення цілей з точки зору отриманих і запланованих результатів може бути використаний показник, який може бути розрахований за формулою:



(1.2)

K_{v1} – коефіцієнт важливості для індивідуального показника 1 (мета №1)

K_1 - індивідуальний показник 1 (мета №1), якого фірма досягла за підсумками проведення заходів щодо управління кар'єрою менеджерів

K_{n1} – індивідуальний показник 1 (ціль №1), якого фірма планувала досягти за підсумками проведення заходів з управління кар'єрою менеджерів

K_{v2} – коефіцієнт важливості для індивідуального показника 2 (ціль №2)

K_2 – індивідуальний показник 2 (мета №2), якого фірма досягла за підсумками проведення заходів щодо управління кар'єрою менеджерів

K_{n2} – індивідуальний показник 2 (мета №2), якого фірма планувала досягти за підсумками проведення заходів з управління кар'єрою менеджерів

K_{vm} – коефіцієнт важливості для індивідуального показника m (ціль № m)

K_m – індивідуальний показник m (мета № m), якого фірма досягла за підсумками проведення заходів щодо управління кар'єрою менеджерів

K_{mm} – індивідуальний показник m (мета № m), якого фірма планувала досягти за підсумками проведення заходів з управління кар'єрою менеджерів

Показник K може бути більшим, меншим або дорівнює одиниці. Якщо більше 1, то, швидше за все, або заходи були проведені чудово, або планові показники були занижені і сформульовані неправильно. Якщо K менше 1, або служба персоналу не впоралася з поставленими завданнями, або планові показники були значно завищені. Якщо K дорівнює 1, то служба персоналу спрацювала добре, за умови, що коефіцієнти важливості для індивідуальних показників були сформульовані правильно.

На підставі отриманих даних проводиться аналіз отриманого ефекту від проведених заходів, а також приймається рішення щодо подальшого впровадження системи управління кар'єрою.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

Туристична компанія «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» -

комерційна організація, зареєстрована 11.03.2015 за юридичною адресою 02099, місто Київ, вул. Вереснева, будинок 25А, офіс 121. Керівником організації є Щербина Валерій Валерійович.

Основним видом діяльності є турагентська діяльність, організація продажу туристських послуг та авіаквитків. Здебільшого організація займається продажем готових турів (турпакетів), сформованих туроператорами. Поряд із реалізацією готових турпакетів турагентство займається формуванням поїздок окремих туристів, так звані індивідуальні тури, окремо купує квитки, окремо бронює готель, оформляє візи.

Метою створення ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» є допомога та консультування у підборі турів як усередині країни, так і в закордонних поїздах. Туристична компанія має великий досвід у сфері туризму.

Основними напрямками діяльності туристичної агенції є Україна, Туреччина, Іспанія, ОАЕ, Італія, Таїланд, Єгипет, Греція, В'єтнам, Кіпр. За даними Асоціації туроператорів України найпопулярнішими курортами у 2020 році стали Туреччина, Єгипет, Греція, Кіпр, Таїланд та Іспанія. Таким чином, турагентство працює із найпопулярнішими напрямками відпочинку українців. Філії агентства розташовані в різних частинах міста, мають зручний під'їзд, місця для паркування автомобілів, в безпосередній близькості розташовані зупинки громадського транспорту. Чотири філії розташовані у будівлях торгових центрів, решта розташовуються в офісних приміщеннях на перших поверхах житлових будинків по сусідству з іншими організаціями поблизу торгових центрів. У кожному офісі організації працюють кваліфіковані спеціалісти, які допоможуть кожному клієнту організувати незабутній відпочинок.

Співробітники мережі ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» регулярно проходять навчання та атестацію, беруть участь у різноманітних професійних конкурсах. Також один-два рази на рік співробітники здійснюють поїздки до рекламних турів. Мережа турагентств ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» має лінійну організаційну структуру (Рис. 2.1).

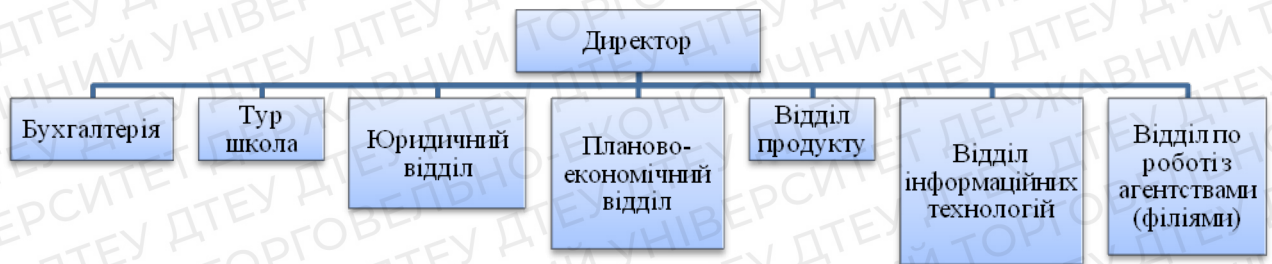


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

Джерело: складено автором

На чолі організації стоїть директор, якому підпорядковується комерційний директор, бухгалтерія та 7 відділів: інформаційних технологій, продукту, планово-економічний, юридичний, тур-школа, франчайзингу та відділ по роботі з агентствами. У кожному відділі є керівники та підлеглі. Відділ роботи з агентствами регулює роботу філій. У кількох містах розташовані офіси організації. У кожному офісі, окрім керівника, працюють по 2-3 менеджери з туризму, які виконують основну роботу. Чисельність штату працівників кожної філії організації 2-4 особи. Керівник організації також є менеджером та бухгалтером. Лінійна організаційна структура туристичної агенції є традиційною для організацій цього типу. В основному організаційне навантаження з управління фірмою сконцентровано на керівнику. Лінійна організаційна структура належить до елементарних. Характерним принципом її побудови є вертикальна ієрархія. Управління здійснюється зверху донизу. Управління організацією зосереджено руках одного керівника, якому підпорядковуються інші працівники.

Персонал організації ознайомлений з основними нормативними документами документів на в'їзд та виїзд за межі країни. Кожен працівник здатний чітко відповісти на запитання відвідувача, має необхідну інформацію, підвищує свою кваліфікацію. При спілкуванні з клієнтами кожен співробітник організації доброзичливий, привітно посміхається, починає спілкування з привітання, чемно веде розмову, поважний стосовно клієнтам, вміє розташувати клієнта до розмови, вміє слухати та враховувати переваги клієнта.

Для того, щоб визначити стратегію та місію ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ», необхідно провести експрес - SWOT-аналіз, який полягає в аналізі сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз. (Додаток Б)

За результатами аналізу можна скласти матрицю можливостей та загроз для діяльності ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» на туристичному ринку (Додаток В)

Таким чином, виявлені в ході SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони туристичної агенції дозволяють визначити ті параметри, які є більш виграшними, які необхідно розвивати, та параметри, покращення яких може впорядкувати процеси вдосконалення управління організацією. SWOT-аналіз дозволив визначити параметри та характеристики, які можуть призвести до комерційних ризиків, виявлено позитивні та негативні характеристики організації. Цей аналіз дуже важливий визначення стратегії розвитку організації.

2.2. Дослідження системи управління кар'єрою менеджера в ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

Успіх роботи туристичної мережі «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» складається з роботи кожної філії. Тому дослідження проводилося на прикладі однієї з філій туристичної мережі. Як об'єкт дослідження було обрано київську філію туристичної агенції. Штат співробітників агентства складає 2 особи: керівник та менеджер. Керівник також є менеджером, бухгалтером та кур'єром. До обов'язків керівника входить організація діяльності, підвищення ефективності діяльності туристичної агенції, забезпечення виконання туристичним агентством зобов'язань перед покупцями послуг, вирішення фінансово-економічних питань діяльності агенції. Також керівник виконує обов'язки менеджера з продажу тур-пакетів клієнтам агентства.

Для того, щоб оцінити, наскільки робота персоналу туристичної агенції ефективна, керівнику було запропоновано анкету (Додаток А) За основу було взято опитувальник, запропонований кандидатом педагогічних наук, доцентом Рябухіним В.В. на заняттях з дисципліни «Дослідження систем управління». У першому питанні необхідно було оцінити найбільш привабливі аспекти господарської діяльності. Керівником були відзначені такі пункти.

1) Хороша атмосфера у колективі. У ході спостереження було виявлено, що у колективі кожен співробітник щиро радіє успіхам колег, у колективі є взаємна підтримка членами колективу один одного, у колективі відчувається життєрадісність та духовне піднесення. Хороша атмосфера у колективі є запорукою успішної діяльності працівників. Коли співробітники йдуть на роботу із задоволенням – це велика заслуга керівника.

2) Високий професійний рівень колективу. Працівники агенції мають гарний професійний рівень, що дозволяє їм якісно виконувати свою діяльність. Працівники постійно проходять навчання, що дозволяє їм підвищувати професійний рівень.

3) Творчий підхід у роботі. Працівники агентства мають творчу освіту, що дозволяє їм творчо виконувати свою діяльність. Творчість у туризмі може виявлятися у пошуку нових способів просування продукту, у спілкуванні з клієнтами, у створенні індивідуальних турів для клієнтів.

4) Стабільно поважне ставлення до керівництва. Хороші відносини з керівництвом також впливають на ефективність роботи персоналу. Від добрих відносин керівника із підлеглими залежить успішна робота організації. В агенції переважає демократичний стиль управління. Він формує доброзичливе ставлення між керівником та підлеглим.

5) Добрі стосунки зі споживачами. Працівники агентства намагаються знайти індивідуальний підхід до кожного клієнта, вивчають його уподобання, вислуховують усі його уподобання. Співробітники використовують скрипти

для спілкування з клієнтами телефоном та в офісі. Це дозволяє підвищити ефективність їхньої діяльності.

