К. В. Ковальська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
КНУ імені Тараса Шевченка,

ORCID ID: 0000-0001-9629-424X

Р. А. Солодаренко-Літківська,

студентка, КНУ імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0000-0002-4173-2780

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.150

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

K. Kovalska,

PhD in Economics, Associate Professor of Innovation and Investment Management Department,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

R. Solodarenko-Litkovska,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF THE ENTERPRISE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT STRATEGY

Статтю присвячено проблемі реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві. У статті розроблено організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Визначено, що організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії розвитку персоналу повинно бути не тільки узгодженим з корпоративною стратегією, а й враховувати ті потреби, можливості та обмеження, які має підприємство на певному етапі свого функціонування. Запропоновано модель реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. У статті розроблено план дій щодо реалізації стратегії професійного розвитку працівників. Запропоновано використання компетентнісного підходу в оцінюванні робітників. Визначено необхідність розподілу програм професійного навчання персоналу відповідно до вікової категорії, використовуючи теорію поколінь. Сформовано систему професійного розвитку та мотивації на основі спіральної моделі К. Грейвза.

The article is devoted to the problem of implementing the human resources development strategy at the enterprise. The article says that the success of an organization in the market largely depends on the effectiveness of human resource management. Using their intellectual abilities, knowledge, skills, company employees solve organizational, technical, social, financial and other problems. Thus, the intellectual abilities of individual workers form the results of the enterprise as a whole. In such conditions, issues of the competent use and development of human resources become extremely important. This can be achieved by implementing a strategic approach to the organization's human resources management. The formation and implementation of a human resources development strategy that meets the needs of the enterprise, rapidly changing environmental conditions and at the same time is coordinated with corporate and other functional strategies, is an essential component of the management system of modern organizations. The article has developed organizational and methodological support for the implementation of the human resources development strategy of the enterprise. It was determined that the organizational and methodological support for the implementation of the human resources development strategy should not only correspond to the corporate strategy, but also be based on the needs, opportunities and limitations that the company has at a certain stage of its functioning. A model for the implementation of the enterprise personnel development strategy is proposed. A plan for the implementation of a professional development strategy for employees has been developed. The introduction of feedback from employees about vocational training is recommended. For this, it is necessary to carry out a stepwise form of assessing the effectiveness of training for managers and specialists. It is proposed to use the competency-based approach

when evaluating employees in order to monitor the status of the implementation of the professional development program and staff development strategy. The necessity of distributing staff training programs in accordance with the age group using the theory of generations is determined. A system of professional development and motivation based on the spiral model of S. Graves has been formed.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, стратегія розвитку персоналу, модель реалізації стратегії розвитку персоналу, теорія поколінь, компетентнісний підхід.

Key words: human resources development, human resources development management, human resources development strategy, model for implementing human resources development strategies, generation theory, competency-based approach.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах швидкого розвитку ринкових відносин, прискорення НТП, ускладнення виробництва відбуваються зміни у вимогах до кваліфікації працівників, змісті та характері праці, зростає її інтелектуалізація. Це обумовлює постійне зростання значення людського фактору як ключового аспекту забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку. Таким чином, персонал виступає стратегічно важливим ресурсом підприємства, а ефективне управління його розвитком надає можливість організації швидко адап-

