**Тема 10. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства**

* 1. Кар'єра: сутність, види, етапи
  2. Управління кар'єрою персоналу
  3. Навчання персоналу
  4. Управління мобільністю персоналу
  5. Планування і підготовка кадрового резерву

*Список рекомендованої літератури:* 1- 4, 13, 14, 23, 24

## 10.1. Кар'єра: сутність, види, етапи

Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність управління персоналом є рівень роботи з розвитку персоналу підприємства.

**Розвиток персоналу** – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Слід звернути увагу на те, що управлінські рішення в сфері розвитку персоналу пов'язані з діловим оцінюванням працівників підприємства. Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

**Кар'є́ра** *(італ. carriera — дія, життєвий шлях, поприще, від лат. carrus — віз, візок)* — швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди, рід діяльності.

**Кар'єра** *(від фр. carriete)* — це професійний шлях до успіху по службових сходах до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. У словнику Ожегова це слово характеризується: рід занять, діяльності; шлях до успіхів, видного положення у суспільстві, на службовому поприщі, а також саме досягнення такого положення.

Під **трудовою кар'ерою** мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад

**Ділова кар'єра** – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Розрізняють **два види трудової кар'єри**:

1. **Професійна кар'єра** – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах [22].

Дана кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Професійна кар'єра може йти за лінією:

* + спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності);
  + транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

1. **Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямах; згідно до цього виділяють такі її моделі:

* 1. **Вертикальна кар'єра** (переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії). В свою чергу, вона поділяється на:
  + висхідну кар'єру (просування працівника вверх за службовою драбиною);
  + низхідну кар'єру (переміщення працівника вниз за службовою драбиною).
  1. **Горизонтальна кар'єра** (переміщення в іншу функціональну область діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді).
  2. **Східчаста кар'єра** (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним).
  3. **Центроспрямована кар’єра** (наближення працівника до керівництва підприємства). Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради; одержання доступу до неформальних джерел інформації; окремі важливі доручення керівництва. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи високих посад, може виявитися близькою до керівництва, допущеною у вузьке коло спілкування, включеною до еліти.

Різноманіття варіантів кар'єри виходить за рахунок поєднання **чотирьох основних моделей**, а саме:

* + - **кар'єра «трамплін»** широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовим сходам з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно міняються посади на складніші і краще оплачувані. На певному етапі працівник посідає вищу для нього посаду і прагне утриматися в ній протягом довгого часу. А потім «стрибок з трампліну» (відхід на пенсію).
    - **кар'єра «сходи»** - кожна сходинка службової кар'єри є певною посадою, яку працівник займає фіксований час. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти до нової посади і пропрацювати з повною віддачою. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець підіймається по службовим сходам. Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає ухвалення складних рішень, наприклад, робота як консультанта.
    - **кар'єра «змія»** передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожною нетривалий час. Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні функцій управління, що цікавлять його, наявність чіткої системи призначення і переміщення і детальне вивчення соціально- психологічного клімату в колективі.
    - **кар'єра «роздоріжжя»** припускає після закінчення певного фіксованого терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої ухвалюється рішення щодо підвищення, переміщення або пониження на посаді.

Науковий менеджмент виділяє наступні **етапи кар’єри** протягом трудового життя людини.

*Підготовчий (до 25р.)* пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

*Адаптаційний (25-30 pp.)* — це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

*Етап просування (30—45 pp.).* В цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

*Етан збереження (45—60 pp.)* характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

*Завершальний етап (60—65 pp.)* — пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками витого ешелону держави є люди віком до 80 років.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби і керується різними мотивами.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статичною, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Успіх кар'єри залежить від ряду чинників:

випадок, який дав людині шанс; реальний підхід до вибору;

можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки); добре знання своїх сильних і слабких сторін;

чітке планування.

Кар'єра може розвиватись різними темпами. Для українських підприємств характерний поступовий темп просування працівників, така ж практика існує в США і в західних фірмах. В Японії кар'єра починається тільки через десять років роботи в організації.

Будь-яка людина планує своє майбутнє керуючись своїми потребами і враховуючи соціально-економічні умови. Нема нічого дивного втому, що вона хоче мати повну інформацію про перспективу свого службового росту і можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які вона повинна для цього виконати. В іншому випадку мотивація поведінки зменшується, людина працює не в повну силу, не намагається підвищити кваліфікацію і розглядає організацію як місце, де можна почекати деякий час перед переходом на нову, більш перспективну роботу.

