

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

І. Л. Петрова, доктор економічних наук

У сучасному бізнесі люди – це не безособисті виконавці, не «центр затрат», а ключовий актив, тому корпоративне навчання стає джерелом розвитку бізнесу, одним із основних бізнес-процесів.

За таких обставин розвиток персоналу перетворюється на провідний фактор ділового успіху підприємства, а здатність компанії навчатися швидше, ніж її конкуренти, стає вирішальною конкурентною перевагою. Знання в бізнес-структурах постійно оновлюються, концентруючись на стратегічних напрямках. Аналіз показує, що знання у співробітників компаній накопичуються зі швидкістю, що не на 100 %, а в 100 чи більше разів перевершує швидкість нагромадження знань науковими установами.

Більшість успішних українських підприємств розуміють важливість інвестицій у людський капітал, проте не всі розробляють довгострокову стратегію розвитку персоналу організації. За підходом до розвитку людських ресурсів можна виділити чотири типи компаній, які відображують відповідно чотири етапи еволюції функції управління розвитком персоналу в організації:

- компанії, які не провадять комплексний підхід до навчання та розвитку персоналу, обмежуючись окремими заходами як реакціями на раптово виниклі потреби. Такі потреби часто задовольняють тренінгові або консалтингові компанії. Розвиток персоналу відбувається стихійно;

- компанії, в управлінні яких встановлена функція розвитку персоналу, регулярно провадяться заходи з навчання персоналу різних категорій. Політика розвитку персоналу узгоджена зі стратегією компанії;

- компанії, у яких створено відділ розвитку персоналу та здійснюються системні

підходи до формування компетенцій. Стратегія розвитку людських ресурсів є одним із елементів стратегії компанії;

- компанії, у яких сформовано корпоративний університет або навчальний центр, де накопичуються та зберігаються знання компанії. Вони перетворюються в організацію, яка навчається. Корпоративну стратегію розробляють на принципах розвитку людських ресурсів.

Під час започаткування або вдосконалення процесу розвитку персоналу в організації застосовують технології управління розвитком персоналу, за допомогою якої, у свою чергу, можна:

- чітко сформулювати стратегічні цілі організації;

- транслювати їх на всі підрозділи, доводячи до кожного виконавця;

- визначити конкретні задачі для працівників на всіх рівнях;

- змоделювати компетенції, необхідні для виконання цих завдань;

- оцінити реальний рівень компетенцій працівників;

- розробити стратегію подолання «розриву» між бажаними та наявними компетенціями.

Технологія стратегічного управління компетенціями інтегрує технології управління за цілями, управлінням знаннями, управлінням проектами, управлінням культурою.

Аналіз української практики показує, що підприємства здебільшого надають перевагу короткостроковим стратегіям розвитку персоналу, на які не потрібні значні інвестиції, спрямовані на задоволення поточних потреб організації в кадрах. Це значною мірою пояснюється й тим, що переважна кількість підприємств взагалі не реалізують стратегічне

управління. Проте такий підхід звужує можливості подальшого існування організації.

Для стратегічно орієнтованих організацій пріоритетами стратегічного розвитку людських ресурсів організації є [1, с. 277]:

- розробка стратегій індивідуального, командного й організаційного навчання;
- створення організації, що навчається;
- нарощування інтелектуального капіталу організації;
- розвиток керівників;
- формування емоційної культури;
- розвиток стратегічної здібності.

Стратегію розвитку людських ресурсів необхідно розробляти, коли відбуваються істотні зміни в бізнес-стратегії, проводиться крупне злиття або поглинання. Вона є абсолютно необхідною, коли виявлено істотний розрив між бажаними та наявними компетенціями персоналу, що помітно позначається на

ефективності управління. Нарешті, стратегія розвитку людських ресурсів необхідна як органічна складова загальної стратегії розвитку організації, зокрема тоді, коли її стратегічним наміром є здійснити прорив і зайняти лідируючу позицію на ринку.

Натомість ця стратегія не є актуальною, якщо вона спричинена прагненням скопіювати вдалі бізнес-моделі, конфліктом пріоритетів або конфліктною ситуацією в колективі, проблемами в HR-відділі тощо [2].

Для реалізації стратегії розвитку людських ресурсів в організації необхідно реалізувати процесний підхід, згідно з яким розвиток персоналу є бізнес-процесом, тобто послідовністю дій, починаючи з уведення потрібних ресурсів і завершуючи одержанням певного результату (продукту). Схема такого бізнес-процесу представлена на рис. 1 [3, с. 147].

