

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ

**Факультет соціально-економічного
управління**

**Спеціальність “Управління
персоналом і економіка праці”**

Денна форма навчання

**Лекція по курсу «*Управління
персоналом*»**

ЗА ТЕМОЮ

“Розвиток персоналу”

Розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення ключових понять таких, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Особистість – це усталена система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Формування особистості відбувається у процесах соціалізації індивідумів і цілеспрямованого виховання, опанування ними соціальних норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

Гармонійний розвиток особистості – це всебічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всебічний розвиток людини як створення соціального, яке володіє свідомістю (розумом) активного та здатного до результативної і продуктивної праці.

Професійний розвиток особистості – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Це поняття вужче порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, вміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних цінностей.

Вужчим порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості» є поняття «розвиток персоналу».

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву кадрів керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу.

Розвиток персоналу ґрунтується на положеннях теорії людського капіталу, відповідно до якої люди генетично мають певний набір якостей і властивостей, які можуть (але не обов'язково повинні) бути розвиненими. На цьому ґрунтується висновок про потребу інвестування в їх розвиток. Тракткування людських ресурсів як об'єкта інвестування включає їх у сферу економічного аналізу не тільки як витрат на утримання персоналу, а й у контексті підвищення його вартості з урахуванням перспектив майбутнього використання як чинника зростання продуктивності праці.

Інвестиції в людський капітал — це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Спосіб інвестування у розвиток персоналу залежить від стратегії управління персоналом.

Кожна стратегія потребує відповідної моделі управління розвитком персоналу, тобто визначення загальних напрямів дій, в межах яких планують і реалізують заходи, використовують відповідні інструменти, спрямовані на оптимізацію складових кадрового потенціалу.

Професійний розвиток - це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.

Професійний розвиток — це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри, формування резерву. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- ▣ відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- ▣ умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- ▣ можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Кожне підприємство самостійно вирішує проблеми і розробляє заходи щодо розвитку персоналу.

Існує певний *алгоритм дій*:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;
- вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Вчені та практики напрацювали *три концепції навчання кваліфікованих кадрів.*

1. Концепція спеціалізованого навчання, яка орієнтована на сьогоднішній день чи найближче майбутнє і має відношення до відповідного робочого місця. Таке навчання ефективно відносно невеликого проміжку часу, але з точки зору робітника сприяє збереженню робочого місця, а також зміцнює почуття власної гідності.

2. Концепція багатопрофільного навчання є ефективною з економічної точки зору, так як підвищує мобільність робітника. Однак ця обставина являє собою певний ризик для організації, де працює робітник, оскільки він має можливість вибору і тому менш «прив'язаний» до відповідного робочого місця.

3. Концепція навчання, орієнтована на особистість, має за мету розвиток людських якостей, наданих природою або набутих у практичній діяльності. Ця концепція відноситься перш за все до людей, які мають схильність до наукових досліджень і які мають хист керівника, педагога і т.ін.