туватися до викликів зовнішнього середовища, уникати загроз і втрат і стабільно нарощувати свою ефективність. Як наслідок, постають питання системного розвитку потенціалу працівників та ефективного управління ним як одним із стратегічних напрямів функціонування підприємства. Формування і реалізація стратегії розвитку людських ресурсів, яка б відповідала потребам підприємства, швидкозмінним умовам зовнішнього середовища і водночас була узгоджена із загальнокорпоративною та іншими функціональними стратегіями, є критично важливою складовою системи управління сучасними організаціями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання теорії і практики стратегічного управління персоналом, сутності стратегії розвитку людських ресурсів та її ролі для ефективного функціонування підприємств висвітлено у працях багатьох закордонних та вітчизняних вчених. Зокрема їх досліджували М. Армстронг, Т. Гараван, М. Пітерсен, Т. Хенвік, Р. Свансон, Р. Харрісон, А. Надлер, В. Савченко, А. Кібанов, С. Бортнік, А. Полонський, А. Балабанова, А. Довгань, І. Волкова, В. Дериховська та інші. Попри ґрунтовне опрацювання різноманітних аспектів стратегічного управління розвитком персоналу (сутності, завдань, принципів тощо), без достатньої уваги залишаються питання розробки конкретних практичних інструментів реалізації стратегії розвитку персоналу на підприємстві. Як показує практика, у більшості випадків стратегічні кадрові рішення щодо розвитку персоналу керівники підприємств приймають інтуїтивно, попри стратегію управління персоналом та корпоративну стратегію у цілому, а також не беручи до уваги потреби працівників та їхні інтереси, що значно знижує ефективність таких рішень. Отже, розробка ефективного інструментарію для реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства є досить важливим та актуальним завданням.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка організаційно-методичного забезпечення реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства у контексті підвищення його конкурентоспроможності в умовах постійного розвитку науки та швидкого оновлення знань.

Рис. 1. Модель реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [1—4].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для ефективного впровадження стратегії розвитку персоналу необхідно використовувати комплексний підхід, який відображений у запропонованій моделі (рис. 1), що в межах загальної стратегії дозволить керівництву організувати безперервний процес професійного розвитку працівників. Водночас менеджери вищих ланок управління за рахунок аналізу інформаційного забезпечення розвитку персоналу мають можливість самостійно визначати пріоритетні цілі та напрями розвитку персоналу, обирати необхідні форми і методи навчання та мотивації, координувати працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оскільки процес реалізації будь-якої стратегії, у тому числі і стратегії розвитку персоналу, займає досить тривалий час, існує вірогідність, що на одному із заключних етапів її реалізації виникнуть нові або будуть скориговані старі стратегічні цілі, обрані нові пріоритетні напрями розвитку підприємства, зміниться його фінансовий стан або ситуація на ринку, що стане причиною невідповідності цілей стратегії розвитку персоналу HR-стратегії та корпоративної стратегії загалом.

Задля уникнення такої негативної ситуації доцільно проводити перевірку ступеня узгодженості результатів стратегії розвитку персоналу із загальною стратегією та у разі невідповідності коригувати цілі та задачі розвитку персоналу відповідно до HR-стратегії та загальної стратегії підприємства.

Стратегія розвитку персоналу визначає основні цілі, пріоритетні завдання та першочергові дії, на реалізацію яких має бути спрямована робота кадрової служби, кадрова політика та політика розвитку підприємства у цілому. Основними цілями реалізації стратегії розвитку персоналу, на нашу думку, є:

— формування нового покоління працівників, які володіють сучасними методами та форматами роботи, по-

єднуючи стратегічний підхід з високим професіоналізмом;

— удосконалення системи управління професійним розвитком, адаптації, оцінювання та підвищення кваліфікації кадрів, створення середовища безперервного навчання для кожного працівника;

— розвиток внутрішніх комунікацій щодо професійного розвитку;

— розвиток систем оцінювання для кожної категорії працівників;

— збільшення рівня залученості персоналу у професійний розвиток.

Реалізацію стратегії розвитку персоналу необхідно здійснювати за напрямками, що передбачають вирішення відповідних пріоритетних завдань:

1. Розробка та реалізація програми професійного розвитку робітників.

2. Впровадження зворотного зв'язку від працівників щодо ефективності професійного навчання.

3. Створення системи оцінювання виробничого персоналу.

4. Використання методів професійного навчання та розвитку відповідно до вікової категорії працівників.

5. Збільшення мотивації та віддачі від професійного розвитку спеціалістів та керівників.

Для організаційно-методичного забезпечення реалізації обраної стратегії професійного розвитку персоналу розглянемо шляхи реалізації кожного з пріоритетних завдань.

1. Першим завданням обраної стратегії розвитку є залучення у професійний розвиток робітників та вдосконалення існуючої програми розвитку. Запропонований план дій щодо реалізації стратегії розвитку працівників (з умовними датами) представлено у таблиці 1.

