

## Модуль 2. Тема 2. Управління розвитком і рухом персоналу

### Лекція 1.

#### Управління розвитком персоналу

1. Поняття та види внутрішньо фірмового навчання
2. Особливості навчання дорослих
3. Особливості індивідуального та групового навчання
4. Методи навчання. Методи професійного навчання

#### 1. Поняття та види внутрішньо фірмового навчання

Організації мають постійну потребу в забезпеченні високої продуктивності праці. Більшість організацій при цьому турбуються і про загальну якість персоналу. Одним із способів досягнення цієї мети є набір та добір найбільш кваліфікованих і здібних нових працівників. Однак цього недостатньо. Керівництво має також проводити програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в організації.

Підготовка являє собою навчання працівників навикам, що дозволяють підняти продуктивність праці. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей з навичками та здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Дослідники виділяють *дві основні сучасні моделі підготовки робочих кадрів*:

- навчання без відриву від роботи. Теоретичний курс у професійно-технічній школі і практична підготовка на підприємстві;
- навчання з відривом від виробництва в спеціалізованих професійно-технічних навчальних закладах і центрах підготовки кадрів.

*Вважається, що навчання корисне і потрібне в трьох основних випадках.* По-перше, коли людина працює в організації. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу. По-третє, коли перевірка встановлює, що людині не вистачає певних навичок для ефективного виконання своїх обов'язків.

**Під навчанням розуміють** кадрову програму розвитку персоналу, орієнтовану на передання нових знань за важливими для організації напрямками, умінь вирішувати конкретні виробничі ситуації і досвіду поведінки в професійно значущих ситуаціях, а також процес реалізації цієї програми.

Внутрішньо фірмове навчання – особлива сфера підготовки дорослих. Як правило, програми внутрішньо фірмової підготовки створюються спеціально для конкретного підприємства та орієнтовані на розвиток персоналу й підготовку його до змін в організації.

Ефективність програм навчання забезпечується виконанням деяких основних вимог, зокрема:

- 1) для навчання потрібна мотивація. Люди повинні розуміти мету програми і те, яким чином навчання підвищить їх продуктивність і тим самим їх власне задоволення від своєї роботи;
- 2) керівництво має створити клімат, який сприятиме навчанню: мається на увазі заохочення учнів, активізація участі в процесі навчання, підтримка з боку викладачів, бажання відповідати на запитання. Важливим моментом може виявитися і створення певного фізичного середовища. Деякі організації надають перевагу проведенню навчання в спеціальних центрах, а не в приміщеннях своєї організації;
- 3) якщо навички, які набуваються за допомогою навчання, є складними, то процес навчання слід розбити на *послідовні етапи*. Учасник програми повинен мати можливість відпрацювати на практиці навички, набуті на кожному етапі навчання, і вже тільки потім рухатися далі;

4) учні мають відчутти зворотний зв'язок, оцінку результатів навчання, необхідно забезпечити позитивне закріплення пройденого матеріалу. Це може відбуватися у формі похвали чи визнання успіхів з боку викладача або, у випадку комп'ютеризованих сучасних систем навчання, у вигляді безпосереднього зворотного зв'язку при правильному вирішенні завдань, запропонованих програмою.

У Німеччині, відповідно до Закону про професійну освіту, молодь (це, як правило, ті, хто до 15 років набув базову освіту в школі) має можливість одержувати освіту за двома напрямками: практичне професійне навчання дається на підприємстві, теоретичне професійне і загальне навчання — у професійній школі. Наприкінці професійного навчання (як правило, у 18 років) складається підсумковий іспит у відповідній компетентній палаті, що надає кваліфікацію «кваліфікований робітник», «помічник комерсанта» чи «підмайстер».

Професійна школа забезпечує професійну освіту як школа з неповним робочим тижнем: у ній проходять від восьми до дванадцяти навчальних годин або один, чи два дні на тиждень; близько третини часу припадає на загальну освіту, дві третини - на спеціальну. Подвійна система освіти в Німеччині (подібна форма існує також у Японії) в цілому виявилася визнаною іншими індустріальними країнами як «кращий шлях вирішення проблеми кваліфікації в Європі».

Процес навчання людини має досить складний характер. Навчання людини починається з народження і триває все життя, але інтенсивність сприйняття, досить значна в дитячі роки, падає з віком, і в період інтелектуального і фізичного розквіту особистості здатність до навчання значно знижується. Цей дивний на перший погляд факт підтверджується багатьма дослідженнями педагогів, психологів і соціологів (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Етапи ділової активності працівника

## 2. Особливості навчання дорослих

**Внутрішньофірмове навчання** — це заняття для дорослих. Протягом останніх років у самій педагогіці виділився особливий напрям — теорія і практика навчання дорослих, який одержав назву *андрагогіка*, її основа — врахування особливостей дорослих учнів, контексту їхнього навчання.

І організаторам, і викладачам, які працюють із співробітниками підприємства, варто пам'ятати про особливості дорослих учнів. До них належать такі:

- потреба в обґрунтуванні (змісті);
- потреба в самостійності;
- життєвий досвід;
- назріла необхідність;
- практична спрямованість.

Розглянемо уважніше, як ці особливості виявляються в навчанні працівників підприємства.

### Потреба в обґрунтуванні (змісті)

Відомо, що доросла аудиторія дуже уважно ставиться до обґрунтування того, навіщо потрібно вивчити даний курс чи розділ. Досвідчені вузівські викладачі часто згадують про те, для чого важливо знати матеріал, який зараз вивчається, і які негативні наслідки пов'язані з незнанням. Це тим більше актуально для корпоративного тренінгу. Дорослі учні також цікавляться (відкрито чи приховано) тим, що буде, якщо вони «не вивчать» (не

вивчать, не засвоять) даний матеріал. Більш того, дорослі учні не пошкоднують часу й зусиль, щоб зрозуміти, навіщо і чи варто витратити час і зусилля на вивчення того, що їм пропонують. Сказане підтверджується не лише спостереженнями й досвідом, але й даними спеціальних досліджень.

### **Потреба в самостійності**

Здатність самостійно приймати рішення, нести за них відповідальність — основна риса поведінки і самосвідомості дорослої людини. Коли дорослий потрапляє в навчальну обстановку, виникає суперечлива ситуація, людина ніби відходить назад, у власне минуле, коли, сидячи на шкільній лаві, знаходилась у прямій чи непрямій залежності від учителя. На наш погляд, основний напрям, у якому реалізується ця потреба, — можливість самостійного вибору з декількох альтернатив.

**Життєвий досвід** дорослих учнів за змістом і обсягом значно перевершує досвід школярів чи студентів. Особливо це відноситься до менеджерів, які беруть участь у програмах корпоративного тренінгу. Часто їхній досвід у деяких сферах перевершує досвід ведучого. При проведенні навчання було б нерозумно не використовувати цю обставину. Досвід учасників у традиційному навчанні використовується як опора для викладу матеріалу, тло для ілюстрації. В інтерактивному навчанні він — істотне джерело матеріалу навчання.

### **Назріла необхідність — запорука готовності до навчання**

У звичній навчальній ситуації «шкільного» типу подання навчального матеріалу вже саме по собі передбачає бажання його освоїти. У випадку корпоративного тренінгу навіть вказівка керівництва не завжди переконує учасників у тому, що навчання їм дійсно необхідне. Досвід показує, що початок тренінгу варто присвятити спеціальному зверненню до ситуації в компанії та вимогам до знань і вмінь. Наприклад, для ефективного відкриття програм, присвячених розвитку менеджерів, є сенс запросити главу організації з виступом, який орієнтує на майбутні завдання.

