

DOI 10.26886/2414-634X.3(47)2021.2

UDC: 338.658

**STAFF DEVELOPMENT AS A PREREQUISITE FOR ENTERPRISE
DEVELOPMENT**

Denys Kasmin, PhD of Economical Sciences

<http://orcid.org/0000-0002-3687-4688>

e-mail: kasmin.denys@gmail.com

Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine, Kharkiv

The article is explored the concept of «development», «staff development». The technology of staff development management is substantiated through the following components: social development management, staff training, staff performance appraisal process, management of staff business career, talent pool. Traditional and modern methods of staff training are compared. Staff development on the basis of a competency-based approach with analysis of key skills necessary for successful employment is substantiated. The algorithm of proceeding for staff performance appraisal process at the enterprise is proposed. The model of career management in enterprise, its functions, advantages, interrelation with the mentoring program is investigated. The phases of talent pool building in the context of an enterprise development strategy are justified.

Keywords: development, staff development, social development, enterprise, staff training, staff performance appraisal process, business career, talent pool.

Касьмін Д. С, кандидат економічних наук, доцент, Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна, Харків

У статті досліджено поняття «розвиток», «розвиток персоналу». Обґрунтовано технологію управління розвитком персоналу через такі складові: управління соціальним розвитком, організацію навчання персоналу, організацію проведення атестації персоналу, управління діловою кар'єрою персоналу, управління кадровим резервом. Здійснено порівняння традиційних та сучасних методів навчання персоналу. Обґрунтовано розвиток персоналу на засадах компетентнісного підходу з аналізом ключових навичок, необхідних для успішного працевлаштування. Запропоновано алгоритм проведення атестації персоналу на підприємстві. Досліджено модель управління кар'єрою на підприємстві, висвітлено її функції, переваги, взаємозв'язок з програмою наставництва. Обґрунтовано етапи формування кадрового резерву в умовах стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: розвиток, розвиток персоналу, соціальний розвиток, підприємство, навчання персоналу, атестація персоналу, ділова кар'єра, кадровий резерв.

Касьмин Д. С., кандидат экономических наук, доцент, Развитие персонала как необходимое условие развития предприятия / Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця, Украина, Харьков

В статье исследовано понятие «развитие», «развитие персонала». Обоснована технология управления развитием персонала через такие составляющие: управление социальным развитием, организацию обучения персонала, организацию проведения аттестации персонала, управление деловой карьерой персонала, управление кадровым резервом. Проведено сравнение традиционных и современных методов обучения персонала. Обосновано развитие персонала на основе компетентностного

подхода с анализом ключевых навыков, необходимых для успешного трудоустройства. Предложен алгоритм проведения аттестации персонала на предприятии. Исследована модель управления карьерой на предприятиях, ее функции, преимущества, взаимосвязь с программой наставничества. Обоснованы этапы формирования кадрового резерва в условиях стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: развитие, развитие персонала, социальное развитие, предприятие, обучение персонала, аттестация персонала, деловая карьера, кадровый резерв.

Вступ. В теперішній час постійних змін та інновацій підприємству необхідно постійно підтримувати свій розвиток. Поряд з матеріально-технічними, інформаційно-методичними, організаційними умовами розвитку підприємства, важливою умовою виступає саме розвиток персоналу на підприємстві. Для цього необхідним є розуміння технології управління розвитком персоналу та її складових: управління соціальним розвитком, організація навчання персоналу, організація проведення атестації персоналу, управління діловою кар'єрою персоналу, управління кадровим резервом. Побудова системи розвитку персоналу на підприємстві допомагає вирішити проблему плинності персоналу, заощадити на підготовці нових співробітників, підвищити продуктивність праці та прибуток підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню функціонування підприємства в умовах розвитку присвятили роботи такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Раєвнева О. В., Шубравська О., Погорелов Ю. С., Богдан Н. Н. та ін. В свою чергу розвиток персоналу та пов'язані з ними процеси перебувають у межах фокусу

уваги серед дослідників: Кібанов А. Я., Савченко В. А., Оксінойд К. Е., Грішнова О. А., Бабаєв Ф. А. та інші.

Разом з тим динаміка функціонування підприємств у сучасних умовах, особливо при пандемії коронавірусу, потребує постійного вивчення питань, пов'язаних з розвитком персоналу, з уточненням та удосконаленням тих чи інших складових технології цього процесу та їх змісту.

Формулювання мети статті та завдань. Метою даного дослідження є аналіз теоретико-методичних основ розвитку персоналу підприємства за традиційними та сучасними підходами, що набувають актуальності в умовах пандемії коронавірусу. Обґрунтування ефективної технології розвитку персоналу на підприємстві з виділенням основних етапів та складових цього розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «розвиток» набуло широкого використання в науковому обігу в середині ХХ століття і не має однозначного тлумачення. Українські вчені, зокрема Шубравська Є. В. [1, с. 37], трактує розвиток як процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик. Цієї ж думки дотримується Погорєлов Ю. С. [2, с. 31], який розглядає розвиток крізь призму кількісних і якісних змін у функціонуванні системи, що характеризуються багатомірністю, спрямованістю і часто неминучістю, накопичуються і викликають перехід системи до якісно іншого стану. Раєвнева О. В. вважає, що розвиток підприємства це унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переведенням його в новий атрактор функціонування [3, с. 108].

Отже, підсумовуючи вищезазначені визначення розвитку підприємства, можна відмітити, що розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення внутрішніх факторів та використання зовнішніх можливостей.

У підприємств в умовах розвитку виникає необхідність забезпечення не тільки досягнення певних економічних зрушень, а й економічної стабільності, стійкості. Орієнтація на максимізацію прибутку об'єктивно вже не може більше розглядатися як основна рушійна сила розвитку. Розвиток повинен здійснюватися з обов'язковим урахуванням окрім економічного ще й соціального та екологічного чинників. Це стосується як розвитку суспільства в цілому, так і економіки окремих країн і економіки підприємств, які формують потенціал розвитку економіки кожної країни. Отже, одним з основних об'єктів управління підприємством в умовах розвитку поряд з організаційним, матеріально-технічним, інформаційно-методичним забезпеченням є забезпечення розвитку персоналу.