**Динамічність кар'єри** – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Показник ґрунтується на тому, що в середньому для успішної адаптації і оволодіння посадою необхідно витратити три роки, після п'яти років спостерігається зниження ефективності праці в цій посаді. Динамічною кар'єрою визнається та, при якій у великій кількості випадків працівник займав кожну посаду протягом трьох – п'яти років.

Динамічність кар'єри керівника визначають два основних параметри:

* потенціал просування;
* рівень поточної професійної компетенції.

## Управління кар'єрою персоналу

Кар'єра персоналу підприємства повинна бути об'єктом управління.

**Управління кар'єрою персоналу** – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

До основних рушійних механізмів в кар’єрі, які впродовж часу можуть змінюватися, можна віднести наступні:

1. *Автономія* (у людини є прагнення до незалежності і можливості робити певні речі на свій розсуд. В межах організації цей мотив може задовольнити певна посада, авторитет, статус серед співробітників).
2. *Функціональна компетентність* (більшість людей прагне бути високо- кваліфікаційним спеціалістом у своїй справі, і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для задоволення цього мотиву працівник орієнтується на професійне зростання, і кар’єрне просування розглядається крізь призму професійного зростання).
3. *Безпека та стабільність* (діяльністю працівників керує прагнення зберегти свій статус в організації та матеріальний стан, внаслідок цього вони прагнуть отримати певну посаду, що надасть їм такі гарантії).
4. *Управлінська компетентність* (деякими людьми керує прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою, званням, статусним символом, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, а також швидким кар’єрним зростанням).
5. *Підприємницька креативність* (певною категорією людей керує бажання створювати щось нове, займатися творчою діяльністю, тому для них основним мотивом кар’єри є набуття необхідної для цього влади і свободи, що дає їм можливість реалізувати свої задумки).
6. *Потреба в лідерстві* (певна категорія людей прагне зробити кар’єру заради того, щоб бути першим і обійти своїх колег).
7. *Матеріальний добробут* (люди прагнуть отримати певну посаду, оскільки вона передбачає високій рівень оплати праці або інші види винагороди).
8. *Забезпечення здорових умов праці* (працівники можуть керуватися прагненням отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов’язки в комфортних умовах).

В процесі управління діловою кар’єрою необхідно розрізняти два поняття:

1. **Службово-професійне просування** – це запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя.
2. **Кар’єра** – це фактична послідовність посад, які займає працівник впродовж трудового

життя.

В загальному вигляді механізм управління діловою кар’єрою безпосередньо впливає на

механізми управління діяльністю підприємства, збільшуючи рівень його доходів та прибутків (рис. 10.1).

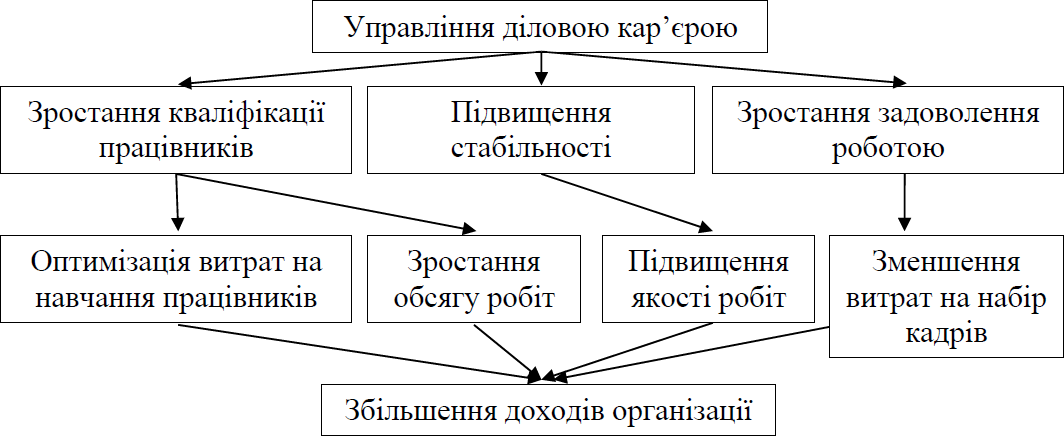


Рисунок 10.1 - Зв’язок управління діловою кар’єрою з підвищенням доходності підприємства

Плануванням кар'єри у підприємстві можуть займатися менеджер з персоналу, сам працівник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Планування кар'єри забезпечує:

* + взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;
  + урахування і ув'язування їхніх потреб;
  + вивчення і оцінку потенціалу просування працівників; визначення його критеріїв;
  + ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання і умовами, що дозволять їм досягти бажаного і уникнути "кар'єрних тупиків".