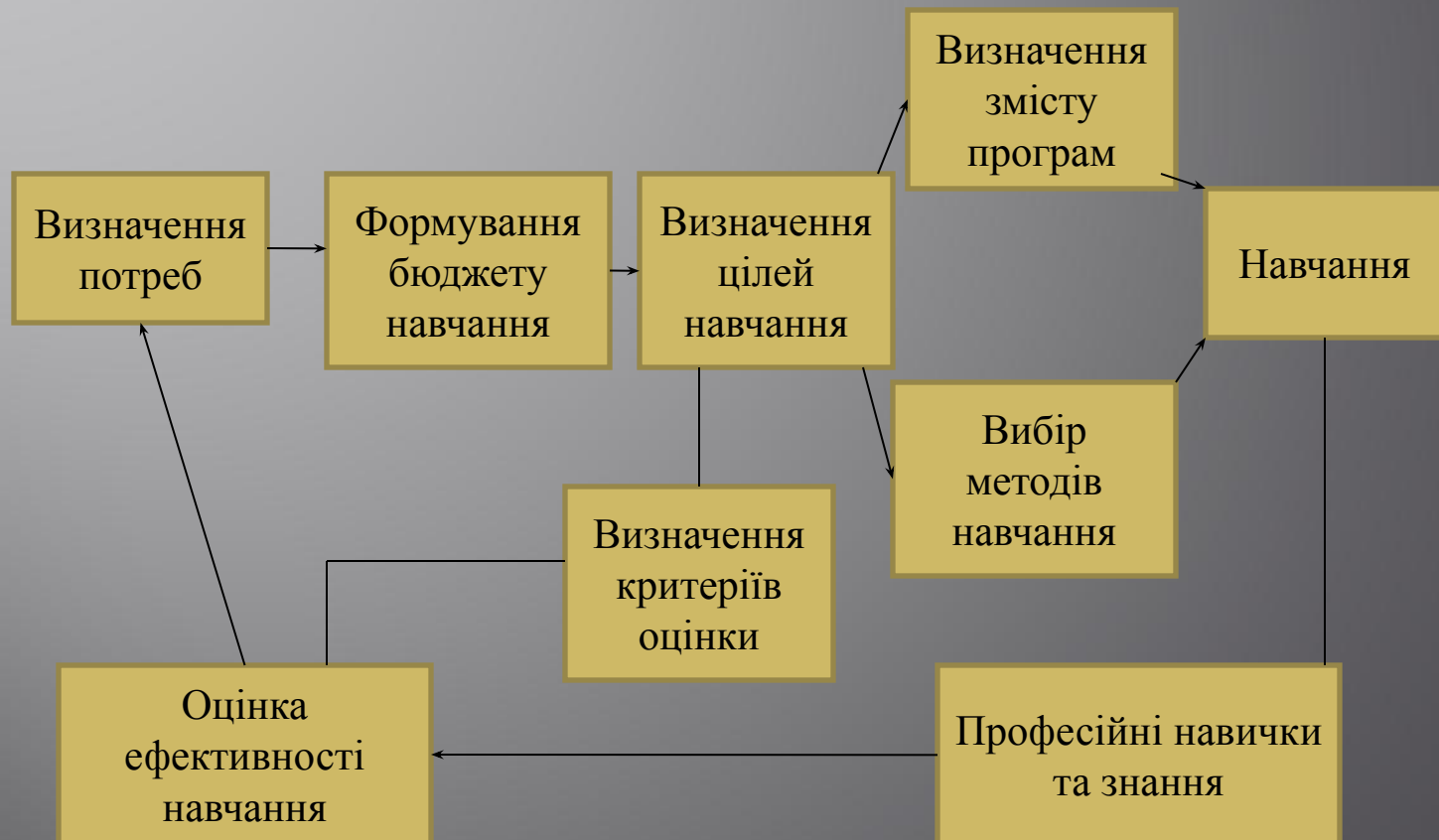
Одним із завдань служби персоналу є нарощування *трудового потенціалу* – оптимального потенціалу за кількісними і якісними показниками для виконання персоналом існуючих і перспективних завдань функціонування організації.

Ефективним засобом підвищення потенціалу організації є навчання її співробітників.

Навчання спрямоване на розвиток загального та інтелектуального рівня особистостей. Професійне навчання спрямоване на розвиток конкретних професійних навичок і умінь.

Процес організації професійного навчання

В сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний безперервний процес, який включає ряд етапів.



В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні *принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу*, серед яких доцільно відмітити такі:

- ▣ індивідуалізація програм навчання;
- ▣ застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- ▣ створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- ▣ підготовка методичних програм;
- ▣ підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі види навчання:

- ▣ - навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- ▣ - методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці

характеризується поєднанням безпосереднього навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними формами професійного навчання є професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників.

Професійна підготовка працівників. Сутність її полягає в отриманні професійних знань і вмінь, необхідних для виконання службових обов'язків на робочому місці. Вона може бути як загальною (стосуватися організації загалом, її внутрішнього і зовнішнього середовищ, управління), так і спеціалізованою (стосуватися способів виконання певних функцій, технологічних процесів, методів виконання робіт). Із неї найчастіше розпочинається службова кар'єра працівника в організації. Термін навчання від 1 року до 6 років.

