



ТЕМА 3

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 3.1. *Поняття управління персоналом та підходи до його визначення*
- 3.2. *Концепція маркетингу персоналу*
- 3.3. *Система управління персоналом: мета, завдання, функції*
- 3.4. *Ефективне управління персоналом. Роль менеджера в управлінні персоналом*
 - 3.4.1. *Управління адаптацією працівників*
 - 3.4.2. *Система управління виконанням робіт*
 - 3.4.3. *Особливості залучення персоналу на засадах ціннісних орієнтацій*
- 3.5. *Навчання й розвиток персоналу*

3.1. Поняття управління персоналом та підходи до його визначення

Управління персоналом – це галузь організаційного менеджменту, спрямована на ефективне використання потенціалу і компетенцій працівників та водночас досягнення загальноорганізаційної мети й індивідуальних цілей працівників як головних внутрішніх стейкхолдерів організації.

Працівники є важливим ресурсом організації, який потрібно максимізувати (бо вони є втіленням організаційних компетенцій). Єдиним джерелом довгострокової переваги компанії на ринку є здібності її працівників. Вибудовування людських відносин, мотивація та створення умов для максимізації винахідливості працівників, а не «копіювання» досвіду інших компаній – підхід у менеджменті, притаманний успішним компаніям.

Існує кілька *підходів до визначення сутності поняття «управління персоналом»*.

1. *Управління персоналом як використання трудових ресурсів (робочої сили)*. Згідно з цим підходом провідне місце належить технічній підготовці працівників. Замість людини в системі виробничих відносин розглядають лише

її функцію – працю, яку можна виміряти витратами часу і заробітної плати. Підхід орієнтований на підпорядкування особистих інтересів загальним.

2. *Управління персоналом.* Науковим підґрунтям цієї концепції, що розвивалася у 1930-х роках, була теорія бюрократичних організацій, у межах якої працівник розглядався через формальну роль – посаду (з визначеними повноваженнями), а управління здійснювалося шляхом використання адміністративних механізмів.

3. *Управління людськими ресурсами (human resources management, HRM).* Людину розглядають не як посаду (елемент структури), а як елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника.

4. *Управління потенціалом людських ресурсів.* Управління талантами. Управління персоналом можна розглядати як управлінський процес, спрямований на вимір людського потенціалу, його розвиток та реалізацію в організації.

Теоретичне підґрунтя управління персоналом. Сьогодні сфера управління персоналом функціонує і розвивається на різних теоретичних засадах.

1. *Теорія залежності від ресурсів.* Організації можуть досягти успіху, отримуючи і зберігаючи контроль над цінними обмеженими ресурсами. Співробітники – це обмежені ресурси, якими потрібно ретельно управляти.

2. *Теорія конкурентних переваг.* Конкурентна перевага існує, якщо ресурс рідкісний, унікальний, незамінний і цінний. Конкурентну перевагу можна підтримувати завдяки безперервному навчанню, розвитку організаційної культури, процесам відбору та іншим традиційним методам роботи з персоналом.

3. *Інституційна теорія.* Організаційні норми, цінності, відносини і міфи є джерелами організаційної поразки або успіху. Їх потрібно раціоналізувати для забезпечення ефективності діяльності організації.

4. *Теорія агентських відносин.* З юридичного погляду між роботодавцем і працівником існують агентські відносини. Ці відносини можуть бути пов'язані з труднощами, оскільки роботодавці і працівники мають різні цілі. Тому правові наслідки суперечності, що неминуче виникає, потрібно ретельно продумати. Якщо це можливо, слід уникати судових розглядів.

5. *Загальна теорія систем.* Системи складаються зі складних незалежних підсистем. Використовуючи модель відкритих систем, HRM розглядають як підсистему в межах більшої системи організації.

