

Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації

Кузьменко А.О.

магістр

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Мирошніченко Г.Б.

кандидат економічних наук

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

У статті розглянуто теоретичні аспекти розвитку персоналу, обґрунтовано необхідність розвитку кадрів для підприємства. Досліджено сутність системи розвитку персоналу підприємства, її основні складові та позитивні риси її наявності в організації. Визначено основні напрями розвитку персоналу для підприємств. Здійснено аналіз персоналу підприємства та системи заходів, вжиття яких проводить керівництво щодо його розвитку. Запропоновано заходи вдосконалення системи управління розвитком персоналу організації на прикладі банківської установи.

Ключові слова: персонал, система, організація, розвиток, управління персоналом, кадровий резерв.

Кузьменко А.А., Мирошніченко А.Б. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены теоретические аспекты развития персонала, обоснована необходимость развития кадров для предприятия. Исследована сущность системы развития персонала предприятия, ее основные составляющие и положительные черты ее наличия в организации. Определены основные направления развития персонала для предприятий. Осуществлен анализ персонала предприятия и системы мер, принятие которых проводит руководство касательно его развития. Предложены меры совершенствования системы управления развитием персонала организации на примере банковского учреждения.

Ключевые слова: персонал, система, организация, развитие, управление персоналом, кадровый резерв.

Kuz'menko A.O., Myroshnychenko H.B. THE MANAGEMENT DEVELOPMENT OF PERSONNEL ORGANIZATION IMPROVEMENT SYSTEM

Theoretical aspects of personnel development are considered, the necessity of personnel development for the enterprise is substantiated in the article. The essence of the personnel development system of the enterprise, its main components and positive features from its availability in the organization are investigated. The basic directions of personnel development for the enterprises are determined. An analysis of the personnel of the enterprise and the system of measures conducted by the management of its development was carried out. The measures, concerning improvement of the system of management of development of personnel of organization on the example of a banking institution are offered.

Keywords: personnel, system, organization, development, personnel management, personnel reserve.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу розроблення кардинально нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а старіння їх теоретичних знань, умінь та навичок відбувається дуже швидко. Здатність організації постійно розвивати своїх працівників є одним з найважливіших чинників забезпечення її конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг, проте вітчизняні підприємства використовують застарілі методи розвитку персоналу.

Проблеми розвитку персоналу та посилення професіональних якостей працівників набувають ще більшої актуальності, адже розвиток безпосередньо впливає на продуктивність їх праці, як наслідок, збільшення продуктивності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі питанням управління персоналом та його розвитку приділяється значна увага як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Зокрема, це відображене в роботах таких науковців, як Л.В. Балабанова, П.Ч. Бісвас, О.А. Грішнова, А.Я. Кібанов, О.В. Крушельницька, В.М. Гриньова,

М.С. Татаревська, О.В. Стельмашенко, В.Я. Брич, М.Д. Виноградський.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні дослідження в галузі інновацій щодо розвитку персоналу спираються на результати розвитку економічних, соціологічних та психологічних сфер наукового знання, однак внаслідок складності та багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, які неповністю розроблені. Під час формування системи розвитку персоналу необхідно звертати увагу на сучасні методи розвитку, що безпосередньо сприятимуть підвищенню рівня продуктивності праці та доходу підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в дослідженні теоретичних аспектів розвитку персоналу та розробленні пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійний розвиток персоналу для будь-якого підприємства є істотним елементом виробничих інвестицій, адже саме за допомогою заохочення навчання підприємство відкриває своїм співробітникам можливість підвищувати професійні вміння та навички, що створює необхідні умови розвитку кваліфікованого персоналу [3].

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації щодо розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів та ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою та кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників щодо отримання та підвищення професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації та відповідальності [4].

Суб'єктами системи розвитку персоналу є працівники підприємства, а об'єктами – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

Управління розвитком персоналу є розробленням та вжиттям заходів, які спрямовані на вдосконалення якісних характеристик працівників. Розвиток персоналу здійснюється в трьох основних напрямках та має такі переваги (рис. 1).

Таким чином, розвиток професійних здібностей та якостей персоналу підприємства повинен забезпечувати [2]:

- здатність співробітника усвідомлювати необхідність регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам;
- здатність колективу усвідомлювати необхідність командного чи групового управління за активної участі всього персоналу, а не тільки керівників;
- здатність підприємства усвідомлювати вирішальну роль кожного співробітника та необхідність розвитку його трудового потенціалу.