### **Практична спрямованість: орієнтація на реальні завдання у реальному контексті**

У корпоративному тренінгу (на відміну від більш традиційної академічної бізнес-освіти) матеріал курсу зосереджений навколо типових робочих потреб. Однією з особливостей навчання дорослих учнів є те, що потреба в нових знаннях і вміннях носять не узагальнений (абстрагований), а ситуативний характер. Інакше кажучи, учасник чекає, що його навчать, як на робочому місці потрібно здійснювати дії, включені в робочий контекст, щоб одержати результат; замість цього йому часто пропонують загальну модель і загальний підхід, який в ідеалі має призвести до бажаних результатів, але викладається в такому загальному вигляді, що ні дії, ні контекст, ні результати не зрозумілі для учасника.

Ця розбіжність закладена глибоко: навчальні матеріали організовані на теоретичній основі, а логіка системи теоретичних знань розходиться з характером прикладних знань. І все-таки розбіжність можна подолати шляхом тематичної прив'язки теорії до типових ситуацій і потреб організації, вибудовування іншої логіки — логіки реальних дій. Її джерело — аналіз реальних робочих потреб учасників і організації в цілому.

### **Урахування особливостей дорослих**

Досвід показує, що особливості дорослих учнів найбільше пов'язані з потребою в змісті. Стосовно тренінгу добре виявлені дві основні сфери прояву цієї потреби:

- потреба у вирішенні практичних, виробничих завдань;
- потреба в індивідуально-професійному розвитку.

## **3. Особливості індивідуального та групового навчання**

*Перш ніж новий робітник з'явиться на навчання, необхідно підготуватися до роботи з ним, звернувши увагу на чотири моменти:*

- 1) складання розкладу, який показує, чого слід його навчити і за який час;
- 2) розбивка операцій: існує один стандартний спосіб виконання кожної роботи і є основні моменти кожної операції. Необхідно скласти «таблицю розбивки» кожної операції. Це

потрібно для керівника;

3) підготовка необхідного устаткування, матеріалів і т. ін.;

4) правильне облаштування робочого місця. Необхідно зробити його таким, яким воно має бути в зразкового працівника.

*Щоразу при проведенні навчання керівник має дотримуватись таких порад:*

1) зробіть так, щоб співробітник почувався вільно. Не говоріть йому речей, які він уже знає; почніть з того, чого він не знає. Зацікавте його у вивченні роботи; поясніть, як його робота чи операція пов'язана з виробництвом кінцевого продукту; допоможіть йому знайти своє місце;

2) покажіть операцію. Розкажіть йому, покажіть, проілюструйте і розпитайте його ретельно і терпляче про основні моменти виконання операції.

3) давайте це невеликими «порціями», оскільки робітник одночасно може засвоїти лише кілька нових ідей і насправді зрозуміти їх. Повторіть роботу і пояснення, якщо це необхідно;

4) спробуйте, щоб він сам продовжував цю операцію. Випробуйте його, надавши йому можливість виконати роботу. Нехай він розповість і покаже вам, як вона виконується; сам пояснить основні моменти операції. Спочатку він спробує домогтися точності виконання роботи і лише потім – швидкості. Продовжуйте це робити доти, доки не переконаєтеся, що він знає свою роботу досконало;

5) продовжуйте навчання. Надайте працівникові можливість працювати самостійно, коли він «відчує» роботу. Повідомте, до кого він може звернутися, якщо буде потрібна допомога. Заохочуйте питання і перевіряйте спочатку часто, можливо, кожні кілька хвилин, а пізніше кожні кілька годин чи кілька днів.

Ваша поведінка в той момент, коли учень підготувався виконувати задану йому роботу самостійно, може змусити його почуватися нервово або вільно. Не стійте надто близько, не дивіться на нього прямо у вічі. Заохочуйте і хваліть. Якщо він ще чогось не розуміє, поясніть, що саме він робить неправильно і чому. Завжди майте на увазі, що коли учень не навчився, це означає, що вчитель не навчив.

Наведені рекомендації можна застосовувати для таких методів *індивідуального навчання*, як інструктаж і учнівство (*коачинг*). **Інструктаж** на робочому місці є недорогим і ефективним засобом розвитку простих технічних навичок, тому він настільки широко використовується на всіх рівнях сучасних організацій.

**Учнівство і наставництво** є традиційними методами навчання ремісників: із давніх часів, працюючи поруч з майстром, молоді робітники освоювали професію. Цей метод значно поширений і сьогодні, особливо там, де практичний досвід відіграє надзвичайну роль у підготовці фахівців — медицині, виноробстві, управлінні.

Найбільш простим видом навчання є **самостійне навчання** – для нього не потрібен ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні тривалий час – учень навчається там, тоді, коли йому зручно, і тому що йому потрібно. Основною рисою такого виду навчання є індивідуальний характер. Учень може визначати темп навчання, кількість повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, які при інших методах є заданими. У той же час індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності – зворотного зв'язку — учень полишений сам на себе. Розвиток персональних комп'ютерів і засобів мульти-медіа дозволяє значною мірою подолати цей недолік.

Різновидом самостійного навчання є **ротація**, за якої працівник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Ротація широко застосовується підприємствами, що вимагають від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння кількома професіями. Ротація впливає на мотивацію співробітника: допомагає переборювати стрес, викликаний одноманітними виробничими функціями, розширює соціальні контакти на робочому місці.

Найбільш популярна ротація в Японії. Професор Оучі, автор «Теорії Z», зауважує:

«У Японії фактично кожен відділ має у своєму розпорядженні кадри, що знають людей, проблеми і практику роботи будь-якої частини організації. Коли потрібно щось скоординувати, обидві сторони можуть зрозуміти один одного і прийти до співробітництва. Можливо, найбільш важливим є той факт, що кожен працівник знає: протягом усієї своєї кар'єри він буде переходити з одних підрозділів фірми в інші, навіть розташовані в різних географічних місцях. Крім того, у багатьох японських фірмах ротація протягом усього трудового життя поширюється на всіх її службовців. Інженер-електрик із проектування схем може бути спрямований на виробництво чи на зборку, техніка щороку можуть переводити на нові верстати чи в інші підрозділи, керівників переміщати по всіх галузях бізнесу. Коли люди працюють увесь час за однією спеціальністю, у них виникає тенденція до формування локальних цілей, пов'язаних тільки з цією спеціальністю, а не з майбутнім усієї фірми, вони не мають того знання людей і проблем, яке дозволило б їм надавати ефективну допомогу іншим фахівцям усередині своєї організації».

*Тепер перейдемо до розгляду групового навчання.* Керівники, які не мають часу (а здебільшого так і буває), часто навчають робітників групами. Деякі питання, вивчення яких потребують співробітники, цілком можуть бути засвоєні таким способом:

**1. Виявлення потреб у навчанні.** Працівники, які потребують додаткового навчання, мають бути виявлені керівником. Але якщо він вивчатиме співробітників і потреби в навчанні кожного з них поодиночі і робитиме це самостійно, то ніколи не зможе виконати своє завдання щодо навчання. Шляхом узагальнень, групування вищевикладених проблем і планування групового навчання керівник може заощадити свій час і зусилля при навчанні тій роботі, що найбільше потребує вивчення (вивільняючи собі час для індивідуального навчання іншої роботи).