Єдиним пунктом, який виключено, є великий стаж роботи у організації. Співробітники агентства не мають великого досвіду роботи в туристичному бізнесі, але це не заважає їхній діяльності. Співробітники виконують план продажу, встановлений головним офісом, що є добрим показником для агентства, досвід роботи якого 2 роки (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Обсяг реалізації турів у філії туристичної агенції «ВІЗА ЕНД
ТРЕВЕЛ» за 2020 рік**

Напрями реалізації турів	Кількість реалізованих турів	Обсяг виручки, грн...
Україна	28	104103
Європа	22	308600
Країни Азії	14	427700
Туреччина	23	1103700
Разом	87	541944130

Джерело: складено автором

Отже, можна дійти висновку, що у досліджуваної організації створено сприятливий морально-психологічний клімат, високий професійний рівень працівників допомагає їм грамотно вирішувати поставлені керівником завдання.

У другому питанні пропонувалося оцінити емоційний стан, який виникає у працівників під час їхньої трудової діяльності. Необхідно було відзначити ті стани, які виникають у колективі. Керівником були відзначені такі стани, як задоволення собою, радість, впевненість у собі, гордість, невпевненість у собі, незадоволеність собою, зневіра. З результатів, найчастіше виникає стан задоволення собою. Задоволення собою працівниками є дуже важливим показником успішної діяльності організації. На другому місці – радість. Якщо людина відчуває радість на робочому місці, це означає, що їй комфортно. Щоб робота приносила радість, працівники

повинні розуміти, що вона необхідна. Потім впевненість у собі, що є не менш важливим фактором. Упевнена в собі людина здатна швидше досягати поставленої мети. Вона чітко знає, до чого йти та якими шляхами можна досягти мети. На четвертому місці – гордість. Якщо працівник вважає, що він гідно виконав свою роботу, то вона представлятиме для нього цінність, і він відчуватиме гордість від результату. Це почуття надалі мотивуватиме працівника на досягнення ще більших успіхів у роботі.

Також були відзначені негативні стани. Іноді працівники можуть відчувати невпевненість у собі. У працівника туристичної сфери, особливо в малодосвідчених, це може статися тоді, коли він продає путівку до тієї країни, де він не бував і мало її знає. У цьому випадку він або йде на ризик, або радиться з більш досвідченим у цьому напрямі колегою. Якщо працівник частіше буває невпевненим у собі, ніж упевненим, це негативний показник. У працівників досліджуваної організації такий стан виникає нечасто. Також було відзначено такий стан, як незадоволеність собою. Це може бути, коли працівнику не вдається виконати достатній обсяг роботи. Для туристичного бізнесу характерне зниження кількості клієнтів в осінньо-зимовий період та кількість проданих путівок у рази нижча, ніж у весняно-літній сезон. Також, працівники можуть відчувати зневіру. Це може бути в ті моменти, коли потік туристів знижується. Для того, щоб позбавитися цього стану, співробітники можуть зайнятися пошуком нових цікавих напрямків, які потім зможуть запропонувати своїм клієнтам.

Отже, можна дійти висновку, що персонал організації має сприятливий емоційний стан. Працівники організації частіше задоволені своєю діяльністю, відчують радість і гордість від виконаної роботи, але в той же час бувають невпевнені в собі, незадоволені своєю діяльністю та відчують зневіру.

У досліджуваній організації є можливість просування кар'єрними сходами, можливість реалізації своїх комунікативних здібностей, можливість розвитку свого творчого потенціалу у взаємодії з клієнтами та інших. Рівнем оплати праці працівники задоволені на 40%. Це пояснюється тим, що

організація має невеликий досвід роботи і має не такий великий потік клієнтів, як організації з тривалим терміном роботи. Також працівники не мають фіксованої заробітної плати. Заробітна плата складається лише з відсотків із продажу. Тому працівники змушені шукати додатковий заробіток, крім діяльності в організації.

Організацією праці працівники задоволені на 80%. Під організацією праці розуміють методи згуртування людей та їхню взаємодію із засобами виробництва у процесі праці для досягнення найкращих результатів [12, с. 97]. Способами та якістю підвищення кваліфікації працівники задоволені на 50%. Працівники туристичної агенції щорічно проходять курси підвищення кваліфікації, відвідують різні семінари за новими туристичними напрямками. Багато курсів є платними та кошти для їх оплати турагент повинен вкладати сам. Також, є безкоштовні семінари та онлайн вебінари, але вони є менш ефективними. Ступенем та якістю здобутої освіти працівники задоволені на 20%. Це тим, що працівники організації немає спеціалізованої освіти у сфері туризму. Але кожен працівник організації пройшов курси навчання фахівців у сфері туризму для того, щоб мати уявлення про роботу у цій сфері.

Наявністю вільного часу працівники задоволені на 70%. Це можна пояснити тим, що в організації є невеликий потік клієнтів і фахівці зайняті роботою з клієнтами не весь робочий час.

Таким чином, можна зробити висновок, що більшою мірою персонал туристичної агенції задоволений результатами своєї праці, організацією праці та наявністю вільного часу. Меншою мірою персонал організації задоволений рівнем оплати праці, ступенем та якістю здобутої освіти та способами та якістю підвищення кваліфікації.

У п'ятому питанні необхідно було оцінити перевагу працівниками різних видів дозвілля. Найкращим видом дозвілля є туризм та подорожі. Це говорить про те, що працівники зацікавлені у розширенні своїх знань у професії. Для працівників індустрії туризму дуже важливо розширювати свої знання у цій галузі для якіснішого надання послуг клієнтам організації. Не

менш важливим є професійний розвиток та самовдосконалення. Також дуже важливим видом дозвілля є спілкування із друзями. Це допомагає відпочити після насиченого трудового дня, дізнатися про нову цікаву інформацію, або поділитися нею з друзями та знайти потенційних клієнтів. Заняття мистецтвом допомагає розвивати уяву, розвиває творчі здібності людини. Менш важливими видами дозвілля для персоналу туристичної агенції є виховання дітей, заняття спортом та суспільне життя.

У заключному питанні пропонувалося оцінити важливість життєвих цінностей. Найважливішою життєвою цінністю для працівників досліджуваної організації є досягнення матеріального благополуччя. Це можна пояснити тим, що для більш ефективної роботи з клієнтами персоналу необхідно відвідати якнайбільше туристичних маршрутів, а це вимагає певних фінансових вкладень. Другою за рівнем важливості життєвої цінністю є успішна професійна діяльність. Для того щоб зміцнити свій матеріальний достаток, необхідно досягати максимальних успіхів у своїй професійній діяльності. Третьою важливістю життєвої цінністю є розвиток себе. Для того, щоб досягти максимальних успіхів у своїй роботі, необхідно також розвиватися самостійно і розвивати свій людський капітал, що є кращою інвестицією у професійний розвиток. Четвертою за важливістю життєвої цінністю є щасливе сімейне життя, п'ятою – повноцінне спілкування з людьми, шостою – повноцінне прилучення до культури.

Вирішальним чинником результативності діяльності персоналу організації є мотивація. Для визначення мотивації до праці працівників організації їм було запропоновано тест «Я хочу...», заснований на теорії американського психолога Абрахама Маслоу. (Додаток В.)

У цьому тесті запропонували 15 висловлювань, у тому числі необхідно було вибрати найбільш прийнятне собі. За даними тесту можна скласти профіль задоволеності кожного співробітника та побачити, потреби якого рівня важливі для працівника. На питання цього тесту відповідали працівники аналізованої філії організації.

Далі проаналізуємо кінцеві результати кожного працівника. Потреби керуючого філією представлено на рис. 2.2.

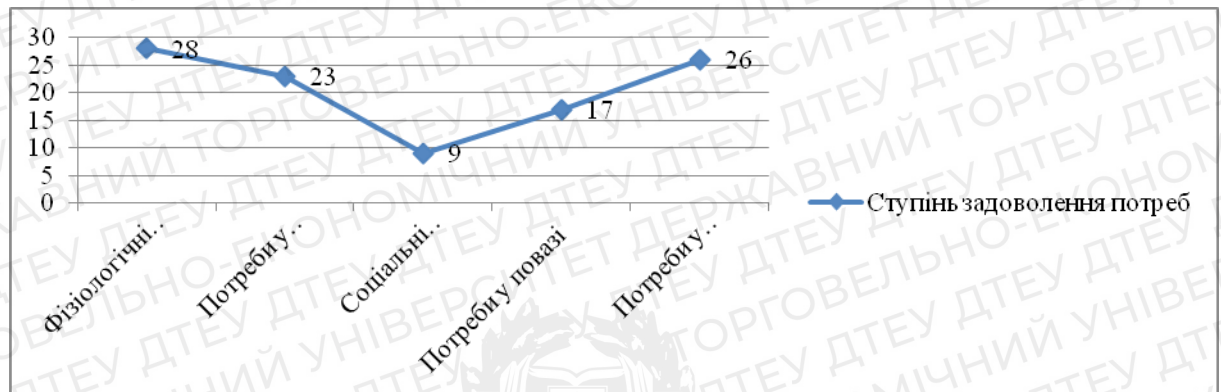


Рис. 2.2. Профіль потреб керівника організації

Джерело: складено автором

Проаналізувавши результати тесту можна побачити, що профіль потреб даного респондента показує те, що респондент більше задоволений своїми соціальними потребами. Це тим, що працівник постійно веде спілкування з клієнтами, які звертаються до компанії за допомогою в організації відпочинку. Найменш задоволений співробітник матеріальними потребами, в такий спосіб більше прагне задоволення. Також працівник прагне задоволення потреб у самореалізації. Такі працівники мало цікавляться змістом роботи, а дбають про її оплату. Таким чином, швидше за все, працівник відчуває нестачу грошових коштів.

Потреби менеджера з туризму представлено на рис. 2.3.