Основні заходи щодо планування ділової кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 - Заходи щодо планування кар'єри

|  |  |
| --- | --- |
| Суб'єкт планування | Заходи щодо планування ділової кар'єри |
| Працівник | Первинна орієнтація і вибір професії. Вибір підприємства і посади. Орієнтація у підприємстві. Оцінка перспектив і проектування зростання. Реалізація зростання. |
| Менеджер з персоналу | Оцінка при прийомі на роботу. Визначення робочого місця. Оцінка праці і потенціалу працівників. Добір у резерв. Додаткова підготовка. Програми роботи з резервом. Просування. Новий цикл планування. |
| Безпосередній керівник (лінійний  менеджер) | Оцінка результатів праці. Оцінка мотивації. Організація професійного розвитку. Пропозиції щодо стимулювання. Пропозиції щодо зростання. |

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом просування.

Програма розвитку кар'єри відображає такі моменти:

* + способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);
  + стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;
  + способи ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;
  + шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);
  + організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;
  + можливі напрямки ротації;
  + форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів (бажаної посади, рівня доходів і т.п.) і потенційних можливостей, на основі чого з урахуванням перспектив підприємства і об'єктивних особистих даних формулюються основні цілі кар'єри. Потім самостійно або за допомогою керівника і при консультації менеджера з персоналу визначаються варіанти просування за службою як у підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього міри.

Підприємству для цього необхідний постійний аналіз можливостей розвитку кар'єри і регулярне заповнення форми, що відображає (де можливо – у балах) результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми, перспективи росту потенціалу на 3-5 років і можливий максимально досяжний рівень посади.

Працівників з конкретним змістом цієї форми не знайомлять, хоча загальна думка про них їм повідомляється; сама ж форма передається керівникам вищої ланки.

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування за службою і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. В результаті у працівників має місце велика задоволеність працею, бачення перспектив; можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готуватися до майбутньої роботи. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають більш лояльними до нього, зацікавленими в продуктивній і якісній праці.

Засобами реалізації плану кар'єри є: успішна робота за посадою; професійний і індивідуальний розвиток; навчання; ефективне співробітництво з керівником; формування іміджу у підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і домогтися бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

## Навчання персоналу

**Навчання персоналу** – цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п.

**Професійне навчання працівників** - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва (ЗУ

«Про професійний розвиток працівників»).

## Види навчання:

1. *Підготовка кадрів* - планомірне й організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування.
2. *Підвищення кваліфікації кадрів* – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді.
3. *Перепідготовка кадрів* – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту і результатів праці.

Навчання може здійснюватися на робочому місці й зовні робочого місця.

**Методи навчання персоналу** — способи, за яких досягається оволодіння знаннями, уміннями, навичками. Розрізняють:

*навчання на робочому місці*: метод завдань, що ускладняються, зміна робочого місця, спрямоване набуття досвіду, виробничий інструктаж, метод делегування відповідальності й інші методи;

*навчання поза робочим місцем*: читання лекцій, проведення ділових ігор, аналіз конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів, тренінгів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості;

*у дистанційній формі* — за допомогою Інтернету, коли ті, кого навчають, виконують визначені завдання і проходять тестування на сайті навчальної організації, після чого поштою одержують офіційний документ про кваліфікацію.

Внутрішньофірмове професійне навчання персоналу — система підготовки персоналу, що здійснюється на: підприємствах корпоративних навчальних центрів; вирішенні проблем, специфічних для конкретної організації, із залученням власних або зовнішніх викладачів.

Методи, що використовують для зовнішнього навчання, залежать від цілей і результатів навчання.

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників.

Основою для аналізу потреби у навчанні є, як правило, бізнес-план. На його основі можна провести аналіз того, що дійсно необхідно для ефективної роботи підприємства. Наприклад, якщо підприємство планує вихід на нові ринки або випуск нової продукції, важливо зрозуміти, чи є у персоналу необхідні контакти, технічний досвід, знання особливостей нових ринків? Чи адекватні ресурси відділу збуту задачі продавати новий продукт?