6. *Теорія людського капіталу.* Люди є цінним активом організації, який суттєво впливає на її продуктивність. По суті, організація інвестує в людей так само, як вона інвестує в основні засоби, нематеріальні активи й оборотний капітал. Людей розглядають як додатковий тип капіталу.

7. *Теорія життєвого циклу.* Згідно з цією теорією методи управління людськими ресурсами відповідають стадіям життєвого циклу організації.

8. *Теорія організаційних змін.* Організації з плином часу зазнають різних трансформацій на своєму шляху адаптації до викликів зовнішнього середовища. Управління персоналом має забезпечувати відповідність між заявленими організаційними цілями, запланованими змінами і продуктивністю.

9. *Теорія транзакційних витрат.* Теорія ґрунтується на створенні структур управління, які встановлюють, контролюють, оцінюють і забезпечують обміни, раніше погоджені. Центральне місце в цій теорії мають два припущення: обмежена раціональність і опортунізм. Опортунізм передбачає, що, якщо існує будь-який потенціал для переваги, його потрібно використати. З погляду працівників, потенціал для опортунізму існує, коли вони спеціально навчені або мають спеціалізовані знання й навички, які мають ринкову цінність для інших організацій. Обмежена раціональність диктує, що існує обмежена кількість варіантів, які можуть бути оцінені будь-якою конкретною організацією до ухвалення рішення. Діяльність у сфері людських ресурсів спрямована на те, щоб використовувати у своїх інтересах обмежену раціональність, намагатися запобігти прояву опортунізму шляхом укладання, виконання й перегляду трудових контрактів, створення систем контролю за їх забезпеченням.

10. *Теорія стратегічних непередбачуваних обставин.* Згідно з цією теорією є кілька стратегічних типологій. Вибір стратегії організації, якої треба дотримуватися, вимагає систематичного управління людськими ресурсами для забезпечення належного та успішного здійснення обраної стратегії. Теорія стратегічної непередбачуваної ситуації стверджує, що вибір між різними типологіями залежить від середовища, в якому працює організація.

11. *Теорія організаційного навчання.* Успіх організації залежить від здатності вчитися. Управління персоналом має сприяти безперервному навчанню.

3.2. Концепція маркетингу персоналу

Під *маркетингом персоналу* розуміють певну філософію і стратегію управління людськими ресурсами, а персонал (той, що працює в організації, та потенційний) розглядають як внутрішніх і зовнішніх клієнтів фірми. Звідси випливає необхідність формувати й підтримувати лояльність співробітників компанії, передусім як її внутрішніх клієнтів.

Організаційний розвиток за своїм визначенням передбачає інтегровану й ефективну участь усіх категорій персоналу у впровадженні змін будь-якого характеру та масштабу. Лояльність персоналу є стратегічно важливим чинником. Надійний фундамент із компетентних і відданих працівників дає змогу компанії успішно розвиватися в довгостроковій перспективі.

Програми лояльності персоналу потрібно формувати в логічному взаємозв'язку з такими питаннями:

1. Чи передбачають філософія та культура організації поняття «лояльний співробітник»?
2. Який саме зміст вкладає компанія в поняття «лояльність співробітника»?
3. Для чого компанії потрібен лояльний працівник і за якими критеріями вона вимірюватиме ступінь лояльності?
4. Якою є стратегія формування лояльності працівників?
5. Склад програми лояльності.

6. Формування показників для здійснення моніторингу за рівнем ефективності реалізації стратегії та програми підтримки лояльності співробітників.

7. Розроблення цілісного механізму інтеграції цього HR-процесу в загальну систему управління, уникаючи формалізму й спрямовуючи його на результати.

Потрібно враховувати вплив культури організації на впровадження в практику управління персоналом концепції відданості працівників. Тобто культура організацій є різною за своїм характером та впливом на оточення, вона може як сприяти, так і унеможливити процес залучення працівників. Ігнорування цього чинника може зумовити дезорієнтацію працівників, формалізм цього процесу, неоптимальне використання фінансових і людських ресурсів, а головне – низьку економічну й соціальну ефективність програм лояльності персоналу.