Поняття «розвиток персоналу» досить неоднозначно трактується багатьма вченими. Такі автори, як Марр Р. і Шмідт Г. розглядають поняття «розвиток персоналу» досить вузько, обмежуючись лише його навчанням та підвищенням кваліфікації. [4, с. 37]. Цимбалюк С., Савченко В., Данюк В., Петюх В. розширюють визначення поняття «розвиток персоналу», доповнюючи його такими складовими, як формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. [5, с. 17; 6, с. 125]. В свою чергу Одегов Ю. Г., Журавльов П. В., Кібанов А. Я., Грішнова О. А. підходять до визначення поняття «розвиток персоналу» системно та включають в нього широкий спектр дій, зокрема навчання персоналу,

перекваліфікацію та перепідготовку, професійну адаптацію, оцінку, планування трудової кар'єри та службове просування. [7, с. 127; 8, с. 299; 9, с. 16]. Бабаєв Ф. А. будує визначення розвитку персоналу на компетентнісному підході: «розвиток персоналу – це сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розширення компетентності, придбання нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку й реалізації цілей діяльності підприємства» [10, с. 11].

В цілому технологія управління розвитком персоналу підприємства вміщує такі складові (рис. 1.).



іРис. 1. Складові технології управління розвитком персоналу

Джерело: Адаптовано [5–8]

Управління соціальним розвитком підприємства являє собою цілеспрямований вплив на його соціальне середовище з метою вдосконалення соціальних процесів, взаємовідносин та взаємодії людей. [11, с. 18]. Важливість управління соціальними відносинами і

соціальним розвитком підприємства полягає у створенні сприятливих умов для задоволення людьми їх життєвих потреб, формуванні у них позитивних соціальних якостей, що проявляються в трудовій діяльності і приводять у свою чергу до задоволення суспільних потреб. Так основними факторами соціального середовища підприємства Кібанов А. Я. [8, с. 401–406] вважає потенціал підприємства, його соціальну інфраструктуру; умови роботи та охорону праці; соціальну захищеність працівників; соціально-психологічний клімат колективу; матеріальну винагороду праці та сімейні бюджети; позаробочий час і використання дозвілля.

Підприємство постійно проводить моніторинг соціального розвитку, отже має значний досвід у розробці та вимірі відповідних соціальних показників. Оксінойд К. Е. у своєму дослідженні «Управління соціальним розвитком організації» пропонує систему показників соціального розвитку працівників в якій виділяє три групи факторів:

1. Фактори працездатності, які характеризують можливості працівників працювати взагалі та в умовах конкретного підприємства зокрема До них відносяться: наявність важких і шкідливих робіт, санітарно-гігієнічні умови праці, оформлення робочих місць, можливості харчування на роботі тощо.

2. Визначають вміння працювати – наявність у співробітників необхідних знань, умінь і навичок. Ця група складається з таких факторів, як стан професійної орієнтації, організація робіт з найму працівників, навчання та підвищення кваліфікації.

3. Визначають ставлення працівників до праці. У цю групу входять такі фактори: змістовність праці (наявність рутинних робіт), згуртованість колективу, морально-психологічний клімат у колективі, трудова дисципліна, тощо. [12, с. 84–85].

Управління соціальним розвитком на підприємствах повинно адекватно відображати ті реалії, в яких функціонує підприємство. Так в умовах пандемії коронавірусу на перший план виступають проблеми з охорони здоров'я працівників і забезпечення їх безпеки на робочому місці. У січні 2020 року компанією «Делойт» було проведено опитування на тему політики та методів управління персоналом понад 1000 підприємств приватного та державного секторів, що ведуть діяльність на китайському ринку. Було отримано такі результати: 90 % роботодавців заявили, що перш за все необхідно запропонувати співробітникам гнучкий графік і можливість віддаленої роботи; підприємства, що працюють в галузях, де найважче ввести гнучкий графік або надати співробітникам можливість для віддаленої роботи (зокрема, підприємства енергетики, добувної та обробної промисловості), замість цього зосередилися на захисті співробітників, приділяючи підвищену увагу гігієні й безпеці робочих місць і пропонуючи їм засоби індивідуального захисту; більше половини державних організацій і підприємств громадського обслуговування зробили цілеспрямовані заходи з метою зниження психологічного стресу у своїх працівників. [13, с. 1–2].

Навчання, як наступна складова технології розвитку персоналу підприємства, спрямоване на забезпечення більш ефективної праці у відповідності з інтересами підприємства та стратегіями особистісного розвитку його працівників, являє собою низку заходів, спрямованих на підвищення професійних та управлінських навичок працівників підприємства.

В системі навчання персоналу класично виділяється три основних види:

1. Підготовка персоналу – отримання працівником нових компетентностей, необхідних для реалізації конкретних завдань в

рамках певної посади.

2. Підвищення кваліфікації персоналу – отримання працівником додаткових знань, вмінь та навичок через зміну вимог до професії або кар'єрного просування.

3. Перепідготовка персоналу – це придбання працівником нових компетентностей через зміну професії або докорінної зміни до вимог в рамках посадової інструкції.

З урахуванням постійних інновацій, засвоєння нових знань, вмінь та навичок стає необхідною умовою ефективності реалізації бізнес-стратегії підприємства та володіння конкурентною перевагою на ринку. Залежно від цілей і можливостей конкретного підприємства навчання може бути вузькоспеціальним (професійним) і корпоративним. Вибір методів навчання залежить від місця проведення навчання: на робочому місці або за його межами, наприклад, у спеціалізованих центрах або вищих навчальних закладах. Існують як традиційні методи навчання, так і сучасні (табл.1).

Таблиця 1

Традиційні та сучасні методи навчання персоналу

Методи навчання	Традиційні	Сучасні
Навчання на робочому місці	Виробничий інструктаж Ротація (зміна робочого місця) Наставництво Участь у робочих та проектних групах Делегування	Коучинг Shadowing (повторення менш досвідченим або новим працівником дій досвідченого фахівця) Buddying або супервізія (робота в парі двох рівноправних працівників для вивчення досвіду один одного) Метафорична гра

<p>Навчання за межами робочого місця</p>	<p>Лекції Курси підвищення кваліфікації Професійна перепідготовка Участь у семінарах та конференціях Ділові ігри Моделювання виробничо-економічних завдань Робочі групи або гуртки якості</p>	<p>Тренінги Онлайн-навчання Дистанційне навчання Secondment (направлення працівника на роботу в інший підрозділ підприємства, що знаходиться в іншому місті або країні) Баскет-метод (прийняття рішення при імітації ситуації, що максимально наближена до реальності) Мозковий штурм Вирішення кейсів або сторітелінгів</p>
--	---	--

Джерело: Складено на основі [8; 14].