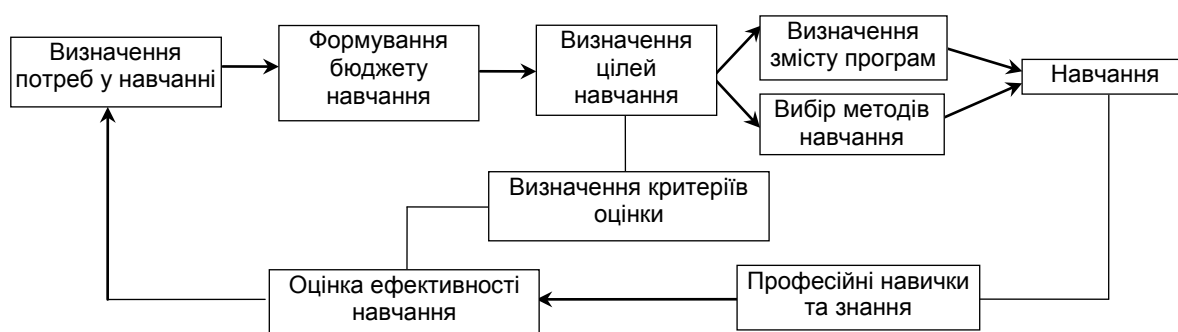


Рис. 1. Бізнес-процес розвитку людських ресурсів організації

Елементами бізнес-процесу розвитку людських ресурсів є його види, форми, методи, конкретні інструменти. Скажімо, основними видами навчання, поширеними в сучасних компаніях, є:

- навчання за рахунок вирішення реальних завдань на своєму робочому місці, участь у проектах; виконання нових обов'язків;
- навчання на робочому місці з більш досвідченим співробітником: наставництво, коучинг, менторинг тощо;
- навчання в учбових класах: лекції, семінари, тренінги та ін.

Результативність цих видів різна. У першому випадку вона становить 70 %, у другому – 20 %, у третьому – лише 10 %. Проте витрати

на всі ці види мають протилежну тенденцію: на аудиторні заняття вони найвищі, тоді як навчання на робочому місці коштує найменше. Цей підхід до навчання підтримується в компанії «Сандора» (тепер у складі «Пепсі»), де навчання «йде» на робочі місця, а відповідальність за його результати перекладається як на HR-менеджера, так і в тій самій мірі на співробітника і його керівника [4]. Підхід до структури навчання: «70 – 20 – 10» також використовують такі компанії, як Mars, Hewlett-Packard, Microsoft та ін.

Щоб подолати такі поширені недоліки організації процесу розвитку персоналу, як нецільове планування тренінгів, несвоєчасний зворотний зв'язок за результатами навчання,

неузгодження навчання зі стратегією організаційного розвитку, в компанії ввели нову форму заявки на навчання. В ній має бути вказана бізнес-необхідність у навчанні саме зараз, практична цінність навчання для виконання безпосередніх обов'язків, ті компетенції, які необхідно набути співробітнику [4].

Крім того, впроваджена ступенева форма оцінки ефективності навчання. Після закінчення тренінгу або семінару співробітник заповнює бланк-оцінку його ефективності, а через 3 місяці співробітник робить повторний аналіз: що з отриманих знань і вмінь він регулярно використовує у роботі, що тільки час від часу, наскільки корисним було навчання для підвищення ефективності його роботи.

Провідною технологією розвитку персоналу є управління, засноване на компетенціях. Продовжуючи приклад компанії «Сандора», зазначимо, що компетентнісний підхід до розвитку персоналу реалізується в рамках програми TPI (talent identify process – процес ідентифікації талантів), що є в компанії [4].

Система лідерських компетенцій компанії містить:

- базові компетенції: аналітичні здібності, орієнтованість на клієнта, демонстрація цінностей компанії, орієнтація на результат, міжособистісна ефективність;
- компетенції росту: комунікація, розвиток людей, функціональна майстерність, знання бізнесу, організаційний вплив, командне лідерство;
- стратегічні компетенції: компетенція бачення і стратегії, лідерство під час змін, захоплення творчості й інновацій.

Паралельно з цим визначається набір функціональних компетенцій, які більш широко розкривають поняття компетенції «Функціональна майстерність», зокрема у таких напрямках, як продажі, робота з персоналом, постачання, фінанси.

В індивідуальному навчанні переважає направленість на функціональний розвиток, так званих, *hard skills* – професійних знань і вмінь, необхідних для виконання безпосередніх обов'язків. У корпоративному форматі навчання, швидше за все сконцентровано на

розвитку «*soft skills*»: лідерські якості, самореалізація, комунікації тощо.

Нова модель організаційного навчання має базуватися на творчому пошуку, експериментуванні, різноманітності, стимулюванні неординарних думок, яскравих і сміливих ідей. Реальні прориви можливі лише у разі виходу за межі галузевої належності, інституціональних рамок і ментальної моделі ведення бізнесу. Нові компетенції працівників і організації в цілому формуються шляхом спільної діяльності, в якій об'єднуються операційні, інноваційні та адаптаційні прийоми.