На даному етапі необхідно також визначити загальні напрямки, у яких необхідно проводити навчання.

Конкретизувати задачі по кожному з напрямків допоможе збір і аналіз інформації в таких сферах:

* + управління людськими ресурсами;
  + організаційний аналіз, аналіз робочих операцій;
  + аналіз плинності кадрів;
  + аналіз втрат робочого часу (хвороби, залізнення, недозволена відсутність);
  + управлінська інформація;
  + аналіз обсягу продажів;
  + аналіз обсягу продукції, що випускається; аналіз якості продукції і послуг; аналіз відхилень; аналіз фінансових показників;
  + аналіз відгуків замовників і покупців;
  + інформація про діяльність працівників;
  + аналіз ефективності роботи працівників;
  + аналіз компетенції працівників.

Для цього варто зібрати, обробити і проаналізувати певну інформацію. Області для аналізу можна поділити на три рівні:

* + рівень підприємства. Навчання, необхідне для підвищення ефективності підприємства в цілому. Наприклад, зміна системи цінностей, зміна ідеології і методів роботи з замовником;
  + рівень групи. Ціль – підвищення ефективності груп. Наприклад, зміни в бухгалтерському обліку, зміна вимог до техніки безпеки праці, зміни в технології виробництва або відкриття унікального замовлення;
  + індивідуальний рівень. Підвищення ефективності роботи окремих працівників. Наприклад, використання нового обладнання, підвищення компетенції в області управління, оволодіння спеціальними навичками або освоєння управлінських технологій.

Після того, як визначено області можливих удосконалень, необхідно конкретизувати цілі і задачі для кожного конкретного напрямку. Для цього необхідно виразити бажані результати навчання у виді опису необхідної реальності для підприємства або конкретного працівника і додати їм певне числове значення (наприклад, скоротити кількість скарг покупців на 6 %). Іноді цілі навчання досить складно виразити у кількісних одиницях, і якщо це дійсно неможливо, слід зробити детальний опис того, як буде виглядати процес, що поліпшується, по завершенні навчання (наприклад, чітко виконувати всі стадії процесу продажів, що буде підтверджуватися заповненням відповідних бланків). В результаті даної роботи буде одержано:

* + основу для розробки навчальної програми і вибору методу навчання;
  + критерії для наступної оцінки ефективності навчання;
  + критерії відбору учасників навчання.

Цілі навчання з точок зору роботодавця і самого працівника значно відрізняються. Так, з позиції роботодавця цілями безупинного навчання є:

* + організація і формування персоналу управління;
  + оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
  + відтворення персоналу;
  + інтеграція персоналу;
  + гнучке формування персоналу;
  + адаптація;
  + впровадження нововведень.

З позиції найманого працівника цілями безупинного навчання є:

* + підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації; отримання професійних знань поза сферою професійної діяльності;
  + отримання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки і інші організації, що впливають на роботу підприємства;
  + розвиток здібностей в області планування і організації діяльності.

*Питання для самоперевірки:*

1. Розкрийте сутність понять: «кар’єра», «трудова кар’єра», «ділова кар’єра». Назвіть та охарактеризуйте види трудової кар’єри.
2. Охарактеризуйте етапи кар’єри.
3. Назвіть мотиви кар’єри.
4. Розкрийте сутність поняття «динамічність кар’єри».
5. Висвітліть сутність та зміст управління кар’єрою персоналу підприємства.
6. Охарактеризуйте види та модель навчання персоналу підприємства.
7. Розкрийте специфіку оцінки ефективності навчання персоналу підприємства.

## Управління мобільністю персоналу

**Мобільність персоналу** – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.

Форми прояву мобільності персоналу достатньо різноманітні. У зв'язку з цим основне завдання керівництва полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований влив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку.

Організація руху кадрів має в розстановці персоналу принципове значення, оскільки забезпечує заміщення вакантних місць і дотримання планової кар'єри працівників.

*Рух кадрів складається з таких процедур:*

1. Підвищення на посаді або кваліфікації, коли службовець замінює більш високу посаду, а робочий одержує новий розряд.
2. Переміщення, коли працівник пересувається на інше рівноцінне робоче місце (цех, відділ, службу) через виробничу необхідність або зміну характеру праці.
3. Пониження, коли у зв'язку із зміною його потенціалу працівник пересувається на більш низьку посаду або за наслідками атестації на більш низький розряд для робочого.
4. Звільнення з підприємства, коли працівник повністю змінює місце роботи у зв'язку з незадоволеністю умовами праці або невідповідністю робочому місцю, яке є.