Нині підприємства можуть домогтися успіху тільки в тому випадку, якщо їм вдасться підняти методи своєї роботи на якісно новий рівень. Підприємства змушені працювати гнучко, створюючи нові системи відносин як з партнерами по бізнесу, так і зі своїми співробітниками, виробляти адекватні стратегії, переглядати пріоритети в розвитку.

Пандемія COVID-19 змусила підприємства переосмислити інструменти, методи та пріоритети в навчанні, внесла корективи в усі типи навчання, що також було підкреслено у «Звіті о майбутніх робочих місцях 2020» Світового економічного форуму. [15]. В умовах віддаленої роботи багатьох підприємств навчання максимально трансформувалося у віртуальний формат. У цьому сенсі важливим стало навчання персоналу технічним навичкам. Останні дослідження показують, що підприємствам слід визначитися, які саме навички у результаті навчання слід отримати персоналу: технічну кмітливість, лідерство і аналітику, стійкість та емоційний інтелект, а вже потім

формувати можливості навчання. [16]. Цифрові технології у вигляді дистанційного навчання через Інтернет стали одним з основних видів навчання: виконання завдань і проходження тестування на сайті навчальної організації, після чого отримується поштою офіційний документ про кваліфікацію; проходження тренінгів і професійних консультацій через залучення фахівців і менеджерів інших підрозділів підприємства або зовнішніх викладачів, тренерів, експертів.

Управління соціальним розвитком в умовах пандемії змусило підприємства відповісти на такі основні питання: організація оперативного моніторингу здоров'я працівників, готовність працівників до нових форм навчання, технологічна можливість підприємства перевести процеси у дистанційний формат, розуміння ключових результатів навчання задля забезпечення стійкості бізнесу.

Важливим є і той факт, що всі сучасні умови використання праці потребують від працівників володіння не тільки професійними, але й універсальними компетентностями, необхідними для фахівців найрізноманітніших галузей. Мова йде про надпрофесійні або ключові компетентності (softskills). Антропова Н. А. зазначає, що ключові компетентності являють собою персональні й соціальні якості, які формують основу будь-якої професійної діяльності і є передумовою для своєчасної адаптації працівника до постійно мінливих соціальних умов, та виділяє три групи ключових компетентностей:

1. Матеріальні компетентності – такі навички як володіння новітніми технологіями в сфері обробки інформації, робота в Інтернеті, володіння іноземними мовами.

2. Формальні компетентності – аналітичне та логічне мислення, організаторська здатність, здатність до концентрації, самостійних і аргументованих суджень і адекватному вираженні думок, вміння приймати і здійснювати рішення, нести за них відповідальність,

креативні здібності.

3. Персональні компетентності – це якості, що визначають індивідуальну поведінку (діловитість, надійність, старанність, цілеспрямованість, результативність, ініціативність, врівноваженість, мобільність), і якості, що визначають соціальну поведінку (здатність до роботи в команді, комунікабельність, доброзичливість, порядність, толерантність, емпатія). Важливими також є стійкість до стресів, синергічні здатності, харизма, життєрадісність і глобальне мислення. [17]

За прогнозами Світового економічного форуму до 2025 року 50% усіх працівників потребуватимуть перенавчання, адже економіки світу переживають подвійне потрясіння – пандемію і стрімку автоматизацію праці. Передбачають, що 85 мільйонів робочих місць протягом наступних 5 років можуть замінити машини. У той же час 97 мільйонів нових робочих місць можуть з'явитися в процесі адаптації ринку праці до нових реалій. Також у звіті було зазначено ТОП-10 навичок, які будуть ключовими у 2025 році. Порівняння ключових навичок у 2020 та 2025 рр. подано у табл. 2.

У 2025 році на першому місці виявилися аналітичне мислення й інновації (аналіз інформації та використання логіки для вирішення питань та проблем, використання альтернативного мислення для розробки нових, оригінальних ідей), а на другому – активне навчання та навчальні стратегії (розуміння наслідків нової інформації як для поточного, так і для майбутнього вирішення проблем та прийняття рішень; вибір та використання навчальних методів та процедур, що відповідають ситуації під час навчання чи викладання нових речей). Навички комплексного вирішення проблем, які були лідером списку для 2015 і 2020 рр., нині на третьому місці.

Таблиця 2

ТОП-10 ключових навичок для успішного працевлаштування*

2020 рік	2025 рік
1. Комплексне вирішення проблем	1. Аналітичне мислення та інновації
2. Креативність	2. Активне навчання та навчальні стратегії
3. Управління персоналом	3. Комплексне вирішення проблем
4. Уміння координуватися з іншими	4. Критичне мислення та аналіз
5. Високий емоційний інтелект	5. Креативність, оригінальність та ініціативність
6. Судження і прийняття рішень	6. Лідерство та соціальний вплив
7. Орієнтація на послуги	7. Використання технологій, моніторинг і контроль
8. Вміння вести переговори	8. Дизайн технології та програмування
9. Когнітивна гнучкість	9. Стресостійкість та гнучкість
	10. Вміння аргументувати погляди, вирішувати проблеми та генерувати ідеї

*згідно звіту Світового економічного форуму [15].

Традиційно важливими залишаються критичне мислення та аналіз, креативність, оригінальність та ініціативність. Повністю новими в списку стали цифрові навички: використання технологій, моніторинг і контроль, а також дизайн технологій та програмування. У десятку увійшли і навички самоконтролю: надзвичайно важливими будуть стійкість, опірність стресам і гнучкість, а також вміння взаємодіяти з іншими – лідерство та соціальний вплив.

Нехра М. у своєму дослідженні під назвою «10 найкращих технічних навичок, які будуть затребувані в 2021 році» [18] виділяє

такі найбільш затребувані навички:

1. Навички розробки програмного забезпечення. Професіонали будуть нести відповідальність за проектування, тестування, установку і обслуговування систем для мобільних пристроїв, веб-сайтів та програмного забезпечення.

2. Навички управління проектами. Підтримка проекту і керування ним, доки він не буде завершений і доставлений клієнтам без будь-яких помилок.

3. Навички хмарних обчислень. Під час пандемії підприємства усвідомили вплив хмарних технологій на їх бізнес. Це відкриває можливості працевлаштування для професіоналів, які зможуть ефективно проектувати, планувати, підтримувати і управляти хмарними технологіями.

4. Навички кібербезпеки. З перенесенням процесів в хмарні технології зростає потреба в підвищенні безпеки даних, а отже в фахівцях, які розуміють інфраструктуру й архітектуру хмарної безпеки.