**2. Методи професійного групового навчання.** Якщо група досить велика і ваша компанія зацікавлена в навчанні, можливо, керівник зможе одержати експерта зовні для проведення відповідного курсу. Однак він сам повинен бути готовий провести курс навчання. Ефективне навчання не проводиться експромтом. Необхідно мати докладний план для успішного навчання.

*Існує кілька методів навчання:* лекції, ділові ігри, обговорення практичних ситуацій (кейсів) і показ. Значна кількість навчальних курсів для співробітників являє собою комбінацію кількох із цих методів.

**Лекції** слід застосовувати, коли учні ще не обізнані в даному питанні. Члени навчальної групи повинні мати можливість обмінюватися думками і заохочуватися до участі в роботі навчальної групи. З багатьох наявних навчальних посібників найбільш загальнозживаними є фільми і діафільми. Лекція є неперевершеним засобом викладення великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, дозволяє розвинути безліч нових ідей протягом одного заняття. Обмеженість лекцій як засобу професійного навчання обумовлена тим, що слухачі є пасивними учасниками процесу. У результаті практично відсутній зворотний зв'язок, інструктор не контролює ступінь засвоєння матеріалу і не може вносити корективи в хід навчання.

**Обговорення й аналіз практичних ситуацій**, гіпотетичних чи реальних, дозволяє певною мірою перебороти цей недолік. В основі даного методу лежить дискусія, групове обговорення, у якому учні відіграють активну роль, а інструктор спрямовує і контролює роботу. Для успішного використання методу обговорення практичних ситуацій від учнів потрібен певний рівень професіоналізму і теоретичних знань, які мають бути розвинені на робочому місці чи за допомогою інших методів навчання.

**Ділові ігри** являють собою метод навчання, найбільш близький до реальної професійної діяльності учнів. Перевага ділових ігор полягає в тому, що будучи моделлю реальної організації, вони одночасно надають можливість значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів призведуть їхні рішення і дії. Ділові ігри досить корисні з погляду вироблення практичних,

управлінських і поведінкових навичок. Вони менш ефективні для засвоєння теоретичних знань і оволодіння новими професіями.

**Показ** становить собою метод навчання, при якому інформація надається учням за допомогою відеотехніки, слайдів, плакатів та ін.

**3. Як підготуватися до проведення курсу.** По-перше, дайте навчальному курсу назву, щоб визначити його. Назва програми може застосовуватися протягом тривалого часу, але її слід ретельно вибирати.

По-друге, визначте свої цілі. Оскільки навчання не може зробити все для кожного, то викладач повинен визначити, чого він прагне досягти, і спрямувати свої зусилля на досягнення обмеженої кількості цілей.

По-третє, з'ясуйте, хто повинен бути охоплений навчанням. Розумний керівник створює навчальні підрозділи з вивчення тих предметів, що найбільше потрібні і можуть бути корисними більшій кількості людей. Він запланує навчання тих співробітників, що мають потребу в цій підготовці, і не включити туди зрілих, досвідчених знавців своєї справи. По-четверте, визначте, коли це навчання буде проводитися. Викладач має враховувати не тільки свій власний час, але й час своїх учнів, розклад їх роботи. Дати і час занять мають бути визначені таким чином, щоб вони не заважали іншій діяльності. Крім того, навчання не повинне перериватися без потреби.

По-п'яте, виберіть класну кімнату чи робоче місце так, щоб створити найкращу «навчальну» атмосферу. Нарешті, точно визначте, які матеріали ви збираєтеся використовувати, і підготуйте їх.

**4. Як вести навчальний курс.** Мету курсу визначає сфера, яку ви збираєтеся охопити, наприклад, поліпшені методи діловодства, кореспонденція, техніка безпеки. Ознайомившись із джерелами (книги, періодичні видання, довідники) з даних питань, відберіть теми для обговорення і визначте порядок, у якому вони будуть обговорюватися.

*Американське федеральне авіаційне агентство пропонує такий порядок дискусії під час проходження навчального курсу:*

1. Початок обговорення:

- а) вступні зауваження – зробіть так, щоб група відчула себе вільно;
- б) визначте мету заняття;
- в) назвіть, які є підстави для проведення заняття;
- г) укажіть проблему чи тему, що буде обговорюватися (напишіть її на дошці).

2. Роз'яснення теми. Роз'ясніть тему одним із таких способів:

- а) вкажіть основні моменти обговорюваної теми;
- б) поставте запитання;
- в) висловіть думку.

3. Обговорення:

- а) заохочуйте участь в обговоренні і взаємний обмін досвідом, даючи кожному можливість висловитися;
- б) контролюйте обговорення – уникайте прояву особистих почуттів, що ведуть до суперечок; не допускайте, щоб хто-небудь монополізував обговорення;
- в) направляйте обговорення;
- г) частіше робіть узагальнення – аналізуйте хід обговорення.

**5. Підведення підсумків обговорення.** Вкажіть основні моменти дискусії, зробіть висновки і зазначте заходи, яких слід ужити. Якщо обговорення пройшло добре, подякуйте членам групи за участь і співробітництво і привітайте їх з досягнутими успіхами. Не поглядуйте на годинник (але дотримуйтесь часу, відведеного для обговорення, щоб не затримувати працівників після закінчення роботи). Закінчуйте заняття після виконання визначених задач.

#### **4. Методи навчання. Методи професійного навчання**

У практиці внутрішньо фірмового навчання можуть використовуватися наступні методи навчання:

**Дискусією** називають і обговорення, і обмін думками, і обговорення-суперечку, зіткнення точок зору, позицій, підходів.

**Дискусія** як метод навчання, як правило, має такі ознаки:

- спілкування-діалог учасників;
- упорядкований обмін точками зору;
- робота групи осіб, які виступають, як правило, в ролі ведучих і учасників;
- відповідна організація місця й часу роботи (робота в малих групах);
- висловлювання, вислуховування, використання невербальних виразних засобів;
- спрямованість обговорення на досягнення навчальних цілей.

**Гра** — прекрасний засіб для вироблення навичок, освоєння професійних ролей, занурення в незвичну систему відносин. Основні риси гри — *змагальність* і *умовність* дії — роблять її визнаним способом навчання. Змагальність допомагає зробити тренінг живим і захоплюючим. Умовність відноситься і до способу, і до змісту навчальної роботи. Те, що гра відбувається в умовному середовищі, особливо важливо для тренінгу: це допомагає вводити й відпрацьовувати багато навичок, особливо комунікативних та управлінських, на нейтральному (умовному) матеріалі.

Рольова гра заснована на розігруванні умовної ролі, виконання якої дає учасникам можливість:

- досліджувати свою «природну» (тобто звичну) поведінку;
- вийти за рамки звичних поведінкових шаблонів;
- освоїти дії, які можуть виявитися необхідними на робочому місці.

**Рольова гра** заснована на розігруванні умовної ролі.

У тренінгу умовність, як правило, наближена до реальності: сюжет і ролі беруться з безпосереднього робочого оточення. (До типових відносяться ролі менеджера, співробітника, клієнта, секретаря та ін.) Рольова гра дає можливість побачити й зафіксувати не лише спосіб дій, але й ставлення людини до того, як вона діє. На прохання тренера спостерігачі діляться враженнями від побаченого й почутого, а якщо використовується відео- чи аудіозапис, першим спостерігачем стає сам виконавець ролі.