Культура організації є одним із перших чинників, які формують бажання потенційного працівника бути причетним до цієї організації. На сьогодні провідні компанії вводять культуру до складу своєї ціннісної пропозиції для співробітників. Часто ситуація на ринку робочої сили створює зворотню кореляцію взаємодіє: не організація вибирає працівника, а цінний працівник вибирає організацію (подібно до того, як на товарному ринку покупець вибирає продукт).

Нині на ринку праці утворилася ситуація рівноважних пропозицій з оплати та винагород, тому цінні фахівці звертають увагу на інші критерії вибору робочих місць. Часто цими критеріями є елементи корпоративної культури підприємства. Отже, можна зробити припущення, що певна культура сприяє формуванню лояльності персоналу вже на вході в компанію.

Поняття *«організаційна культура»* не має чіткого визначення. За Е. Шейном, головним гуру в цій сфері, організаційна культура охоплює сукупність усвідомлених і неусвідомлених ідей, припущень і переконань щодо різних аспектів реальності, важливих для організації. Організаційна культура визначає, яка поведінка є прийнятною, коректною або бажаною. Організаційна культура – це також загальні для співробітників моделі поведінки, що поширюються на виконання роботи в організації, а також на взаємостосунки з клієнтами, постачальниками і колегами.

Окрім згаданого вище, організаційна культура відіграє важливу роль у розвитку організації, тому що впливає на поведінку людей. Організаційна культура виражається, наприклад, в особистих якостях співробітників (добрі, погані, активні, пасивні, орієнтовані на споживачів, поважають інших, прагнуть підвищувати результативність), у характері міжособистісних стосунків (робота в команді, солідарність, дискусії й суперечки, конкуренція), в стилі керівництва (орієнтація на завдання, на відносини), в офіційних заявах (формулювання місії та бачення організації), в організаційній структурі (бюрократична або на основі неформальних команд), у стилі управління персоналом, у системі комунікацій (формальна, неформальна, відкрита), в особливих правилах (регламенти, норми, процедури) і традиціях організації [8, с. 305–315].

Є декілька підходів до діагностики організаційної культури, які часто ґрунтуються на суб'єктивних методах (наприклад, опитуванні), проте вони дають змогу дослідити, який зміст компанія вкладає в поняття «лояльний співробітник».

Лояльний (фр. *loyal*) означає «вірний», «такий, що коректно, доброзичливо, прихильно ставиться до чого-небудь або кого-небудь». У практиці HRM термін «лояльність» здебільшого стоїть в одному синонімічному ряду з «відданість» та «залученість». Д. Фарнхем та Дж. Пімлотт вважають, що метою залучення працівників є здобуття підтримки і відданості всіх працівників організації управлінським цілям і завданням [13]. Відповідно до кодексу Сертифікованого інституту персоналу й розвитку (Велика Британія), залученість персоналу – це низка процесів, покликаних забезпечити підтримку, розуміння, оптимальний внесок усіх працівників організації та відданість її цілям [8, с. 382]. На думку Д. Ульріха та В. Брокбенка, відданість працівника має бути невідокремним атрибутом персоналу компанії, тісно пов'язаним з його компетенцією. Найефективніший персонал – це персонал, який одночасно є компетентним (тобто має навички для виконання роботи сьогодні і в майбутньому) та відданим (тобто постійно застосовує ці навички у своїй роботі та прагне її виконувати на користь компанії). Підтримувати відданість співробітника означає робити йому таку ціннісну пропозицію, яка забезпечує співробітникам, котрі досягли значних результатів у роботі, найбільш значущу винагороду [11, с. 112–123].

Через призму формування лояльності персоналу потрібно розглянути вплив на культуру унітарного та плюралістичного підходів в управлінні компанією, що розглядаються в теорії А. Фокса.