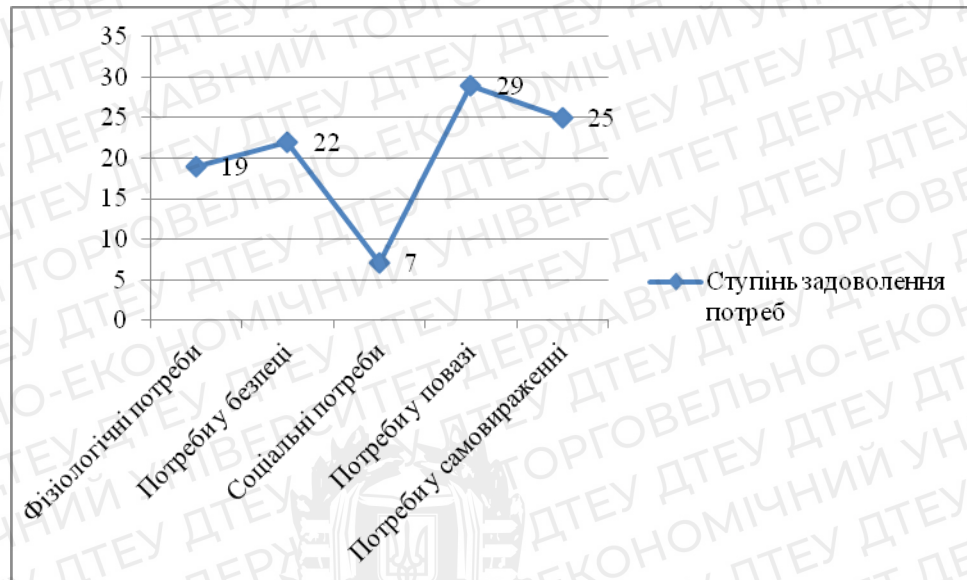


Рис. 2.3 Профіль потреб менеджера з туризму

Джерело: складено автором

З результатів тесту можна побачити, що працівник також задоволений соціальними потребами. Висока потреба у повазі, це свідчить, що з цього працівника є важливим те, як до нього ставляться інші. Йому важливі знаки суспільного визнання, такі як похвала, подяки, нагороди, професійне зростання. Також працівник прагне задоволення потреб у самореалізації. Нам відомо, що менеджер має таке хобі як малювання. Тому для задоволення потреб у самореалізації можна запропонувати проведення виставок у межах бізнес центра. Також таким працівникам необхідно надавати свободу у виборі засобів вирішення поставлених завдань, давати їм оригінальні завдання.

Результати анкетування менеджерів показали, що основними причинами звільнення співробітників з компанії є: бажання підвищення рівня оплати праці – 74%; відсутність перспектив кар'єрного та професійного зростання – 67%; мікроклімат у колективі – 18%; інше – 21%.

Графічно основні причини звільнення менеджерів представлені рис. 2.4.

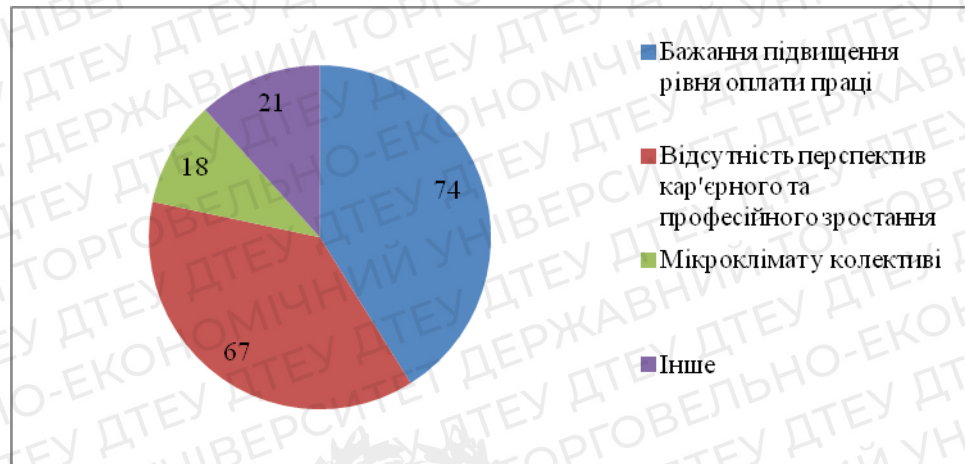


Рис. 2.4. Основні причини звільнення менеджерів

Джерело: складено автором

Опитування менеджерів про те, що таке для них кар'єра, показало, що традиційна кар'єра їм зрозуміліша і ближча. Вони прагнуть до поступального руху вгору адміністративними сходами, вибирають таку роботу, де їх посада матиме більш «вищу» назву, ніж назва посади на попередньому місці роботи.

Цю установку не змінює навіть розмір зарплати. При відповіді на запитання: «Що б Ви вибрали, переходячи на нову роботу: більш високу зарплату та нижчу посаду чи вищу позицію та дещо менший оклад?», більшість висловилося на користь солідної посади.

Однією з головних причин звільнення менеджерів є можливість кар'єрного і професійного зростання. Дуже часто організації втрачають цінних співробітників саме тому, що вчасно не поговорили з працівником, не запитали про його бажання.

Серед найбільш поширених проблем у галузі управління персоналом були названі наступні: висока плинність кадрів – 56%; низька мотивація до роботи – 37%; низька продуктивність праці – 34%; низька лояльність до компанії – 48%.

Графічно думки керівників щодо основних проблем у сфері управління персоналом представлено на рис. 2.5.

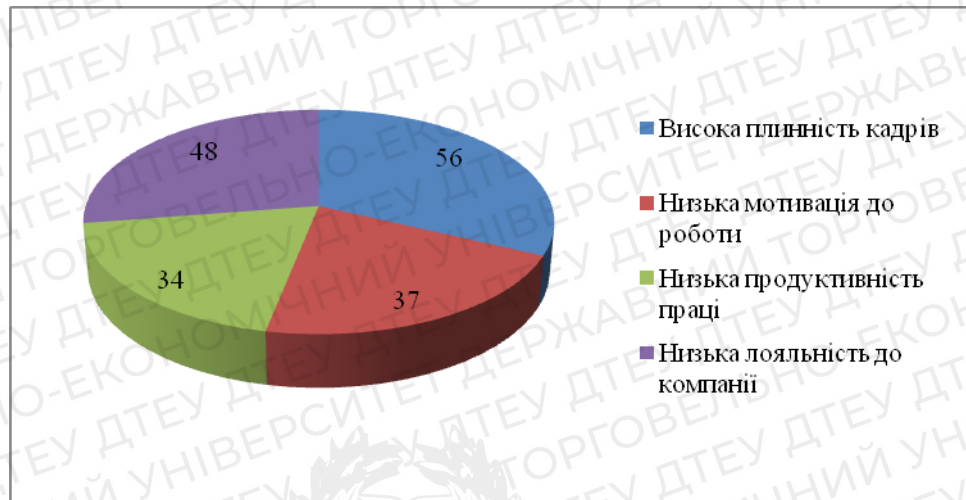


Рис. 2.5. Основні проблеми у галузі управління персоналом туристичної агенції «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

Джерело: складено автором

При цьому якщо важливість роботи з управління кар'єрою менеджерів визнають 81% керівників компанії, то на практиці її проводять лише 12%. Основними причинами такого стану справ є недостатньо висока кваліфікація працівників відділу управління персоналом, що відзначили 52% опитаних, а також відсутність навичок розробки та впровадження таких програм (39% опитаних). Крім того, 35% опитаних керівників хвилює питання економічної ефективності впровадження програм з управління кар'єрою менеджерів, а 13% опитаних нині не знають, які вигоди отримає організація від їхнього застосування. 13% опитаних роботодавців заявили про готовність віддати функцію управління кар'єрою на аутсорсинг, а 3% вже зробили це. При цьому основними критеріями вибору провайдера було названо: хороша ділова репутація, професіоналізм співробітників - виконавців, досвід розробки та впровадження аналогічних проектів і лише на четвертому місці – вартість послуги.

Щоб оцінити можливості професійно-посадового розвитку у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ», було проведено опитування персоналу компанії. У ньому на добровільній основі взяли участь 105 співробітників, результати

показали наступне: Чи задовольняє Вас система кар'єрного розвитку, що склалася у «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»?

З відповідей персоналу випливає, що більшість співробітників, які взяли участь в опитуванні, не задовольняє прийнята система кар'єрного розвитку. Чи маєте Ви хороші можливості для професійно-посадового розвитку? Про можливість професійно-посадового розвитку, були отримані такі відповіді: 68% учасників опитування не погодилися з тим, що вони мають такі можливості, при цьому решта учасників опитування – 32% ствердно відповіла на це питання (рис. 2.6).

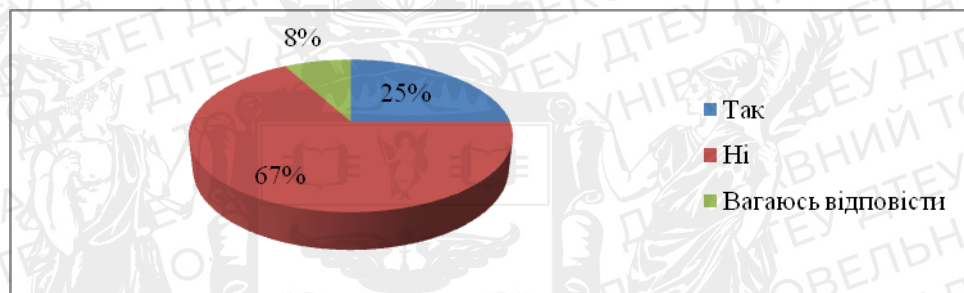


Рис. 2.6. Структура думок персоналу щодо можливостей кар'єрного розвитку

Джерело: складено автором

Наступним питанням з'ясовувалося думка співробітників про можливості побудови кар'єри у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ». Чи пов'яжете свої кар'єрні прагнення з роботою в ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ». Ілюстрація відповідей наведена на рис. 2.7.