*До причин мобільності персоналу належать*:

забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації;

надання працівнику роботи, яка у більшому ступені відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я і т.д.;

надання працівнику роботи, що відповідає його кваліфікації; забезпечення зайнятості працівника у випадку структурних реорганізацій;

соціально-психологічні причини (бажання мінімізувати рівень конфліктності в колективі, забезпечити згуртованість колективу, оптимізувати соціальну взаємодію між працівниками).

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати:

* + планування руху персоналу підприємства;
  + організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;
  + аналіз руху персоналу підприємства;
  + порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств- конкурентів;
  + виявлення тенденцій у русі персоналу підприємства;
  + оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;
  + застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;
  + розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально- психологічних параметрів колективу.

## Аналіз руху персоналу підприємства здійснюється на основі коефіцієнтів.

Балабанова Л.В. та Сардак О.В., виділяючи наступні показники:

***Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп) = Чп/Чсер,*** відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (Кз) = Чз/Чсер,*** відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

### Коефіцієнт загального обороту кадрів (Кз.о) = (Чп + Чз) /Чсер або

***(Кз.о) = (Кп) + (Кз),*** відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт плинності кадрів (Кп.к) = (Чз - Чн.з)/Чсер,*** відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників (Кс.п.з) = Кп/Кз,*** відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс) = Ч1/Чсер,*** відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [1, c. 336-337].

Веснін В.Р., окрім коефіцієнтів обороту кадрів з прийняття, зі звільнення та коефіцієнта плинності кадрів виділяє настипні:

***Коефіцієнт постійності кадрового складу (Кп.к.с) = Ч3/Чсер,*** співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всьго періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів (Кі.п.к) = Чсті-й.г/Чсті- й.г.в.ч,*** співвідношення частки працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.

***Коефіцієнт закріпленності (Кз.к) = Чп.с/Чсер,*** співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Гетьман О.О. та Шаповал В.М. до вже існуючих показників вводять наступні:

***Коефіцієнт дисципліни (Кд) = Кн/Чв.л-г,*** співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період.

***Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт (Ккв) = Стрт.р/Стрв.р,*** співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

***Коефіцієнт структури персоналу організації (Кс.п.о) = Чс.г/ Чсер,*** співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Хміль Ф.І. до вище вказаних показників додає наступні:

***Коефіцієнт загальної трудової мобільності (Кз.т.м) = (Чв.з+Чст.+Чв.п)/Чсер,*** співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незміної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт адаптації (Кад) = Чп - Чз,*** різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

***Коефіцієнт внутрішньої мобільності (Кв.м.) = Чз.р.м/Стз,*** співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

***Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності (Км.р.м) = Чм.р.м/Чз.р.м,*** співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період.

## Горизонтальна кар'єра здійснюється в двох формах: ротація і збагачення праці.

1. *Ротація є двох різновидів:*
   * переміщення працівника: передбачає виконання ним тих же обов'язків на новому місці (найчастіше використовується для зміцнення відстаючої ділянки, подолання конфлікту, підвищення кваліфікації);
   * перестановка: означає одержання нових обов'язків на тому ж рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами, між нижчестоящими і вищими органами без зміни рангу.

Близькою за суттю до переміщень і перестановок є така широко розповсюджена у західних фірмах форма ротації, як "карусель", тобто тимчасовий перехід працівника у межах підприємства на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому приходиться виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх. Як правило, таке переміщення забезпечує роботу у відповідності зі здібностями і потребами, що у більшому ступені задовольняє працівника, сприяє освоєнню нової спеціальності, дозволяє одержати новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширити кругозір.

Незважаючи на пов'язані з цим економічні витрати для підприємства, така практика дозволяє людині зміцнити упевненість у собі і згодом працювати більш ефективно. Іноді працівник у результаті цього може "знайти себе" і почати нову вертикальну кар'єру.

1. *Збагачення праці* – це якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах, як: розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості.

До збагачення праці можна віднести також:

* + чергування видів роботи, що виконується на одному місці;
  + тимчасове призначення на більш високу посаду;
  + надання можливості займатися науковою працею і робити відповідну кар'єру;
  + участь у навчанні інших, наставництві, передачі досвіду.