**Аналіз конкретних ситуацій** відомий у сучасній практиці навчання. Це «глибоке й детальне дослідження реальної чи імітованої ситуації, яке виконується для того, щоб виявити її окремі чи загальні характерні властивості». Методи професійного навчання (на відміну від описаних вище методів) характеризуються тим, що навчання проводиться не в аудиторії, а на робочому місці, у процесі виконання тими, хто навчається, професійної діяльності.

*До методів професійного навчання відносяться:*

- навчання на робочому місці;
- наставництво;
- стажування;
- робоча ротація.

**Навчання на робочому місці.** Цей метод використовується для навчання новачків необхідним навичкам і моделям робочої поведінки та ознайомлення їх із тим, як користуватися наявним обладнанням та інструментами безпосередньо в процесі виконання професійної діяльності. Навчання на робочому місці покликане не лише передати працівнику необхідні для роботи знання, але й сформувати в нього точніші уявлення про зміст його професійної ролі.

Іноді навчання на робочому місці проходить на спеціальних навчальних ділянках або у навчальних цехах.

**Наставництво.** Ця форма навчання характеризується тим, що наставник, як правило, виконує весь обсяг завдань щодо навчання своїх підопічних без звільнення від основної роботи. Одна з основних переваг наставництва полягає в індивідуальному

підходить до учнів. Наставник, як правило, має декілька учнів (іноді лише одного-двох), що дає можливість не лише навчати їх професійній майстерності, але й виконувати функції вихователя, допомагаючи їм освоювати основні вимоги професійної ролі, формуючи необхідні ділові якості, відповідне ставлення до роботи і зразки організаційної поведінки, які вимагаються для успішного виконання роботи.

**Стажування** використовується багатьма компаніями для того, щоб навчати фахівців і керівників навичкам і знанням, необхідним для виконання нової для них роботи. Той, хто навчається, спостерігаючи як працюють досвідчені фахівці, виконує конкретні завдання під їхнім керівництвом і в такий спосіб освоює навички вирішення ширшого кола професійних завдань.

Стажування є корисним засобом активізації творчого потенціалу працівників і перегляду старих підходів до роботи. Стажування є одним із засобів закріплення працівників в організації і підвищення рівня їхньої прихильності до свого підприємства.

## Лекція 2. Управління рухом персоналу

1. Поняття і види кар'єри
2. Етапи кар'єри співробітника в організації. Кар'єрограма
3. Система службово-професійного просування
4. Робота з кадровим резервом
5. Підготовка керівників

### 1. Поняття і види кар'єри

**Кар'єра** — це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення роботою. Під кар'єрою розуміють поступове просування по службі, зміну навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних із діяльністю працівника.

Поняття «кар'єра» не означає обов'язкове й постійне просування вгору по організаційних сходинках. Інакше кажучи, кар'єра — індивідуально усвідомлена позиція і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.

Найважливішим напрямом кадрового планування є планування кар'єри працівника, його просування кваліфікаційними чи службовими рівнями (сходами) за визначеною схемою (моделлю). Планування виступає альтернативою стихійним переміщенням працівників.

Планування трудової кар'єри як складова частина кадрової політики являє собою цільову функцію управління персоналом на підприємстві, оскільки має на меті забезпечити найбільш раціональне використання трудового потенціалу працівника, створити умови для самореалізації його як особистості.

Під **трудовою кар'єрою** розуміють індивідуальну послідовність найважливіших змін у трудовій діяльності, пов'язаних зі зміною положення працівника за вертикальною шкалою складності праці або соціальними сходами робочих місць.

Але свою кар'єру працівник порівнює не лише зі службовим просуванням, а й із життєвими цілями.

*Зокрема, цілі кар'єри полягають у тому, щоб:*

- професія (вид діяльності) чи займана посада відповідали самооцінці і тому забезпечували моральне задоволення;
- робота мала творчий характер і надавала можливість досягти визначеного ступеня незалежності;
- праця добре оплачувалася або була б можливість одержувати великі побічні доходи;
- робота дозволяла продовжувати активне навчання, займатися вихованням дітей і домашнім господарством та ін.



**Ділова кар'єра** — поступове просування особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із діяльністю, просування вперед по обраному один раз шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Наприклад, одержання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей.

**Кар'єра** — це не лише просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про вид діяльності, заняття. Наприклад, кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова, артистична, кар'єра домогосподарок, матерів, учнів. Життя людини поза роботою справляє значний вплив на ділову кар'єру, є частиною кар'єри.

Розрізняють кілька видів кар'єри (рис. 6.1) .



Рис. 6.1. Види ділової кар'єри в організації

**Міжорганізаційна кар'єра** пояснюється тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії працівник проходить послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

**Спеціалізована кар'єра** характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії він може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в межах професії і сфери діяльності, у якій він спеціалізується. Наприклад, керівник відділу збуту однієї організації став керівником відділу збуту в іншій організації. Такий перехід пов'язаний або із збільшенням розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту виконуваної роботи, або з перспективами просування по службі. Ще один приклад: керівник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора з управління персоналом організації, де він працює.

**Неспеціалізована кар'єра** характерна, зокрема, для Японії. Японці дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці роботи компанії, а не виконувати якусь окрему функцію. Піднімаючись службовими сходами, людина повинна мати можливість поглянути на компанію з різних боків, не затримуючись на одній посаді більш, ніж на три роки.

**Вертикальна кар'єра** — вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, оскільки в цьому разі просування найбільш відчутне. Під вертикальною кар'єрою розуміють підйом на вищу сходинку структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці).

**Горизонтальна кар'єра** — вид кар'єри, що передбачає або переміщення до іншої функціональної сфери діяльності, або виконання визначеної службової ролі на сходинці, яка не має формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення чи ускладнення завдань на колишній сходинці (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття «горизонтальна кар'єра» не означає неодмінний і постійний рух вгору по організаційній драбині.

**Східчаста кар'єра** поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального

зростання з горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може приймати як внутріорганізаційні, так і міжорганізаційні форми

**Доцентрова (прихована) кар'єра** — вид кар'єри, який є найменш очевидним для навколишніх. Він доступний обмеженому колу працівників, які, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміють рух до центру, керівництва організації.

Планування кар'єри не створює нових вакансій і не є гарантією просування по службі або одержання нового призначення. Але воно сприяє індивідуальному розвитку і професійному зростанню працівника, підвищує його значимість для фірми і забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям, які можуть виникнути в майбутньому.

Необхідно проводити чітке розмежування між плануванням кар'єри і плануванням робіт, які стосуються поточних обов'язків. Планування кар'єри передбачає проведення заходів для вдосконалення індивідуальної професійної майстерності і виявлення певних нахилів у розрахунок не лише на перспективу, але й на поточний час. Хоча планування кар'єри є обов'язком керівника і підлеглого, основна відповідальність усе-таки покладається на останнього. Керівник лише стимулює працівника, підтримує його і надає необхідну інформацію.