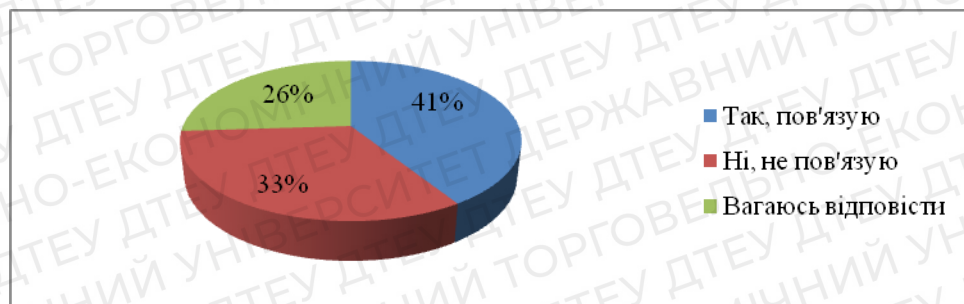


Рис. 2.7. Ілюстрація відповідей співробітників про кар'єрні устремління

Джерело: складено автором

З відповідей, представлених, на рис. 2.7 випливає, що третина співробітників (33%) не пов'язують своє кар'єрне зростання з роботою у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ», найбільшу групу відповідей (41%) склали ті, хто пов'язує своє майбутнє з компанією, а 26% поки що не визначилися у своєму виборі. Враховуючи отриманий результат, зрозуміло, що 33% тих, хто не пов'язує свою кар'єру з компанією, де працюють, покинуть його в пошуках кращого місця. Чи відчуваєте Ви реальну можливість особистого кар'єрного зростання у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»? Ілюстрація відповідей рис. 2.8.

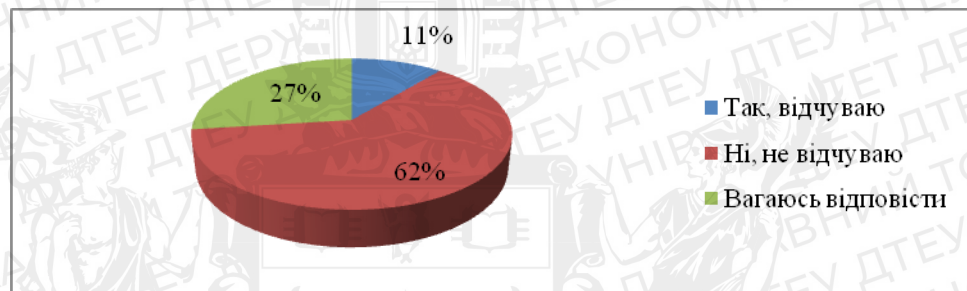


Рис. 2.8. Відповіді персоналу про можливість реального кар'єрного зростання

Джерело: складено автором

З аналізу отриманих відповідей видно, що у більшості менеджерів немає відчуття реальної можливості кар'єрного зростання в ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» (62%), 27% (майже третина) важко відповісти на питання, і лише 11% працівників реально мають на меті і знають, як побудувати свою кар'єру в ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».

Проаналізовані відповіді про кар'єрне зростання наведено малюнку 2.9.

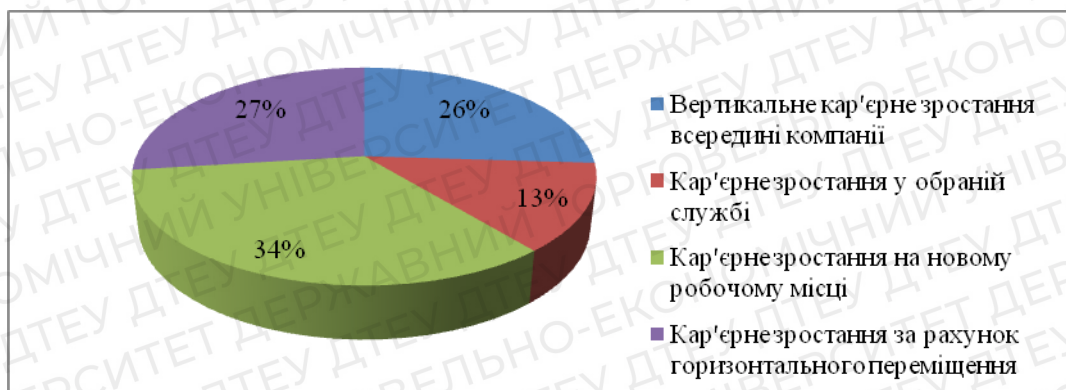


Рис. 2.9. Відповіді персоналу про бажане кар'єрне зростання

Джерело: складено автором

З представлених відповідей працівників, слід, що багатьом хотілося зробити кар'єру новому робочому місці у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»; другою за значимістю стала відповідь про кар'єру при горизонтальному переміщенні всередині компанії (27%), вертикальний розвиток кар'єри хотіли б отримати 26% співробітників і лише 13% хотіли б залишитися у тій службі (відділі), де вже працюють, але отримати там вищу посаду.

Що на Вашу думку необхідно зробити в ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ», щоб дати персоналу реальну можливість кар'єрного розвитку? (Допускалося більше 1 відповіді).

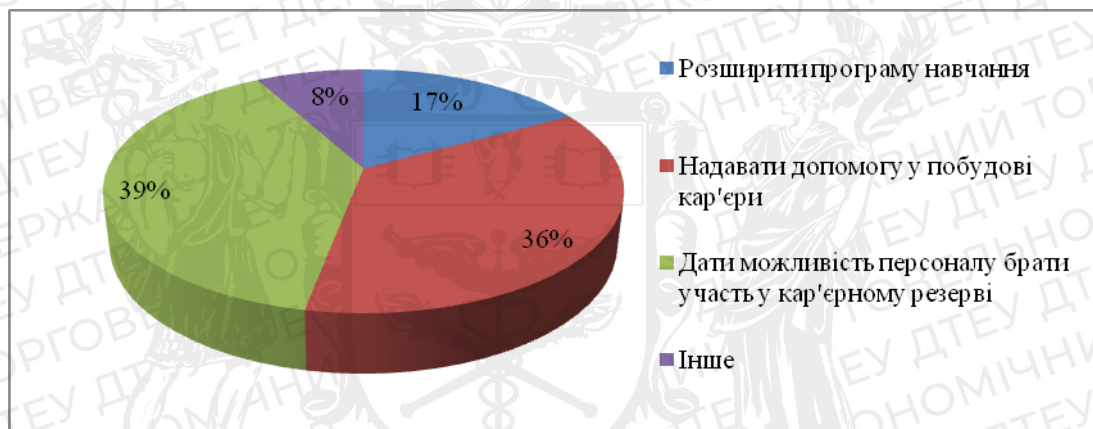


Рис. 2.10. Відповіді про заходи щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку

Джерело: складено автором

Як видно з отриманих відповідей визначилися приблизно дві рівні групи осіб, які зацікавлені у побудові кар'єри та знають, що їм для цього потрібно, серед них 39% тих, хто хотів би потрапити у кадровий резерв та розвиватися у його рамках, але не має такої можливості та 36% тих, хто хотів би отримати кваліфіковану допомогу у плануванні та реалізації своєї кар'єри.

Опитування персоналу про можливість зробити кар'єру підтвердило виявлені проблеми: більшість співробітників (67%) не задоволені системою професійного розвитку, що склалася; 68% учасників опитування не погодилися з тим, що вони мають гарні можливості для професійно-посадового розвитку; 41% працівників упевнено відповіли, що пов'язують

свою кар'єру з роботою у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»; більшість не відчуває реальної можливості кар'єрного зростання у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» (62%), і лише 11% працівників реально мають на меті та знають, як побудувати свою кар'єру в компанії; для вдосконалення кар'єрного розвитку персонал вважає, що необхідно персоналу надати можливість участі та розвитку в рамках у кадровому резерві, а також персоналу необхідна допомога у плануванні індивідуальної кар'єри.

Враховуючи отримані результати аналізу, пропонується змінити підхід до формування кадрового резерву, використовуючи для цього конкурс, у якому зможуть взяти участь не лише ті, кого рекомендувало керівництво, а всі бажаючі, які відчують потенціал для кар'єрного розвитку. Також пропонується розробити алгоритм спільних дій служби кадрів та персоналу з побудови індивідуальної кар'єри працівників, які бажають отримати кар'єрний розвиток у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».

Отже, основними потребами співробітників є потреби першого і четвертого рівня, тобто матеріальні потреби та потреби у повазі. Внаслідок того, що заробітна плата персоналу агентства складається з відсотків від продажів, а клієнтська база на даний момент не дуже велика, отже, співробітники прагнуть задоволення своїх матеріальних потреб. Потреби повагу пов'язані з престижем, відчуттям своєї компетентності, статусом, репутацією. Причиною цього можливо у бажанні підвищити свій статус, просунутися кар'єрними сходами.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

3.1. Розробка заходів щодо поліпшення управління діловою кар'єрою менеджера

За результатами проведених досліджень, можемо виділити такі недоліки механізму управління службово-професійного просування працівників. Проведений аналіз службово-професійного просування у ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» показав, що як така система кар'єрного розвитку відсутня. В даний час у відділі кадрів відсутній співробітник, який відповідав би за надання допомоги працівникам у розробці цілей та плану кар'єрного просування. Не проводиться широке висвітлення вакансій серед співробітників, що саме по собі позбавляє їх можливості претендувати на вакансію. Фактично службово-професійне просування можливе у межах кадрового резерву, а негативним чинником формування кадрового резерву ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» є формальний відбір у кадровий резерв. Відсутній конкурс на відбір. Сьогодні в кадровий резерв потрапляють лише ті, хто симпатичний безпосередньому керівнику, оскільки основою для відбору в резерв є, крім успішного проходження атестації, позитивна рекомендація безпосереднього керівника, яка є вирішальним фактором включення працівників у кадровий резерв. Тобто навіть за наявності визначних здібностей співробітника, але невживаного характеру, співробітник практично позбавлений можливості висунення.

Одночасно проведене опитування показало, що у персоналу є бажання кар'єрного просування, але й одночасно, він не відчуває реальної можливості для просування. Багато хто потребує допомоги у визначенні короткострокових та довгострокових кар'єрних цілей. Амбітна молодь, яка має добрий рівень освіти, великий досвід роботи та здорове бажання

зростати на посаді, просто залишає ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ», якщо не бачить можливості зростання у пошуках кращого місця.