Рис. 1. Переваги наявності основних напрямів розвитку персоналу

Джерело: вдосконалено авторами на основі джерел [5; 6]

Головне завдання служби кар'єри працівників полягає в забезпеченні кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей належної кваліфікації.

Кадрова політика передбачає виконання таких функцій [1]:

- розроблення стратегії формування та використання трудового потенціалу;

- набір та формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);

- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності;

- поточне оцінювання персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва, службові переміщення, аналіз ділових якостей працівника).

В АТ «Ощадбанк» існує система розвитку персоналу, яка складається з навчання

новоприйнятих працівників банку (базове навчання), навчання працівників банку новим/ наявним продуктам, процесам (процедурно-продуктове навчання) та навчання працівників банку ефективним моделям поведінки (тренінги).

Планування процесів навчання та розвитку персоналу по банку загалом здійснюється Департаментом один раз на рік. Самостійні структурні підрозділи банку своєчасно надають Департаменту інформацію щодо підрозділу, що є ініціатором проведення навчальних заходів; тематики навчальних заходів; категорій працівників, що є учасниками навчальних заходів; орієнтовних строків проведення; кількості учасників; відповідальних працівників підрозділу, які беруть участь в організації та вжитті заходів з навчання та розвитку персоналу.

В АТ «Ощадбанк» існує база заходів з навчання та розвитку персоналу, склад якої

Таблиця 1

Види навчальних заходів АТ «Ощадбанк»

Назва курсу	Мета курсу	Характеристика курсу
Базовий управлінський тренінг	Формування в учасників тренінгу цілісного уявлення про роботу керівника в банку, ознайомлення з рівнями управління, опрацювання технологій постановки мети, планування, делегування й управління персоналом.	В тренінгу розглядаються основні вимоги до посади й особистості керівника. Визначаються основні поняття менеджменту та їх відмінності, а також головні компетенції керівника в «Ощадбанку». Розглядаються складові рівнів управління та завдання кожного з рівнів. Обговорюються вимоги, які висуваються до керівників в сучасному швидко мінливому світі бізнесу, а також класичні функції управління.
Тренінг «Внутрішній клієнт»	Підвищення якості горизонтальної, вертикальної та крос-функціональної взаємодії між співробітниками.	В тренінгу розглядаються основні принципи взаємодії між співробітниками, правила комунікації під час електронного листування, телефонних дзвінків та зборів, вплив формальних та неформальних взаємин в колективі. Проводиться самодіагностика ключових компетенцій, необхідних для побудови якісних робочих взаємодій.
Тренінг «Тайм-менеджмент»	Отримання знань про правила й принципи ефективного управління своїм робочим часом, навчання проведення самодіагностики використання часу та його планування.	В тренінгу розглядаються принципи й правила ефективного управління часом, а також важливість їх дотримання. Визначаються зони найближчого розвитку в процесі планування й управління своїм робочим часом у кожного учасника. Учасники отримують можливість визначити своїх «поглиначів часу», усвідомити їх негативний вплив та опрацювати на практиці методи боротьби з ними.
Тренінг «Управління конфліктами»	Пояснення учасникам сутності, причин та структури виникнення конфліктних ситуацій, тобто навчання учасників попереджуванню та побудові конструктивної поведінки в конфліктній ситуації.	В тренінгу розглядаються сутність, структура та причини виникнення конфліктних ситуацій. Формуються наслідки попередження конфліктних ситуацій на робочому місці. Учасники зможуть напрацювати методи превентивних заходів для недопущення або мінімізації конфліктних ситуацій, а також складуть власний план дій щодо недопущення конфліктів.

Джерело: розроблено авторами за даними організації АТ «Ощадбанк»

залежить від цілей навчання, можливості організації навчання у відповідній формі, а також категорій працівників, для яких проводиться навчання (табл. 1).

Кількість проведених з персоналом тренінгів у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшилась в 2 рази, дистанційного навчання – в 2,8 разів, а start-up – в 1,5 рази. Отже, активність управління розвитком персоналу в АТ «Ощадбанк» у 2017 році значно підвищилась порівняно з 2016 роком.

