

Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність і завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналіз потреб у персоналі. Навчання персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Професійне навчання без відриву від роботи. Зміст понять «самоосвіта» та «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Поняття розвитку персоналу та управління кар'єрою. Систематичне навчання як основний метод розвитку персоналу. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям і швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.

Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

Розвиток персоналу є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності організації. Зовнішнє середовище організації постійно змінюється, формуючи потребу аналізу стану внутрішнього

середовища, вдосконалювати його. Одним із найважливіших аспектів такого “внутрішнього настроювання” організації є постійний розвиток її персоналу.

Професійний розвиток персоналу – це процес підготовки працівників до виконання нових функцій, обіймання нових посад, виконання нових завдань.

Організації створюють спеціальні методи та системи управління професійним розвитком: управління фаховою овітою, професійне навчання, підготовка резерву керівників, розвиток кар’єри тощо.

Крім безпосереднього впливу на економічні результати організації, капіталовкладення у професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників і їх відданість організації, забезпечують спадкоємність управління.

Професійне навчання є необхідним атрибутом розвитку персоналу організації. **Професійне навчання персоналу** – це процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань працівникам організації. Формально професійний розвиток ширший за професійне навчання. Проте в реальному житті різниця між ними більше умовна і не настільки важлива, оскільки і фахове навчання, і професійний розвиток підпорядковані одній меті – підготовці персоналу організації до успішного виконання завдань організації.

Нині складовими професійної освіти можна визнати: професійно-технічну освіту; вищу освіту; післядипломну освіту; аспірантуру; докторантуру; самоосвіту. Щодо вищої освіти, то тут визначені такі освітньо-кваліфікаційні рівні: бакалавр, спеціаліст, магістр.

Професійне навчання персоналу забезпечує відповідність фахових знань і вмінь працівника сучасному рівню виробництва й управління.

Для забезпечення розвитку персоналу організації треба визначитися з основними складовими *елементами системи* такого розвитку, а саме:

- структурно закріпити в організації функцію професійного розвитку персоналу;

- створити необхідне інформаційне й нормативно-методичне забезпечення процесу управління професійним розвитком;

– визначити інструменти та розробити відповідні технології здійснення процесу управління професійним розвитком.

Ключовим етапом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб організації в цьому напрямку. Відповідно, найважливішими **цілями** професійного навчання можуть бути:

– забезпечення конкурентоспроможності організації, при цьому не має принципового значення тип і форма організації;

– збереження та розвиток у співробітників прагнення до навчання, в тому числі до самонавчання;

– превентивна підготовка співробітників до нових завдань;

– формування ефективного кадрового ядра організації;

– забезпечення своєчасного та кваліфікованого поповнення на всіх рівнях організації;

– розвиток мотивації працівників до самовдосконалення, до професійного зростання;

– зменшення витрат організації на пошук кадрів на ринку праці;

– заохочення творчості, ініціативності для підвищення рівня задоволеності своєю роботою;

– прискорення адаптації нових працівників.

Оцінювання ефективності фахового навчання – дуже важливий аспект управління цим процесом. Фахове навчання – це певні витрати. Уже стало своєрідною аксіомою визнання таких витрат, як капіталовкладення у розвиток персоналу організації. Ці капіталовкладення мають принести віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

У літературі представлено різні методи розвитку фахових знань і навичок. Їх можна буде розділити на дві групи: навчання безпосередньо на робочому місці та навчання поза робочим місцем.

До основних **методів навчання** на робочому місці зараховують інструктаж, ротацію, учнівство й наставництво.