Перепідготовка персоналу. Завдання її полягають у здобутті штатними працівниками нових професій, знань і навичок. Перепідготовку здійснюють у суміжних спеціалізованих підрозділах, у центрі підготовки фахівців організації або у спеціалізованому навчальному центрі поза її межами. Вибір напрямів, форм і змісту перепідготовки впливає з основних стратегічних напрямів діяльності організації, її політики щодо розвитку персоналу, а також індивідуальних особливостей працівників. Термін навчання від 6 до 24 місяців.

Підвищення кваліфікації працівників. Ця форма навчання відіграє особливо важливу роль у розвитку персоналу.

Підвищення кваліфікації — навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань і навичок.

Управління процесом підвищення кваліфікації працівників є однією з провідних сфер діяльності служб управління персоналом організації. Потреба у ньому закономірно і об'єктивно зумовлена розвитком продуктивних сил. Особливо відчутна вона на сучасному етапі, якому притаманні динамічні зміни техніки і технологій в усіх сферах людської діяльності. За таких умов кваліфікаційний рівень працівника повинен відповідати і навіть бути вищим за вимоги технології виробничо-господарських процесів і процесів управління. Концепція кадрової роботи має передбачати регулярне, не рідше одного разу на п'ять років, підвищення кваліфікації керівних кадрів, фахівців і оперативних працівників організації.

Підвищення кваліфікації працівників може здійснюватися в індивідуальній і курсовій формах.

1. *Індивідуальна форма* підвищення кваліфікації реалізується шляхом заочного, очно-заочного і дистанційного навчання у вищих закладах освіти; систематичного самостійного вивчення певних питань за індивідуальним планом, який затверджується безпосереднім керівником працівника і під його контролем; навчання у закладах з підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів; підготовки кандидатських і докторських дисертацій, написання монографій з актуальних для організації тем.

2. *Курсове підвищення кваліфікації* здійснюється у межах системи професійно-економічного всеобучу (постійно діючі семінари, школи економічних знань, періодичні курси). Під час курсового навчання працівники одержують теоретичні і практичні знання згідно з робочими навчальними планами, затверджуваними радами з професійно-економічного навчання.

Методи навчання на робочому місці

Інструктаж - роз'яснення, демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці, орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.

Делегування повноважень – залучення на роль заступника, передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.

Метод ускладнюючих завдань - спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.

Ротація - працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.

Методи навчання на робочому місці

Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.

Наставництво — індивідуальне прикріплення молодих працівників до висококваліфікованих досвідчених фахівців із метою передавання ними трудового і життєвого досвіду, знань та вмінь.

Стажування - робота молодих фахівців дублерами керівників і провідних фахівців організації; робота у провідних наукових закладах і зарубіжних організаціях.

Методи навчання поза робочим місцем

Лекція – викладання інформації у вигляді публічного виступу з наступними відповідями на запитання. Головна перевага – надання великої кількості (об'єму) невідомого структурованого матеріалу практично необмеженій кількості слухачів.

Методи конференції, дискусії, семінари.

Дискусія – це обговорення будь-якого спірного питання, дослідження проблеми, у якій кожна сторона аргументує свою позицію і претендує на досягнення мети. Дискусія може бути аподиктичною – заснована на законах мислення і правилах висновку, якщо її мета – досягнення істини. З другого боку дискусія може бути еристичною, якщо її мета нагнути співрозмовника до думки другої сторони, заперечуючи його аргументи та використовуючи його промахи. Дискусія називається софістичною, якщо її мета перемогти любим шляхом, у тому числі і маніпулюванням словами і поняттями, введенням співрозмовника в оману.

Метод конкретних практичних ситуацій.

Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника.

Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є метод інцидентів, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу.

Близький до цього є *метод управлінських ігор*, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними. Останнім часом також практикують:

- ▣ *метод групової динаміки*. Учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора.
- ▣ *метод спеціальних завдань* спрямований на удосконалення навиків працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проектів, які контролюються менеджерами.

- ▣ *моделювання поведінки менеджера* — суть в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідкує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації.
- ▣ *рольові ігри (моделювання рольової поведінки)* - робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм).

Ділові ігри індивідуальні, близькі до професійної діяльності і можуть бути глобальними (предмет – загальне керівництво підприємством) і локальними (вирішення окремих проблем). Вони дозволяють слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, дають можливість визначити, що дають ті чи інші дії.

Навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.