5. Навички науки про дані. Наука про дані – одна з найбільш швидко зростаючих професій 21 століття. Чим більше підприємства будуть залежати від даних при прийнятті рішень, тим вище буде попит на аналітиків даних, адміністраторів баз даних, архітекторів даних і бізнес-аналітиків.

6. Навички доповненої реальності і віртуальної реальності. Оскільки кількість технологій і пристроїв AR і VR зростає в галузі, то можна побачити тенденцію до збільшення можливостей працевлаштування для професіоналів з навичками AR і VR.

7. Штучний інтелект і навички машинного навчання. Фахівці з аналізу й моделювання даних, обробки природної мови.

8. Навички великих даних і Інтернету речей. Поряд зі зростанням

кількості підключених пристроїв підприємствам тепер доводиться збирати й аналізувати дані. Все це потребує фахівців з інфраструктури безпеки, великих даних, розробки GPS, схемотехніки та програмування мікроконтролерів.

9. Навички програмування.

10. Навички автоматизації робототехнічних процесів. Планується, що в 2021 році автоматизація процесів в роботизованих процесах подвоїть своє зростання. Професіонали, які володіють навичками АРП, можуть працювати аналітиками АРП, архітекторами рішень АРП.

Однак система навчання та підвищення кваліфікації ефективна лише в тому випадку, якщо вона тісно пов'язана з найважливішими напрямками роботи управління персоналом – системою стимулювання праці (комплекс заходів впливу на мотивацію: оплата праці, премії, пільги, моральні стимули), роботою з резервом на керівні посади, програмами розвитку персоналу тощо.

Розвиток кожного працівника на підприємстві, оволодіння ним нових компетентностей вимірюється за допомогою атестації, яка являє собою процедуру формалізованого оцінювання персоналу, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою методикою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. [8, с. 447]. Проведення атестації дозволяє поліпшити якісний склад персоналу підприємства, здатність визначати ступені завантаженості працівників, удосконалення процесу управління персоналом. Атестація на підприємстві може нести явні та латентні функції. Явні функції вбачаються в установленні факту придатності працівника до тієї або іншої роботи, латентні функції – в поглибленні знайомства з підлеглими, плануванні їх ділової кар'єри,

вивільненні від неефективно працюючих тощо. Алгоритм проведення атестації персоналу на підприємстві подано на рис. 2.

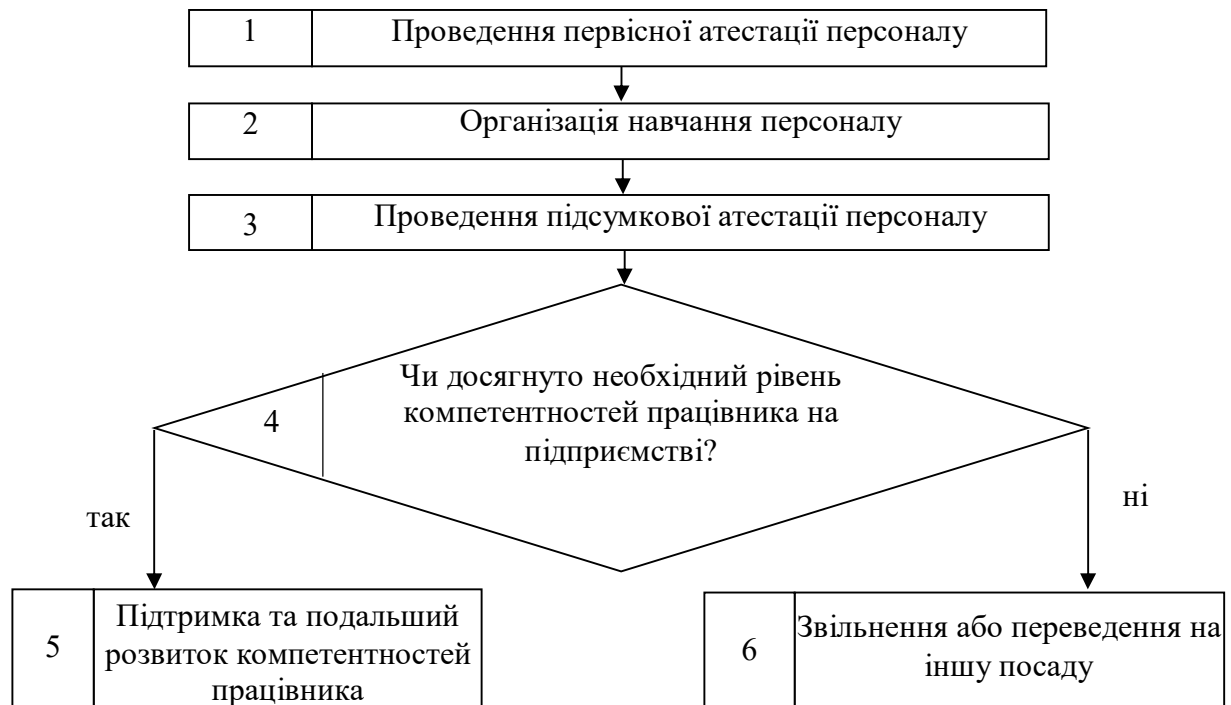


Рис. 2. Алгоритм проведення атестації персоналу на підприємстві

Джерело: авторська розробка.

На першому етапі проводиться первісна атестація персоналу, метою якої є виявлення відповідності персоналу розробленому профілю посад на підприємстві у разі його наявності або посадової інструкції. Первісна атестація здійснюється у разі необхідності поточної оцінки працівників, заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, упровадження нових умов оплати працівників. Наступним етапом є організація навчання персоналу, яка дасть змогу ліквідувати невідповідності, що виявлені при первісній атестації. Далі проводиться підсумкова атестація працівників у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою. Вона виявляє результати навчання. Якщо

результати відповідають встановленим цілям та вимогам навчання й профілю посади, то здійснюється підтримка та подальший розвиток персоналу підприємства, у разі невідповідного результату відбувається звільнення працівника або переведення його на іншу посаду.

