

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра економічної теорії

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ФІЛОСОФІЯ «ХОРОШИХ ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН» ЯК ЧИННИК
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ»**

Виконала: студентка 4-го року навчання,

Спеціальності

051 Економіка

Паламарчук Богдана Миколаївна

Керівник Артёмова Т. І.,

д.е.н., доцент

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена з
оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« ___ » _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОЗВ’ЯЗКУ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ І КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ	8
1.1 Теорії конкурентних переваг	8
1.2 Людські ресурси в системі ресурсних (внутрішніх) теорій конкурентних переваг	9
1.3 Філософія «хороших людських відносин»	12
1.4 Хороші людські відносини на фірмі як чинник її конкурентної переваги	14
1.5 Висновки до розділу 1	14
Розділ 2. ПРИНЦИПИ, ФОРМИ І ТЕХНОЛОГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ХОРОШИХ ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН НА ФІРМІ	16
2.1 Управління людськими ресурсами	16
2.2 Принципи відносин з працівниками	17
2.3 Корпоративна культура	19
2.4 Технології створення позитивного внутрішнього мікроклімату компанії	20
2.5 Висновки до розділу 2	23
Розділ 3. ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ УСПІШНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ФІРМИ ЧЕРЕЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ХОРОШИХ ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН	24
3.1 Найкращі компанії для роботи	24
3.2 Досвід Cisco	24
3.3 Досвід Hilton	25

3.4 Досвід Wegmans Food Markets	26
3.5 Висновки до розділу 3.....	27
Розділ 4. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ХОРОШИХ ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ.....	29
4.1 Тенденції людських відносин на підприємствах України	29
4.2 Приклади успішної реалізації HR-проектів у компаніях України	30
4.3 Проведення власного дослідження.....	31
4.4 Рекомендації щодо застосування концепції хороших людських відносин на підприємствах України на основі аналізу результатів опитування	33
4.5 Висновки до розділу 4.....	35
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Британський підприємець Річард Бренсон казав: «Клієнти не на першому місці. Співробітники на першому місці. Якщо ви подбаєте про своїх співробітників – вони подбають про клієнтів» [1, с. 1]. Це показує важливість людей (персоналу) для бізнесу та посуває значимість інших факторів на другий план. Це також відображає глобальну тенденцію останніх десятиліть приділяти більше уваги та зміщувати фокус на людські ресурси, називаючи їх головним «активом» компанії та критерієм успіху бізнесу. Це особливо релевантно для інформаційно-технологічних, інноваційних підприємств, а також для установ, організацій, компаній, що працюють у соціально-гуманітарній сфері, зокрема, в галузях освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення й надання соціальних послуг.

Чільне місце в організації роботи персоналу займає корпоративна культура компанії та її внутрішній мікроклімат, які забезпечують хороші людські відносини між співробітниками, що виявляються у взаємоповазі, відкритості до нових ідей, прозорій комунікації, готовності допомагати колегам з робочими завданнями, прийнятті відмінностей, стимулюванні особистісного та професійного розвитку тощо. Поряд з показниками продуктивності праці – результативної віддачі від зусиль кожного працівника, для ефективної діяльності компанії, її належної конкурентоспроможності велике значення має також система формальних і неформальних міжособистісних зв'язків персоналу. Така система за умов її належної організації створює сприятливе середовище для розкриття людського інтелекту і високих професійних компетентностей персоналу, а, отже, для стимулювання інноваційної активності фірми, виробництва додаткової цінності та зростання сукупної капіталізації компанії.

Таким чином, нематеріальний ресурс «хороших людських відносин» може розглядатися як невід'ємна складова ефективних систем управління персоналом та один із довгострокових чинників підвищення конкурентоспроможності компанії, зміцнення її позицій на ринку, розширення можливостей побудови компанією власної історії успіху на основі людино-центричного підходу.

Для того, щоб фірми могли успішно адаптувати концепцію хороших людських відносин до системи управління персоналом, потрібно ретельно з'ясувати зміст і принципи такої концепції, а також форми, механізми й технології її ефективної реалізації (застосування). Зазначені й інші, пов'язані з ними, проблеми потребують належного наукового обґрунтування через проведення відповідних досліджень.

У цьому полягає *актуальність, наукове та практичне значення* обраної теми.

Об'єктом дослідження є система організаційно-управлінських відносин як осередок ефективного перетворення людського економічного потенціалу фірми на її конкурентний ринковий актив.

Предметом дослідження є зміст, принципи та організаційно-економічні механізми впровадження концепції хороших людських відносин до системи управління персоналом компанії з метою підвищення її ринкових конкурентних переваг.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад взаємозв'язку між наявністю хороших людських відносин в компанії та її ринковими конкурентними перевагами, аналіз механізмів створення сприятливої дружньої атмосфери в трудовому колективі та надання рекомендацій щодо принципів і методів ефективного запровадження концепції хороших людських відносин на підприємствах України.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких актуальних *завдань*:

- огляд основних теорій конкурентних переваг;
- дослідження змісту системи управління персоналом компанії як складової загальних засад її ефективного функціонування;
- розкриття взаємозв'язку між наявністю корпоративної культури, сприятливого внутрішнього мікроклімату в компанії та зміцненням її конкурентних ринкових переваг;
- з'ясування змісту і основних принципів концепції хороших людських відносин, форм, механізмів і технологій її запровадження до системи управління персоналом фірми;
- аналіз світового досвіду зміцнення конкурентних переваг фірми через успішну реалізацію філософії хороших людських відносин;

- надання рекомендацій підприємствам України щодо створення сприятливого внутрішнього мікроклімату на основі результатів дослідження та проведеного опитування.

Посилаючись на джерела та наукову літературу по обраній темі, насамперед, варто згадати праці таких науковців, як М. Портер, Дж. Барні, П. М. Райт, Г. С. МакМаган, Е. Мейо, Е. Шейн, М. Армстронг – всі вони були своєрідними інноваторами в еволюції наукових поглядів на питання людських ресурсів, управління персоналом, корпоративної культури, філософії хороших людських відносин, а також їхнього зв'язку з конкурентними перевагами компанії.

Сучасними українськими дослідниками організації праці в межах підприємства є О. І. Зайченко, В. І. Кузнецова, Н. І. Ситник, Є. Є. Дмитрієв, Є. В. Сисова, В. О. Кравченко, В. Г. Никифорова, Н. І. Антощишина, Г. В. Герасименко, Л. М. Романюк та ін. Наукові статті за досліджуваною темою регулярно публікуються у фахових виданнях України «Економіка та держава», «Наука та інновації», «Проблеми і перспективи менеджменту», «Modern Economics», «Економічні горизонти», «Економіка, управління та адміністрування», «Проблеми і перспективи економіки та управління», «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління», «Ефективна економіка», «Економіка, підприємництво, менеджмент», «Економіка промисловості» й інших.

При написанні даної роботи використовувалися емпіричні і теоретичні наукові методи. *За основу дослідження взято наступні методи:*

- метод абстрагування при дослідженні понять конкурентні переваги, людські ресурси, людський потенціал, людський капітал, хороші людські відносини тощо;
- системний метод при характеристиці принципів і механізмів запровадження концепції хороших людських відносин до системи управління персоналом фірми;
- метод аналізу при розборі світового досвіду зміцнення конкурентних переваг компаній через ефективне управління людськими ресурсами;
- методи кількісного та якісного вимірювання (соціологічної оцінки) при проведенні анкетного опитування та експертного інтерв'ю;
- методи аналізу та моделювання для обробки результатів опитування;

- метод індукції: надання рекомендацій за результатами проведених досліджень та опитувань;

- метод узагальнення при формулюванні висновків.

Структура дипломної роботи містить такі складові: вступ, 4 розділи, висновки, список використаних джерел із тридцяти семи найменувань – у згаданому порядку.