Моделювання - відтворення реальних умов праці.

Тренінг сенситивності - участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.

Бізнес-тренінги. Тренінг складається з декількох модулів. Перший модуль – змістовний – які концепції викладаються у навчанні. Ці речі, як правило, пов'язані з технологією роботи організації, наприклад, у продажі або просуванні товару на ринок. Другий – методичний – як саме побудувати процес навчання. Третій – психологічний.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- ▣ забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- ▣ підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- ▣ просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- ▣ освоєння нових професій;
- ▣ підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади, і формують бажання вчитись.

1) *Передвиробнича стадія кар'єри.* Охоплює навчання в загальноосвітній школі, ПТУ чи коледжі, а потім – у вищому навчальному закладі III-IV рівнів акредитації, після закінчення якого молоді фахівці отримують свою першу роботу. На початку цієї стадії (навчання в загальноосвітній школі) вони ще не думають про власну кар'єру. Вибір вищого навчального закладу спонукає до перших кроків у цьому напрямі, але більшість випускників бачать лише загальні перспективи професійної кар'єри.

2) *Адаптаційний етап кар'єри* в середньому триває перші п'ять років роботи. За цей час фахівці або проявляють себе і організація бачить їхню службову перспективу, або з часом переходять на іншу роботу в тій чи іншій організації.

Молоді фахівці приходять в організацію з теоретичними знаннями, проте без розуміння організаційних вимог, тому мусять тісно співпрацювати з досвідченішими людьми. Відносини між молодими фахівцями та їх наставниками є своєрідним продовженням навчання. Здебільшого їм доводиться практично опанувати свій фах і виконувати вказівки.

3) *Стабілізаційний етап* розпочинається у 28—30 років, коли фахівець усе більше виявляє самостійність у роботі, прагне довести власну конкурентоспроможність в обраній сфері діяльності. Багато з них на цьому етапі стають справжніми професіоналами, працюють впевнено, ініціативно, без підказок. Однак досягнення ними професійної незалежності супроводжується певними проблемами психологічного і професійного плану. На цій стадії втрачають перспективу ті, хто не має необхідних фахових умінь для творчої і самостійної праці. Успішне подолання стадії службового зростання дуже важливе для майбутньої кар'єри;

4) *Консолідаційний етап* припадає на період від 30 до 40 років, коли людина значно менше уваги приділяє забезпеченню своїх потреб, а зосереджується на досягненнях у роботі. Багатьох стимулюють пов'язані з успіхами на роботі повага інших, право на самоуправління, незалежність. Фахівці на цій стадії стають наставниками тих, хто перебуває на стадії адаптації, розширюють сферу інтересів за межами організації. Основну увагу професіонали зосереджують на навчанні і взаємодії з іншими, вони виявляють високу відповідальність за роботу інших.

На цьому етапі можливі і відчутні психологічні стреси, а тому деякі особи не можуть справитися з новими вимогами і можуть повернутися до попередньої стадії. Інші намагаються якомога довше залишатися на стадії досягнення успіху, докладаючи неабияких зусиль для стабілізування досягнутих здобутків. Повага і самореалізація стають їх найважливішими потребами. В особистому плані у них нерідко настає «мистецький» період, ознаками якого є прагнення прилучитися до культурних надбань, оскільки психологічні та фінансові потреби вже задоволені.

5) *Стадія «зіркового становища» (етап зрілості).* Настає вона з досягненням вершини управління організацією. Йдеться не обов'язково про посаду головного адміністратора, оскільки до вищих керівників належать також інші особи, які здійснюють керівництво циклами технологічних операцій, дослідженнями, фінансами організації тощо. На цій стадії професіонали концентруються на довготерміновому стратегічному плануванні, виконуючи ролі менеджерів, підприємців і нагромаджувачів ідей. Головний їх обов'язок — визначити і підтримати кар'єри своїх наступників, взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Професіонали на «зірковій» стадії впливають на діяльність організації такими методами, як генерація ідей, відбір персоналу й організаційні зміни;

6) *стадія відставки (завершальний етап).*
Нею закінчується «зіркова» стадія кар'єри. Особи, які завершили одну кар'єру, можуть переходити до іншої. Пенсіонери самореалізуються в діяльності, яку не могли реалізувати, доки працювали (малярство, садівництво, просвітницька і благодійна діяльність тощо). Загалом пенсійний вік може бути присвячений задоволенню психологічних потреб, у т. ч. потреби в передаванні свого професійного і життєвого досвіду. Тому багато організацій залишають своїх колишніх вищих керівників-пенсіонерів у ролі консультантів, почесних президентів, старійшин.