З огляду на це організаційне навчання має відбуватися відповідно до трьох стратегічних підходів. Згідно з першим, організація налаштована на одноконтурне навчання, суть якого полягає у відпрацюванні компетенцій співробітників на їх відповідність нормам і стандартам виконання, прийнятим в компанії [5, с. 259]. Завдяки цьому організація протягом певного часу може зберігати досягнуті конкурентні переваги. Другий підхід до навчання вимагає перегляду норм і стандартів виконання відповідно до нових сигналів зовнішнього середовища, насамперед, зміни запитів споживачів щодо продукції або послуг компанії. Його називають двоконтурним навчанням. Що ж до третього підходу, то він ґрунтується не на адаптації до середовища, не на реагуванні на його сигнали та виклики, а на власному впливі компанії на це середовище з метою його новаторської зміни, тобто передбачає дійсно творчий підхід. Це так зване дейтеронавчання [5, с. 260–261]. Отже, третій стратегічний підхід до навчання є навчанням творчості, підготовка персоналу до здійснення проривів, до розробки нових стратегічних рішень у контексті «блакитного океану». Організація, що навчається, повинна органічно поєднувати ці стратегічні підходи залежно від своїх потреб і якостей різних груп своїх співробітників.

Диференціація працівників залежно від їхніх здібностей, потреб, індивідуальних стилів навчання є необхідною для реалізації бізнес-процесу розвитку персоналу. Деякі компанії застосовують матрицю ефективність/потенціал людини для індивідуалізації стратегії розвитку персоналу (рис. 2):

Матриця визначення ефективності/потенціалу людини		
Професіонал високого рівня	Талант, що розвивається	Ключовий талант
Послідовно демонструє виняткові результати і високу продуктивність у чітко визначеній сфері відповідальності, але не може або не хоче розширювати сферу діяльності. У разі змін вимог бізнесу або рівня досягнення результатів може стати Цінним Працівником	Постійно демонструє виняткові результати і отримує визнання. Здатен пристосовуватися до нових ситуацій і вивчати нові області. Може переміщуватись і підвищуватись у різних функціональних/технічних сферах або у загальному управлінні	Найкращий талант, який у нас є; звичай дефіцитний. Виконує добре майже все, за що береться. Вчиться швидко. Вміє переносити знання з однієї сфери в іншу. Досягає мети вчасно. Може працювати на основних і стресових посадах. Рольова модель з унікальними і різноманітними знаннями і досвідом
Цінний працівник 4	Ключовий виконавець 7	Потенційна зірка 9
Постійно досягає та інколи перевищує поставлені цілі. Знає поточну роботу добре. Не завжди ефективно пристосовується до нових ситуацій або, можливо, має вузький кругозір у професійній сфері. Можливий прогрес за фахом, після чого стає професіоналом високого рівня. Може збільшити потенціал і стати ключовим виконавцем	Відповідає очікуванням ролі. Розуміє і добре знає принципи виконання обов'язків, вдосконалює навички, необхідні для виконання поточних завдань і досягнення короткострокових кар'єрних цілей. Може пристосовується до нових ситуацій і випробувань. Легко приймає на себе нові робочі обов'язки і ролі й добре справляється з ними	Послідовно виконує роботу і іноді перевищує очікування. Володіє достатнім потенціалом, щоб узятися за нові різноманітні завдання. Справляється з новими викликами і проблемами. Легко набирає швидкість, беручись за нове завдання. Володіє потенціалом розвитку кар'єри в різних напрямках. Ефективно розвиває людей
Працівник з низькою якістю виконання 2	Непослідовний виконавець 5	Талант на початковій стадії розвитку 8
Не досягає очікуваних результатів, не може ефективно пристосуватися до нових і різноманітних ситуацій. Це найменш цінні співробітники з погляду повернення інвестицій. Представники цього осередку можуть потребувати відповідних дій щодо подальшого професійного розвитку	Цінний помічник, що має потенціал, але не відповідає очікуванням у поточній ролі. Можливо, знаходиться не на своєму місці або не відповідає поточній ситуації	Володіє потенціалом для якісного виконання, але не має достатньо часу або можливості продемонструвати свої вміння. Можливо, був непослідовним у минулому. Можливо, зробив одну або більше істотних помилок, але все ще повинен розглядатися як цінний співробітник
1	3	6

Рис. 2. Матриця ефективність/потенціал людини

Послідовність номерів квадратів матриці відповідає пріоритетам розвитку різних категорій працівників.

Необхідним заключним компонентом стратегії розвитку людських ресурсів організації є оцінка її виконання.

Результати стратегічного розвитку людських ресурсів можна оцінити за допомогою, зокрема, таких показників:

- приріст обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;
- ефективність інвестування в людські ресурси з позицій реалізації стратегічних цілей компанії;
- збільшення обсягів прибутку за рахунок розвитку персоналу;

- рівень продуктивності праці та доданої вартості на одного працівника;
- якість виробленої продукції або наданих послуг;
- зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу;
- ефект від упровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою;
- рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички);
- відповідність розвинених компетенцій працівника стратегії управління організації;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його просування;

- рівень задоволеності працівника опанованою у процесі навчання професією;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу компетентністю працівника.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / Армстронг М. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? [Электронный ресурс] / Правоторов В. – Режим доступа : <http://www.sibcon.com>. – Название с экрана.
3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / Шекшня С. В. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.
4. Пихота А. Вкусная и полезная система обучения и развития персонала в компании «Сандора» [Электронный ресурс] / Пихота А. – Режим доступа : <http://www.Trainings.ua>. – Название с экрана.
5. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Джой-Меттьюз Д. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.