Найбільш поширені методи при проведенні атестації персоналу на підприємстві такі: метод експертних оцінок, іспит, моделювання, кваліфікаційна робота. Метод експертних оцінок передбачає, що кожний співробітник буде оцінений фахівцем або групою фахівців за конкретними встановленими критеріями. Після цього виводиться середнє значення поставлених оцінок, що може бути використано для аналізу прогнозування результатів роботи кадрів. Іспит використовують для перевірки професійних якостей і знань, компетентність персоналу оцінюється в усній або письмовій формі, виставляються бали. Моделювання робочої ситуації застосовується для визначення вміння людини виходити зі складних ситуацій, при задоволенні потреб споживачів та інтересів підприємства. Ситуації для такого методу підбираються близькі за змістом до роботи працівника. Кваліфікаційна робота, що являє собою розробку самостійного завдання у вигляді рішення конкретної проблеми підприємства, модифікації технологій, зниження витрат або інші завдання, що мають безпосереднє відношення до займаної посади та можуть підтвердити компетентність працівника. [19; 20].

Слід зазначити, що проведення атестації на принципах компетентнісного підходу на підприємстві передбачає створення моделі компетентностей, яка являє собою повний набір характеристик, що дозволяє працівникові успішно виконувати функції відповідно до його посади і отримувати необхідні результати. [21]. Модель компетентностей вміщує в себе професійно значущі якості

певної посади, знання, як результат навчання в певній професійній області, а також вміння і навички, як результат освоєння способів професійної діяльності та набутого досвіду. На основі моделі компетентностей розробляються форми оцінки рівня розвитку компетентностей працівників, які використовуються при проведенні атестації.

В умовах COVID-19 змінилися акценти в атестації персоналу. Так підприємства почали віддавати перевагу дистанційним інструментам атестації (тести щодо виявлення здібностей і схильностей працівників до роботи в умовах змін; кейс-тестування; чат-боти); оцінювати як складові потенціалу так й деструктори розвитку працівників, які найбільш впливають на їх поведінку в ситуації кризи; проводити оцінку швидкості надання зворотного зв'язку від керівника до підлеглого в умовах віддаленої роботи, тобто оцінювати управлінські компетенції й практики; стандартизувати критерії та процеси атестації задля єдиного розуміння компетентностей та цінностей підприємства; захищати процедури проведення віртуальної атестації від фальсифікації результатів за рахунок використання прокторінгу або штучного інтелекту, який контролює процес проходження атестації, або використання іпсативних опитувачів; виділяти під збереження результатів атестації для подальшого управління ними спеціальний цифровий простір; підтримувати прозорість та точність віртуальної оцінки. [22].

Отже, атестація персоналу відіграє важливу роль в формуванні забезпечення підприємства необхідними кадрами, бо аналізуючи рівень знань, умінь, практичних навичок працівників виявляються деякі недоліки професійно-кваліфікаційного рівня та на цій основі визначаються найбільш раціональні форми й методи подальшого навчання працівників, а також формування персоналу підприємства.

Наступною складовою розвитку кадрів підприємства є управління їх діловою кар'єрою. Ділова кар'єра – це свідоме планування своєї діяльності і участі в роботі, яку людина виконує протягом свого життя задля професійного зростання й фінансової стабільності. Це послідовний процес, який починається з розуміння самого себе і охоплює професійну обізнаність, невід'ємна складова життя людини і, отже, необхідність управління нею.

В цілому модель управління кар'єрою на підприємстві складається з таких основних елементів:

1. Необхідність оцінки своїх інтересів, навичок, цінностей та особистості.

2. Вивчення можливостей кар'єрного зростання або працевлаштування.

3. Прийняття рішень та постановка цілей щодо можливих варіантів кар'єрного зростання.

4. Реалізація заходів щодо кар'єрного зростання (навчання, співбесіда, оцінка). Модель управління діловою кар'єрою на підприємстві виконує низку функцій (рис. 3).

Програми кар'єрного зростання найбільш ефективні, коли вони інтегровані з поточними стратегіями навчання й розвитку підприємства. Для цього підприємство повинно розробити систему розвитку ділової кар'єри персоналу, яка задовольняє його власні унікальні потреби та вимоги. Автоматизована й добре продумана система управління діловою кар'єрою також допомагає співробітникам і керівникам налагодити ефективний зв'язок, створити організаційну культуру, яка підтримує різні види діяльності на підприємстві. Виділяють переваги системи розвитку ділової кар'єри для підприємства, менеджерів, працівників (табл. 3).

Сприяння спілкуванню	•сприяння кращому спілкуванню всередині підприємства між працівниками
Допомога в прийнятті рішень про кар'єру	•надання працівникам корисної допомоги в прийнятті рішень щодо кар'єрного зростання, можливість оцінити свої компетентності, дізнатися свої цілі й майбутні прагнення
Найкраще використання навичок співробітників	•знання компетентностей працівників дозволяє менеджерам призначити їх на посади, на яких вони зможуть продукувати максимальний результат
Постановка реалістичних цілей та очікувань	•розуміння працівниками й підприємством своїх можливостей та способів досягнення цілей
Створення пулу талановитих працівників	•задоволення підприємством своїх кадрових потреб нині та в майбутньому
Підвищення задоволеністю кар'єрою	•розуміння очікувань персоналу від підприємства й розробка системи прозорих кар'єрних вимог
Зворотний зв'язок	•необхідний всередині підприємства для вимірювання ступеня успіху конкретної реалізованої політики та ініціатив, зроблених підприємством

Рис. 3. Функції управління діловою кар'єрою на підприємстві

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3

Переваги системи розвитку ділової кар'єри

Перевага	Характеристика
• для підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • більш ефективно використання персоналу на основі чіткого уявлення про сильні та слабкі сторони працівників, їх відношення до обов'язків і поведінку, цінності та майбутні прагнення, компетентності; • можливість поширювати важливу інформацію, щоб забезпечити ефективну комунікацію на всіх рівнях підприємства; • утримання цінних співробітників, задовольняючи їх потреби;

	<ul style="list-style-type: none"> • посилення репутації на ринку праці та привабливості для потенційних працівників
<ul style="list-style-type: none"> • для працівників 	<ul style="list-style-type: none"> • отримання корисної допомоги й рекомендацій при прийнятті рішень про кар'єру, розуміння своїх прагнень, цілей, бажань та векторів кар'єрного розвитку; • можливість поставити більш реалістичні цілі й завдання, яких можна досягти протягом усього життя; • можливість кращого спілкування між працівником та менеджером, а також на всіх рівнях підприємства; • можливість отримання відгуків про свою роботу, що допомагає поліпшити свій стиль роботи і спонукає підвищувати кваліфікацію та задоволеність працею
<ul style="list-style-type: none"> • для керівників/менеджерів 	<ul style="list-style-type: none"> • покращення та підвищення свої навичок для управління своєю кар'єрою; • краще спілкування між менеджерами і співробітниками; • оцінка продуктивної роботи і планування графіку кар'єри та просування по службі; • краще розуміння підприємства в цілому і розвиток на підприємстві сприятливої культури; • розуміння прихованих аспектів працівників і спрямування їх на виконання роботи у відповідності до їх компетентностей

Джерело: адаптовано [23].