Управління кар'єрою починається з її планування на етапі приходу молодого фахівця в організацію і триває впродовж усієї трудової діяльності працівника. Планування кар'єри є однаково відповідальним як для індивіда, так і для організації. Працівник мусить осмислити свої цілі, ідентифікувати здібності і, послуговуючись консультаціями наставників, зайнятися необхідним навчанням і розвитком.

Організації, плануючи і здійснюючи програми розвитку персоналу, повинні знати потреби і можливості службового зростання працівників і забезпечити їх відповідною інформацією. Планування кар'єри відбувається на підставі інформації про передбачувані вакансії і реальні посадові вимоги до працівників. Ефективне планування кар'єр задовольняє потреби і працівників, і організацій.

Планування ділової кар'єри здійснюють, використовуючи кар'єрну стежку (сходишки кар'єри). Для особистості *кар'єрна стежка* — це послідовність робіт задля досягнення особистих і кар'єрних цілей. Рух сходишками кар'єри відображає просування у професії або у функціональній сфері.

Кар'єра потребує постійного навчання і навіть підпорядкування їй способу життя. Вона неминуче пов'язана з удосконаленням стилю роботи, досягненням кращих результатів у роботі, більшого окладу, вищого статусу, престижу і влади, перебиранням на себе масштабніших і відповідальніших обов'язків.

Ефективність кар'єри оцінюється як індивідами, так і організаціями. Ефективна кар'єра обов'язково відповідає таким критеріям, як характеристики кар'єри, ставлення особистості до кар'єри, відповідність якостей особистості вимогам кар'єри.

Основні характеристики кар'єри. Такими характеристиками є посада і відповідний їй оклад. Особа з кращими кар'єрними показниками швидше досягає більшого окладу і піднімається на вищий рівень ієрархії. Досягаючи успіхів, вона перебирає на себе відповідальніші обов'язки. Правильному оцінюванню ефективності кар'єри заважають відсутність чітких показників, за якими працівники можуть бути винагороджені більшими окладами і підвищенням у посадах, а також поширена невідповідність очікувань організацій щодо осіб і їх особистих цілей або можливостей.

Ставлення працівника до кар'єри. Попри певні індивідуальні відмінності, загалом ставлення індивіда до своєї кар'єри полягає у способі її сприйняття та оцінювання. Як свідчить досвід, чим позитивніші ці сприйняття та оцінки, тим ефективнішою буде кар'єра. Осіб із позитивним ставленням до кар'єри вважають в організаціях зацікавленими у досягненні загальних організаційних цілей.

Відповідність якостей особистості вимогам кар'єри. Для успішної службової кар'єри потрібні належна фахова підготовка й особистісні якості, які б відповідали обраному виду діяльності. Однак навіть диплом з відзнакою престижного навчального закладу не гарантує успішної кар'єри. Адже більшість сучасних професій ґрунтується на використанні нових технологій та інформації, що потребує оволодіння новими знаннями і вміннями. Особи, не здатні пристосуватися до цих змін, використати їх собі на користь, не зможуть зробити вдалих кар'єр.

При управлінні кар'єрою необхідна співпраця працівника, керівника і служби управління персоналом. Керівник сприяє працівнику у його розвитку, надає йому достатньо інформації, делегує повноваження, впливає на створення позитивного іміджу. Фахівці служби управління персоналом здійснюють організаційну роботу щодо надання консультацій, оцінки можливостей просування.

Резерв кадрів — цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

Здебільшого резервом кадрів вважають групу працівників для висування на керівні посади, насправді це поняття є набагато ширшим і охоплює всі категорії працівників.

Стратегічно орієнтоване управління резервом кадрів на службове просування охоплює: планування резерву кадрів для висування на керівні та інші посади; створення його (відбір працівників, визначення термінів, методів і форм навчання і підготовки до майбутньої діяльності); відбір з його складу найпридатніших кандидатур для заміщення вакантної посади; адаптація висунутого з резерву працівника на новому робочому місці.