Задля оптимального поєднання необхідних витрат, можливих результатів та сучасних тенденцій щодо плинності кадрів необхідно впровадити внутрішній кадровий резерв. Це допоможе виявити з-поміж працівників АТ «Ощадбанк» осіб, які мають потенціал для призначення на керівну чи ключову посаду, забезпечити безперервне та своєчасне заміщення вакантних посад, а також створення належних умов для наступності та сталості управління організацією.

Ключовими завданнями формування внутрішнього кадрового резерву в АТ «Ощадбанк» можна визначити такі:

- надання співробітникам банку можливості професійного та кар'єрного розвитку та росту в межах банку;
- закриття вакансій за рахунок внутрішніх кандидатів;
- оптимізація термінів на пошук та адаптацію персоналу;
- оптимізація витрат на пошук та адаптацію персоналу.

Напрямами функціонування внутрішнього кадрового резерву (ВКР) виступатимуть такі.

1) «Ощадпрофі» (кращі професіонали різних напрямів) – резервісти на посади ТВБВ, Регіонального управління або Центрального

апарату банку, функціонал яких передбачає наявність поглиблених знань, навичок, професійних компетенцій в певній спеціалізації (рис. 3).

2) «Ощадлідер» (кращі керівники банку різних рівнів керівництва) – резервісти на посаду керуючого ТВБВ та керівні посади підрозділів Регіонального управління/Центрального апарату банку (рис. 4).

Підготовка кадрового резерву є досить складним процесом, що потребує постійної уваги з боку першого керівника організації та служби персоналу на всіх етапах формування резерву. Складність формування резерву працівників полягає в небажанні керівників структурних підрозділів організації зараховувати перспективних фахівців до резерву через побоювання замінити кращого працівника на свого потенційного конкурента, визначенні оптимальної для організації кількості резервістів, а також оцінюванні потенціалу кандидатів до кадрового резерву. Процес формування кадрового резерву можна здійснити таким чином (табл. 2).

Висновки з цього дослідження. Нині персонал стає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність функціонування кожного підприємства, тому його розвиток є невід'ємною складовою загальної стратегії організації. Система управління розвитком персоналу підприємства є сукупністю методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами.

Першочерговим для підвищення рівня розвитку персоналу є проходження тренінгів з підвищення кваліфікації, адже сьогодні від-

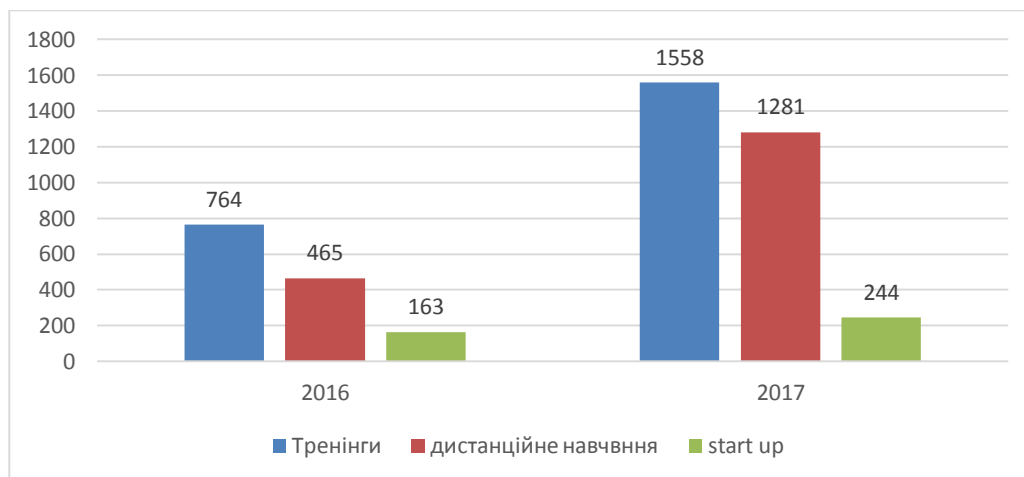


Рис. 2. Статистика проведених навчальних заходів (за кількістю заходів)



Рис. 3. Карта кар'єрного розвитку ВКР напряму «Ощадпрофі»
Джерело: розроблено авторами за даними організації АТ «Ощадбанк»