Основні **форми навчання** поза робочим місцем такі:

– *лекція* – традиційний метод навчання. Під час лекції аудиторія сприймає навчальний матеріал аудіально та візуально. Лекція – це неперевершений засіб викладання великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, дозволяє розвинути багато нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічного погляду, оскільки один інструктор працює зі значною кількістю слухачів. Обмеженість лекцій як засобу фахового навчання пов'язана з тим, що слухачі головним чином пасивні учасники того, що відбувається. Лекція не передбачає практичних дій з боку осіб, що навчаються, їхня роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. Слабі зворотні зв'язки призводять до того, що інструктор практично не контролює засвоєння матеріалу;

– *розгляд практичних ситуацій* дозволяє певною мірою подолати недоліки лекційної форми. Даний метод навчання передбачає аналіз і групове обговорення конкретних практичних ситуацій. В основу їх розгляду покладено аналіз, виявлення шляхів розв'язання проблеми, дискусію, групове обговорення. Слухачі – активні учасники, лектор спрямовує та контролює роботу. Використання даного методу дозволяє учасникам програми навчання ознайомитися з досвідом інших організацій, а також сформулювати й розвинути навички прийняття рішень, розробки проектів тощо;

– *ділові ігри* – метод навчання, близький до розв'язання практичних ситуацій. Але в цьому разі найчастіше відбувається моделювання реальних ситуацій, задаються певні умовні параметри та процеси. Перевага ділових ігор полягає в тому, що виступаючи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість учасникам пройти від початку до кінця певні операції, вийти на кінцеві результати, звернути увагу на можливі вузькі місця, проблемні моменти. Ділові ігри бувають як глобальними (управління компанією), так і проектними, локальними (розробка та реалізація певних проектів, операцій). Використання цього методу дозволяє тим, хто навчається, виконувати

різноманітні фахові функції та розширити власне уявлення про організацію, особливості тих процесів, які в ній відбуваються;

– *самостійне навчання*. Чимало фахівців схильні вважати самоосвіту найбільш дієвим видом навчання. Напевно, це пов'язано з найвищим рівнем мотивації. Разом із тим “чиста” самоосвіта має свої обмеження щодо ефективності. Тому організації мають певним чином сприяти цьому процесу (методично, технологічно тощо).

Очевидно, що основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Людина сама може визначати темп навчання, кількість повторень, тривалість процесу, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що задані за інших методів. У той же час індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності – зворотнього зв'язку, ефективних форм контролю. Сучасний розвиток інформаційних комп'ютерних технологій дозволяє значно усунути такі недоліки.

Створення корпоративних навчальних центрів – поширена практика професійного навчання персоналу. При цьому слід зазначити, що не завжди за допомогою одного такого центру можна вирішувати всі питання.

У цілому, як свідчить досвід відомих компаній, позитивно себе зарекомендували такі форми та методи внутрішньоорганізаційної підготовки, як: учнівство, створення власних навчальних центрів, укладання договорів з навчальними закладами й іншими організаціями. В остаточному підсумку вирішальне значення має економічна ефективність навчання та власне навчальна ефективність.

Характеризуючи сучасний досвід підготовки управлінського персоналу можна виокремити три підходи: фрагментарний, формалізований і сфокусований. Особливості вибору конкретного підходу обумовлюються баченням організації шляхів підвищення ефективності діяльності, розвитку потенціалу працівників.

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлене власне розуміння працівника свого трудового майбутнього, напрями самовираження та задоволення працею; поступове просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

Кар'єра – це просування уперед, але не обов'язково службою, не обов'язково в межах однієї організації. Тобто *кар'єра* – це індивідуально усвідомлені позиції та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини.

Розрізняють, зокрема, такі **види кар'єри**:

Фахова кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі свого трудового життя проходить різноманітні стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, фаховий розвиток, підтримка індивідуальних фахових здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

Внутрішньо організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації. Вона може бути:

– *вертикальною* – підйом на вищий щабель структурної ієрархії організації;

– *горизонтальною* – переміщення в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної ролі в межах певного проекту, який може мати інтегрований характер, й не бути постійно формалізованим в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасового проекту). До горизонтальної кар'єри можна зарахувати також розширення або ускладнення

завдань у межах займаного рівня (як правило, з адекватною зміною винагороди);

– *доцентровою* (“*особливою*”) – вихід на безпосереднє співробітництво з керівництвом організації (наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; отримання доступу до неформальних джерел інформації; виконання окремих важливих доручень керівництва).