Новизна даної роботи полягає у дослідженні сприйняття молодими висококваліфікованими українськими кадрами внутрішнього мікроклімату компанії, у якій вони працюють, визначенні чинників, що найбільше на нього впливають, та, на основі цього, з'ясування оптимальних методів запровадження концепції хороших людських взаємин до систем управління персоналом на підприємствах України.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ І КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

1.1 Теорії конкурентних переваг

Терміном *конкурентні переваги* позначають показники компанії, що є вище середнього по галузі та які проявляються у використанні ринкових можливостей і нейтралізації конкурентних загроз [2, с. 332]. Тобто, компанія отримує конкурентні переваги, коли вона розвиває чи набуває набір характеристик (або виконує дії), які дозволяють їй перевершити своїх конкурентів.

Розвиток теорій, що допомагають пояснити конкурентні переваги, тримає увагу науковців, а ще більше менеджерів, вже більш, ніж пів століття. На ранньому етапі досліджень цього питання домінували дві теорії конкурентних переваг: ринкова (*Market-Based View*) і ресурсоорієнтована (*Resource-Based View*). В останній, на відміну від ринкової, для досягнення фірмою конкурентної переваги має виконуватися два припущення: ресурси є *гетерогенними* та *немобільними* [3, с. 303]. Ці базові теорії не є взаємовиключними, але роблять акцент на різних речах, що сильно впливає на способи ведення конкурентних війн на практиці.

Поняття *основних компетенцій*, що стосується людського персоналу, тісно пов'язане саме з ресурсним баченням стратегії. Згодом, від нього також пішли теорії конкурентних переваг, що фокусуються на знаннях (*knowledge-based view*) і можливостях (*capability-based view*). Більш пізні формулювання конкурентних переваг, такі як відносна теорія (*relational view*) чи теорія перехідної переваги (*transient advantage*), вносять своє розуміння того, як людські ресурси та їхня організація впливають на ефективність компанії та її позицію на ринку [4, с. 34].

Одним із перших видатних дослідників питання конкурентних переваг та організації праці є М. Портер, який звернув увагу на те, що людський фактор може створити конкурентні переваги для будь-якого підприємства. Менеджери повинні

вибирати та наймати тих людей, які талановитіші, розумніші, краще навчені, більш умотивовані та віддані роботі, ніж інші на ринку праці; іншими словами, підбирати та створювати високоякісну робочу силу [5, с. 217].

Проте конкурентну перевагу він розглядав радше через призму зовнішнього середовища галузі, а не як наслідок ефективної організації її внутрішніх ресурсів. Зокрема, М. Портер зазначає, що бізнес може розвинути конкурентну перевагу, дотримуючись двох стратегій: *стратегії лідерства за витратами* або ж *стратегії диференціації*. Обидві передбачають аналіз, порівняння бізнесу та прийняття відповідних рішень, орієнтуючись, в першу чергу, на конкурентів і галузь.

Його теорії чудово сприймалися практиками, але не мали для них великої користі, оскільки мало описують фактори, на які можуть впливати менеджери, приймаючи ті чи інші рішення. Аналогічною є ситуація і з іншими ринковими теоріями: всі вони пропонують оцінювати конкурентні переваги фірми, відштовхуючись від структури галузі та ринку, і спонукають її займати вільні ніші на ринку, а не розширювати можливості власних ресурсів [6, с. 65].

1.2 Людські ресурси в системі ресурсних (внутрішніх) теорій конкурентних переваг

Перехід від аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства до внутрішнього (його структури), з притаманними йому ресурсами та можливостями при оцінці конкурентних переваг відбувся з появою перших ресурсних теорій. Саме вони почали приділяти значну увагу поняттю людських ресурсів і їхній ролі в позиції фірми на ринку.

Згідно з підходом Дж. Барні [7, с. 112], який, на основі ресурсної теорії конкурентних переваг, започаткував *модель VRIO-аналізу*, та його послідовників П. М. Райта і Г. С. МакМагана [8, с. 303] для того, щоб ресурси, зокрема людські, справді надавали фірмі *стійку конкурентну перевагу* на ринку, вони повинні відповідати таким чотирьом характеристикам:

1. *Цінність* (value): перш за все, ресурси повинні бути цінними. Ресурси мають допомагати створювати додану вартість, впроваджувати стратегії, використовувати можливості чи пом'якшувати загрози. Більше того, вони повинні підвищувати ефективність і результативність. Кількісну вартість ресурсів допомагає визначити, наприклад, оцінка чистої теперішньої вартості (NPV). Компанія знаходиться у *невигодному конкурентному становищі*, якщо жоден з її ресурсів не вважається цінним.

2. *Рідкісність* (rarity): по-друге, вони повинні бути рідкісними. Якщо лише декілька компаній можуть отримати певні ресурси, то вони вважаються рідкісними. Якщо багато гравців у галузі мають доступ до певного цінного ресурсу, то кожен із них може однаково користуватися цим ресурсом. У такому випадку, жоден із гравців не отримує конкурентну перевагу за рахунок цього ресурсу. Така ситуація називається *конкурентним паритетом* або *конкурентною рівністю*.

3. *Неповторність* (imitability): володіння цінними рідкісними ресурсами дозволяє компаніям розгортати стратегії, недоступні для інших. Проте це ще не є запорукою довгострокової конкурентної переваги. Такі ресурси можуть надати компанії лише *тимчасову конкурентну перевагу* або *перевагу першопроходьця*, але високо ймовірно, що конкуренти намагатимуться їх імітувати, повторити. Ресурси, які складно, дорого чи взагалі неможливо «скопіювати»/замінити, є більш цінними та називаються неповторними. *Неповторність ресурсів*, які конкуренти не в змозі ідентично продублювати, виникає через:

- *Унікальні історичні умови*, коли минулі рішення компанії впливають на її поточні та майбутні варіанти стратегії;
- *Причинну неоднозначність* – явище, коли конкуренти не здатні повністю зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами компанії та стійкими конкурентними перевагами, які вони пропонують. Конкуренти не зможуть наслідувати стратегії компанії, тому що вони просто не знають, які саме ресурси імітувати;
- *Соціальну складність*: у цій ситуації ресурси компанії залежать від потужності її соціальної мережі і відносин, культури та системи взаємозв'язків між персоналом/постачальниками/клієнтами. Отже, конкуренти не можуть легко відтворити стратегії компанії, оскільки їм дуже важко, практично неможливо

побудувати ідентичну соціальну мережу. Це є результатом різноманітних факторів, що, переплітаючись і накладаючись, утворюють складну сітку відносин соціальної структури. Конкуренти просто не здатні копіювати такі комплексні, засновані на людських взаємовідносинах, соціальні надбудови.

4. Організованість (organization): ресурси самі по собі не створюють жодної переваги для компанії. Щоб використовувати переваги та створювати цінність, компанія повинна належним чином самоорганізуватися. Тобто, вона має ефективно зібрати та координувати свої ресурси. Прикладами таких організаційних компонентів є офіційна структура звітності компанії, системи стратегічного планування та бюджетування, системи контролю управління, логістичні мережі тощо, а також системи управління людськими ресурсами. Без відповідної організації компанія не може належним чином придбати, використовувати та контролювати свої ресурси. Тоді вона опиниться в ситуації *невикористаної конкурентної переваги*. Це стосується навіть компаній із цінними, рідкісними та неповторними ресурсами.

Коли ж присутні всі 4 характеристики ресурсу, компанія має відчутну компетенцію, яку вона може використовувати для створення стійких конкурентних переваг.

Варто зазначити, що Дж. Барні описував ці критерії по відношенню до будь-яких видів ресурсів, як-от матеріальних або природних. А вже П. М. Райт і Г. С. МакМаган довели, що людські ресурси відповідають всім чотирьом з них.

Більше того, третя та, певною мірою, четверта властивості найбільше притаманні саме людським ресурсам, а не будь-яким іншим: людські відносини та взаємозв'язки неможливо відтворити чи придбати, на кожному підприємстві вони унікальні, людей і організаційно-економічні системи, частиною яких вони є, будучи працівниками фірми, конкурентам неможливо «скопіювати», на відміну від технологічних процесів і засобів виробництва. Тому, завдяки ефективно організованій роботі персоналу та дієвому управлінні людськими ресурсами, компанія не просто здобуває конкурентну перевагу – ця конкурентна перевага є стійкою у довгостроковій перспективі.