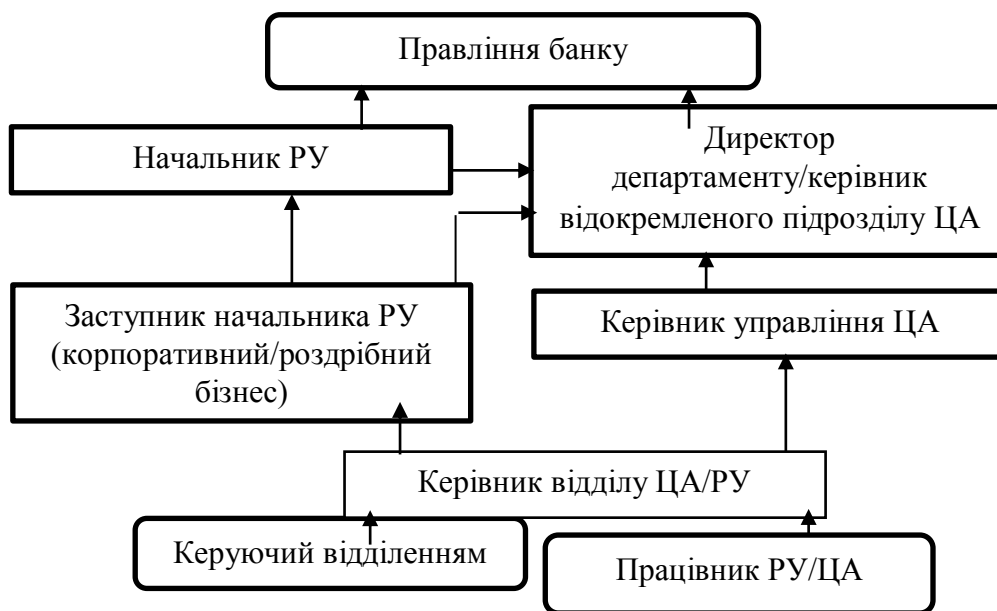


Рис. 4. Карта кар'єрного розвитку напряму «Ощадлідер»
Джерело: розроблено авторами за даними організації АТ «Ощадбанк»

бувається різка зміна технологій обслуговування, тому знання стають застарілими, отже, їх потрібно постійно оновлювати. Навчання робітників без відриву від виробництва в АТ «Ощадбанк» сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці та доходу підприємства

завдяки входу в кадровий резерв на випадок термінового заміщення посади. Працівники підприємства підвищать рівень кваліфікації, що допоможе в майбутньому сприяти підвищенню рівня задоволеності клієнтів та розширенню частки ринку.

Таблиця 2

Учасники процесу формування кадрового резерву та їх функції

Учасник процесу	Функції та відповідальність учасника процесу	Етапи процесу
1	2	3
Менеджер проекту	<ul style="list-style-type: none"> – Формує шаблон заявки на участь у КР, вимоги до кандидатів та напрямів розвитку; – розміщує на внутрішньому корпоративному порталі анонс набору до КР. 	Анонс
	<ul style="list-style-type: none"> – Здійснює перевірку заявок на участь у КР, аналізує кандидатів щодо відповідності вимогам до кандидатів та напрямів розвитку (наявність керівного досвіду, стаж роботи в банку, рівень мотивації тощо), а також формує базу кандидатів до КР; – формує анкети оцінки компетенцій згідно з профілем компетенцій, назначає кандидатам у КР оцінку методом «Оцінка 360°»; – здійснює оброблення анкет з оцінювання компетенцій, вносить результати оцінювання до бази кандидатів до КР; – формує групи кандидатів до КР на ЦО; – інформує кандидатів про участь у ЦО. 	Набір
	<ul style="list-style-type: none"> – Формує групи зі списку резервістів на навчання; – інформує учасників щодо проходження навчання; – призначає дистанційні навчальні курси та контрольні завдання учасникам програми розвитку «Ощадпрофі»; – консолідує та перевіряє виконані контрольні завдання. 	Навчання та розвиток
Куратор резервіста програми розвитку «Ощадлідер»	<ul style="list-style-type: none"> – Проводить вступну презентацію щодо умов участі у КР; – надсилає запрошення резервісту на щоквартальні зустрічі у форматі індивідуальних коучингових сесій; – здійснює контроль виконання ІПР резервістом; – визначає рівень ефективності виконання ІПР; – надає резервісту рекомендації щодо дій, методів та заходів, спрямованих на вдосконалення професійних навичок. 	Навчання та розвиток
Рекрутер	Організовує процес підбору та погодження кандидатів на вакантні посади банку з числа резервістів, які відповідають вимогам вакансії.	Переміщення
Робоча група проекту	<ul style="list-style-type: none"> – Здійснює організацію та вжиття заходів оцінювання методом «Центр оцінки»; – приймає колегіальне рішення щодо фінального списку учасників програм розвитку. 	Набір
	<ul style="list-style-type: none"> – Розробляє програми розвитку для учасників КР; – ініціює виключення резервіста зі складу КР. 	Навчання та розвиток
Безпосередній керівник	<ul style="list-style-type: none"> – Заповнює та надсилає анкету з оцінювання компетенцій безпосереднього підлеглого, тобто кандидата до КР, з дотриманням строків проведення оцінювання; – забезпечує проходження підлеглим оцінювання задля відбору до КР з дотриманням строків проведення оцінювання. 	Набір
	Забезпечує участь безпосереднього підлеглого, тобто резервіста, в усіх навчальних та розвиваючих заходах згідно з ІПР резервіста.	Навчання та розвиток
Кандидат до КР	<ul style="list-style-type: none"> – Заповнює заявку на участь у КР на внутрішньому порталі з дотриманням строків подачі заявки; – заповнює анкету з оцінювання компетенцій в СДН; – бере участь у ЦО в строки, визначені робочою групою проекту. 	Набір