Керівники організації, яка прагне, щоб її працівники зростали, розуміють, якщо працівники вважають свою кар’єру успішною, організація також буде на високому рівні.

Процес **управління кар’єрою** співробітників в організації ґрунтується на реалізації основних функцій: плануванні кар’єри, організації кар’єри, мотивації співробітників до розвитку кар’єри й оцінюванні або контролі їх кар’єрного зростання.

Сутність планування кар’єри полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття працівника в організацію необхідно організувати планомірне обґрунтоване його просування в системі посад і робочих місць, наявних в організації. В ідеалі працівник має знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий і довгостроковий період, але й показники, яких він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Плануючи кар’єру співробітників, слід також урахувувати напрями її побудови. Виділяють такі **напрями** (стилі) побудови кар’єри:

– *бюрократичний*: підвищення, зміна рівня відповідальності, підвищення заробітної плати;

– *професійний*: підвищення рівня компетенції, створення в людини відчуття своєї значущості. Професійна кар’єра пов’язана з можливістю підвищення кваліфікації. Кар’єра – це насамперед певний професійний рух. У цьому плані великого значення набуває професійне оточення, що створює умови для обміну досвідом з колегами в організації, взаємо-навчання;

– “сімейний”: кар’єрний рух, орієнтований на “входження в історію” організації, на активну участь у “історичних” моментах діяльності організації, різних корпоративних заходах, підтримку традицій;

– “психологічний” (“демократичний”): для людини важливо, щоб її думка цінувалася, щоб вона була почута й доведена до інших людей.

Зрозуміло, що в зазначеному переліку є певні умовності. Крім того, фактично може відбуватися й поєднання стилів. Підсумком планування кар’єри співробітника в організації може бути оформлення відповідного документа – кар’єрограми, або плану кар’єри.

Управління діловою кар’єрою здійснюється шляхом організації планомірних посадових переміщень. Система посадових переміщень включає: розробку моделей руху, планів мобільності персоналу в межах організації, інформаційне забезпечення потреб організації в керівниках і спеціалістах на поточний період і перспективу. Ця система ґрунтується на розробці моделей особистої ділової кар’єри – загальної і конкретної. Загальна модель – об’єднання декількох можливих напрямів службового зростання спеціаліста (їх групи), модель службово-професійного просування в організації. Конкретна модель – графік заміщення посад і відповідне навчання. Фактично це і є кар’єрограма або план кар’єри для працівника.

Виділяють такі **моделі кар’єри**:

– “трамплін”. Професійний шлях людини передбачає тривалий підйом у службовій ієрархії з поступовим зростанням його професійного потенціалу. Посади дедалі складніші, відповідальніші, матеріальні результати зростають. На певному етапі людина досягає найвищої для неї посади й намагається утриматися на ній протягом тривалого часу. А потім “стрибок з трампліна” – вихід на пенсію;

– “драбина”. Передбачається, що кожна сходинка службової кар’єри визначається посадою, яку працівник обіймає певний час (наприклад, не більше 5 років). Такого часу досить для того, щоб розкрити свій потенціал. Потім зростає рівень кваліфікації, відповідний досвід, виникає доцільність

подальшого переміщення. Досить часто це переміщення супроводжується підвищенням кваліфікації;

– *“змія”*. Вважається, що ця модель придатна для керівника й спеціаліста. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу з перебуванням на посадах нетривалий час (1–2 роки). Це дає можливість лінійному керівникові глибше вивчити конкретні функції управління, що буде важливо для роботи на вищій посаді. Наприклад, ідеться про те, що для майбутнього директора підприємства корисно безпосередньо попрацювати на певних посадах нижчого рівня в межах даного підприємства;

– *“роздоріжжя”*. Після закінчення визначеного фіксованого або іншого терміну роботи керівник або фахівець проходить комплексне оцінювання (атестацію), за результатами якого ухвалюється рішення про підвищення, переміщення або зниження за посадою. Зрозуміло, що в цьому разі велика роль буде відведена процедурі оцінювання. Порушуються питання об’єктивності, комплексності тощо.