1.3 Філософія «хороших людських відносин»

Людськими ресурсами називають знання, досвід, навички та залученість працівників до роботи в інтересах роботодавця, їхні взаємозв'язки та відносини між собою та з іншими за межами фірми. Вони є головною перевагою бізнесу, оскільки є саме тими, хто досліджує, висуває ідеї, впроваджує, аналізує, та, врешті-решт, диференціює компанію від інших компаній.

Однак для того, щоб персонал приносив високу цінність, а організація завдяки йому могла досягати своїх тактичних і стратегічних цілей, і щоб його дійсно можна було назвати перевагою, він повинен відповідати певним критеріям. Це стосується як кожного окремо взятого співробітника, так і персоналу фірми в цілому, оскільки працюючи разом, синергетично, люди здатні створювати такі продукти та досягати таких результатів, яких би не дала сума роботи кожного індивідуально. Окрім того, компанія загалом і менеджери зокрема мають створювати для цього необхідні передумови, організовуючи роботу персоналу таким чином, щоб він працював максимально ефективно в інтересах компанії.

Одним із найбільш відчутних факторів в розрізі управління людськими ресурсами та організації праці є взаємовідносини роботодавець-працівник, працівник-працівник, а також взаємовідносини працівників із третіми особами: підрядниками, клієнтами й ін. Вони впливають на якісь щоденної роботи персоналу, ставлення людей до своєї роботи, їхню залученість, ініціативність, здатність до інновацій тощо. Зі свого боку, всі ці психологічні та, дуже часто, підсвідомі реакції людей на робоче середовище сильно відбиваються на сукупних показниках діяльності організації, зокрема й фінансових. Довіра, взаємоповага та, загалом, *хороші людські відносини* між членами організації та пов'язаними з нею третіми особами є специфічним активом компанії, який створює цінність.

Концепція хороших відносин між працівниками з'явилася у ХХ ст. як заміна індустріальним відносинам. Вважають, що її започаткував Е. Мейо, який також є засновником *школи людських відносин* [9, с. 384].

Варто зазначити, що філософія хороших людських відносин в бізнесі проявляється як в американських, так і в європейських і східних тенденціях управління.

Яскравим прикладом є японська філософія *Кайдзен*, що буквально означає «вдосконалення». Її вперше виклав Масаакі Імай у книзі «Кайдзен: ключ до конкурентного успіху Японії». Наразі Кайдзен визнана в усьому світі як важлива теоретична та практична опора розробки довгострокової конкурентної стратегії організації.

Серед її принципів, є і прямі чинники хороших взаємовідносин між людьми. Зокрема це виражається через такі базові засади, як політика відкритості у компанії, взаємна співпраця вважається фактором ефективності команд, формування «підтримуючих взаємин», заохочення самодисципліни, самоконтролю, поваги до себе, своїх колег і компанії в цілому, самовдосконалення тощо. [10, с. 173]

Порівняння різних підходів до управління компанією й організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі її функціонування, наведено у *табл 1.1* нижче:

Таблиця 1.1

Відмінності системи Кайдзен від традиційного підходу до управління

Характеристики	Традиційний підхід	Система Кайдзен
Основна мета	Перемогти конкурентів	Завоювати споживачів
Ринок	Виробництво того, що можна виробити	Виробництво того, що потрібно споживачам
Вирішення проблем	Після того, як проблема виникла	Попередження проблем
Зміни	Небажані	Мають відбуватися безперервно
Керівник	Бос	Тренер
Регламенти	Прописані «одного разу назавжди»	Динамічні й постійно змінюються
Персонал	Одна із статей затрат	Основний актив

Оцінка роботи персоналу	За слабкими сторонами	За сильними сторонами
Внутрішня інформація	Доступ обмежений	Доступ відкритий кожному співробітнику

1.4 Хороші людські відносини на фірмі як чинник її конкурентної переваги

Е. Мейо довів, що існує прямий зв'язок між поведінкою менеджерів і результатами роботи працівників.

Концепція людських відносин розглядає організацію як соціальну систему міжособистісних і міжгрупових взаємовідносин, що показує, що робоче середовище, яке стимулює здорові та стабільні взаємини між працівниками, відіграє вирішальну роль у посиленні ефективності та результативності організації [11, с. 3]. Цю мережу людських контактів неможливо імітувати, вона є рідкісною й організованою у певну структуру в межах фірми. Отже, хороші людські відносини є фактором конкурентної переваги організації.

У свою чергу, намагаючись зберегти (щоб виконувалося припущення про немобільність) та покращити цю унікальну (припущення про гетерогенність) систему людських взаємин через функцію управління людськими ресурсами, а також через зусилля та сприятливі моделі поведінки як вищого керівництва, так і менеджерів нижчих ланок, компанія забезпечує для себе джерело стійкої довгострокової конкурентної переваги.

1.5 Висновки до розділу 1

Провівши огляд наукових робіт, які намагаються пояснити та довести зв'язок між ефективною організацією роботи персоналу та конкурентними перевагами компанії, ми

з'ясували, що це найкраще робить ресурсна (внутрішня) концепція конкурентних переваг.

Людські ресурси, системи управління ними та, зокрема, філософія хороших людських відносин між співробітниками утворюють стійку довгострокову конкурентну перевагу підприємства, оскільки відповідають чотирьом вимогам Дж. Барні до властивостей ресурсів:

- Цінність.
- Рідкісність.
- Неповторність.
- Організованість.

Важливо розуміти, що під людськими ресурсами як конкурентною перевагою компанії маються на увазі не лише професійні навички та показники роботи кожного працівника окремо, але також мережа міжособистісних зв'язків, система хороших людських взаємовідносин, яка виникає при взаємодії співробітників між собою, – так звана соціальна надбудова, яку неможливо повторити.

Розділ 2. ПРИНЦИПИ, ФОРМИ І ТЕХНОЛОГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ХОРОШИХ ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН НА ФІРМІ

2.1 Управління людськими ресурсами

Попри те, що соціальні мережі працівників є унікальними та неповторними для кожної організації, що унеможлиблює їхнє ідентичне «копіювання», будь-якому підприємству доступно доволі багато засобів і технологій, що можуть проявлятися в різних формах, які дозволяють побудувати чи організувати системи людських ресурсів таким чином, щоб вони стали його конкурентною перевагою, підвищуючи його ефективність і покращуючи його позиції на ринку. Саме на це і спрямоване управління людськими ресурсами.

До *управління людськими ресурсами* відносять політику фірми, її практики та системи, які впливають на поведінку, ставлення та продуктивність працівників. Багато фахівців також називають це «людськими практиками» (з англ. – “*people practices*”). Вони відіграють ключову роль у визначенні безперервної діяльності підприємства, його ефективності та конкурентоспроможності. Дієвий менеджмент людських ресурсів сприяє досягненню бізнес-цілей і завдань. Більше того, обширні дослідження показують, що ефективні практики управління людськими ресурсами можуть підсилювати продуктивність компанії, впливаючи на задоволення клієнтів і персоналу, їхню креативність, здатність до інновацій, ефективність, а також роблячи внесок у створення хорошої репутації фірми в її ринковому середовищі. Адже, в кінці кінців, саме люди (співробітники) визначають можливості бізнесу, розробляють продукти та послуги, доставляють їх на ринок, формулюють стратегії тощо [12, с. 4].

Практики менеджменту людських ресурсів передбачають *аналіз і дизайн роботи*, визначення потреб персоналу або ж *HR-планування*, залучення потенційних працівників – *рекрутинг*, вибір серед кандидатів на посаду найкращих (*відбір*), навчання персоналу та підготовка його до майбутніх викликів, що зазвичай називають *тренуванням і розвитком*, винагороду робітників або ж їхню *компенсацію*, оцінювання

показників роботи (*управління продуктивністю*) і, що не менш важливо, *побудову сприятливого робочого середовища та відносин між працівниками* [13, с. 556].

Враховуючи те, що компанії можуть інвестувати в таланти, але люди мають можливість і різноманітні причини переходити працювати до фірм-конкурентів, нам потрібно знати, що цінують працівники у своїй роботі та що для них є важливим/вирішальним: рівень компенсації, можливості кар'єрного зростання, незалежність, нагляд/допомога менеджерів тощо.