Узагальнюючи виявлені проблеми, слід виділити такі негативні аспекти:

- 1) не розроблено систему управління діловою кар'єрою;
- 2) неефективна система відбору в кадровий резерв;
- 3) не визначено учасників системи управління діловою кар'єрою;
- 4) не закріплені функції надання допомоги персоналу у побудові ділової кар'єри.

З метою вдосконалення системи управління службово-професійним просуванням у ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» пропонується такий комплекс заходів:

- 1) розробити концепцію кар'єрного розвитку персоналу ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» на основі партнерства;
- 2) запропонувати процедуру конкурсного відбору працівників для зарахування до кадрового резерву;
- 3) розробити алгоритм взаємодії працівника та спеціалістів відділу кадрів ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» з планування службово-професійного просування.

Останнім часом більшість великих організацій виділяють управління кар'єрним розвитком в окремий напрямок роботи з кадрами, що є найважливішим елементом кадрового планування, спрямованого забезпечення робочих місць необхідними спеціалістами у найближчій та середньостроковій перспективі.

Розробка та впровадження програми з управління службово-професійним просуванням співробітників дозволяє ефективно поєднувати інтереси компанії та працівника. Програма управління кар'єрним розвитком створює передумови досягнення такого становища, коли на кожному робочому місці перебуває висококваліфікований співробітник, що дозволить компанії отримувати максимальну віддачу від професійної діяльності

співробітників. Більшість працівників вважає професійне та посадове зростання найважливішим мотивом діяльності, оскільки вони дозволяють поруч із зростанням матеріальної винагороди, отримувати і моральне задоволення результатів своєї праці, підвищувати свій соціальний статус.

Програма управління кар'єрним розвитком може розглядатися як елемент м'якого кадрового планування для гарантії забезпечення необхідними фахівцями в найближчі роки і на більш віддалену перспективу. В основу програми управління професійно-посадового розвитку покладено прагнення поєднати потреби компанії з інтересами (професійними та особистими) його працівників. Для ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» розрахунок полягає у вищому рівні трудової віддачі працівників, зацікавлених у своєму службово-професійному просуванні, тобто у можливості досягти певного службового становища (розвиток по вертикалі – кар'єра керівника) або більш змістовної, різноманітної, що краще відповідає професійним інтересам у роботі (розвиток по горизонталі – кар'єра спеціаліста). Методичну основу програми управління службово-професійним просуванням становить модель партнерства ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» та співробітника з планування та кар'єрного розвитку. Дія програми управління кар'єрним розвитком поширюється лише на співробітників, які виявили бажання брати участь у передбачених програмою заходах. Реалізація принципу добровільності є обов'язковим фактором успіху програми, оскільки участь у цій програмі вимагатиме від співробітника додаткових зусиль щодо підготовки до тестування та участі у навчанні. Однак співробітник стає зацікавленим у участі у програмі управління кар'єрою, оскільки після проходження навчання в рамках цієї програми перед ним відкриваються нові перспективи.

Принцип добровільності не виключає того, що ініціатива щодо включення конкретного співробітника до програми з управління службово-професійним просуванням може йти від його безпосереднього керівника, оскільки кожен керівник відповідальний за розвиток безпосереднього підлеглого та планування його професійного розвитку. Керівник повинен

спонукати підлеглих до участі у програмі управління службово-професійним просуванням. Йому належить право схвалити або відкинути пропозиції підлеглих щодо розвитку їх кар'єри; ввести необхідні, на його погляд, корективи в кар'єрні плани. Таким чином, участь у програмі з управління кар'єрою повинні тією чи іншою мірою брати практично всі співробітники.

Водночас, участь або неучасть працівників у програмі управління кар'єрою не повинна впливати на участь працівників у планових заходах щодо підвищення поточної кваліфікації працівників, що виконуються в рамках програми групового навчання та підвищення поточної кваліфікації працівників.

Важлива роль плануванні кар'єрного розвитку відводиться консультантам з планування кар'єри. Консультант займається індивідуальним консультуванням, допомагає порадою у виборі напрямку розвитку здібностей, у подоланні недоліків. Одним із найважливіших факторів успіху використання програми управління кар'єрою є її економічна ефективність. Для підвищення ефективності програми управління кар'єрою співробітників, програма повинна бути жорстко пов'язана з потребами в комплектації штату та проблемами підготовки резерву фахівців та керівників. Резервуванню в першу чергу підлягають найбільш значущі для інституту групи фахівців, догляд яких може призвести до порушення технології функціонування або значних (прямих та непрямих) фінансових втрат. Крім того, має сенс до початку робіт у рамках програми з управління кар'єрою, провести попередній відбір найбільш підготовлених та підходящих за своїми особистими якостями співробітників, які виявили бажання взяти участь у програмі. Всі співробітники, що пройшли цей відбір, становлять кадровий резерв і беруть подальшу участь у програмі розвитку кар'єри.

Крім самовисування співробітників та пропозиції керівників відбір кандидатів на включення до кадрового резерву повинен проводитись на основі аналізу штатного розкладу, результатів конкурсу з відбору у кадровий резерв персоналу та даних щодо ефективності поточної діяльності. Після

формування списку осіб, які входять до кадрового резерву, формуються групи резерву трьох типів: менеджери вищої ланки – кадровий резерв на посади керівників вищої ланки; менеджери середньої ланки – кадровий резерв на посади керівників структурних підрозділів; лінійні менеджери – керівники груп та напрямків, заступники керівників структурних підрозділів.

Для цих груп розробляються специфічні вимоги та критерії відповідності, а також свої базові програми навчання, на основі яких складаються індивідуальні плани підготовки працівників. Після включення працівника до однієї з груп резерву, йому розробляється індивідуальний план розвитку та забезпечується організація його виконання.

В індивідуальному плані передбачаються такі заходи:

1) менеджери вищої ланки: навчання за 2-річною програмою МВА, навчання за індивідуальною програмою, стажування у великих профільних установах, стажування у профільних освітніх закладах, участь у тренінгах та ділових іграх, виконання самостійних робіт.

2) менеджери середньої ланки: навчання за програмами додаткового професійного навчання, навчання за індивідуальною програмою, стажування на вищих посадах в інших підрозділах, стажування на вищих посадах у своєму підрозділі, участь у тренінгах та ділових іграх, самостійна розробка та виконання проектів.

3) лінійні менеджери: навчання за індивідуальною програмою, стажування на аналогічних посадах в інших підрозділах, вивчення кращого досвіду організації робіт на аналогічних посадах в інших компаніях, участь у тренінгах та ділових іграх, самостійна розробка та виконання проектів.

Обов'язковим елементом виконання будь-якого організаційного проекту є періодичний моніторинг дотримання планових термінів та якості виконання робіт. Для програми управління кар'єрним розвитком передбачається щоквартальний моніторинг етапів плану. Оцінка виконується за такими показниками: виконання індивідуального плану розвитку; оцінки, отримані під час навчання у навчальних закладах, а також під час участі у тренінгах та

ділових іграх; об'єктивні показники виконання робочих завдань; оцінки безпосереднього керівника та керівників структурних підрозділів, у яких проводилися стажування.

Після виконання всіх робіт, передбачених індивідуальним планом розвитку, проводиться підсумкова атестація резервіста, за результатами якого приймається рішення про призначення на посаду або включення до листа очікування або виключення працівника зі складу кадрового резерву.

Формування кадрового резерву є способом оперативного реагування ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» на потреби у формуванні та функціонуванні. Для формування кадрового резерву пропонується використати конкурсну процедуру, у якій зможе взяти участь будь-який співробітник. Проведення конкурсу потребує певного часу, організаційних та матеріальних витрат. Завжди минає певний час між моментом утворення вакансії за посадою та моментом її заміщення. Певною мірою це обмежує можливості компанії здійснювати свої повноваження. Заміщення посад із кадрового резерву не вимагає проведення процедури добору та відбору кадрів, адже кадровий резерв вже буде сформовано на основі конкурсу.

У ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» пропонується включення до кадрового резерву лише за результатами конкурсу. Таким чином, заміщення вакантної посади через механізм кадрового резерву може бути пов'язане з дотриманням додаткових умов, що можна розглядати як своєрідну гарантію відповідності складу кадрового резерву високому професійному рівню та кваліфікаційним вимогам. Для співробітників участь у конкурсі на участь у кадровому резерві стане додатковим стимулом розвитку професійних навичок. Відмінність конкурсу для відбору в кадровий резерв відрізнятиметься від щорічної атестації, оскільки атестація з'ясовує відповідність працівника вже займаної посаді, а конкурс визнаний, виявити кандидатури, здатні на виконання обов'язків вищої посади.

Розробка вимог до кандидата на вакантну посаду буде проводитись відділом кадрів спільно з керівником підрозділу, який обіймає посаду на яку

готується перспективний кадровий резерв. Вимоги включатимуть наявність необхідної освіти, стаж роботи, досвід керівної роботи, комунікаційні навички та інші. Встановлюються терміни прийому заяв та проведення конкурсу, що становить не менше 1 місяця. Для збору заявок відділом кадрів має бути проведене широке повідомлення всіх працівників про проведення конкурсу, про вимоги до конкретних посад.

Для проведення конкурсу пропонується створення конкурсної комісії, куди мають увійти провідні фахівці підприємства, юрист, працівники служби управління персоналом. Оцінка кожного кандидата пропонується з урахуванням бальної оцінки, від 5 до 1, де 5 – найвища оцінка параметра (Додаток В).

Для оцінки конкретних параметрів можуть проводитися тестові випробування, можна використовувати рішення конкретних ділових завдань тощо. У результаті кожного конкурсанта буде отримано бальна оцінка за однаковими параметрами. В результаті конкурсної процедури кожен кандидат набере певну кількість балів. У кадровий резерв будуть зараховані ті кандидати, які наберуть більше балів і вкладуться при цьому у встановлені для цієї посади граничні суми балів.

