

МЕТОД 9-GRID BOX В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Юрченко Галина Миколаївна

*асистентка кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»*

Останніми роками дослідження про підходи до розвитку персоналу в контексті реінтеграційних програм, спрямованих на підтримку соціально незахищених категорій населення, як ось ветеранів та їх сімей, людей з інвалідністю та інших набули особливої актуальності. Разом з тим досі не вивченими залишаються інструменти та підходи, що будуть задовільняти потреби соціальних підприємств, що працюють за бізнес-моделлю працевлаштування, метою яких є підвищення конкурентоздатності людей з соціально незахищених категорій населення на традиційному ринку праці. З іншого боку, для такого типу організацій звичаєвим є високий показник плинності кадрів, що породжує проблему в нестабільності діяльності підприємства через брак кадрів.

Для оцінювання ефективності програм розвитку персоналу пропонуємо розглянути метод 9-grid box, розроблений компанією McKinsey для управління талантами у компанії на основі показників продуктивності та потенціалу. Важливо зазначити, що перевагою впровадження цього методу в діяльність соціальних підприємств полягає не лише в тому, аби управляти розвитком працівників, допомагати реалізувати їх потенціал та вчасно закривати прогалини в компетенціях, а й дозволяє впровадити й заохочувати культуру навчання й спадкоємності, що у свою чергу забезпечує безперебійну діяльність підприємств такої бізнес-моделі, для яких «здорова» плинність кадрів є індикатором успішності діяльності з виховання самозарадності у працівників. Інтегруючи ефективну модель роботи з талантами, підприємство зможе оптимізувати людські ресурси та підготувати працівників як наступників до моменту, коли трапиться черговий «здоровий» вихід частки працівників з діяльності підприємства.

В контексті соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, формування прибутку стає опосередкованою задачею в рамках етапу перевірки талантів, тоді як на перший план виходить оцінка потенціалу конкретного працівника, його готовність до переходу на новий рівень чи до виходу на традиційний ринок праці як найвищий рівень потенціалу. Окрім цього в межах плану наступництва для соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, важливим є формування внутрішнього інституту наставництва та

рольових моделей, як фактор мотивації та підтримки за принципом рівний рівному.

З моменту створення оригінального McKinsey 9-box HR-команди перетворили цю модель на інструмент управління талантами, вимірюючи продуктивність і потенціал працівників аби визначати пріоритетність інвестицій у навчання й утримання персоналу, а також для формування планів наступництва. В основі інструменту лежить розподіл працівників на 9 груп в залежності від їх продуктивності та потенціалу. При оцінці продуктивності працівників, менеджери часто звертаються увагу на два фактори: наскільки добре працівник працює зараз, та наскільки добре він, ймовірно, буде працювати у майбутньому (тобто потенціал його росту). Така матриця формується у три кроки: оцінка продуктивності, оцінка потенціалу та їх поєднання. Коли у кожного з наших працівників є значення на осі X та осі Y, він автоматично потрапляє у один з дев'яти, що визначають кореляцію між потенціалом та продуктивність працівника.



Рис. 1. Сітка 9-grid box

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Етап оцінки та визначення – це другий етап ефективного розміщення талантів у 9-grid box сітці. Він включає проведення валідованих поведінкових психометричних оцінок, щоб визначити та оцінити рівні компетенцій та навчальні потреби для працівників. Знаючи сильні сторони та можливості працівника, можна розробити дорожні карти кар'єрних сходів, які містять навчальні програми, необхідні для посилення можливостей та використання його сильних сторін для підвищення продуктивності.

У випадку соціального підприємства, наявність людей у «квадраті ризику» (1;1) може свідчити про: завищений рівень входу в програми ресоціалізації та розвитку працівників на соціальному підприємстві; невідповідність програми до можливостей особистості; неефективну адаптацію працівника впродовж першого періоду його перебування в організації. Оптимальними стратегіями поведінки можуть бути: удосконалення наявного процесу й підходів до адаптації працівників; формування додаткової компоненти програми розвитку з меншим рівнем входу (перед-адаптаційний рівень); перескерування людини на іншу програму/соціальне підприємство, якщо є виражена невідповідність у стартових позиціях відповідно до передбаченої моделі розвитку.

Група працівників соціального підприємства з квадрату «середньостатистичні гравці» (2;1) втратили мотивацію; не розуміють варіантів росту. Оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути: виявлення демотивуючих факторів, їх усунення; підсилення співпраці з рольовими моделями або наставниками; чітке окреслення моделей поведінки, що очікуються від працівників на даному етапі у програмах розвитку персоналу підприємства.

Група працівників з «квадрату суперечливих гравців» (1;2) – це працівники, що втратили мотивацію та мали неефективну адаптацію. Оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути: виявлення демотивуючих факторів, їх усунення; підсилення співпраці з рольовими моделями або наставниками; індивідуальне навчання для заповнення прогалін, що утворились в наслідок неефективної адаптації.

Група працівників з «квадрату неограничених діамантів» (1;3) – це працівники, що не відповідають ролі та/чи програма не відповідає їх особистості, вони не розуміють очікувань або неефективною була адаптація. Оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути: окреслення очікувань; відповідний формат адаптації/навчання; скерування на іншу програму/соціальне підприємство.

Наявність працівників у групі з «квадрату майстрів-професіоналів» (3;1) може свідчити про: високий опір до змін, низька здатність до адаптації. Оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути послідовне навчання, подовжена програма розвитку.

Наявність працівників у групі з «квадрату ключових гравців» (2;2) може свідчити про: потребу у персоналізації подальших планів розвитку; потребу у вертикальній ротації. Оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути: індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC; вертикальна ротація;

підсилення співпраці людей з цієї групи із наставниками та рольовими моделями на підприємстві.

Наявність працівників у групі з «квадрату зірок, що сходять» (2;3) може свідчити про: потребу у горизонтальній ротації; потребу у виході на традиційний ринок. Оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути: індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC; формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей для інших; горизонтальна ротація; виведення працівника на традиційний ринок праці.

Група працівників з «квадрату високопродуктивних гравців» (3;2) – це працівники, що вже «виросли» над завданнями й очікуваннями своєї поточної позиції. Оптимальними стратегіями роботи з такими працівниками можуть бути: горизонтальна ротація та виведення працівника на традиційний ринок праці.

Наявність працівників у групі «квадрату зірок» (3;3) може свідчити про протермінову потребу у виході на традиційний ринок. Оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути: формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей для інших; виведення працівника на традиційний ринок праці.

Вивчаючи кожен тип потенціалу, яким володіє людина, можна створити план розвитку, усунути прогалини та підсилити сильні сторони. 9-grid box – це цінний ресурс, який є не лише інструментом планування наступництва на приватних підприємствах, а й інструмент для управління розвитком працівників на соціальних підприємствах. З точки зору управління людськими ресурсами, цей інструмент забезпечує об'єктивний спосіб управління ефективністю організації шляхом аналізу інвестицій організації в людський капітал. Отже, створюються конкретні індивідуальні плани розвитку для досягнення цілей, а також для того, щоб працівники могли ефективно виконувати свої ролі.

Списки використаних джерел:

1. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
2. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34.
3. 9-grid-box in Talent management. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>.