Результати досліджень можуть відрізнятися, тому що люди цінують різні речі. Дехто цінує заробітну плату більше, ніж сутність роботи, деякі цінують можливості просування по службі більше, ніж стабільність працевлаштування і т. д.

Якщо компанія знає, що саме має найбільше значення для співробітника, вона може налаштувати пакет утримання індивідуально під його потреби та бажання, створивши всі необхідні передумови для довготривалого найму (зменшення плинності кадрів) і вищого рівня залученості працівника до роботи. [14, с. 96].

2.2 Принципи відносин з працівниками

Що стосується створення хороших людських відносини між працівниками, то вони формуються, завдяки функціям управління персоналом, але ще більше на основі звичайних міжособистісних відносин. Беззаперечно, найголовнішим принципом таких відносин є *взаємоповага*: вона позитивно впливає на зниження плинності кадрів і є базовим фактором утворення добрих людських відносин у робочому колективі [15, с. 16]. Для того, щоб взаємини між колегами склалися хорошими і позитивно впливали на робоче середовище, компанія може зафіксувати їхні принципи у так званій *стратегії відносин з працівниками*. Окрім поваги, зазвичай, у ній виділяють так базові складові [16, с. 51]:

- *Комунікація*: постійна, часта, двостороння комунікація – один з найголовніших компонентів комплексної стратегії відносин з працівниками. Інтерактивне спілкування, коли людина одночасно і говорить, і активно слухає співрозмовника, створює довіру між працівниками та їхніми керівниками.

- *Довіра*: якщо співробітники не довіряють своїм менеджерам, комунікація знизу вгору буде під загрозою, так само, якщо менеджери не довіряють підлеглим, це негативно вплине на комунікацію зверху вниз.

- *Етика*: якщо працівники сприймають своїх колег, як таких, кому не властива хороша бізнес-етика, вони будуть непрямим чином ставити під сумнів їхні мотиви, що може викликати стрес і негативно вплинути на загальну продуктивність.

- *Справедливість*: До всіх працівників потрібно ставитися однаково, послідовно за однакових обставин. Проте варто зазначити, що це не означає, що надзвичайні досягнення не мають бути виокремленими та нагородженими.

- *Емоційний інтелект*: менеджери повинні бути уважними та чутливими до почуттів своїх підлеглих. Прояв емпатії й розуміння є важливою частиною встановлення довірливих взаємин між співробітниками.

- *Сприйняття та переконання*: у відносинах зі співробітниками те, як вони сприймають певне явище чи процес, є навіть важливішим за дійсність. Якщо працівники переконані, що організація має справедливую політику та їй можна довіряти, вони будуть реагувати краще, ніж коли вони переконані, що організація є ненадійною та схильною приховувати правду.

- *Чіткі очікування*: працівникам потрібно розуміти, не тільки чого очікувати від їхніх керівників, а й що менеджери очікують від них. Ніхто не зрадіє новим або суперечливим вимогам до завдань.

- *Вирішення конфліктів*: Хоча непорозуміння виникають у кожній компанії, те, як з ними розбираються, сильно відрізняється. Пряме, швидке та справедливе вирішення проблем і конфліктів має бути в пріоритеті.

Кожна компанія може підлаштовувати ці пункти відповідно до своїх загальних цілей, мети, позиціонування тощо. Суть в тому, що стратегія відносин з працівниками та прописані в ній принципи служать орієнтирами при взаємодії співробітників між собою для впровадження хороших людських взаємин на підприємстві, а менеджери повинні керуватися ними при налагодженні щоденної роботи своїх команд.

2.3 Корпоративна культура

Принципи, догми, переконання і моделі поведінки, які визначають, як співробітники та менеджмент компанії взаємодіють і поводяться поза бізнес-операціями, з часом, організовуючись і систематизуючись, утворюють *корпоративну культуру*. Окрім внутрішніх факторів, на її формування значно впливають і зовнішні, як-от національна культура та традиції, економічні тренди, міжнародна торгівля, розмір компанії тощо. Корпоративна культура може створюватися навмисно або виникати природним чином, однак у будь-якому випадку вона впливає на всі аспекти бізнесу, сягаючи глибини ідеології та філософії компанії. Вона відображається у дрес-кодів, робочих годинах, офісній обстановці, винагородах працівників, рівні плинності кадрів, рішеннях найму працівників, обслуговуванні клієнтів та всіх інших робочих явищах і процесах.

Е. Шейн визначає корпоративну культуру як модель спільних базових припущень, до яких група прийшла, вирішуючи свої проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, що достатньо добре спрацювали, щоб вважатися дієвими, і, тому, передаватися новим членам як правильний спосіб сприймати, думати та почуватися по відношенню до цих проблем. Він поділяє корпоративну культуру на 3 рівні [17, с. 255]:

1. *Спільні базові припущення* – невидимі, але поверхневі, причини, чому члени групи сприймають, думають і почувуються певним чином щодо зовнішнього виживання та внутрішніх інтеграційних питань (припущення щодо місії, засобів, взаємовідносин, дійсності, часу, простору тощо).

2. *Спільні цінності* – причини, що пояснюють, чому все повинно бути саме так, а не інакше (статути, виклад мети, норми, етичні кодекси, констатування візії, місії та цінностей компанії тощо).

3. *Артефакти* – видимі та відчутні маніфестації припущень, взятих за основу (моделі поведінки, ритуали, фізичне середовище, дрес-коди, історії, міфи, продукти тощо).

Тобто саме корпоративна культура, яка є своєрідним фреймворком формування людських ресурсів, визначає те, яким буде внутрішній мікроклімат компанії і відносини між співробітниками.

2.4 Технології створення позитивного внутрішнього мікроклімату компанії

Роботодавці можуть використовувати ряд інструментів, щоб допомогти створити хороше робоче середовище на фірмі та сприяти хорошим людським відносинам.

По-перше, письмові правила, політики й угоди дають працівникам можливість розуміти, чого очікувати. Донесення до них очікувань компанії та надання «*дорожньої карти працевлаштування*» дозволяє передбачити, як конкретні питання будуть вирішуватися в процесі роботи у компанії. Зазвичай, це відбувається одразу після найму нового працівника або після змін у політиці компанії.

На практиці ознайомитися з цими правилами часто пропонується у формі так званого *довідника співробітника* (з англ. – employee handbook) – інструкції з людських відносин, що виникають під час роботи, між працівниками. Він, зазвичай, покриває такі проблемні питання, як дискримінація, насилля, робочі травми, процедури розгляду скарг, права інтелектуальної власності, запізнення та прогули, конфіденційність бізнес-інформації, приватність працівників тощо. Всі ці й інші важливі моменти також можуть висвітлюватися в *HR-політиках*, які знаходяться у вільному доступі для всіх працівників. Топ-менеджмент часто просять підписати окремі *угоди та договори*, щоб отримати офіційне підтвердження, що вони зобов'язалися дотримуватися правил компанії [18, с. 76].

По-друге, сильний менеджмент є запорукою впровадження хороших людських взаємин на різних рівнях організації підприємства. Відповідно, надзвичайно важливо переконатися в тому, що керівники різних рівнів добре навчені та компетентні в управлінні людьми.

Тобто, менеджери повинні знати, як ставити чіткі завдання, надавати конструктивну критику, відповідати на пропозиції підлеглих співробітників і колег, вирішувати конфлікти тощо. Вони також мають розуміти сильні та слабкі сторони своїх

підлеглих, щоб ефективно розподіляти між ними завдання. Для того, щоб мати повагу працівників, вони повинні діяти професійно, мати гарні навички тайм-менеджменту, а також досконало розуміти правила, цілі, філософію й очікування компанії [19, с. 561].

По-третє, поруч із навчанням і тренуванням поточного персоналу, важливо ретельно *шукати, підбирати та наймати «правильних» нових працівників*, щоб переконатися, що вони не зіпсують хороші людські відносини на фірмі.

Для цього HR-менеджери використовують різноманітні *техніки інтерв'ю (співбесіди) та скринінгу* потенційних працівників. Проведення інтерв'ю дозволяє дізнатися більше про особистість кандидата, його софт-навички, впевнитися в його компетентності, а скринінг передбачає перевірку його бекграунду: освіти, попередньої роботи, кримінальних записів, тестування на вживання наркотиків тощо. [20, с. 2].