Після відбору кадрів кадровий резерв, відділом кадрів з урахуванням аналізу даних про досвід роботи, освіти формується план індивідуальної підготовки у складі кадрового резерву. За результатами оцінки проводиться зарахування до кадрового резерву, але в кожного резервіста складаються індивідуальні плани розвитку:

- 1) для групи дублерів – складання плану розвитку кар'єри та визначення навичок, які необхідно додатково освоїти для зайняття посади, на яку його затвердили як дублера;
- 2) для групи «перспективний резерв» – план має бути спрямований на підвищення загального рівня управлінської кваліфікації, і включати: ротацію, самостійну теоретичну підготовку, підвищення відповідальності.

Результати роботи на посаді дуже важливі для оцінки прогресу дублерів, у той же час для перспективного резерву вони розглядаються тільки як додаткова інформація, що характеризує резервіста (оцінка результатів роботи більш враховується під час атестації). Результати оцінки прогресу дозволяють внести зміни до плану розвитку співробітника або прийняти рішення про безперспективність його подальшої підготовки до керівної посади.

Система роботи з молодими співробітниками, які мають лідерський потенціал, є важливим фактором підвищення ефективності управління компанії та повинна відповідати стратегічним цілям її розвитку. У ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» можливі такі види кар'єри: вертикальна кар'єра – посадове зростання; горизонтальна кар'єра — просування всередині організації, наприклад, роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії; доцентрова кар'єра — просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке включення до процесів прийняття рішень. Перше, що необхідно зробити для впровадження кар'єрного розвитку, закріпити функції надання допомоги за спеціалістом відділу кадрів. Вже на етапі найму кадрів, спеціалісту, який працює з персоналом, необхідно враховувати етап кар'єри, на якому знаходиться новий співробітник. Планування кар'єри буде ефективним, якщо дозволить поєднати особисті очікування конкретного співробітника в галузі кар'єри з можливостями, які доступні в ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».

Планування кар'єри передбачає не лише визначення етапів та засобів для досягнення бажаних результатів, але інформування про види кар'єри як засобу досягнення мети. Менеджер відділу кадрів при зверненні до нього співробітника за допомогою у плануванні своєї індивідуальної кар'єри повинен надати допомогу у проектуванні етапів можливої кар'єри, враховуючи індивідуальні особливості кандидата. Для різних співробітників одна і та ж кар'єрна лінія може бути як привабливою, так і нецікавою, що вплине на ефективність їх подальшої роботи.

Комплексна система управління плануванням кар'єри повинна включити пов'язані між собою цілі, технології, функції, принципи, структуру та кадри з управління кар'єрою. Цілі системи управління кар'єрним процесом ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» включають: розвиток та ефективне використання потенціалу кожного співробітника; формування наступності досвіду та культури ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»; досягнення взаєморозуміння між співробітниками та спеціалістом з питань планування кар'єри; створення сприятливих умов для кар'єрного просування співробітників у рамках організаційного простору та ін.

Основними функціями системи управління плануванням кар'єри відповідно до поставлених цілей будуть: дослідження проблем у системі планування кар'єри; прогноз кар'єрних переміщень на керівні посади; планування професійного розвитку кадрів (навчання, ротація, стажування та ін.), його оцінки; організація навчання кадрів (у тому числі управління кар'єрою), професійної орієнтації, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад; створення сприятливих умов для активізації кар'єрних устремлінь; супровід та регулювання протікання процесу управління кар'єрою та її розвитком, попередження відхилень у розвитку кар'єри; контроль за розвитком кар'єри, оцінка ефективності керування кар'єрним процесом.

Для надання допомоги персоналу в плануванні ділової кар'єри співробітником відділу кадрів з розвитку кар'єри можуть бути використані як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб передбачає залучення фахівців, або формування спеціалізованого структурного підрозділу ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ». Другий – менш витратний, хоча його можливості найчастіше менш широкі (табл.. 3.1).

Таблиця 3.1

**Алгоритм спільних дій співробітника та спеціаліста відділу кадрів
ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» у досягненні кар'єрних цілей**

Етап	Фахівець, який будує кар'єру	Фахівець служби персонал у
Первинне консультування	+	+
Підвищення кваліфікації за планом	+	
Участь у конкурсах на заміщення вищих вакансій		+
Щорічне консультування про досягнення цілей кар'єри		+
Розбір помилок при відмові у призначенні на вакантну посаду	+	
При призначенні на нову посаду, коригування кінцевих та проміжних цілей	+	
Розробка або коригування рекомендацій щодо досягнення кар'єрної мети	+	

Джерело: розроблено автором

Допомога співробітникам у розвитку кар'єри повинна включати наступні пункти:

- 1) надавати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, яка потрібна, щоб їх зайняти;
- 2) вказувати шляхи, відповідно з якими кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагати працівникам встановити цілі кар'єри;
- 4) заохочувати осмислений діалог між працівниками та їх керівниками про цілі кар'єри.

Згідно з останнім оглядом Американської асоціації менеджменту, найпоширенішими є неформальне консультування фахівцями – кадровиками та консультування безпосередніми керівниками. У поточній ситуації найбільш реальною для ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» є використання неформальної форми консультування співробітників з приводу розвитку кар'єри. До обов'язків відділу кадрів необхідно включити консультування працівників, які бажають з метою кар'єрного планування оцінити свої потенційні можливості. Консультація безпосереднього керівника має стати частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Керівництво має бути готове дати підлеглим інформацію про потреби та можливості кар'єрного планування не тільки в межах підрозділу, а й загалом у компанії.

Обов'язковою умовою ефективності функціонування та стимулювання системи управління плануванням кар'єри є формування ефективної комунікаційної системи. У ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» має використовуватися публічне регулярне інформування про наявні та перспективні вакансії. Звичайно, найбільша роль у досягненні кар'єрних інтересів приділяється самому претенденту.

Таким чином, у роботі на основі аналізу запропоновано заходи щодо розвитку системи службово-професійного розвитку персоналу ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ». Суть запропонованих заходів у наступному: використання конкурсної процедури для відбору кадрів у кадровий резерв на заміщення вакантних посад дозволить усім охочим спробувати свої сили та реально оцінити свої можливості для кар'єрного просування у ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»; використання консультаційної допомоги персоналу від відділу кадрів дозволить персоналу відчувати допомогу, зацікавленість компанії у своєму кар'єрному розвитку. Персонал отримає можливість своєчасно спланувати свої дії щодо досягнення проміжних цілей кар'єри та знати про можливі пересування, щоб своєчасно скоригувати свій кар'єрний розвиток. Запропоновані заходи здатні закласти основу прозорості системи управління кар'єрним розвитком у ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».

3.2. Розрахунок ефективності розроблених заходів з управління діловою кар'єрою менеджера

Оцінка ефективності запропонованих заходів може бути проведена за двома напрямками:

- 1) оцінка зниження витрат на здійснення підбору нових кадрів, особливо керівників та головних спеціалістів через кадрові агенції;

2) оцінка ефективності діяльності підприємства від пропозиції персоналу нових мотиваційних складових як можливості кар'єрного зростання, відповідальних їх очікуванням.

Розрахуємо очікуване зниження витрат за здійснення функції підбору персоналу через кадрові агентства. Розрахунок може бути зроблений за такою формулою:



$$\text{де } n - \text{кількість функцій управління}; \quad (3.1)$$

З та

Зі та

Зі

Зі

- значення і-ої статті витрат до та після заходів, грн.;

m – кількість статей видатків.

Витрати здійснення функції підбору персоналу через кадрові агентства складаються з двох статей: витрати на винагороду кадровим агентствам та витрати на оплату персоналу, що забезпечує взаємодію ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» з кадровими агентствами. За останні 3 роки витрати на підбір кадрів через кадрові агенції здійснюється за вакансіями 15 менеджерів та 40 головних фахівців. Винагорода кадрового агентства становить 20% річного доходу, взятого працювати співробітника. Таким чином витрати на винагороду кадрових агенцій з підбору менеджерів становлять:

$15 \text{ осіб} * 117 \text{ тис.грн.} * 12 \text{ міс.} * 0.2 = 4212 \text{ тис. грн.}$

За підбором спеціалістів:

$40 \text{ осіб.} * 39 \text{ тис.грн.} * 12 \text{ міс.} * 0.2 = 3744 \text{ тис. грн.}$

Усього за цією статтею: $4212 \text{ тис. грн.} + 3744 \text{ тис. грн.} = 7956 \text{ тис. грн...}$

Після впровадження програми управління кар'єрою очікується, що через кадрові агенції підбиратимуться не більше 6 менеджерів та 15 фахівців.

Таким чином, витрати на винагороду кадрових агентств за підбір менеджерів складуть:

$$6 \text{ осіб} * 117 \text{ тис. грн.} * 12 \text{ міс.} * 0.2 = 1685 \text{ тис. грн.}$$

За посадами спеціалістів:

$$15 \text{ осіб.} * 39 \text{ тис. грн.} * 12 \text{ міс.} * 0.2 = 1404 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Усього: } 1,685 \text{ тис. грн.} + 1,404 \text{ тис. грн.} = 3089 \text{ тис. грн.}$$

Економія на винагороді кадровим агентствам становитиме:

$7,956 \text{ тис. грн.} - 3,089 \text{ тис. грн.} = 4867 \text{ тис. грн.}$ Витрати за цією статтею (для одного працівника) розраховуються за такою формулою:

$$P = Z_p * K_c * K_d * K_z, \quad (3.2)$$

де Z_p - річний зарібок працівників, зайнятих виконанням функції;

K_c - коефіцієнт, що враховує розмір єдиного соціального податку;

K_d - коефіцієнт, що враховує додаткову зарібтну плату;

K_z - коефіцієнт, що враховує частку робочого дня, витрачуваного працівником виконання цієї функції.

У разі взаємодії з кадровими агентствами, чим займається 1 людина з окладом 57 тис.грн./міс. за умов повної зайнятості.

Таким чином, річний зарібок працівників, зайнятих взаємодією з кадровими агенціями становить:

$$12 * 57 = 684 \text{ тис. грн.}$$

Єдиний соціальний податок дорівнює 20%, відповідно коефіцієнт K_c дорівнює 1,2. Коефіцієнт, що враховує додаткову зарібтну плату (K_d), дорівнює 1,5. K_z дорівнює 1.