Планування та контроль ділової кар'єри міститься у забезпеченні зв'язку між цілями ділової кар'єри персоналу зі стратегією управління підприємством, тобто з моменту прийняття на роботу працівник повинен знати свої перспективи на короткостроковий та довгостроковий періоди, а також обсяг ділового досвіду, необхідний для просування на інший етап.

Однією з ефективних програм кар'єрного зростання в наші дні є наставництво. Наставництво являє собою процес розвитку офіційних відносин між молодшими і старшими членами підприємства, в деяких випадках наставництво також має місце між колегами, тобто це процес розвитку відносин між більш досвідченими членами підприємства та менш досвідченими для передачі знань і навичок. Основними задачами наставництва виступають підвищення якості підготовки та кваліфікації персоналу; прискорення процесу навчання основним навичкам професії; розвиток здатності самостійно і якісно виконувати завдання згідно займаної посади; розвиток у нових співробітників позитивного ставлення до роботи, можливість швидше досягти робочих показників, що необхідні підприємству; адаптація до корпоративної культури, засвоєння традицій і внутрішніх правил поведінки на підприємстві.

Найбільш вживаними техніками наставництва на підприємствах є такі:

1. «Супровід»: наставник виконує навчальні завдання разом з тим, хто навчається, бере участь у розвитку професійних навичок.

2. «Сівба»: на наставників покладається відповідальність за підготовку своїх підопічних до змін. Основна увага приділяється психологічній підготовці людини до того, як її попросять про зміну, щоб зміна не сприймалася як негативна, а скоріше як процес розвитку.

3. «Каталізація»: одна із технік, за допомогою яких прискорюється процес навчання або передачі знань. Це робиться тільки тоді, коли досягається значний обсяг змін.

4. «Демонстрація»: наставник на своєму особистому прикладі показує певні методики, навички здійснення певних дій, способи вирішення поставлених завдань, роблячи робочі ситуації зрозуміліше.

5. «Збір урожаю»: техніка, що націлена на оцінку минулого навчання і вилучення з нього висновків. [24].

Важливим є оцінювання ефективності програми кар'єрного зростання. Про ефективність реалізації програми кар'єрного зростання можуть свідчити такі показники: відповідність фактичних отриманих результатів запланованим цілям та завданням програми; підвищення рівня продуктивності працівників; покращення морального духу працівників; скорочення плинності персоналу; просування по службі та швидке заповнення вакансій; збіг балансу між індивідуальною і організаційною кар'єрою та виявлення кадрового резерву; інші позитивні показники для оцінки ефективності програми кар'єрного зростання.

Одним з напрямків розвитку персоналу підприємства є створення підготовленого кадрового резерву на посади, що вивільняються. Призначення людини на якусь посаду на підприємстві здійснюється не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, а планомірно, на основі плавного заміщення звільненої посади. [25, с. 122]. Отже кадровий резерв – це спеціально сформована для заняття ключових позицій група працівників, яка досягла позитивних результатів у своїй професійній діяльності і відібрана в особливу команду за результатами оцінки знань, навичок, ділових і особистісних якостей з числа діючих керівників та спеціалістів. Наявність кадрового резерву дозволяє значно заощадити фінансові

та часові ресурси при підборі, навчанні та адаптації працівників.

Формування кадрового резерву здійснюється на основі висновків атестаційних комісій, які оцінюють компетентності кандидатів на керівні посади. Основними критеріями вибору персоналу для резерву є такі: відповідна освіта та рівень підготовки, вік та стан здоров'я, практичний досвід роботи на підприємстві на базовій посаді, організаторські здібності, прагнення кандидата до самовдосконалення, розвитку своєї кар'єри. Створення кадрового резерву базується на плані, який включає заходи, спрямовані на поліпшення теоретичних, економічних та управлінських знань, що є важливим для запланованих посад до заміщення.

Процес формування кадрового резерву потребує низку етапів (рис. 4). На першому етапі необхідно визначити мету та завдання створення кадрового резерву, які повинні знати всі працівники підприємства. На цьому етапі важливим також є визначення принципів створення кадрового резерву, таких як відбір кандидатів до кадрового резерву, правила і порядок прийняття рішення про зарахування до кадрового резерву, формування програми професійної підготовки кадрового резерву, порядок виведення (виключення) з кадрового резерву інше.

На другому етапі важливо визначити потребу в чисельності кадрового резерву згідно стратегії розвитку підприємства. В першу чергу кадровий резерв доцільно створювати для ключових посад підприємства, тобто для тих, які максимально впливають на ефекту діяльність підприємства. Далі треба визначити кваліфікаційні вимоги для кожної посади, які вміщуватимуть необхідний рівень освіти, досвід роботи, наявність спеціальних знань і умінь та розробити модель компетентностей, яка буде вміщувати ключові компетентності, визначати чіткі поведінкові індикатори кожної компетенції за рівнями