По-четверте, запровадження *справедливого процесу розгляду скарг* – системи, через яку сторони можуть вирішувати конфлікти, не виходячи за межі компанії, – стимулює працівників вирішувати проблеми напряду з роботодавцем, а не через судові позови, які є затратними та довготривалими. Це також підвищує мораль працівників, знижує ймовірність виникнення профспілок і стимулює створення інновацій [21, с. 27].

Наразі існує доволі багато форм вирішення конфліктів на підприємстві:

1. *Політика відкритих дверей* – можливість звернутися із проблемою до безпосереднього керівника без негативних наслідків.

2. *Розгляд вищого керівництва* – можливість звернутися по допомогу до вищого за рангом менеджера, якщо проблему не вдалося вирішити з прямим керівником.

3. *Розгляд колег* – система вирішення конфліктів, яка надає можливість потерпілому працівнику представити свій кейс перед невеликою групою спеціально навчених співробітників, які залучаються до вирішення проблеми та часто стають сполучною ланкою між керівником і підлеглим.

4. *Посередництво* – допомога нейтрального працівника в межах компанії у вирішенні конфлікту. Часто, посередником виступає менеджер зі зв'язків з працівниками. Він не судить і не виносить остаточне рішення, а радше допомагає обом сторонам прийти до порозуміння.

5. *Звернення до послуг омбудсмена* – особи в межах або за межами компанії, яка в конфіденційному порядку займається розслідуванням суперечки та доповідає результати представникам вищого керівництва компанії.

6. *Медіація* – використання медіатора, як нейтральної третьої сторони, яка направляє та допомагає конфлікуючим сторонам знайти інноваційні способи вирішення проблеми. Звернення до медіатора повинне бути добровільним.

7. *Арбітраж* – найбільш формальний, затратний і, дуже часто, найдовший, спосіб вирішення конфліктів на підприємстві. Він є бізнес-аналогом судового процесу.

По-п'яте, залученість та ініціативність працівників підсилює *комплексний пакет винагород*, який окрім *конкурентної заробітної плати*, передбачає *медичне страхування, внесок у пенсійний фонд, базове страхування життя* тощо. Це показує їм, що роботодавець цінує та піклується про них і їхні сім'ї.

Крім стандартного пакету винагород, компанії іноді запроваджують інші програми для підвищення задоволення й утримання працівників. До них відносяться *винагороди за лояльність* (підвищення заробітної плати зі збільшенням часу, які працівник провів у компанії), *винагороди за значні досягнення*, різноманітні *бонуси*, *участь у розподілі прибутків* компанії й інші плани заохочення [22, с. 14].

По-шосте, для компаній надзвичайно важливо запроваджувати *системи оцінки діяльності та зворотного зв'язку*, щоб дати можливість працівникам отримати відвертий фідбек від своїх керівників. Без нього, працівники можуть лише здогадуватися, як добре вони працюють і що їхній менеджер насправді про них думає, що з часом призводить до невдоволення, непорозумінь і конфліктів.

Відносно новою формою такої системи є *360-градусний фідбек*, коли працівники отримують відгуки про свою роботу з трьох джерел: від керівника, колег і підлеглих. Таким чином, вони отримують більш об'єктивне та цілісне бачення своїх сильних і слабких сторін, а також точок професійного росту [23, с. 478].

По-сьоме, поруч із застосуванням різноманітних методів заохочення й стимулювання співробітників, не менш важливим є дотримання *прогресивної дисципліни*. У складі більшості правил прогресивної дисципліни є такі етапи: усне попередження, письмове попередження, відсторонення від роботи, розірвання

контракту. Щоб персонал вважав цю систему рівною та справедливою, варто давати працівникам розумну можливість виправити свої помилки чи неприйнятну поведінку [24, с. 94].

Наостанок, варто зазначити, що всі ці методи та підходи мають функціонувати *на постійній основі*, а не ситуативно, для того, щоб отримати бажаний результат у створенні хороших людських відносин на фірмі та забезпеченні їй конкурентної переваги. HR-менеджери повинні *досліджувати й аналізувати* потреби та бажання працівників й окремих груп, оскільки вони мають властивість змінюватися, щоб ефективно підлаштувати під них наявні системи впровадження хороших людських відносин.

2.5 Висновки до розділу 2

Дослідивши механізми формування корпоративної культури та внутрішнього мікроклімату, ми з'ясували, що відповідальність за впровадження концепції хороших людських відносин на фірмі лежить, в основному, на відділі управління людськими ресурсами (HR-менеджмент), хоча її творцями є всі співробітники, особливо керівники.

Реалізація стратегії компанії, спрямована на досягнення конкурентних переваг через людські ресурси, може набувати різних форм і проявлятися у великій кількості методів, багато з яких ми описали в цьому розділі.

Розділ 3. ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ УСПІШНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ФІРМИ ЧЕРЕЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ХОРОШИХ ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН

3.1 Найкращі компанії для роботи

FORTUNE, глобальний бізнес-журнал, разом з Great Place to Work, аутсорсинговою компанією, що надає послуги у сфері управління людськими ресурсами, вже як 25 років публікують список *найкращих компаній для роботи*. Для порівняння компаній і визначення рейтингу вони досліджують їхню корпоративну культуру, проводячи опитування працівників і збираючи кількісні та якісні дані. У ТОП попадають ті компанії, що створюють найбільш стабільний позитивний досвід для всіх співробітників. Цьому найсильніше сприяють такі механізми та принципи відносин, як гнучкість, різноманітність, додаткові оплачувані вихідні тощо [25, с. 1].

Оскільки ми вже довели, що позитивний внутрішній мікроклімат і хороші людські взаємини на підприємстві прямо впливають на творення конкурентної переваги, збільшуючи разом з цим ефективність і креативність персоналу, зовсім не дивно, що переважна більшість компаній, що опиняються вгорі цього рейтингу, є лідерами на американському ринку або глобальними лідерами галузі, досягаючи кращих бізнес-результатів за своїх конкурентів.

У 2022 році у ТОП-30 компаній для роботи увійшли такі світові гіганти різних сфер діяльності, як Salesforce, Nvidia, American Express, Intuit Inc., Target, Marriott International, Deloitte, Bank of America й ін. Компанії Cisco Systems, Hilton Worldwide Holdings і Wegmans Food Markets, Inc. займають 3 перші позиції в рейтингу 2022 року, а також вже декілька років поспіль попадають у ТОП-10 компаній для роботи, що свідчить про наявність успішної стійкої стратегії відносин з працівниками та запровадження механізмів хороших людських взаємин.

3.2 Досвід Cisco

Cisco Systems – міжнародна компанія, що працює в галузі інформаційних технологій. В управлінні людськими ресурсами вона дотримується політики *виховання свідомої культури*. Це передбачає поведінку відповідно до таких принципів:

- Викладатися на повну.
- Брати відповідальність.
- Дати своєму емоційному вихідний день.
- Приймати відмінності.
- Давати щось від себе.
- Робити сміливі кроки.

До того ж, Cisco всіляко заохочує *інклюзивність і колаборацію*, підтримуючи різноманітні тематичні спільноти. Окрім цього, вона впроваджує лідерські програми та розвиває командну комунікацію. [26, с. 210].

Пріоритетом компанії по відношенню до людських ресурсів є *добробут співробітників*. Він передбачає необмежений доступ до юридичних послуг, фінансову допомогу при усиновленні чи сурогатному материнстві, дитячі садки на робочому місці, фінансові консультації, оплачуваний час для волонтерства, критичних моментів, гендерно нейтральну материнську відпустку, наявність в офісі спортзалу та медпункту, допомогу в подорожах тощо. Також компанія приділяє значну увагу *безпеці та зручності робочого місця*. Вона активно залучає фахівців ергономіки для створення комфортних умов роботи, а при розгортанні пандемії COVID-19 Cisco вжили всіх необхідних заходів для безпеки своїх працівників. [27, с. 1].