1	2	3
Учасник програми розвитку «Ощадлідер»	<ul style="list-style-type: none"> – Бере участь у зустрічі з куратором резервіста щодо формування ІПР; – фіксує в ІПР цілі для саморозвитку та вдосконалення професійних навичок на наступний звітний період; – направляє заповнений ІПР куратору резервіста (щоквартально); – виконує рекомендації та заходи, передбачені ІПР; – бере участь у навчанні, передбаченому програмою розвитку; – готує випускні роботи щодо завершення програми розвитку; – відповідає за ефективне планування часу на особисте навчання та розвиток; – несе відповідальність за використання знань та застосування отриманих під час навчання навичок. 	Навчання та розвиток
Учасник програми розвитку «Ощадпрофі»	<ul style="list-style-type: none"> – Вивчає призначені в СДН дистанційні навчальні курси; – виконує контрольні завдання та надсилає їх адміністратору проекту (щомісячно); – фіксує в ІПР результати виконаних контрольних завдань; – бере участь в очному навчанні, передбаченому програмою розвитку; – готує випускні роботи щодо завершення програми розвитку; – відповідає за ефективне планування часу на особисте навчання та розвиток. 	Навчання та розвиток

Примітка: ІПР – індивідуальний план розвитку, ЦО – центр оцінки, СДН – автоматизований комплекс програмного та технічного забезпечення, що дає змогу дистанційно реалізовувати процес навчання

ЛІТЕРАТУРА:

1. Карловец С.С. Проблема развития персонала: современный взгляд. Управление развитием персонала. 2011. № 1 (25). С. 26–31.
2. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>.
3. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
4. Система развития персонала. Словарь терминов. URL: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala.
5. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf.
6. Татаревська М.С., Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

REFERENCES:

1. Karlovets S.S. Problema razvitiya personala: sovremennyy vzglyad / S.S. Karlovets // Upravlenie razvitiem personala. – 2011. – № 1 (25). – S. 26–31.
2. Krushelnytska O.V. Sut profesiinoho rozvytku personalu ta zavdannia upravlinnia nym [Elektronnyi resurs] / O.V. Krushelnytska. – Rezhym dostupu: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>.
3. Savchenko V.A. Upravlinnia rozvytkom personalu: navch. posib. / V.A. Savchenko. – K.: KNEU, 2002. – 351 s.
4. Sistema razvitiya personala. Slovar' terminov. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala.
5. Stelmashenko O.V. Otsinka rozvytku personalu pidpriemstva. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf.
6. Tatarevs'ka M.S. Upravlinnia rozvytkom personalu: navchalnyi posibnyk / T.P. Zbryts'ka, H.O. Savchenko, M.S. Tatarevs'ka. – Odesa: Atlant, 2013. – 427 s.