У процесі планування резерву кадрів реалізують концепцію, принципи і зміст кадрової політики організації, виявляють, загальні потреби організації в персоналі, визначають найраціональніші способи його відбору з наявних кадрових ресурсів і наступної підготовки. Послідовна реалізація концепції, принципів і змісту кадрової політики, які передбачають пріоритетну орієнтацію на власні ресурси організації, є фундаментальною основою забезпечення її стратегічних потреб у кадрах, особливо керівних, а також реалізації кар'єрних планів її співробітників.

Для організації роботи по формуванню резерву повинна бути розроблена і прийнята *модель формування резерву*, в якій наявні:

- визначення цілей формування резерву;
- принципи формування резерву;
- критерії зарахування в резерв;
- система оцінки готовності резерву;
- механізм формування і використання резерву;
- обов'язки служби управління персоналом, керівників по роботі з резервом.

Кожне підприємство розробляє положення про резерв, яке враховує стратегію і специфіку. У затвердженому керівником положенні відображається модель формування резерву.

Етапами формування резерву є:

- попереднє вивчення і оцінка кандидатів у резерв;
- відбір кандидатів у склад резерву;
- зарахування у склад резерву;
- організація підготовки резерву;
- оцінка готовності резерву.

Визначення оптимальної потреби у резерві здійснюється наступним чином:

- виявляється потреба організації у кадрах управління на короткострокову і довгострокову перспективу;

- визначається фактична чисельність підготовленого резерву кожного рівня, незалежно від того, де проходив підготовку той чи інший робітник;

- визначається приблизний відсоток вибуття із резерву;

- визначається кількість керівних кадрів, які вивільняються у зв'язку із змінами структури управління, які можуть бути використані в якості керівників на інших ділянках;

Підґрунтям для розрахунку є:

- прогноз зміни організаційної структури;
- удосконалення правил просування робітників;
- визначення забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначення насиченості резерву по кожній посаді чи групі однакових посад (скільки кандидатур із резерву припадає на кожну посаду);
- визначення категорії посад, які є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу.

На кожну посаду формують кадровий резерв не менше як із двох кандидатів. Зарахування проводить керівник організації за пропозиціями керівників структурних підрозділів.

Список зарахованих до кадрового резерву осіб керівник організації переглядає щороку. Зараховані до кадрового резерву працівники підвищують свою кваліфікацію на підставі *особистих річних планів*, затверджених керівниками організації та її структурних підрозділів.

Такі плани зазвичай передбачають: систематичне навчання шляхом самоосвіти; періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних закладах (у т. ч. зарубіжних); участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем виробничо-господарської і управлінської діяльності; участь у підготовці проектів інструкцій, методичних розробок, складанні довідок про діяльність організації тощо; вивчення і аналіз Законів України, постанов Верховної Ради, указів і розпоряджень Президента, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, рішень вищого керівництва організації, знання яких будуть необхідні у майбутній його діяльності; виконання службових обов'язків на посаді, до якої готується кандидат, під час відсутності штатного працівника.

У великих організаціях створюються спеціалізовані центри підготовки і підвищення кваліфікації працівників, які перебувають у кадровому резерві. Разом із структурними підрозділами центрального апарату організації спеціалісти центру складають програми підвищення кваліфікації резерву, організовують його навчання, досліджують і забезпечують використання зарубіжного досвіду роботи з резервом на заміщення вакантних посад, надають методичну допомогу школам резерву регіональних філій організації.

Науково-методичне забезпечення навчального процесу в школах резерву, добір викладачів, надання допомоги включеним до резерву працівникам в організації індивідуального навчання, контроль їхніх знань, виявлення готовності до заміщення посади здійснюють ради з професійного навчання кадрів, роботи з молоддю та наставниками.

Організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву, контроль за виконанням особистих щорічних планів його підготовки покладається на службу персоналу організації. Крім того, вона зобов'язана систематично аналізувати й узагальнювати практику формування кадрового резерву вітчизняних і зарубіжних організацій, вносити пропозиції керівництву організації щодо її вдосконалення.

Дякую за увагу!