Важливу роль у кар’єрному розвитку виконує так звана післядипломна освіта. **Післядипломна освіта** – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Післядипломна освіта створює умови для безперервності та наступності освіти й передбачає:

– *перепідготовку* – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду;

– *спеціалізацію* – набуття особою здатності виконувати окремі завдання й обов’язки, які мають особливості, в межах спеціальності;

– *розширення профілю* (підвищення кваліфікації) – набуття особою здатності виконувати додаткові завдання й обов’язки в межах спеціальності;

– *стажування* – набуття особою досвіду виконання завдань і обов'язків певної спеціальності.

Особа, яка пройшла перепідготовку й успішно пройшла державну атестацію, отримує відповідний документ про вищу освіту. Особа, яка успішно пройшла стажування або спеціалізацію чи розширила профіль (підвищила кваліфікацію), отримує відповідний документ.

Одним з аспектів службово-професійного просування працівників в організації й управління їх кар'єрою, особливо керівників, є робота з резервом.

Резерв управлінських кадрів – це працівники організації, які є найближчими кандидатурами для заміщення певних управлінських посад. У літературі пропонується поділяти кадровий резерв на соціальний, потенційний і остаточний.

Соціальний резерв – це загальний резерв для всіх управлінських посад. Він утворюється, перш за все, за рахунок здібних молодих працівників.

Потенційний резерв утворюють керівники, які задовольняють критерії потенційного резерву, мають можливості для подальшого зростання й відповідний досвід роботи.

Остаточний резерв формується з керівників, які відповідають усім вимогам до посади.

Важливі показники, які підприємство може використовувати для оцінювання результатів роботи з резервом, а саме:

1. Ефективність підготовки керівників усередині організації.

Вона розраховується так:

$$E_B = \text{КПв} / \text{ВП} * 100 \%,$$

де КПв – кількість ключових посад, зайнятих співробітниками з резерву;

ВП – кількість відкритих протягом періоду ключових посад.

Цей показник порівнюється з показником прийому керівників ззовні, який розраховується як:

$$Eз = КПз / ВП * 100 \%,$$

де КПз – кількість ключових посад, зайнятих “зовнішніми” співробітниками;

ВП – кількість відкритих протягом періоду ключових посад.

2. Плинність резерву керівників.

Розраховується так:

$$Прк = Зр / Кр * 100 \%,$$

де Зр – кількість співробітників з резерву, які залишили організацію протягом періоду,

Кр – загальна кількість співробітників у резерві.

3. Середній термін перебування в резерві до зайняття ключової посади.

Цей показник розраховується так:

$$Тп = Р / К * 100 \%,$$

де Р – кількість років між зарахування до резерву й заняттям ключової посади для всіх співробітників, які перейшли з резерву на ключову посаду протягом періоду;

К – кількість цих співробітників.

4. Готовність резерву.

Цей показник розраховується так:

$$Гр = Кпн / Пз * 100 \%,$$

де Кпн – кількість ключових посад, які мають своїх наступників, готових до заняття посади протягом року;

Пз – загальна кількість ключових посад.

Наряду з підготовкою потенційного й остаточного резерву організація може проводити заходи щодо виявлення та розвитку молодих співробітників з лідерським потенціалом, тобто здійснювати роботу з соціальним. Соціальний резерв – найбільший за шириною охоплення. На перший погляд, це дійсно більше соціальна робота, ніж конкретно-прагматична управлінська. Але в той же час робота з талановитою молоддю формує бачення, певні кадрові перспективи для організації.