План кар'єри можна визначити як план індивідуальної роботи працівника, який передбачає досягнення особистої мети у своїй сфері діяльності. Керівник може поцікавитися в працівника, на яку посаду він розраховує при досягненні пенсійного віку, і надати йому допомогу в підготовці плану для досягнення мети. Керівник не може здійснити цю роботу за працівника. Визначення мети, особистих і сімейних потреб є справою самого працівника. Він повинен самостійно визначити першочергові завдання, оскільки всі вони, навіть невдачі, вимагають визначених зусиль. Ніщо не дається без зусиль, і в цьому контексті витрати, пов'язані з невдалою спробою, можуть також розцінюватися як успіх чи необхідний урок.

Планування кар'єри надає можливість пов'язати плани професійного зростання працівників із завданнями фірми. Працівники й керівники повинні орієнтуватися не лише на виконання робіт, але й на професійне зростання у межах фірми. Якщо кар'єра працівника безпосередньо пов'язана з фірмою, він стає її невід'ємною частиною, цікавиться її проблемами, сприяє її добробуту і зростанню, адже його власне професійне зростання напряму залежить від успіху фірми. Крім того, планування кар'єри зміцнює взаємини між керівником і підлеглими.

*Планування кар'єри надає змогу забезпечити:*

1. Виконання бажань працівника з точки зору розвитку його потенціалу і професійного зростання.
2. Постійний приплив кваліфікованих фахівців, які стають резервом.
3. Найбільш ефективне використання можливостей працівника нині і в майбутньому.
4. Упевненість працівника у власних силах.
5. Створення резерву на підвищення в посаді в межах фірми.
6. Уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.

*Успішне планування кар'єри вимагає участі трьох зацікавлених сторін:*

- **фірма** несе відповідальність за створення обстановки, яка сприяє індивідуальному зростанню, навчанню і підготовці працівників у робочий і позаробочий час. Це дає можливість працівникам одержати необхідну професійну майстерність, інформацію про можливості просування по службі в інших сферах і використовувати ці можливості. Більшість щойно прийнятих працівників повинні починати трудову діяльність із найнижчих посад;

- **керівник** виконує функції каталізатора, який стимулює здійснення обґрунтованого планування на перспективу. Крім того, керівник, знаючи організацію робіт на фірмі, може вказати працівнику правильний напрям діяльності з урахуванням потреб фірми. Керівник

знає також можливості своїх працівників і враховує їхні прагнення. Він постійно контактує з підлеглими, інформує їх про зміну потреб фірми і вплив цих змін на професійне зростання, стимулює своїх підлеглих, оцінює належним чином їхню роботу і надає консультативну допомогу;

- **працівнику** відводиться найбільш вагома роль. Він повинен оцінити свої сильні і слабкі сторони, а також уміти визначити, як і чому він досяг теперішнього становища. Нарешті, він має визначити наступний етап у розвитку своєї кар'єри, способи оцінки досягнутих результатів і скласти план можливих дій.

У дійсності не всі працівники проходять класичні етапи кар'єри: початковий, становлення, просування, збереження і підтримування досягнутого, завершення, вихід на пенсію. В управлінні кар'єрою існує концепція, яка називається «*плато кар'єри*». *Плато* — це точка в кар'єрі, коли імовірність подальшого просування вгору стає дуже малою. Цією точкою закінчується висхідна частина кар'єри. Модель, яка характеризує «плато кар'єри» для чотирьох категорій працівників, представлено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Плато кар'єри

Рівень оцінки діяльності	Імовірність подальшого просування	
	Мала	Велика
Високий	«Надійні люди»	«Зірки»
Низький	«Застиглі»	«Прибульці»

*Основні характеристики чотирьох категорій працюючих у концепції «плато кар'єри»:*

- **«надійні люди»** працівники високого рівня, «плато кар'єри», що має солідну висоту, але просування, швидше за все, не передбачається;
- **«застиглі»** працівники з обмеженим потенціалом для просування, працюють з меншою віддачею, ніж передбачалося;
- **«зірки»** працівники високого рівня з можливостями для просування, яке відбувається стрімко;
- **«прибульці»** працівники з високим потенціалом для просування.

Практика показала, що працівники часто не знають своїх перспектив у даному колективі. Це говорить про погану організацію роботи з персоналом, відсутність планування і контролю кар'єри в організації.

Планування і контроль ділової кар'єри полягають у тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне й вертикальне просування працівника за системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не лише свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, але й те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Японська система довічного наймання — це одна з форм гарантованої зайнятості. *Нині у світі зростає інтерес до гарантій збереження роботи. Для цього існують також інші, крім зазначених вище, причин:*

- страх бути звільненим створює нервову обстановку і знижує продуктивність праці;
- страх, що використання нового обладнання призведе до скорочення робочих місць, гальмує технічний розвиток виробництва;
- велика плінність кадрів обходиться організації дорого, особливо в тих випадках, коли йдеться про висококваліфікований персонал.

## 2. Етапи кар'єри співробітника в організації. Кар'єрограма

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Етапи кар'єри працівника

Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Особливості мотивації (по Маслоу)
1. Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір області діяльності	Безпека, соціальне визнання
2. Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність
3. Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
4. Завершення	Після 60 років	Підготовка до переходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання
5. Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності

**Попередній етап** включає навчання у школі, отримання середньої і вищої освіти і триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних місць роботи у пошуках виду діяльності, який задовольняє її потреби і відповідає її можливостям. Якщо вона одразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження як особистості, людина піклується про безпеку існування.

Далі починається **етап становлення**, який триває приблизно п'ять років — від 25 до 30 років. Протягом цього періоду працівник освоює професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба в отриманні незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, здоров'я. Звичайно, в цьому віці створюються і формуються сім'ї, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вищий від прожиткового мінімуму.

**Етап просування** триває від 30 до 45 років. Протягом цього періоду відбувається процес підвищення кваліфікації, просування по службі. Відбувається нагромадження практичного досвіду, навичок, росте потреба в самоствердженні, досягненні вищого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження людини як особистості. У цей період набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці й турботі про здоров'я.

**Етап збереження** характеризується закріпленням досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчістю, тут може бути підйом на нові службові сходинки. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе й оточуючих, які досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється все більший інтерес до інших джерел доходів (наприклад, участь у прибутках, капіталі інших організацій, акцій, облігацій).

**Етап завершення** (60-65 років). Тут людина починає всерйоз замислюватися про пенсію, готуватися до виходу на неї. У цей період відбуваються активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на вивільнювану посаду. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри і такі люди все менше одержують задоволення від роботи і відчують психологічний і фізіологічний дискомфорт, самовираження і повага до себе та інших

подібних людей у них досягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені у збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходів, що замінили б їм заробітну плату даної організації при виході на пенсію і були б гарним доповненням до пенсійної допомоги.

На останньому — **пенсійному етапі** кар'єра в даній організації (виді діяльності) довершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації чи були просто хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях та ін.). Стабілізується повага до себе і таких же побратимів. Але фінансове положення і стан здоров'я в ці роки можуть зробити постійною турботу про інші джерела доходів і здоров'я.

Для того щоб керувати кар'єрою, необхідний більш детальний опис того, що відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Для цього в організаціях, зацікавлених в ефективному управлінні кар'єрою, проводяться спеціальні дослідження.

Окремі результати досліджень оформляють у вигляді кар'єрограм, які дають змогу наочно простежити шлях, пройдений кар'єрними сходами, і кваліфікаційні характеристики — вимоги до окремих посад. На рис. 6.2 представлено структуру особистого життєвого плану кар'єри, зміст особистого життєвого плану керівника (кар'єрограми).