Таким чином витрати на цю статтю витрат зараз становлять:

$$684 \text{ тис. грн.} * 1.2 * 1.5 * 1 = 1231,2 \text{ тис. грн.}$$

Після впровадження програми управління кар'єрою очікується, що знизиться частка робочого часу, яку цей фахівець витрачатиме на взаємодію з кадровими агентствами з питань підбору персоналу зі 100% до 20%. Таким

чином витрати на оплату персоналу, що забезпечує взаємодію ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» з кадровими агентствами:

$$684 \text{ тис. грн.} * 1.2 * 1.5 * 0.2 = 246,24 \text{ тис. грн.}$$

Економія на оплаті персоналу за цією функцією:

$$1231,2 \text{ тис. грн.} - 246,24 \text{ тис. грн.} = 984,96 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуване зниження витрат за здійснення функції підбору персоналу через кадрові агентства становитиме:

$$4867 + 984,96 = 5852 \text{ тис. грн. або}$$

$$5852 \text{ тис. грн.} / 3 \text{ роки} = 1951 \text{ тис. грн. на рік}$$

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів для діяльності ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ». Ефективність від запровадження заходів визначено провідними спеціалістами підприємства на основі експертної думки. На експертну думку, підвищення ефективності позначиться поліпшення результатів діяльності підприємства як збільшення виручки на 3-5%. Щоб оцінити наскільки ефективними, будуть запропоновані заходи, припустимо, що всі вони, зрештою, дозволять підвищити реалізацію товарів на 3%. Для проведення розрахунків визначимо витрати на реалізацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Витрати використання програми кар'єрного розвитку

Заходи	Витрати
Розробка Положення про кар'єрний розвиток у ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»	Оплата менеджера по роботі з персоналом 25000 грн
Розробка та оформлення Програми кар'єрного розвитку у вигляді пам'ятки персоналу з описом усіх можливих шляхів кар'єрного розвитку	Оплата менеджера по роботі з персоналом 15000 грн
Навчання спеціаліста відділу кадрів технології надання консультаційно-методичної допомоги персоналу	30000 грн
Додаткова оплата роботи спеціаліста, відповідального за надання методичної допомоги персоналу	5000 грн/місяць
Разом	130000 грн

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо прибуток підприємства за зазначених умов, при цьому вважаємо, що рівень валового доходу, заробітної плати та витрат обігу не змінюватиметься протягом наступного року.

Таблиця 3.3

**Оцінка ефективності ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» за результатами
впровадження заходів з кар'єрного розвитку**

Найменування показників	2021 рік	2022 рік (плановий показник)	Зміна, тис. грн	Темп зростання, %
Виторг від реалізації продукції (робіт, послуг)	1418705	1461266	42561	103
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг	1229944	1266842	36898	103
Валовий прибуток	188761	194424	5663	103

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо ефективність запропонованого проекту, використовуючи формулу розрахунку ефективності проекту:

$$K_e = \text{ЧП} / \sum Z, \quad (3.3)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності проекту;

ЧП – чистий прибуток;

$\sum Z$ – сума витрат на проект.

Чистий прибуток розрахуємо за формулою:

$$\text{ЧП} = \Delta \text{ВП} - N_{\text{пр}}, \quad (3.4)$$

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_1 - \text{ВП}_0, \quad (3.5)$$

де ВП_1 – валовий прибуток запланованого періоду;

ВП_0 – валовий прибуток базового періоду;

$N_{\text{пр}}$ – податок на прибуток, що становить 20% (0,2).

Виходячи з даних фінансової звітності ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» валовий прибуток у попередньому році склав 188 761 тис. грн (ВП_0). Ми

можемо припустити, що у запланованому періоді вона збільшиться на 3% і становитиме 194424 тис. грн.. (ВП₁).

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_1 - \text{ВП}_0 = 194424 - 188761 = 5663 \text{ тис. грн.};$$

$$H_{\text{пр}} = 5663 \text{ тис. грн.} \cdot 0,2 = 1133 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{ЧП} = 5663 \text{ тис. грн.} - 1133 \text{ тис. грн.} = 4530 \text{ тис. грн.}$$

Потім, розрахуємо ефективність проекту:

$$K_e = \text{ЧП} / \sum Z = 4530 / 130 \text{ тис. грн.} = 34,8.$$

З отриманих даних бачимо, що збільшення прибутку підприємства протягом року після запровадження заходів становитиме щонайменше 4530 тис. грн., коефіцієнт ефективності проекту становитиме 34,8.

Економічний ефект складе різницю між додатковим доходом та витратами:

4540 - 130 тис. грн. = 4410 тис. грн. до отриманого значення необхідно додати економію коштів у залучення персоналу - 1951 тис. грн.:

$$4410 + 1951 \text{ тис. грн.} = 6360 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо розвитку ділової кар'єри персоналу, ефективні з економічної точки зору.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

1. Під керівництвом кар'єрою розуміється комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організації з планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації.

2. За основу розробки методики оцінки ефективності заходів з управління кар'єрою зазвичай беруть методику ROI (Return on Investment) – систему оцінки ефективності інвестицій, у тому числі й в програми навчання та розвитку персоналу.

3. Опитування, проведене в туристичній компанії ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» показало: більшість співробітників (67%) не задоволені системою професійного розвитку, що склалася; 68% учасників опитування не погодилися з тим, що вони мають гарні можливості для професійно-посадового розвитку; більшість не відчуває реальної можливості кар'єрного зростання у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» (62%), і лише 11% працівників реально мають на меті та знають, як побудувати свою кар'єру в компанії.

5. Пропонується змінити підхід до формування кадрового резерву, використовуючи для цього конкурс, у якому зможуть взяти участь не лише ті, кого рекомендувало керівництво, а всі бажаючі, які відчують потенціал для кар'єрного розвитку. Також пропонується розробити алгоритм спільних дій служби кадрів та персоналу з побудови індивідуальної кар'єри працівників, які бажають отримати кар'єрний розвиток у ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ».

6. З отриманих даних бачимо, що збільшення прибутку підприємства протягом року після запровадження заходів становитиме щонайменше 4530 тис. грн., коефіцієнт ефективності проекту становитиме 34,8. Економічний ефект складе 6360 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біскуп В. С. Теоретичний аналіз змісту поняття «кар'єра» з позиції суспільногуманітарних дисциплін. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. Львів, 2018. Вип. 6. - С. 217 – 226.
2. Богуш Л.А. Зарубіжні концепції в контексті дослідження проблеми професійної кар'єри майбутніх фахівців / Л.А. Богуш // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія „Педагогіка, психологія, філософія”. – 2018. – Вип. 279. – С. 25–31.
3. Ведерніков М. Д. Універсальна методика аналітичної оцінки якостей управлінського персоналу і визначення персональних посадових окладів : метод. вказівки для студентів економічних спеціальностей / М. Д. Ведерніков, О. А. Гарват, О. П. Іванов. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 36 с.
4. Герасименко О.О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2018. -№ 7 (172). - С. 29–37.
5. Гладкова В. М. Акмеологічні аспекти проектування кар'єри сучасного менеджера / В. М. Гладкова, О. А. Горчакова // Акмеологія в Україні : наукове видання. – 2019. – №1. – С. 40–49.
6. Гнатюк В. Від “кар'єри” – до кар'єри / В. Гнатюк // Подільські вісті. – 2017. – № 68. – С. 1.
7. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В. О. Небукін. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2014. вип. 9. с. 15–19.
8. Грішнова О. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності / О. Грішнова, М. Левицький // Україна: аспекти праці. – 2018. – № 4. – С. 45–49.

9. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 252 с.
10. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / Грузіна І. А. // Бізнесінформ. – 2017. – № 9. – С. 117–181.
11. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2019. – 276 с.
12. Дороніна М.С. Методичні основи розвитку функцій керівника: монографія / М. С. Дороніна, О.О. Петряєв. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. – 188с.
13. Дубовик О. В. Планування та управління кар'єрою : навч. посібник / О. В. Дубовик, О. В. Босак, Н. З. Шегинська. – К. : Ун-т банківської справи, 2018. – 348 с
14. Житник Т. П. Розвиток підприємства у контексті використання його персоналу / Т. П. Житник //Економіка АПК. –2017. – №10. – С. 136–141.
15. Калениченко Р.А. Психологічні аспекти індивідуальної кар'єри: [осн. мотиви, типи, стадії та етапи вибору кар'єри] / Р.А.Калениченко // Проблеми та перспективи формування нац. гуманіт.-техн. еліти: зб. наук. праць / АПН України, Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Х., 2018. – Вип. 9/10. – С.129-135.
16. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
17. Капіца В. Ф. Професійна кар'єра успішного фахівця / В. Ф. Капіца, О. І. Орлова, К. В. Шурупова. – Кривий Ріг : Видав. центр ДВНЗ «КНУ», 2018. – 415 с.
18. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147

19. Климчук І. Ділова кар'єра: принципи планування і управління / І. Климчук // Освіта і управління. – 2018. – № 3–4. – С. 31–37.
20. Козакевич А. С. Особливості ділової кар'єри жінки-керівника / А. С. Козакевич // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 5. – С. 161–166.
21. Криклій А.В. Планування кар'єри працівників в умовах трансформаційної економіки / А. Криклій // Економіка та держава. – 2018. – № 1. – С. 11–13.
22. Лазаренко Л.О. Оцінка персоналу у сфері управління / Л. О. Лазаренко. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2, т. 2. – С. 192–196.
23. Літинська В. А. Аналітична оцінка сучасного стану управління кар'єрою персоналу на вітчизняних підприємствах /В. А. Літинська // Економічні науки. Збірник наукових праць. Буковинський університет. – 2020. – Вип. 8. – С. 215–223.
24. Мартиненко М. Оцінка персоналу підприємства в умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки / М. Мартиненко, О. Половнєва // Економіка розвитку. – 2017. – № 4. – С. 63–66.
25. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231.
26. Меньшикова М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2018. - № 3(7).- С.59-66.
27. Москаленко Н.О. Ділова кар'єра: конспект лекцій /Н. О. Москаленко. – Х. : ХНЕУ, 2017. – 152с.
28. Мох О, С. Формування системи стимулювання персоналу та управління кар'єрою працівників на основі досвіду міжнародних компаній = Formation of the staff stimulation and career-management system based on the

international companies experience : дипломна робота магістра / О. С. Мох. – Одеса, 2019. – 91 с.

29. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41.

30. Офіційна сторінка ТОВ «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol/39687053.com.ua>.

31. Приступа М. І. Оцінка і преміювання персоналу підприємств за умов розвитку ринкових механізмів / М. І. Приступа, О. А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2. – Т. 1. – С. 257–260.

32. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – № 1. – С. 158-162.

33. Сивальнева Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// Управление персоналом.- 2018.- №22.- С.51-54.

34. Шаргородська Н. В. Службова кар'єра / Н. В. Шаргородська, І. Бардук // Віче. – 2017. – № 13. – С. 56–57.

35. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 462 с.

36. Ядранська О. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. Ядранська // Економіка та держава. – 2019. – №1. – С. 60–63.

Додаток А

Основні цілі формування та використання трудового потенціалу менеджерів підприємства

Мета	Важливість	Критерії оцінки	Заплановані результати
Оптимізувати витрати на підбір кадрів	0,11	Відсоток зниження витрат на підбір персоналу	Через 6 місяців після впровадження програми знизити витрати на підбір персоналу на 20%
Постійне поповнення кадрів керівників	0,12	Відсоток працівників, включених до кадрового резерву	Кількість працівників, включених до резерву, має відповідати числу посад, що підлягають забезпеченню резервом
Мотивація кар'єрного зростання працівників	0,13	Кількість працівників з індивідуальними кар'єрограмами	100% учасників кадрового резерву повинні мати індивідуальні кар'єрограми
Зниження рівня плинності кадрів серед найбільш перспективних співробітників	0,15	Відсоток тих, хто звільнився з числа кадрового резерву	Не більше 10%
		Інтегральний показник задоволеності резервістів	Не нижче 35%
Своєчасне заміщення вакансій за посадами керівників	0,15	Відсоток призначень співробітників із числа кадрового резерву	Не нижче 80%
Підвищення освітнього рівня та професійної кваліфікації найперспективніших працівників	0,15	Відсоток охоплення резервістів програмою розвитку	100% учасників кадрового резерву
		Частота навчання резервістів	Не менше 1 заходу на місяць
		Кількість стажувань на одного співробітника, який увійшов до резерву	Не менше 1 стажування протягом 6 місяців
		Відсоток відповідності моделі управлінських	Не нижче 70%

Додаток Б

SWOT-аналіз туристичної фірми ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні середовище	1) Позитивне враження, яке склалося у клієнта про організацію; 2) Гарне місцезнаходження; 3) Кваліфіковані працівники; 4) Висока якість надання послуг; 5) Популярність серед клієнтів; 6) Великий вибір туристичних напрямів	1) Недостатня кількість фінансових ресурсів; 2) Невеликий досвід роботи у сфері туризму; 3) Відсутність місії та стратегії організації; 4) Відсутність маркетингової стратегії; 5) Залежність бізнесу від фактора сезонності; 6) Відсутність ефективної політики в галузі згладжування сезонних коливань попиту
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішні середовище	1) Вихід на новий ринок; 2) Пошук нових туристичних напрямків; 3) Зниження податків; 4) Удосконалення туристичної організації; 5) ослаблення позицій конкурентів; 6) Поліпшення рівня доходів клієнтів; 7) Банкрутство компаній конкурентів	1) Збільшення кількості конкурентів; 2) Спад економіки; 3) Нестабільність валютного курсу; 4) Зміна переваг клієнтів 5) Зниження рівня доходів клієнтів; 6) Посилення правил в'їзду в інші країни; 7) Зростання іноземної валюти

Джерело: складено автором

Додаток В

SWOT-матриця туристичної фірми ТОВ «ТК «ВІЗА ЕНД ТРЕВЕЛ»

	Можливості: 1. Пошук нових туристичних напрямків 2. Ослаблення позицій конкурентів	Загрози: 1. Збільшення кількості конкурентів 2. Зміна переваг клієнтів
Сильні сторони: 1.Добре місце розташування. 2. Висока якість послуг, що надаються	- Висока якість послуг, що надаються, дозволить послабити позиції конкурентів - Гарне місце розташування дозволить послабити позиції конкурентів	- Висока якість послуг, що надаються, дозволить підлаштуватися під зміни в перевагах клієнтів - Гарне місце розташування дозволить утримати конкурентні позиції
Слабкі сторони: 1.Відсутність місії та стратегії 2.Залежність від фактора сезонності	Пошук нових напрямків залежить від фактора сезонності	Зміна переваг клієнтів залежить від фактора сезонності

Джерело: складено автором

Додаток Г

Опитувальник «Особливості управління людськими ресурсами в організації»

1) Оцініть, які аспекти господарської діяльності організації є найбільш привабливими для Вас. Необхідно зазначити наявність кожного параметра (+/-).

Параметр	Наявність
Хороша атмосфера в колективі	
Високий професійний рівень колективу	
Творчо працюючий колектив	
Стабільне ставлення до керівництва (постійно налагоджений зворотний зв'язок)	
Хороші стосунки зі споживачами	
Великий стаж роботи в організації	

2) Оцініть емоційний стан, що виникає в процесі роботи. Необхідно присвоїти ранги (за ступенем частоти виникнення) кожному з станів, де 1-найчастіше виникає стан і т.д. Необхідно відзначити ті стани, які виникають у колективі.

Параметр	Ранг
Гордість	
Радість	
Здивування	
Упевненість у собі	
Задоволення собою	
Співчуття колезі	
Сумнів	
Нудьга	
Образа	
Невпевненість у собі	
Незадоволеність собою	
Страх невдачі	
Зневіра	
Гнів	
Приниження	

3) Оцініть частоту виникнення стану емоційного навантаження. Необхідно відзначити один варіант відповіді.

Ніколи	Кілька	Кілька	Наприкінці	Майже	Неодноразово
--------	--------	--------	------------	-------	--------------

	разів на рік	разів на місяць	робочого тижня	кожен день	протягом дня

4) Оцініть, наскільки працівники задовольняються різними аспектами своєї діяльності. Параметри задоволеності необхідно оцінити у відсотках.

Параметр	Ступінь задоволення
Результати праці	
Рівень оплати праці	
Організація праці	
Способи та якість підвищення кваліфікації	
Ступінь придатності отриманої освіти	
Наявність вільного часу	

5) Оцініть перевагу працівниками різних видів дозвілля. Необхідно виконати оцінку параметрів від 1 до 11, де 1-найважливіший.

Параметр	Оцінка
Спілкування з друзями	
Виховання дітей, братів, сестер	
Культурне життя	
Туризм, подорожі	
Інтернет та інші розваги	
Спорт	
Професійний розвиток та самовдосконалення	
Додатковий заробіток	

6) Оцініть важливість життєвих цінностей. Необхідно виконати оцінку параметрів від 1 до 6, де 1-найважливіший.

Параметр	Оцінка
Досягнення матеріального благополуччя	
Успішна професійна діяльність	
Повноцінне спілкування з людьми	
Щасливе сімейне життя	
Саморозвиток	
Повноцінне залучення до культури	

Додаток Д

Вправа: тест – опитувальник «Визначення мотивації до праці»

Порядок роботи: Обстеження проводиться індивідуально. Досліджувані забезпечуються переліком тверджень та реєстраційним бланком.

Інструкція 1. Перед Вами 15 тверджень, які ви повинні оцінити, порівнюючи їх один з одним попарно. Спочатку оцініть 1-е твердження, порівнявши його з 2-м; 3-м; 4-му і т.д.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Разом
1	1															
2		1														
3			1													
4				1												
5					1											
6						1										
7							1									
8								1								
9									1							
10										1						
11											1					
12												1				
13													1			
14														1		
15															1	

Бажаємо до кожного твердження вголос проговорити фразу «Я хочу...»

1. Досягти визнання та поваги
2. Мати теплі відносини
3. Забезпечити собі майбутнє
4. Заробляти на життя

5. Мати хороших співрозмовників
 6. Зміцнити існуюче становище
 7. Розвивати свої сили та здібності
 8. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
 9. Підвищувати рівень майстерності і компетентності.
2. Заповніть таблицю відповідно до усної інструкції.

Потреби	Оцінка	K1	K2	K3	Сума
1. Вітальні (життєві) потреби					
2. Потреби у безпеці					
3. Соціальні потреби (приналежність)					
4. Потреба у повазі (визнання, самоповага)					
5. Потреба у самореалізації (самоповазі)					

Додаток Ж

Оцінка діяльності кожного працівника у балах

№ п/ п	Основні параметри трудової діяльності співробітника	Оцінка кожного параметра				
		1	2	3	4	5
1	Результати роботи Якість виконання Виконуваний обсяг Дотримання встановлених термінів					
2	Керівництво Підпорядкованим персоналом Виділеними фінансами Матеріальними ресурсами					
3	Комунікації Усні комунікації					
4	Застосування професійних знань Наявність професійних знань Застосування наявних професійних знань					
5	Управлінські здібності, у тому числі: директивність здатність до роботи в колективі та спільна робота уміння працювати з колективом					
6	Мотивація на досягнення успіхів у професійній діяльності Орієнтація на досягнення успіхів Прагнення до порядку та якості Ініціативність у роботі					
7	Здатність впливу Здібності переконання Побудова «зв'язків» Лідерство					
8	Уміння знаходити правильні рішення (пізнавальне мислення), у тому числі: уміння використовувати спеціальні (професійні) знання вміння збирати інформацію аналітичне мислення вміння виявляти ключові або основні проблеми у складних ситуаціях					
9	Здатність до самостійної роботи Самоконтроль Впевненість у собі Лояльність до компанії Адаптивність - вміння пристосовуватися до ситуацій					