2. Для збільшення ефективності професійного розвитку працівників необхідно реалізувати друге пріоритетне завдання, яке полягає у впровадженні зворотно-

Таблиця 1. План дій щодо реалізації стратегії розвитку персоналу

№	Найменування заходу	Строк виконання	Відповідальний виконавець	Очікувані результати
1.	Розробка програми заходів професійного розвитку (ППР) робітників, спеціалістів і керівників	Вересень 2020 р.	Відділ управління персоналом (УП)	Затверджений наказом керівника відділу УП та гендиректора відповідний порядок
2.	Запровадження щорічного планування навчальних заходів за ППР для всіх категорій та проведення занять згідно із затвердженою план-схемою	Щорічно до 01 січня; за окремим графіком	Визначені керівники структурних підрозділів, відділ УП	Затверджені щорічно до 01 січня відповідного навчального року керівником план-схеми заходів відповідно до програм
3.	Запровадження системи обліку результатів професійного розвитку працівників	Постійно, починаючи з жовтня 2020 р.	Визначені керівники структурних підрозділів, відділ УП	Запровадження систему обліку результатів професійного розвитку персоналу
4.	Підготовка обґрунтувань до бюджетного запиту компанії щодо обсягу необхідних витрат	Щорічно липень-серпень упродовж 2020-2022 рр.	Фінансовий відділ, керівник відділу УП	Підготовлені обґрунтування до бюджетних запитів щодо обсягів бюджетних призначень на наступний бюджетний період
5.	Висвітлення результатів професійного зростання працівників на офіційному сайті, корпоративному порталі та ЗМІ	Постійно упродовж 2020-2022 рр.	Відділ УП	Щомісячне висвітлення результатів професійного зростання працівників та їх раціоналізаторських ідей на офіційному веб-сайті
6.	Проведення оцінювання стану СР та моніторинг реалізації ППР з відповідним внесення змін до ППР та СР	Щорічно/щоквартально упродовж 2020-2022 рр.	Відділ УП	Щорічне проведення оцінювання та внесення змін до СР. Щоквартальний моніторинг виконання ППР

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 2. Методи навчання персоналу підприємства залежно від вікової категорії

Категорії персоналу	Методи професійного розвитку та навчання					
Керівники						
21-30 років	Воркшопи		Secondment		Hard&Soft skills	E-learning
31-40	Майстер-класи		Мозковий штурм			
41-51 років	Семінари		Корпоративні тренінги, Конференції			
51 та більше	Лекції					
Спеціалісти						
21-30 років	Hard skills, MHP Leaders HUB, наставництво	Воркшопи	Secondment	Гейміфікація	Job Shadowing	E-learning
31-40 років		Майстер-класи, тренінги	Ротація	Метод відкриттів	Баскет-метод	
41-50				Лекції		
51 та більше		Корпоративні тренінги, Конференції			Надання можливості бути корпоративним наставником	
Робітники						
21-30 років	Майстер-класи	Job Shadowing		Курси підвищення кваліфікації, інструктаж, наставництво		
31-45 років	Тренінги	Ротація				
46 та більше	Семінари	Лекції				

Джерело: розроблено авторами на основі [6].

го зв'язку від працівників щодо професійного навчання. Для цього необхідно проводити ступеневу форму оцінювання ефективності навчання керівників та спеціалістів. Суть її полягає у тому, що після закінчення тренінгу або семінару працівник заповнює бланк-оцінку його ефективності, а через 3 місяці проводиться повторний аналіз: що з отриманих знань і вмінь він регулярно використовує у роботі, наскільки корисним було навчання для підвищення ефективності його роботи. Експерти кадрової служби повинні щоквартально проводити моніторинг заповнених бланків та у разі необхідності — коригувати програми професійного розвитку з метою збільшення ефективності професійного навчання. Така ступенева форма оцінювання буде сприяти залученню працівників у процес їхнього професійного розвитку, а також — зростанню особистої мотивації.