Рис. 6.2. Приблизна структура особистого життєвого плану кар'єри керівника

Багато людей розглядають багатосценарні варіанти розвитку кар'єри, подібно до того, як аналітики завжди розглядають декілька варіантів економічних і демографічних прогнозів. Один сценарій припускає найсприятливіший розвиток подій, інший передбачає перешкоди і складнощі, на які природно очікувати (окрім *force majeure*). Можна розглянути і декілька проміжних варіантів.

Сам процес роботи над такими планами і прогнозами є дуже цінним, оскільки готує людину до різних поворотів долі. Попереджений - значить озброєний. Роздумуючи над різними сценаріями, людина знаходить нові рішення, будує додаткові лінії захисту, готує себе до відходу наперед підготовлені позиції або обхідних маневрів. Це можна порівняти з командно-штабними іграми у рамках військових навчань. Той, хто розробляє правильну стратегію і здатний до тактичного маневру, неодмінно отримає перемогу.

**Умови кар'єри.** Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними, зокрема:

- вищий рівень кар'єри — вища посада, що існує в конкретній розглянутій організації;
- протяжність кар'єри — кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідуумом в організації, до вищого рівня;
- показник рівня позиції — відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;

- показник потенційної мобільності — відношення (у певний визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

Дуже важливим етапом у кар'єрі є її планування. Планування кар'єри – це поєднання прагнення особистості до кар'єри, тобто послідовність певних робіт, з можливостями, що є в організації. Ці два процеси взаємозалежні. Планування кар'єри передбачає визначення способів, за допомогою яких можна досягти бажаного результату, а в контексті планів кар'єри фази кар'єри – це способи досягнення поставлених кар'єрних цілей.

**Планування кар'єри** – процес визначення мети, якої співробітник хоче досягти у процесі професійної діяльності. Головним завданням планування і реалізації кар'єри є досягнення об'єднання цілей організації з інтересами окремого працівника, формування критеріїв просування і обґрунтованої оцінки реального кар'єрного потенціалу.

**Фази кар'єри** – послідовність робіт або положень, пов'язаних із прогресом у певній кар'єрі. Фази кар'єри є важливим внеском у планування людських ресурсів: потреби майбутнього персоналу організацій залежать від запланованого руху співробітників службовими сходами. Але повне об'єднання потреб організації й особистості при створенні фаз кар'єри неможливе, зате можливе систематичне планування кар'єри.

Концепція шляху кар'єри містить ідею руху в організації вгору за одним „шляхом” – як правило, управлінським або лінійним. Працівникам, що знаходяться в штаті, часто не дають рухатися вгору, поки вони не залишать своєї спеціальності і не перемістяться на лінійну посаду. Організації починають розуміти важливість численних шляхів так само, як і важливість планування.

**Індивідуальний кар'єрний план (кар'єрограма)** – інструмент керування кар'єрою; опис оптимального шляху розвитку співробітника для заняття ним бажаної позиції в організації.

Кар'єрограма дає уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст, які знання, уміння і навички він повинен одержати. Вона ж дозволяє більш точно визначити особисту ефективність співробітника, оцінити його діяльність за пройдений фіксований період роботи.

**Кар'єрограма** – це графічний опис того, що повинно відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Кар'єрограма складається із двох частин. Перша частина містить перелік посад по висхідній лінії, які працівник може займати протягом свого трудового життя із зазначенням строків заняття посад і років. Друга містить характеристику форм і методів професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки із зазначенням строків проходження навчання, які необхідні для професійного росту.

Один із розділів у книзі Харві Маккея "Акулостійкі" називається "Що спільного у Лі Якокки, Лучано Паваротті, Бориса Єльцина і д-ра Олівера Сакса з десятками мільйонів звичайних американців?". Він пише про те, що кожний з них пережив незаслужене звільнення. Це не гріх. Не ганьба. Це може трапитися з кожним. Удари долі, що порушують ваші плани, не повинні примусити вас відмовитися від цих планів. Слід тверезо проаналізувати ситуацію. Як правило, вона не виявляється безвихідною. Скоригуйте свій план із врахуванням проблем, що виникли, і продовжуйте здійснювати його.

*Керуючи кар'єрою в процесі роботи, необхідно пам'ятати такі правила:*

- не гайте часу на роботу з безініціативним, безперспективним керівником, станьте потрібним ініціативному, оперативному керівнику; розширюйте свої знання, здобуйте нові навички; готуйте себе до займання більш високооплачуваної посади, що стає (чи стане) вакантною;

- пізнайте та оцініть інших людей, важливих для вашої кар'єри (батьків, членів своєї родини, друзів);
- складайте план на добу і на весь тиждень, у якому залишайте місце для улюблених занять;
- пам'ятайте, що все в житті змінюється: ви, ваші заняття і навички, ринок, організація, навколишнє середовище, вміння оцінити ці зміни – важлива для реалізації кар'єри якість;
- ваші рішення у сфері кар'єрного росту практично завжди є компромісом між бажаннями й реальністю, між вашими інтересами та інтересами організації;
- ніколи не живіть минулим: по-перше, минуле відбивається в нашій пам'яті не таким, яким воно було насправді; по-друге, минуле не повернеш;
- не допускайте, щоб ваша кар'єра розвивалася значно швидше, ніж у інших, звільняйтеся, як тільки переконаєтесь, що це необхідно;
- думайте про організацію як про ринок праці, але не забувайте про зовнішній ринок праці;
- не нехтуйте допомогою організації у працевлаштуванні, але в пошуках нової роботи покладайтеся насамперед на себе.

### 3. Система службово-професійного просування

**Службово-професійне просування** — це серія поступальних переміщень за різними посадами, що сприяє розвитку як організації, так і особистості. Переміщення можуть бути вертикальними й горизонтальними.

Поняття «службово-професійне просування» і «кар'єра» — близькі, але не тотожні. Термін «службово-професійне просування» є найбільш звичним для нас, оскільки термін «кар'єра» у нашій спеціальній літературі і на практиці до останнього часу фактично не використовувався. Збіг наміченого шляху службово-професійного просування і фактичної кар'єри на практиці відбувається досить рідко і є швидше виключенням, ніж правилом.

*Система службово-професійного просування* — це сукупність засобів і методів посадового просування персоналу, які використовують у різних організаціях. У практиці управління розрізняють два види посадового просування: фахівця й керівника. Останнє, у свою чергу, має два напрями: просування функціональних керівників і лінійних керівників.

*Система просування лінійних керівників передбачає п'ять основних, етапів:*

- 1) робота зі студентами старших курсів базових інститутів або направлених на практику з інших вузів;
- 2) робота з молодими фахівцями, прийнятими до організації. Молодим фахівцям призначається випробувальний термін (від одного до двох років), протягом якого вони зобов'язані пройти курс початкового навчання (детальне ознайомлення з організацією);
- 3) робота з лінійними керівниками нижчої ланки управління. На цьому етапі до відібраних лінійних керівників нижчої ланки (майстри, керівники ділянок) приєднується також частина працівників, які закінчили вечірні й заочні вузи, успішно працюють у своїх колективах і пройшли тестування;
- 4) робота з лінійними керівниками середньої ланки управління. На даному етапі до вже сформованої групи молодих керівників приєднуються діючі перспективні начальники цехів і їхні заступники. Робота будується за індивідуальними планами. На підставі аналізу результатів тестування конкретного керівника виносяться пропозиції про подальше просування по службі;
- 5) робота з лінійними керівниками вищої ланки управління. Призначення керівників на вищі посади — це складний процес. Серед труднощів — вибір кандидата, який відповідає багатьом вимогам. Керівник вищої ланки управління зобов'язаний добре знати галузь, а також організацію. Він повинен мати досвід роботи в основних функціональних підсистемах, щоб орієнтуватися у виробничих, фінансових, кадрових питаннях і

кваліфіковано діяти в екстремальних соціально-економічних і політичних ситуаціях.