3.3 Досвід Hilton

Hilton Worldwide Holdings – глобальна мережа готелів і курортів. Свою корпоративну культуру компанія описує словами *«Бізнес людей, що служить людям»*, а при запровадженні концепції хороших людських відносин керується наступними принципами [28, с. 1]:

- *Виняткова гостинність* (не лише по відношенню до клієнтів і гостей, але й персоналу).

- *Мислити глобально, діяти локально.*
- *Різноманіття, справедливість й інклюзивність.*
- *Культура доброчесності.*

У межах корпоративної культури та відповідно до філософії компанії працівникам доступні такі програми:

- *Серце будинку* (Heart of House).
- *Процвітай у Хілтоні* (Thrive at Hilton).
- *Унікально Хілтон* (Uniquely Hilton).

Механізмами реалізації цих принципів і програм на практиці є такі надання співробітникам таких переваг, як [29, с. 15]:

- *Безкоштовний доступ до освітніх можливостей* для співробітників, зокрема можливість безкоштовно навчатися у провідних університетах.
- *Go Hilton Travel* – програма знижок на подорожі для персоналу.
- *Програма покупки акцій компанії* для співробітників.
- *Гнучкий графік роботи.*
- Одна з найбільш високо *оплачуваних відпусток* у галузі.
- Інші програми підтримки працівників.

3.4 Досвід Wegmans Food Markets

Wegmans Food Markets, Inc. – це приватна американська мережа супермаркетів. Філософією її людських взаємин є *«роби те, що любиш – і люби те, що робиш»*. Вона проявляється у турботі про добробут й успіх кожної людини, про взаємоповагу, розширення прав і можливостей, високі стандарти та міцну спільноту. Лейтмотивом організації праці є *ставлення до колег, як до сім'ї*, що реалізується завдяки взаємній підтримці. Поруч з цим, компанія відома тим, що ставить своїх працівників на перше, пріоритетне, місце, а клієнтів – на друге, після них [30, с. 10].

Співробітники Wegmans Food Markets користуються такими перевагами:

- *Медичне страхування*: доступні різні пакети, враховуючи зокрема і стоматологічні послуги.
- *Життєві переваги*: оплачувані відпустки, допомога з пошуком дитячого садочка, дому для літніх людей, безкоштовні юридичні та фінансові консультації.
- *Програма добробуту*: безкоштовні консультації дієтологів, фітнес-тренерів, знижки на абонементи в спортзал.
- *Фінансові винагороди*: підвищена заробітна ставка за роботу на вихідних/у святкові дні, надбавка за лояльність, знижки на послуги мобільних операторів, квитки в кінотеатри та розважальні парки.
- *Турбота про майбутнє*: програма стипендій і грантів на навчання, розвиток лідерських і професійних навичок.

До цього ж, компанія високо цінує справедливість і всім надає доступ до рівних можливостей: «Ми набираємо, наймаємо, навчаємо та просуваємо по службі без дискримінації за віком, расою, кольором шкіри, релігією, статтю, сексуальною орієнтацією, національним походженням, громадянством, інвалідністю, статусом ветерана, генетичною інформацією чи будь-яким іншим статусом, що захищений відповідним федеральним, державним або місцевим законодавством» [31, с 1].

3.5 Висновки до розділу 3

Отже, проаналізувавши все вище описане, можна стверджувати, що практики корпоративної культури компаній Cisco, Hilton і Wegmans Food Markets утворили для них конкурентні переваги шляхом досконалішого підбору персоналу, зниження рівня плинності кадрів, що особливо притаманний індустрії гостинності, як у випадку з Hilton, покращення обслуговування клієнтів, оптимізації бізнес-операцій і загальної прибутковості.

Спільними характеристиками організації праці у цих компаніях є наголос на цінності людей, культура турботи про співробітників, відкрита комунікація, гнучкість,

інноваційні практики найму, розвиток людських ресурсів, виняткові для галузі програми компенсацій і переваг.

Розділ 4. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ХОРОШИХ ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

4.1 Тенденції людських відносин на підприємствах України

О. В. Бербенець стверджує, що управління людськими ресурсами в Україні залишається найслабшою складовою загальної системи управління підприємством, поступаючись пріоритетністю таким напрямкам, як, наприклад, управління фінансами, маркетинговою діяльністю, продажами, бізнес-операціями тощо [32, с. 31]. Однак на думку Т. І. Сергієнко, в українських компаніях спостерігаються якісні зміни в управлінні людськими ресурсами: відбувається перехід від надзвичайно формалізованих і бюрократичних підходів до більш прогресивних, в основі яких лежить світовий досвід організації роботи персоналу в умовах ринкової економіки [33, с. 106].

З іншого боку, С. В. Зінькова стверджує, що тренди управління людськими ресурсами в Україні повністю відповідають світовим тенденціям. Вони фокусуються на *автоматизації бізнес-процесів*, що впливає на щоденний робочий досвід працівників, їхнє ставлення до роботи та до колег, і підвищенні *мобільності персоналу*. Головними аспектами таких зрушень є [34, с. 273]:

- *Гуманізація бізнес-процесів* (пошук індивідуального підходу до кожного співробітника, формування довгострокових відносин тощо).
- *Філософія безперервного навчання – lifelong learning* (проведення різноманітних тренінгів, воркшопів, доступ до освітніх платформ).
- *Сильне лідерство* (формування менеджерами передумов для створення хороших людських відносин на підприємстві).
- Використання *хмарних технологій* (спрощення комунікації між співробітниками).
- *Удосконалення рекрутингових процесів* (успішний підбір і найм персоналу).

Більше того, Т. В. Дядик, на прикладі окремих підприємств, доводить, що компанії України реалізують досить потужні проекти зі зміцнення корпоративної культури, управління людськими ресурсами та покращення бренду роботодавця, що позитивно відбивається на їхній репутації, а також на відносинах між співробітниками [35, с. 251].

4.2 Приклади успішної реалізації HR-проектів у компаніях України

В Україні понад 10 років проходить конкурс «Премія HR-бренд», метою якого є поділитися найкращими ідеями та практиками управління людськими ресурсами. Далі розглянемо декілька кейсів 2021-го року, що мали великий вплив на внутрішній мікроклімат компаній [36, с. 1]. Насамперед варто відзначити, що велика кількість проектів оберталася навколо навчання персоналу як міжособистісним навичкам, так і більш технічним. Сюди входять ініціативи таких компаній, як:

- Parimatch Tech: проект «Parimatch Tech Academy: Від ідеї до 49 оферів за 6 місяців».
- Kernel: проект «Вчись, працюй, досягай. Ясність в e-Learning».
- SoftServe: проект «Інкорпорація дієвих e-learning рішень в навчальну екосистему».
- Eldorado: проект «Академія КрутоЗавтра».
- Deloitte та Baker Tilly: проект «Work & Study – дуальне навчання як освіта майбутнього».
- Фора: проект «Школа Майстрів – можливість професійного перевтілення».
- Media Group Ukraine: проект «Гра Кібербос – програма навчання керівників Медіа Групи Україна практикам регулярного менеджменту».

Детальніше варто розглянути проект телеком-компанії Lifecell, який зосереджується винятково на впровадженні концепції хороших людських відносин, під назвою «Я змінююсь і змінюється світ: наш шлях трансформації поведінкової моделі співробітників», який виграв у номінації «Культурна еволюція».

Ось що кажуть про цей проект представники компанії: «В ньому презентували зміни в парадигмі мислення та побудову нових поведінкових моделей, які безпосередньо впливають на бізнес-результати компанії. Основою стало впровадження нової операційної моделі – продуктових структур, та розробка пов’язаних з цим нових принципів командної взаємодії, які знайшли своє відображення у моделі компетенцій та оновлених цінностях lifecell. Цей проект по суті став проектом трансформації корпоративної культури компанії. Авторами проекту стали команда Agile-трансформації в складі працівників дирекції з підтримки бізнесу, дирекції інформаційних та комунаційних технологій, дирекції маркетингу. На етапах розгортання проекту безпосередню участь приймали CEO, директори всіх дирекцій, залучені працівники-амбасадори та внутрішні тренери компанії» [37, с. 1].