3. Наступне пріоритетне завдання полягає у створенні системи оцінювання робітників. Практика у сфері управління персоналом показує, що істотно зріс попит на розробку моделей компетенцій для виробничого персоналу. Найбільш гостро питання розвитку компетенцій робітників стоїть перед підприємствами, що впроваджують системи і технології управління якістю. За цих умов роль звичайного робітника, який піклується про підвищення ефективності виробництва, більш важлива, ніж у традиційній системі виробництва [5, с. 225]. Тому оцінка та розвиток компетенцій робітників є актуальним стратегічним напрямком управління розвитком персоналу. Для проведення процедури оцінювання пропонуємо визначити вагові коефіцієнти обраних компетенцій за методом SMART. Передбачається, що відповідальним особам у виробничих секторах необхідно щоквартально оцінювати рівень розвитку визначених компетенцій у кожного робітника. За результатами оцінювання відділом управління персоналом повинен проводитися моніторинг стану реалізації ППР для робітників та стратегії розвитку персоналу.

4. Задля реалізації наступного пріоритетного завдання стратегії розвитку персоналу (коригування методів професійного навчання відповідно до вікової групи для різних категорій працівників), рекомендується використовувати комбінацію інноваційних і традиційних підходів до професійного розвитку для працівників різного віку, ґрунтуючись на теорії поколінь, запропонованої Н. Хоувом і В. Штраусом (табл. 2). Суть теорії полягає, що кожному поколінню властиві свої особливості та основні цінності, і відповідно навчальні програми будуть більш ефективними, якщо при їх підготовці враховувати ці фактори [6, с. 114]. Зокрема необхідно

адаптувати форму і тематику навчального процесу і пропонувати співробітникам перспективи вибору професійного навчання та розвитку відповідно до покоління, до якого вони належать (бебі-бумери, покоління X, покоління Y, покоління Z).

Так, бебі-бумери відчують себе професіоналами та підтримують ініціативу впровадження інституту наставництва, в якому вони виступатимуть внутрішніми консультантами та експертами. Представники покоління X готові безперервно навчатися, адже впевнені, що, володіючи значною кількістю технік, зможуть контролювати будь-які критичні ситуації. Для навчання покоління Y можна використовувати такі методи, як майстер-класи, тренінги, мозковий штурм, баскет-метод (метод імітації ситуацій "керівної діяльності", за якого співробітник долучається до ролі керівника) та метод відкриттів [7]. Люди покоління Z швидше навчаються, краще взаємодіють із технологіями і засвоюють нові навички. Доцільним буде використання інноваційних методів навчання, наприклад гейміфікації, Secondment, Job Shadowing, а також використання інфографіки, адже для них у роботі важливий креативний та творчий підхід.

5. Задля реалізації останнього пріоритетного завдання (збільшення віддачі та мотивації до професійного розвитку спеціалістів і керівників) пропонується використовувати спіральну модель Клеро Грейвза. Її суть полягає у тому, що існує 8 рівнів розвитку компаній та працівників, які представлені у вигляді спіралі з 8 кольорів, починаючи від бежевого, закінчуючи бірюзовим. Вчений виявляв у співробітників базові потреби, а у компаній — особливості корпоративної культури [8, с. 142]. Для даного аналізу необхідно, щоб працівники щомісяця проходили тест, розроблений спеціалістами зі спіральної динаміки.

Для співробітників кожного рівня необхідно застосовувати найбільш доцільний формат навчання. Використовуючи спіральну модель Грейвза, у таблиці 3 запропоновано методи розвитку та мотивації працівників залежно від їхнього рівня розвитку. У таблиці представлені тільки шість рівнів з восьми, оскільки передбачається, що працівники, які знаходяться на першому рівні, не працюють у компанії, а представники бірюзового рівня — це не рядові співробітники.

Таким чином, використання даних рекомендацій забезпечить підвищення рівня мотивації та віддачі від професійного розвитку спеціалістів та керівників, а також дасть змогу реалізувати останнє пріоритетне завдання стратегії розвитку персоналу підприємства.