#### **4. Робота з кадровим резервом**

*Кадровий резерв* — це група керівників і фахівців, які мають здібності до управлінської діяльності, відповідають вимогам посади того чи іншого рангу, пройшли відбір і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

*Формування кадрового резерву ґрунтується на таких принципах:*

- актуальність резерву — потреба в заміщенні посад має бути реальною;
- відповідність кандидата посаді й типу резерву — вимоги до кваліфікації кандидата при роботі на визначеній посаді;
- перспективність кандидата — орієнтація на професійне зростання, вимоги до освіти, віковий ценз, стаж роботи на посаді і динамічність кар'єри в цілому, стан здоров'я.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не лише загальні, але й професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник.

*Джерелами резерву кадрів на керівні посади можуть стати:*

- керівники апарату, дочірніх акціонерних товариств і підприємств, головні й провідні спеціалісти;
- фахівці, які мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді фахівці, які успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів — усі фахівці підприємства, наступний — заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

*Робота з резервом передбачає такі етапи:*

- 1) аналіз потреби в резерві;
- 2) формування і складання списку резерву;
- 3) підготовка кандидатів.

**Аналіз потреби в резерві.** Перш ніж почати процедури формування резерву, необхідно:

- спрогнозувати зміну структури апарату;
- удосконалити просування працівників по службі;
- визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості резерву кожної посади або групи однакових посад (скільки кандидатур із резерву припадає на кожну посаду чи їхню групу).

У результаті стає можливим визначення поточної і перспективної потреби в резерві.

*Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно встановити:*

- потребу підприємства в кадрах управління на найближчу чи більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- фактичну чисельність підготовленого на даний момент резерву кожного рівня, незалежно від того, де проходив підготовку працівник, зарахований до резерву;
- 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 тих, хто звільнився в результаті зміни структури управління, керівників, які можуть бути використані для керівної діяльності на інших ділянках.

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

*Для подальшого вдосконалення роботи щодо формування резерву при складанні його списків необхідно враховувати такі найважливіші моменти:*

- категорії посад, які є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціації резерву залежно від особливостей виробництва;
- можливість підбору заступників групи керівників. При цьому визначальним фактором має бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання по службі за всіма оцінюваними якістьми;



- персональну відповідальність керівників за раціональне розміщення визначеної категорії кадрів.

*Для формування списку резерву використовуються такі методи:*

- аналіз документальних даних: звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників та інших документів;
- інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом або запитальником чи без визначеного плану для виявлення потрібних відомостей (прагнень, потреб, мотивів поведінки тощо);
- спостереження за поведінкою працівника в різних ситуаціях (на виробництві, у побуті та ін.);
- оцінка результатів трудової діяльності: продуктивності праці, якості виконуваної роботи тощо, показників виконання завдань керованим підрозділом за період, який найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;
- метод заданого угруповання працівників — порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу: під задані вимоги до посади добирається кандидат або під задану структуру робочої групи добираються конкретні люди. Цей метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів професіограм: усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей фахівців.

*При формуванні системи якостей керівника в резервованій посаді найбільш вагомими факторами й критеріями, які підлягають урахуванню, 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 обгрунтованого ризику;
- професіоналізм і компетентність: освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і вміння їх аналізувати, вміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін.;
- особистісні якості і потенційні можливості: високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна та емоційна стійкість, моторні характеристики і т. д.

*Для підготовки резерву розробляються і затверджуються адміністрацією три види програм:*

- 1) загальна — включає теоретичну підготовку — відновлення й поповнення знань за окремими питаннями науки й практики управління підприємством; підвищення освіти кандидатів, зарахованих до резерву, пов'язаного з їхньою колишньою (базовою) підготовкою, навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління виробництвом. Форма контролю — здача іспиту (заліків);
- 2) спеціальна — передбачає поділ усього резерву за спеціальностями. Підготовка, яка поєднує теорію і практику, здійснюється в таких напрямках: ділові ігри із загальнотехнічних і спеціальних проблем, вирішення конкретних виробничих завдань за спеціальностями. Форма контролю — розробка конкретних рекомендацій щодо поліпшення виробництва і їхній захист;
- 3) індивідуальна — включає конкретні завдання щодо підвищення рівня знань, навичок і вмінь для кожного фахівця, зарахованого до резерву, за такими напрямками: виробнича практика на передових вітчизняних і закордонних підприємствах, стажування на резервній посаді.

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

## **5. Підготовка керівників**

Підготовка керівних кадрів зводиться до розвитку навичок та умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих

завдань у майбутньому. На практиці систематичні програми підготовки найбільш часто використовують для того, щоб готувати керівників до просування по службі. Для успішної підготовки керівних кадрів, як і для навчання взагалі, потрібні ретельний аналіз і планування. За допомогою оцінки результатів діяльності організація насамперед має визначити здібності своїх менеджерів. Потім, на основі аналізу змісту роботи, керівництво повинне установити, які здібності та навички потрібні для виконання обов'язків на всіх лінійних й функціональних посадах в організації. Це дозволяє організації з'ясувати, хто з керівників має найбільш придатну кваліфікацію для того, щоб обіймати ту чи іншу посаду, а хто має необхідність у навчанні та перепідготовці. Вирішивши всі ці питання, керівництво може розробити графік підготовки конкретних осіб, обраних до можливого просування по службі чи переводу на інші посади.

Підготовка керівних кадрів взагалі ведеться для того, щоб керівники опанували уміння та навички, необхідні для реалізації цілей організації. Другою причиною є необхідність задоволення потреб більш високого рівня: професійне зростання, успіх, перевірка своїх сил.

Дослідження показали, що випускники міністерських курсів навчання бізнесу в США відзначали велику розбіжність між їхніми власними очікуваннями стосовно зростання та просування по службі і тим, що їм змогли надати в дійсності. Якщо ці сподівання мають для людини велике значення, то вона звичайно, звільняється з такої роботи. Немає потреби говорити про небажаність плинності управлінських кадрів унаслідок високої вартості їх наймання та адаптації в організації. Заміна такого службовця може обійтися в кілька його місячних окладів.

Більшість організацій при роботі з резервом керівників виділяють дві групи - спадкоємців чи дублерів і молодих співробітників з лідерським потенціалом. Кожна група має свою специфіку як з погляду добору, так і з погляду розвитку.

**Спадкоємці чи дублери** — це кандидати на заміщення певних ключових посад компанії, що готові до роботи на цих посадах у даний момент або будуть готові до цього в найближчому майбутньому. Підготовка спадкоємців являє собою складний багатоступінчастий процес, див. рис. 15, що вимагає постійної уваги з боку вищого керівництва, фахівців з людських ресурсів, підтримки керівників підрозділів. Далеко не всі сучасні організації ефективно керують цим процесом, багато хто дотепер вирішує проблему наступності в керівництві в оперативному порядку в момент необхідності заміщення ключової посади (рис. 6.3).