Ще одна людино-центрична ініціатива, покликана перетворити невизначеність, пов’язану з людською психологією, в джерело ефективності й інновацій – проект компанії GlobalLogic «Коли цифри говорять: як думки та потреби працівників впливають на ефективні рішення».

4.3 Проведення власного дослідження

Щоб з’ясувати, яким є стан впровадження концепції хороших людських відносин у компаніях України, ми провели *невелике дослідження у вигляді онлайн-опитування й інтерв’ю з окремими респондентами*.

Суб’єктами дослідження були *висококваліфіковані молоді працівники* віком 20-22 роки, оскільки вважаємо, що саме ця соціальна група є одною з найбільш чутливих і вимогливих до політики компанії з управління людськими ресурсами та створення сприятливої робочої атмосфери.

Розмір вибірки – 100 респондентів, що безперервно працюють в одній компанії принаймні 3 місяці.

Опитування складалося з двох обов’язкових питань, одне з яких множинного вибору, з такими варіантами відповідей:

1. Чи вважаєте ви, що ваші відносини з колегами по роботі є хорошими людськими відносинами?

- Так;
- Ні.

2. Що найбільше вплинуло на вашу відповідь?

- Визнання досягнень;
- Відчуття, що мене цінують;
- Гнучкий графік роботи;
- Довіра;
- Залученість;
- Компетентність/професійність керівника;
- Лояльність керівника;
- Можливості кар'єрного росту;
- Можливості навчання та розвитку;
- Повага;
- Проведення тим-білдінгів;
- Прозора комунікація;
- Самостійність і відповідальність;
- Справедлива заробітна плата;
- Стабільність, надійність роботи;
- Ставлення колег до мене з розумінням;
- Тактична дисципліна;
- Хороші робочі умови;
- Цікаві завдання;
- Чітке формулювання очікувань.

Інтерв'ю передбачало декілька запитань з відкритою відповіддю в порядку від найширшого до найвужчого. Наприклад, «Опишіть свій робочий день», «Які почуття у вас виникають при спілкуванні з колегами?», «Що робить ваша компанія для створення та підтримання хороших відносин між співробітниками» тощо.

В інтерв'ю взяли участь 5 респондентів.

4.4 Рекомендації щодо застосування концепції хороших людських відносин на підприємствах України на основі аналізу результатів опитування

На запитання «Чи вважаєте ви, що ваші відносини з колегами по роботі є хорошими людськими відносинами?» 74% респондентів дали ствердну відповідь, натомість 26% виявилися незгодними із даним твердженням.

Цьому слідувало питання множинного вибору «Що найбільше вплинуло на вашу відповідь?», згідно з яким ми отримали результати, показані на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Результати опитування щодо людських відносин на підприємстві:
Рівень впливу різних чинників на стан людських відносин у робочому колективі

Як бачимо, співробітники вважають, що найвагомніше значення для формування хороших людських відносин на підприємстві має поведінка й особисті/професійні якості лінійного менеджера: 92% відповіли, що на якість людських взаємин на робочому місці впливає лояльність керівника, і 89% – його компетентність/професійність. Також одними з найпопулярніших відповідей були «Чітке формулювання очікувань» – 88%, «Ставлення колег до мене з розумінням» –

86%, «Залученість» – 82% і «Відчуття, що мене цінують» – 81%. На всі ці чинники найбільший прямий вплив мають саме керівники команд чи відділів компанії.

Зважаючи на це та на той факт, що більш ніж чверть респондентів (найманих працівників) вважають, що людські відносини в компанії, де вони працюють, не є сприятливими, рекомендуємо підприємствам України в питанні створення позитивного внутрішнього мікроклімату, перш за все, звертати увагу на *якості керівників різних рівнів: підвищувати їхні soft-skills, навички емоційного інтелекту, навички управління проектами та людьми*. Рівень їхньої міжособистісної компетенції має сильний прямий зв'язок із задоволенням працівників своєю роботою, бажанням працювати та розвиватися в цій, а не іншій, компанії та, зрештою, формувати конкурентні переваги фірми.

Наступним за значенням фактором створення хороших людських відносин між співробітниками є *проведення тим-білдінгів*, які мають на меті сформувати міцну соціальну систему міжособистісних зв'язків у межах компанії. З цим погодилося 78% респондентів. Тому рекомендуємо роботодавцям *принаймні раз у квартал організовувати різноманітні тим-білдінгові заходи для своїх працівників: «корпоративи», спільні поїздки чи спортивні активності, рефлексійні сесії й інші соціальні заходи поза бізнес-операціями*. Це особливо важливо для фірм, де працівники або їх частина працюють *дистанційно*. У такому разі вони можуть навіть бути не знайомі між собою, а про ніякі людські відносини, хороші чи нехороші, не може йти і мови. Тоді співробітники продовжують приносити цінність кожен індивідуально, але не створюють конкурентних переваг як соціальна надбудова.

Такі критерії, як *стабільність працевлаштування, хороші робочі умови, рівень заробітної плати* тощо, все ще залишаються важливими механізмами управління людськими ресурсами, однак в розрізі запровадження хороших людських взаємин на фірмі вони відіграють базову, однак *вторинну роль*.

При проведенні інтерв'ю з окремими респондентами ми з'ясували, що ще одною доволі поширеною проблемою у створенні хороших людських відносин є те, що деякі компанії прописують такі цінності як повага, етика, толерантність, інклюзивність тощо у свої статутах, положеннях й інших офіційних документах, однак насправді не роблять

майже нічого суттєвого для того, щоб привести взаємодію між співробітниками їм у відповідність. У зв'язку з цим, рекомендуємо українським компаніям приділяти більше уваги та зусиль на *практичну реалізацію принципів у щоденній роботі співробітників, наприклад, шляхом застосування філософії «робочий колектив – це сім'я», підтримку різноманітних спільнот і менишн, перевірку на відповідність цим принципам при наймі нових працівників, використання методів прогресивної дисципліни тощо.*

4.5 Висновки до розділу 4

Проаналізувавши особливості застосування концепції хороших людських відносин в Україні, можемо зробити висновок, що управління людськими ресурсами на підприємствах України, зокрема і в аспекті забезпечення сприятливого внутрішнього мікроклімату, повністю відповідає світовим тенденціям, хоча менеджмент приділяє їм дещо менше уваги, ніж управлінню іншими ресурсами та функціями компанії.

Ми переконалися, що великі українські компанії, наприклад SoftServe, Кернел, Медіа Група Україна й ін., успішно реалізують проекти створення конкурентних переваг через впровадження концепції хороших людських відносин і сприятливих моделей поведінки співробітників.

На основі проведеного дослідження, при створенні соціальної системи хороших людських відносин, рекомендуємо зосереджуватися на таких трьох напрямках:

- підвищення рівня soft-skills і навичок емоційного інтелекту керівників різних рівнів, оскільки поведінка керівника при формальній і неформальній комунікації з підлеглими є, згідно з результатами описаного вище опитування, найважливішим чинником сприятливого мікроклімату компанії;
- проведення тим-білдінгових заходів, тому що вони дають можливість працівнику відчутти себе важливою частиною трудового колективу, а також розширити мережу міжособистісних зв'язків;
- практичне втілення принципів компанії для того, щоб вони не залишалися лише «на папері», а «працювали», що, як ми з'ясували в ході проведення інтерв'ю, є досить поширеним явищем на українських підприємствах.