Таблиця 3. Методи розвитку та мотивації персоналу залежно від рівня розвитку працівників підприємства

Етап розвитку працівника	Методи професійного навчання та розвитку	Методи мотивації	
		Нематеріальна	Матеріальна
Фіолетовий	Електронний курс або тренінг, де дають покрокову інструкцію до дії	Показати, що група здатна захищати і робить це	Окладна система оплати праці і система пільг
Червоний	Змагання, конкурси, ворк-шопи, кейс-стаді	Створювати висококонкурентні ситуації, в яких співробітники можуть проявити свою силу	Надавати бали, які враховуються в щомісячній оцінці за прочитані книги/статті або пройдені
Синій	Наставництво, у ході якого наставник буде часто контролювати свого протеже, допомагаючи порадою і підказками	Підкреслювати слова «повинен», «зобов'язаний» і «зобов'язання», які є частиною системи «за все треба платити свою ціну»	
Помаранчевий	Тренінги, індивідуальний коучинг як спосіб підвищення кваліфікації та визнання статусу	Ділитися із співробітниками славою і знаходити перспективи для особистого визнання	
Зелений	Командні тренінги, навіть якщо на них дають невелику кількість нових знань, хокатони	Визначити значення змагання як спосіб «зробити це разом у команді»	Виплати повинні бути однаковими у всій групі
Жовтий	Дізнатися, яка мета співробітника, і в залежності від відповіді організувати навчання	Забезпечити умови для самомотивації	Ставити інтереси роботи вище прибутку

Джерело: розроблено авторами на основі [8].

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити такий висновок. У сучасних умовах господарювання в умовах високої конкуренції підвищується вагомість розробки та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії професійного розвитку персоналу повинно бути не тільки узгодженим та відповідати корпоративній стратегії, а й відштовхуватися від тих потреб, можливостей та обмежень, що має підприємство на певному етапі свого функціонування. Для успішної реалізації стратегії необхідно застосовувати комплексний підхід, представлений у формі моделі реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства, а також розробити та впровадити план її реалізації, який передбачає застосування сукупності інструментів, таких, як забезпечення зворотного зв'язку від працівників щодо професійного навчання на основі ступеневої форми оцінювання ефективності навчання керівників та спеціалістів, впровадження компетентнісного підходу в систему оцінювання робітників, розподіл програм професійного навчання відповідно до вікової категорії працівників, використовуючи теорію поколінь, а також спіральну модель К. Грейвза з метою збільшення мотивації до професійного розвитку співробітників. Комбінація цих методів та інструментів дасть змогу збільшити ефективність від заходів професійного розвитку персоналу на підприємстві, рівень залученості працівників, а отже — збільшити конкурентоспроможність компанії загалом.

Література:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2002. 325 с.
2. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. заклад. К.: МАУП, 2006. 408 с.
3. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. № 1. 2017. с. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3 (дата звернення: 17.06.2020).
4. Петрова І.А. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5 (50). 2011. с. 128—132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_5_28 (дата звернення: 14.06.2020).

5. Волобоєва І.О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 2. С. 223—228.

6. Howe, Neil, Strauss, William. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company. 1991. 322 p.

7. Howe, Neil, Strauss, William. The Next Twenty Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Harvard Business Review. July-August/ 2007. URL: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> (дата звернення: 8.06.2020).

8. Graves, Clare W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values. The Journal of Humanistic Psychology. Fall 1970. Vol. 10. No. 2. Pp. 131—154.

References:

1. Armstrong, M. (2002), Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami [Strategic Human Resource Management], YNFRA-M, Moscow, Russia.
2. Kolpakov, V.M. (2006), Upravlinnja rozvytkom personal [Human Resource Development Management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
3. Morozov, O.F. and Ghonchar, V.O. (2017), "Enterprise Human Resource Development Management System", Efektyvna ekonomika, vol. 1, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3 (accessed 17.06.2020).
4. Petrova, I.L. (2011), "Strategic Human Resource Management", Naukovyj visnyk Poltavskogo universytetu ekonomiky i torghivli, vol. 5 (50), pp. 128—132, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_5_28 (accessed 14.06.2020).
5. Voloboyeva, I.O. (2014), "Competencies: a key element of an organization's human capital management", Socialno-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka, vol. 2, pp. 223—228.
6. Howe, N. and Strauss, W. (1991), Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069, William Morrow & Company, New York, USA.
7. Howe, N. and Strauss, W. (2007), "The Next Twenty Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve", Harvard Business Review (electronic journal), Available at: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> (accessed 8.06.2020).
8. Graves, C. W. (1970), "Levels of Existence: An Open System Theory of Values", The Journal of Humanistic Psychology, vol. 10, No. 2, Pp. 131—154.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2020 р.