

Тема 8.

Управління процесом розвитку і
рухом персоналу

A series of horizontal lines in teal and light blue colors, located at the bottom right of the slide, extending from the left edge of the text area.

План

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

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.

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'єра - це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини, тобто тут розглядається не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, активного просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності.

• **Кар'єра поділяється на такі види:**

Трудова кар'єра;

Ділова кар'єра;

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

Ділова кар'єра – це підвид трудової кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, дохід або інші особисті вигоди.

Етапи кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації(За Маслоу)
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	25-30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
Просування	30-45 років	Професійний розвиток, просування за службою, зростання кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізації високий рівень оплати праці
Збереження	45-60 років	Підвищення кваліфікації . Навчання молодих кадрів . Пік удосконалення кваліфікації	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу

Завершення	60-65 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання, збереження рівня оплати праці, підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65 років	Заняття новими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я

2.Управління кар'єрою персоналу

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 і соціально-економічних умов підприємства.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку:

- Вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;
- Визначення “вхідних” і “вихідних” параметрів на кожному етапі;
- Деталізація вимог для вступу в кожен етап - освітнього рівня, кваліфікації, віку;
- Оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Основою планування кар'єри **є кар'єрограма.**

Цей документ, що складається на 5-10 років, містить, з одного боку, зобов'язання адміністрації по горизонтальному і вертикальному переміщенню працівника, а з іншого боку, зобов'язання останнього підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві і (поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції, у підприємстві

Розвиток кар'єри не можливий без певної програми. 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.

3.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.

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

Так, рух персоналу підприємства може здійснюватися у таких напрямках:

- Підвищення за посадою або кваліфікацією (службовець отримує більш високу посаду, а робочий – новий розряд)
- переміщення, коли працівника переводять на інше рівноцінне місце (у відділ, службу)
- пониження, коли у зв'язку зі змінами у потенціалі працівника (або за результатами атестації) його переводять на більш низьку посаду (для службовців) або на більш низький розряд (для робочих);
- звільнення з підприємства.

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 ;
- 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 до запланованих заходів;
- 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;
- розробка заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально психологічних параметрів колективу.

4.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 технологій і товарів)
- б) резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства;

2.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)
 - 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.

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, типи 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.

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

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.

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.

Список використаної літератури:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. Посіб.-К.:Професіонал, 2006
2. Васильєв В.В., Борисова Ю.В Світовий досвід управління персоналом, Дніпропетровськ, 2002
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. Посібник для вищ.навч.закл. -2-ге вид.-К.:Центр учбової літератури, 2009