Задоволеність працівника зростає, якщо при монотонній праці розширити коло його задач, можливість неформальних контактів, враховувати індивідуальні побажання щодо тієї чи іншої роботи, змінювати її місце, підключати до рішення широких програмних задач.

Умовами ефективного впровадження методів збагачення праці вважаються:

* + технологічний і функціональний зв'язок робіт;
  + приблизно однаковий рівень складності робіт і необхідної кваліфікації виконавця (що дозволяє скоротити потребу в додатковому навчанні);
  + можливість одержання значного ефекту як для працівника, так і для підприємства.

Сполучення може відбуватися як у межах однієї робочої функції за рахунок розширення обов'язків, так і виконання обов'язків, що відносяться до різних функцій, що не вимагають, однак, додаткової кваліфікації. Усе це дозволяє з максимальною повнотою використовувати потенціал працівника, його кваліфікацію і в цілому підвищити продуктивність праці.

Управління мобільністю персоналу повинно здійснюватися згідно з кадровою політикою підприємства. Якщо рух кадрів відбувається спонтанно, від випадку до випадку, то ефект від планомірного розставлення кадрів буде втрачено.

## Планування і підготовка кадрового резерву

**Кадровий резерв** – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною. Виділяють такі **типи кадрового резерву:**

1. *За видом діяльності:*

а) резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

б) резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

1. *За часом призначення:*

а) оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому).

До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

У той же час необхідно мати загальний, "безадресний" резерв на тривалий термін.

### Загальні принципи роботи з резервом керівників:

* + - підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;
    - дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування (з урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висування в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 25-30 років);
    - раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;
    - регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби і т.д., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д.

*Джерелами резерву кадрів на керівні посади є:*

* + - керівники апарату управління;
    - головні і провідні спеціалісти;
    - спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
    - молоді спеціалісти, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів – усі спеціалісти підприємства, наступний рівень –

заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Методи відбору керівних кадрів до складу резерву поділяються на три групи: прогностичні, практичні, лабораторні (рис. 10.2).

Резерв доцільно створювати для усіх керівних посад підприємства і його підрозділів, і, насамперед, ключових. Якщо підприємство не може набрати команду керівників зі своїх працівників, це ознака його слабості.



Рисунок 10.2 – Методи відбору кандидатів до резерву керівних кадрів

При висуванні у резерв, насамперед, враховують, як людина справляється з поточною роботою. Для керівників – це ступінь досягнення цілей підприємства або підрозділу; для спеціалістів – ретельність, творчий підхід, своєчасність виконання завдань. Контроль за цим здійснюється безпосередніми керівниками і ґрунтується на індивідуальному плані роботи.

Виділяють такі етапи роботи з резервом управлінських кадрів:

1. *Аналіз потреби у резерві.*

Перш, ніж почати процедуру формування резерву, слід:

* + спрогнозувати зміну структури апарату управління;
  + удосконалити просування працівників за службою;
  + визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
  + визначити ступінь насиченості резерву за кожною посадою або групою однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходиться на кожну посаду або їхню групу).

В результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу у резерві. Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно визначити:

* + потребу підприємства у кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);
  + фактичну чисельність підготовленого у даний момент резерву кожного рівня;
  + приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників (наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки, у зв'язку з виїздом в інший район та ін.);
  + кількість керівників, які вивільняються в результаті зміни структури управління, що можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

Для подальшого удосконалення роботи з формування резерву при складанні списків резерву необхідно враховувати такі найважливіші моменти

* + категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціацію резерву у залежності від особливостей діяльності підприємства;
  + можливість підбору заступників групи керівників. При цьому визначальним чинником повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання за службовими сходами за всіма оцінюваними якостями;
  + персональну відповідальність керівників за раціональне розставлення певної категорії кадрів.

На кожну посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди

необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька імовірність призначення на посаду знижує мотивацію до просування у працівників.

Як додаткові умови часто задається мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи як лінійного керівника або спеціаліста у відповідних підрозділах (дослідницьких, штабних і т.п.). Якщо посада включена в систему матричного управління, можуть передбачатися вимоги до досвіду роботи в тимчасових проектних групах. Іноді буває необхідна підприємницька практика, крім того, у резерв не направляються працівники зі слабким здоров'ям.