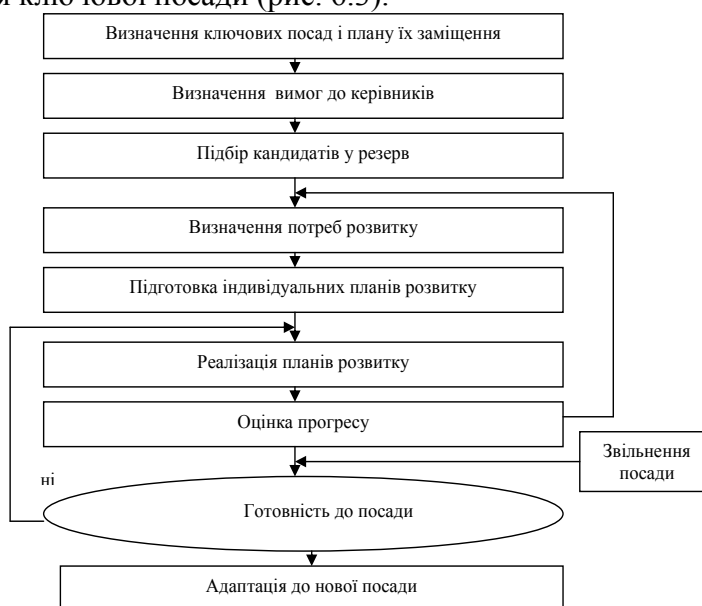


Рис. 6.3. Процес планування і підготовки резерву керівників

Першим етапом у роботі з резервом є *визначення ключових посад*, які справляють

особливий вплив на діяльність компанії. Як правило, ключовими є посади керівників організації (першого керівника, його безпосередніх підлеглих, керівників філій і підрозділів). Кількість і конкретний склад ключових посад залежать від розмірів і специфіки організації. У великих міжнародних компаніях їх кількість коливається між 30 і 150-200.

На цьому ж етапі ведеться *підготовка плану звільнення ключових посад*. Відділ людських ресурсів разом з керівником організації ретельно аналізують сформовану ситуацію з урахуванням віку, перспектив просування, особистих інтересів, стану здоров'я співробітників, що обіймають ключові посади і визначають терміни звільнення кожної з них.

На наступному етапі складається *портрет керівника*, який передбачає: загальні характеристики керівника, характеристики ефективного керівника даної організації і здібності, необхідні для роботи на даній посаді.

Підбір кандидатів до резерву керівників здійснюється вищим керівництвом організації разом з відділом людських ресурсів в умовах конфіденційності. Підбір здійснюється стосовно конкретної посади з урахуванням *трьох основних критеріїв*: відповідності індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального співробітника для даної посади (визначається методами експертних оцінок і психологічного тестування); результатів роботи на посаді в даний момент й на обійманих раніше посадах (визначаються за підсумками атестації); ступеня готовності кандидата (оцінюється потенціал кандидата як його відповідність портрету ідеального співробітника). При цьому на кожну посаду в резерві бажано мати принаймні два кандидати; другий завжди необхідний для запобігання критичних ситуацій і стимулювання до ефективної роботи першого кандидата.

*Підготовка планів розвитку* розробляється на основі зіставлення характеристик кожного резервіста із портретом ідеального співробітника для даної посади. Для проведення цього зіставлення необхідно оцінити кандидата за тими параметрами, що є критичними для даної посади, тобто за складовими портрета ідеального співробітника (як правило, це - вирішення проблем, стратегічне планування, лідерство, управління співробітниками, взаємодія з колегами, організація та координація ресурсів, відповідальність і досягнення цілей, комунікація і т. ін.). Подібна оцінка проводиться за допомогою тестування або експертних оцінок: кожному з критеріїв відповідає певна кількість балів (від «0» до «1»; «1» - цілком компетентний, тобто має повну відповідність ідеальному керівнику).

*Реалізація планів підготовки спадкоємців* вимагає участі трьох сторін - самого співробітника, відділу людських ресурсів і вищого керівництва організації. Розвиток передбачає насамперед активну участь самого спадкоємця, без його мотивації і зусиль навіть досконалий план підготовки буде приречений на невдачу. Безпосередній вплив на мотивацію спадкоємця здійснює керівник. Роль відділу кадрів полягає у здійсненні загального контролю за функціонуванням процесу підготовки спадкоємців.

Наступний етап – *оцінка прогресу розвитку спадкоємця*: щорічно керівник разом з директором із людських ресурсів проводить формальну оцінку прогресу кожного зі спадкоємців. У ході оцінки відбувається детальне обговорення роботи спадкоємця на обійманій посаді, реалізація плану індивідуального розвитку, а також оцінка ступеня готовності зайняти ключову посаду.

У випадку звільнення ключової посади керівництво організації проводить обговорення готовності спадкоємців і приймає рішення про призначення.

Після призначення спадкоємця на нову посаду починається найбільш важкий етап – *період адаптації*. У цей час працюючий на новій посаді співробітник гостро потребує допомоги (інформаційної, організаційної, моральної) з боку керівників, колег та підлеглих.

Крім підготовки спадкоємців, організації проводять процес виявлення та розвитку

молодих співробітників з лідерським потенціалом.

**Молоді співробітники з потенціалом** – це люди, що в перспективі можуть зайняти керівні посади в організації. На сьогодні існує безліч визначень і ще більше назв, для цієї групи осіб в українській мові починає утверджуватися термін «хай-по».

Суть роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні та посиленому розвитку співробітників, що мають потенціал для заняття через 10-20 років ключових посад в організації.

На відміну від роботи зі спадкоємцями підготовка співробітників з потенціалом не має цільового характеру: організація готує їх до заняття не певної посади, а керівної посади взагалі. Це пов'язано з тим, що хай-по знаходяться на ранній стадії розвитку своєї кар'єри і ще не змогли достатньою мірою розкрити свій потенціал стосовно якоїсь однієї сфери діяльності організації.

Ключову роль у визначенні співробітників з потенціалом відіграють працівники відділу кадрів, що повинні мати професійні навички раннього визначення потенціалу та прогнозування. Для прийняття на роботу хай-по багато організацій створюють спеціальні програми розвитку тривалістю в декілька років, що передбачають роботу на різних посадах та в різних підрозділах, спеціалізоване професійне навчання тощо.

Система роботи з молодими співробітниками, що мають лідерський потенціал, може стати важливим фактором підвищення ефективності управління будь-якою організацією. Однак для цього даний процес має бути добре продуманий і відповідати стратегічним цілям розвитку організації та її культури.

*Одним із резервів управлінських кадрів є жінки.* У багатьох організаціях створюються програми з підготовки керівних кадрів та їх просування по службі, які націлені на залучення жінок як джерела поповнення управлінських кадрів.

Деякі з програм, розроблені американськими компаніями, спрямовані на збільшення частки жінок-менеджерів і підвищення ефективності їх роботи. Ці програми передбачають:

- 1) розвиток належного розуміння специфіки поведінки чоловіків та жінок на робочому місці;
- 2) надання допомоги жінкам в усвідомленні деяких психологічних і соціально-етичних бар'єрів на шляху до виконання керівних ролей;
- 3) навчання прямому і твердому стилю спілкування з чоловіками і жінками;
- 4) навчання методам створення «мережі підтримки» і розвитку основи влади в організації;
- 5) участь у традиційних програмах підготовки адміністративно-управлінських кадрів.