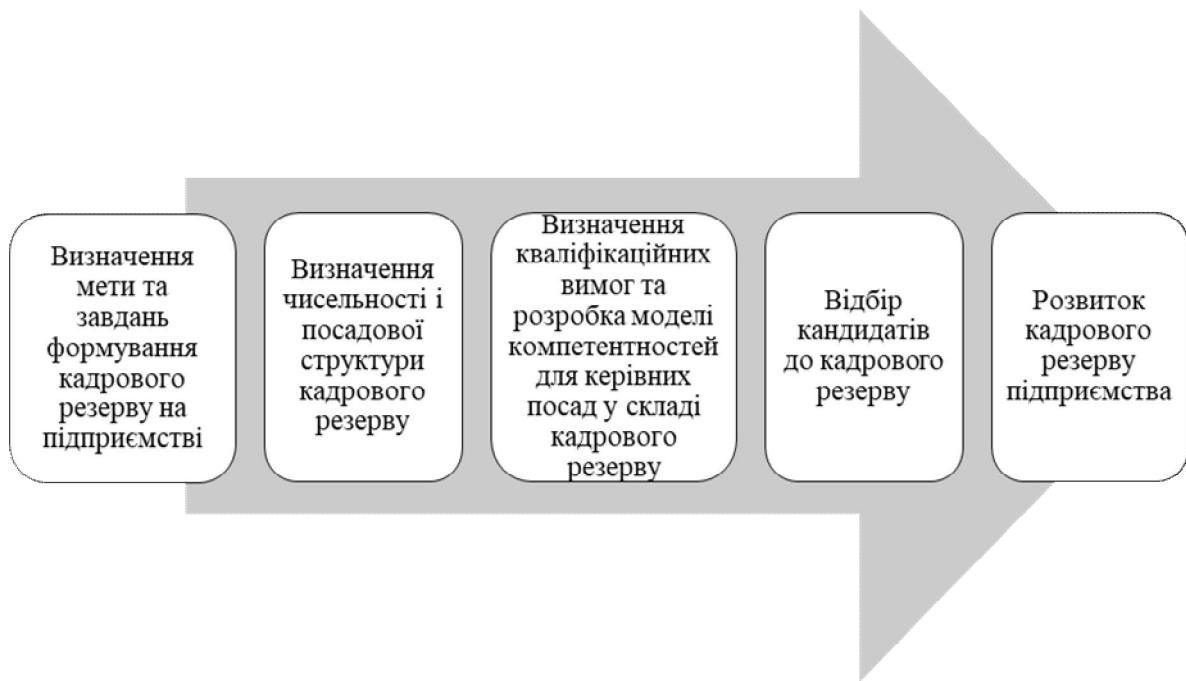


Рис. 4. Етапи формування кадрового резерву

Джерело: адаптовано [26; 27].

відповідної шкали розвитку персоналу. Відбір кандидатів до кадрового резерву відбувається з використанням таких методів, як первісна атестація, асесмент-центр та інших. Завершальним етапом формування кадрового резерву є формування програми, що включає роботу за індивідуальними планами розвитку персоналу та навчання за спеціалізованою програмою професійного розвитку (бізнес тренінги, семінари, стажування), яка об'єднує загальні для всіх кандидатів до кадрового резерву потреби в навчанні.

Формування кадрового резерву і система навчання працюють ефективно тільки тоді, коли вони включені в єдину кадрову політику, що заснована на стратегії розвитку підприємства.

Висновки: у результаті проведеного дослідження були проаналізовані теоретико-методичні основи розвитку персоналу як умови розвитку підприємства. Виявлено, що розвиток персоналу на підприємстві забезпечують розвиток таких складових, як управління соціальним розвитком, організацію навчання персоналу, організацію

проведення атестації персоналу, управління діловою кар'єрою персоналу, управління кадровим резервом персоналу.

Розвиток персоналу на засадах компетентнісного підходу відбувається через розвиток ключових компетентностей (softskills), такими як аналітичне мислення та інновації, активне навчання та навчальні стратегії, комплексне вирішення проблем та інші. В умовах цифровізації трансформується процес розвитку людини, так методи навчання змінюються у бік віртуального навчання, у зв'язку з чим при проведенні атестації перевага здебільшого віддається дистанційним інструментам.

Література:

1. Шубравська О. (2005). Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*. № 1. С. 36–42.
2. Погорелов Ю. С. (2012). Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. Київ. Вип. 27. Т 1. С. 30–35 URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf (дата звернення: 30.04.2021).
3. Раєвнева О. В. (2006). Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків. ІНЖЕК. 496 с.
4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. (1997). Науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. Москва. Изд-во Моск. ун-та.
5. Савченко В. А. (2002). Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 351 с.
6. Данюк В. М. (2004). Менеджмент персоналу. Київ. КНЕУ. 398 с.
7. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. (1997). Управление персоналом. Москва. Финстат-информ. 878 с.

8. Управление персоналом организации. (2006). [Кибанов А. Я. и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. Москва. ИНФРА-М. 638 с.
9. Грیشнова О. А., Небукін В. В. (2004). Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка. Вип. 9. С. 15–19.
10. Бабаев Ф. А. (2021). Особенности развития персонала в условиях инновационных изменений. *Innovative solutions in modern science*. Т 1. № 45. С. 5–20.
11. Богдан Н. Н. (2009). Управление социальным развитием организации (теория и практика). Владивосток. Изд-во ВГУЭС. 284 с.
12. Оксинайд К. Э. (2012). Управление социальным развитием организации. Москва: Флинта, МПСИ. 160 с.
13. COVID-19. Практические советы для руководителей: сотрудники на первом плане. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/covid-19-practical-tips-for-leaders.pdf> (дата доступа: 30.04.2021).
14. Обучение персонала. URL: <https://hrhelpline.ru/obucheniye-personala> (дата доступа: 30.04.2021).
15. Звіт о майбутніх робочих місцях 2020. Світовий економічний форум URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (дата доступа: 30.04.2021).
16. Обучение персонала после пандемии: что изменится навсегда. URL: https://neohr.ru/hr/article_post/obucheniye-personala-posle-pandemii-cto-izmenitsya-navsegda (дата доступа: 30.04.2021).
17. Антропова Н. А. (2011). Надпрофессиональные компетенции как

фактор успеха в профессиональной деятельности. *Международный журнал экспериментального образования*. № 3. С. 157–158.

18. Nehra M. Top 10 Tech Skills That will be in Demand in 2021. URL: <https://www.decipherzone.com/blog-detail/in-demand-tech-skills> (дата доступа: 30.04.2021).

19. Виды аттестации для эффективного управления персоналом. URL: <https://1popersonalu.ru/info/vidy-attestacii-personala.html> (дата доступа: 30.04.2021).

20. Рожнов В. Аттестация персонала. 2012. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1448> (дата доступа: 30.04.2021).

21. Пивень Е., Ламанова Е. Разработка модели компетенций. 2010. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1192> (дата доступа: 30.04.2021).

22. Шатров Ю. Прививка диджитала: что делать с оценкой персонала во время коронавируса? URL: https://digital.ecopsy.ru/blog/assessment_and_crisis (дата доступа: 30.04.2021).

23. Benefits of a Career Development System. URL: <https://www.managementstudyguide.com/benefits-of-career-development-system.htm> (дата доступа: 30.04.2021).

24. Памятка наставникам (руководителям стажировки). URL: http://www.kadry24.krskstate.ru/dat/bin/art/20914_pamytka_nastavnikom.pdf (дата доступа: 30.04.2021).

25. Антонец І. Ю. (2013). Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. № 14. С. 122–124.

26. Как правильно сформировать кадровый резерв компании. URL: https://lico.ru/o_kompanii/stati/stati_o_lico/kadrovyy_rezerv_kompanii_zab_ytoe_so_vremenem_proshloe_ili_neobhodimyy_instrument_upravleniya_v_rukah_ushpeshnogo_rukovoditelya/ (дата доступа: 30.04.2021).