ВИСНОВКИ

Внаслідок ретельного огляду наукової літератури на тему теорій та факторів творення конкурентних переваг компанії, філософії «хороших людських відносин» як елемента системи управління людськими ресурсами, а також проведення теоретико-аналітичних досліджень, можемо зробити такі висновки:

- Сприятливий внутрішній мікроклімат компанії, її корпоративна культура в системі людських ресурсів є чинником її конкурентних переваг.
- Такі конкурентні переваги є стійкими в довгостроковій перспективі, оскільки людські ресурси є цінними, рідкісними, неповторними й організованими.
- Однак для того, щоб це було можливим, повинні виконуватися припущення про гетерогенність і немобільність людських ресурсів.
- Саме це є одним із завдань функції управління людськими ресурсами або HR-менеджменту: підбір і створення (через навчання та розвиток) талантів з унікальними на ринку навичками (гетерогенність) та їх утримання або зменшення плинності кадрів (немобільність).
- На практиці з цією метою компаніями використовуються різноманітні принципи, форми, механізми та способи: комплексний пакет винагород, унікальні пропозиції для співробітників, 360-градусний фідбек, запровадження політики відкритих дверей, справедлива система розгляду скарг, проведення тим-білдінгових заходів тощо, а також вирощування таких принципів взаємодії, як повага, довіра, етика, справедливість й ін.
- Вартим уваги є досвід ТОП-3 найкращих компаній для роботи 2022 р. за версією FORTUNE: інформаційно-технологічної Cisco з її політикою виховання свідомої культури, мережі готелів і курортів Hilton, що описує свою філософію як бізнес людей, що служить людям, і сімейного підприємства роздрібної торгівлі Wegmans Food Markets, який вважає колег сім'єю та проявляє до них турботу, ставлячи клієнтів на другорядне місце.

- Як і передбачалося, всі ці компанії є лідерами галузі на локальному чи навіть глобальному ринках, адже сприятливі людські відносини забезпечують їм конкурентну перевагу.

- Що стосується підприємств в Україні, серед науковців існують різні погляди щодо реалізації ними концепції хороших людських взаємин: одні пишуть, що Україна дещо відстає від світових практик управління людськими ресурсами, інші ж вважають, що вона активно їх адаптує і повністю співвідноситься з глобальними тенденціями.

- Ми ж знайшли підтвердження того, що український бізнес успішно втілює програми вдосконалення систем управління людськими ресурсами, зокрема і запровадження концепції хороших людських відносин. Прикладом цього може слугувати проект компанії Lifecell «Я змінююсь і змінюється світ: наш шлях трансформації поведінкової моделі співробітників», який є далеко не єдиним кейсом таких програм.

- Окрім цього, ми провели авторське дослідження у вигляді онлайн-опитування й інтерв'ю з респондентами, щоб з'ясувати рівень впровадження філософії «хороших людських відносин» в українських організаціях і фактори, що найбільше на це впливають, а також надати рекомендації підприємствам України щодо створення конкурентних переваг через ефективну організацію людських ресурсів.

- Результати дослідження сприйняття молодими висококваліфікованими працівниками людських взаємин на фірмі показали, що чверть респондентів не задоволена відносинами з колегами і не вважає їх хорошими.

- При цьому, головними чинниками внутрішнього мікроклімату компанії було названо навички міжособистісного спілкування та компетентність керівників, а також їхні особисті якості.

- При оцінці взаємовідносин між співробітниками такі базові аспекти працевлаштування, як стабільність роботи, хороші робочі умови, справедлива заробітна плата тощо, виявилися другорядними.

- Зважаючи на все вище описане, ми рекомендуємо HR-відділам українських компаній сфокусуватися, перш за все, на таких трьох напрямках: підвищення рівня soft-

skills і навичок емоційного інтелекту керівників різних рівнів (найбільша кількість респондентів переконана, що саме від них залежить характер людських відносин у робочому колективі); організації тим-білдінгових заходів (вони забезпечують неформальне спілкування співробітників та збільшують соціальну систему міжособистісних зв'язків); стимулювання взаємодії між співробітниками у відповідності офіційним принципам компанії (респонденти вважають це поширеною проблемою, які приділяється недостатньо уваги в українських фірмах).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Creative entrepreneurs: employees come first for Sir Richard Branson. Headspace Group. URL: <https://www.headspacegroup.co.uk/sir-richard-branson-employees-come-first/> (Last accessed: 22.05.2022).
2. Sigalas, C., Pekka Economou, V. and B. Georgopoulos, N. (2013), "Developing a measure of competitive advantage", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2013-0015>
3. Wright, Patrick & McMahan, Gary & McWilliams, Abigail. (1994). Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage. *The International Journal of Human Resource Management*. 5. 301-326.
4. Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia: THEORI.
5. Porter, Michael E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* / Michael E. Porter. - New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1985. - xviii, 557 p.: ill.; 25 cm. - Includes index.
6. Hamel, G. and Prahalad, C.K., 1989. Strategic Intent. *Harvard business review*.
7. Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp.99-120.
8. Wright, P. M. and McMahan, G.C., 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), pp.295-320.
9. Bruce, K. and Nyland, C. (2011) 'Elton Mayo and the Deification of Human Relations', *Organization Studies*, 32(3), pp. 383–405. doi: 10.1177/0170840610397478.
10. Prošić, S., 2011. Kaizen management philosophy. In I International Symposium Engineering Management And Competitiveness, June (pp. 24-25).
11. Arimie, J.C. and Oronsaye, A.O., 2020. Assessing employee relations and organizational performance: a literature review. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 1(1), pp.1-17.
12. Dyer, L., 1993. Human resources as a source of competitive advantage.

13. Runar Edvardsson, I. (2008), "HRM and knowledge management", *Employee Relations*, Vol. 30 No. 5, pp. 553-561.
14. Lawler III, E.E., 2010. *Talent: Making people your competitive advantage*. John Wiley & Sons.
15. LaGree, D. et al. (2021) 'The Effect of Respect: Respectful Communication at Work Drives Resiliency, Engagement, and Job Satisfaction among Early Career Employees', *International Journal of Business Communication*. doi: 10.1177/23294884211016529.
16. Daniel, T.A., 2003. Tools for building a positive employee relations environment. *Employment Relations Today*, 30(2), pp.51-64.
17. Schein, E., 2012. Corporate culture. *Handbook for strategic HR: Best practices in organization development from the od network*, 253.
18. Smith, K.J. and Harris, L.M., 2014. Drafting an effective employee handbook. *Employment Relations Today*, 41(1), pp.71-79.
19. Wageman, R., 2001. How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization science*, 12(5), pp.559-577.
20. Chamberlain, A., 2015. Why is hiring taking longer. *New Insights from Glassdoor Data*. Glassdoor.
21. Teague, P., Roche, W.K., Gormley, T. and Currie, D., 2015. *Catalysts of Innovation: Facilitators and Mediators*.
22. Werner, S. and Balkin, D.B., 2021. Strategic Benefits: How Employee Benefits Can Create a Sustainable Competitive Edge. *The Journal of Total Rewards*, 31(1), pp.8-22.
23. Fletcher, C., 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), pp.473-487.
24. Leonard, E., 2020. Career Conversations: Progressive Discipline the Right Way. *Reference & User Services Quarterly*, 59(2), pp.92-95.
25. 100 Best Companies to Work For. FORTUNE. URL: <https://fortune.com/best-companies/2022/> (Last accessed: 22.05.2022).
26. Chen, Han. (2017). The Success of Cisco Systems, Inc.'s Human Resource Management Strategy. *Journal of Service Science and Management*. 10. 206-215. 10.4236/jssm.2017.103018.

27. Cisco ESG Reporting Hub. Our People. URL: https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/csr/esg-hub/people.html (Last accessed: 22.05.2022).
28. Our Culture. A Business of People serving People. Hilton. URL: <https://jobs.hilton.com/us/en/culture> (Last accessed: 22.05.2022).
29. Lamo, Elsie. (2019). The Center of Success: A Case Study on Hilton's Company Culture.
30. Cocito-Monoc, G., 2018. Cultural Due Diligence: Wegmans Food Markets, Inc & The Mayo Clinic.
31. Love what you do at Wegmans. Wegmans. URL: <https://jobs.wegmans.com/benefits> (Last accessed: 22.05.2022).
32. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31–33.
33. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. Вип. 51. С. 101-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2012_51_11.
34. Зінькова, С.В. and Кушнір, Т.М., 2019. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ТРЕНДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ. Організаційний комітет конференції, р. 273.
35. Дядик Т. В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці / Т. В. Дядик // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 246-253. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_39.
36. Названо переможців Премії HR-бренд Україна. grc.ua. URL: <https://kiev.grc.ua/article/29431> (Last accessed: 22.05.2022).
37. LIFECCELL отримала три нагороди в конкурсі проєктів «Премія HR-бренд Україна». Lifecell.ua. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/announcements/695/?flavour=full> (Last accessed: 22.05.2022).