1. *Формування і складання списку резерву.*

Даний етап включає:

* + формування списку кандидатів у резерв;
  + створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву варто визначити:

* + кого можна і необхідно включити до списку кандидатів у резерв;
  + хто з включених до списку кандидатів у резерв повинен пройти навчання;
  + яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади. Відповідно до вітчизняної практики до складу резерву включаються чоловіки до 45 і жінки до 40 років. У США для керівників середньої ланки він дорівнює 25-30 років, а максимум – 35 років.

Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника велике мотивуюче значення, приймається першим керівником підприємства. Виключення з резерву здійснює він же з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, показаних протягом перебування в резерві. Таким чином, склад резерву регулярно переглядається і оновлюється.

Для формування списку резерву використовуються такі методи:

* + аналіз документальних даних – звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників і інших документів;
  + інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом, анкетою або без певного плану для виявлення необхідної інформації (прагнень, потреб, мотивів поведінки і т.п.);
  + спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях;
  + оцінка результатів трудової діяльності – продуктивності праці, якості виконуваної роботи і т.п., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;
  + метод заданого групування працівників – порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів: професіограм усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей спеціалістів.

При формуванні списків кандидатів у резерв враховуються такі чинники, як:

* + вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;
  + професійна характеристика спеціаліста, необхідного для успішної роботи у відповідній посаді;
  + перелік посад, займаючи які працівник може стати кандидатом на посаду, що резервується;
  + граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи і т.п.) підбору кандидатів на відповідні посади;
  + результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на посаду, що резервується;
  + висновки і рекомендації останньої атестації;
  + думка керівників і спеціалістів суміжних підрозділів, ради трудового колективу;
  + результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, уміння швидко опановувати теорією і практичними навичками).

Найбільш вагомими чинниками і критеріями, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується, є:

* + мотивація праці – інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;
  + професіоналізм і компетентність – освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і уміння їх реалізувати, уміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін.;
  + особистісні якості і потенційні можливості – високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, приступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна і емоційна стійкість і т.д.

На стадії формування списку резерву вирішуються такі задачі, як:

* + оцінка кандидатів; • співставлення сукупності якостей кандидата і тих вимог, що необхідні для посади, що резервується; • порівняння кандидатів на одну посаду і вибір більш відповідного для роботи у посаді, що резервується.

За результатами оцінки і порівняння кандидатів уточнюється і корегується попередній список резерву.

1. *Підготовка кандидатів.*

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування працівників – важливо правильно підготувати їх до посади і організувати просування.

Для професійної підготовки працівників можуть бути використані такі методи:

* + індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоящого керівника;
  + стажування в посаді на своєму і інших підприємствах;
  + навчання в інституті і на курсах у залежності від планованої посади.

Для підготовки резерву розробляються і затверджуються адміністрацією три види програм: загальна, спеціальна, індивідуальна.

Загальна програма включає теоретичну підготовку – відновлення і поповнення знань по окремих питаннях науки і практики управління; підвищення освіти кандидатів, зарахованих у резерв, що пов'язане з їхньою колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління. Форма контролю – складання іспиту (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву по спеціальностях і підготовку, що поєднує теорію і практику.

Підготовка здійснюється за наступними напрямками: ділові ігри; рішення конкретних виробничих ситуацій по спеціальностях. Форма контролю – розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення певного напрямку діяльності підприємства і їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні задачі по підвищенню рівня знань, навичок і умінь для кожного спеціаліста, зарахованого в резерв, за наступними напрямками: виробнича практика на передових вітчизняних і закордонних підприємствах, стажування на резервній посаді.

Індивідуальні плани кандидатів розробляються безпосередніми начальниками підрозділів і затверджуються керівниками підприємств. Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється керівниками підрозділів і працівниками служби управління персоналом, відповідальними за підготовку резерву.

Для усіх передових підприємств характерна інтенсивна робота з кадровим резервом, конкретність підготовки, максимальна увага вищого керівництва. Періодично (не рідше одного разу на рік) необхідно оцінювати досягнуті результати і реалістичність плану роботи з резервом і вносити зміни у відповідні плани.

При цьому потрібно враховувати, що під час перебування в резерві (2-5 років) працівники проходять підготовку до керівної роботи і повинні бути вчасно призначені на посаду.