27. Захаров Н. Л. (2006). Управление социальным развитием организации. Москва. ИНФРА-М. 162 с.

References:

1. Shubravska, O. (2005). Stalyi ekonomichnyi rozvytok: poniattia i napriamky doslidzhennia [Sustainable economic development: concepts and directions of research]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], no. 1, 36–42. [in Ukrainian].
2. Pohorielov, Yu. S. (2012). Katehoriia rozvytku ta yii ekspleinarnyi bazys [Category of development and its explanatory basis]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats* [Theoretical and applied issues of economics. Collection of scientific works]. Retrieved from http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf (2021, April, 30).
3. Raievnjeva, O. V. (2006). *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv. INZhEK. [in Ukrainian].
4. Marra, R., Shmidta, G. (1997). *Upravlenie personalom v uslovijah social'noj rynochnoj jekonomiki* [Human resource management in a social market economy]. Moskva. Izd-vo Mosk. un-ta. [in Ukrainian].
5. Savchenko, V.A. (2002). *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Personnel development management]. Kyiv. KNEU. [in Ukrainian].
6. Daniuk, V. M. (2004). *Menedzhment personal* [Personnel management]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

7. Odegov, Ju. G., Zhuravlev, P. V. (1997). *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow. Finstat-inform. [in Russian].
8. Kibanov, A. Ja. (2006). *Upravlenie personalom organizacii* [Personnel management of the organization]. Moscow. INFRA-M. [in Russian].
9. Hrishnova, O. A., Nebukin, V. V. (2004). Rozvytok personalu yak investytsiinyi proekt: metodychni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti [Personnel development as an investment project: methodological approaches to determining efficiency]. *Rehionalni aspekty rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy* [Regional aspects of development and location of productive forces of Ukraine], no. 9, 15–19. [in Ukrainian].
10. Babaev, F. A. (2021). Osobennosti razvitija personala v uslovijah innovacionnyh izmenenij [Features of personnel development in the context of innovative changes]. *Innovative solutions in modern science*, no 45, 5–20. [in Russian].
11. Bogdan, N. N. (2009). *Upravlenie social'nym razvitiem organizacii (teorija i praktika)* [Social development management of the organization (theory and practice)]. Vladivostok. VGUJeS. [in Russian].
12. Oksinojd, K. Je. (2012). *Upravlenie social'nym razvitiem organizacii* [of Social development management of the organization]. Moscow: Flinta, MPSI. [in Russian].
13. COVID-19. Prakticheskie sovety dlja rukovoditelej: sotrudniki na pervom plane [Practical Advice for Leaders: Putting Employees First]. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/covid-19-practical-tips-for-leaders.pdf> [in English]. (2021, April, 30).
14. Obuchenie personala [Personnel training]. Retrieved from <https://hrhelpline.ru/obuchenije-personala> [in Russian]. (2021, April, 30).

15. Zvit o maibutnikh robochykh mistsiakh 2020. Svitovyi ekonomichnyi forum [Report on Future Jobs 2020. World Economic Forum]. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf [in Ukrainian]. (2021, April, 30).
16. Obuchenie personala posle pandemii: chto izmenitsja navsegda [Staff training after the pandemic: what will change forever]. Retrieved from https://neohr.ru/hr/article_post/obuchenie-personala-posle-pandemii-chto-izmenitsya-navsegda [in Russian]. (2021, April, 30).
17. Antropova, N. A. (2010). Nadprofessional'nye kompetencii kak faktor uspeha v professional'noj dejatel'nosti [Over-professional competencies as a factor of success in professional activity]. *Mezhdunarodnyj zhurnal jeksperimental'nogo obrazovanija* [International Journal of Experimental Education], no. 3, 157–158. [in Russian].
18. Nehra, M. (2021). Top 10 Tech Skills That will be in Demand in 2021. Retrieved from <https://www.decipherzone.com/blog-detail/in-demand-tech-skills> [in English]. (2021, April, 30).
19. Vidy attestacii dlja jeffektivnogo upravlenija personalom [Types of certification for effective personnel management]. Retrieved from <https://1popersonalu.ru/info/vidy-attestacii-personala.html> [in Russian]. (2021, April, 30).
20. Rozhnov, V. (2012). Attestacija personala [Personnel certification]. Retrieved from <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1448> [in Russian]. (2021, April, 30).
21. Piven', E., Lamanova, E. (2010). Razrabotka modeli kompetencij [Development of a competency model]. Retrieved from <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1192> [in Russian]. (2021, April, 30).
22. Shatrov, Ju. (2021) Privivka didzhitala: chto delat' s ocenкой personala

vo vremja koronavirusa? [Digital vaccination: what to do with staff assessment during the coronavirus?]. Retrieved from https://digital.ecopsy.ru/blog/assessment_and_crisis [in Russian]. (2021, April, 30).

23. Benefits of a Career Development System. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/benefits-of-career-development-system.htm> [in English]. (2021, April, 30).

24. Pamjatka nastavnikam (rukovoditeljam stazhirovki) [Memo to mentors (internship leaders)]. Retrieved from http://www.kadry24.krskstate.ru/dat/bin/art/20914_pamytka_nastavnikam.pdf [in Russian]. (2021, April, 30).

25. Antonets, I. Yu (2013). Sutnist kadrovoho rezervu ta osoblyvosti yoho formuvannia na pidpriemstvi [The essence of the personnel reserve and features of its formation at the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom* [Development management], no. 14, 122–124. [in Ukrainian].

26. Kak pravil'no sformirovat' kadrovyy rezerv kompanii [How to properly form the company's talent pool]. Retrieved from https://lico.ru/o_kompanii/stati/stati_o_lico/kadrovyy_rezerv_kompanii_zabytoe_so_vremenem_proshloe_ili_neobhodimyj_instrument_upravleniya_v_rukah_ushpeshnogo_rukovoditelya/ [in Russian]. (2021, April, 30).

27. Zaharov, N. L. (2006). *Upravlenie social'nym razvitiem organizacii* [Social development management of the organization]. Moscow. INFRA-M. [in Russian].

Citation: Denys Kasmin (2021). STAFF DEVELOPMENT AS A PREREQUISITE FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT. New York. TK Meganom LLC. Innovative Solutions in Modern Science. 3(47). doi: 10.26886/2414-634X.3(47)2021.2

Copyright: Denys Kasmin ©. 2021. This is an openaccess article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.