На готовність працівників докласти всіх своїх зусиль для успіху організації впливає те, як з ними поведуться щодня; стосунки з менеджерами; як вони сприймають ставлення до себе з боку менеджерів. Це залежить від культури організації, яка частково базується на позиції старших менеджерів і власника підприємства щодо ролі працівників у житті організації.

Цю гіпотезу підтверджують також результати дослідження організацій із загальною чисельністю персоналу понад 150 тисяч осіб. У табл. 3.1 подано узагальнення опитування працівників про засоби виховання в співробітниках лояльності до компанії.

Таблиця 3.1

Чинники формування лояльності персоналу організацій

Варіанти відповідей	Відповіді HR-менеджерів, %	Відповіді співробітників, %
Справедливі відносини на робочому місці	94	90
Висока етичність компанії	90	81
Задоволеність співробітника щоденною роботою	89	85
Турбота компанії про фізичне/ментальне здоров'я співробітника	87	83
Добра репутація компанії	87	66
Фінансова спроможність компанії	80	82

Продовження табл. 3.1

Варіанти відповідей	Відповіді HR-менеджерів, %	Відповіді співробітників, %
Гідні компенсації для співробітників	74	88
Турбота компанії про розвиток кар'єри співробітників	74	82
Різноманітність функцій у роботі	53	58
Висока зарплата	52	75
Організація дозвілля в компанії	14	22

Переконання працедавця впливають на тип відносин, що складаються між працедавцем (в особі менеджерів) і працівником, та на методи регулювання цих відносин. У результаті унітарного підходу в організації формується культура, відмінна від культури компанії, очолюваної плюралістами.

Унітаристи переконані, що всі співробітники організації мають спільні інтереси, приймають цілі організації і спрямовують свої зусилля на їх досягнення. Тобто в таких організаціях немає конфлікту інтересів. Якщо конфлікт виникає, це пов'язано з нерозумінням суті завдань або з інтригами з боку одного зі співробітників. Унітарний підхід передбачає, що люди, які очолюють організацію, визначають цілі, а всі інші погоджуються з ними. Отже, унітарні організації покладаються на сильне лідерство вищого керівництва та, імовірно, цілеспрямовано набирають людей, які поділяють ці погляди. Характерною рисою цієї концепції є переконаність у тому, що є спільна мета, і всі спрямовують свої зусилля на її досягнення.

Плюралісти, навпаки, вважають, що в будь-якій організації представлені доволі різні інтереси. Наприклад, працівники зацікавлені в збільшенні оплати за одиницю продукції, тоді як менеджери і власники прагнуть збільшити прибуток. Цей приклад показує, що в організації можуть бути різні цілі й інтереси. Це означає можливість виникнення конфлікту інтересів, і, на переконання плюралістів, це природно і цим потрібно управляти.

На думку прихильників унітарного підходу, конфліктів не має бути, а тому немає потреби в механізмах для висловлення різних поглядів і вирішення суперечностей. Плюралісти визнають, що відмінність інтересів вплине на досягнення цілей організації, а отже їх потрібно враховувати під час ухвалення рішень.

З порівняння впливу двох зазначених підходів до управління компанією на її культуру можна зробити висновки, що мають закономірний характер. Лояльний персонал у культурному полі унітарної організації – це персонал, що беззаперечно поділяє всі управлінські рішення та ідеї керівництва, в розробленні яких він, найімовірніше, участі не брав, тому що це унеможливлено організаційною культурою або значною мірою нею обмежено. Програма лояльності в цьому випадку чітко регламентує всі вимоги до працівників, їхніх компетенцій і норм поведінки, які мають бути прописані. Концепція лояльності не передбачає втручання

персоналу в удосконалення бізнес-процесів з розвитком організації. Тільки виконання наказів і розпоряджень.

Такій концепції відповідають певні методи, які працедавці використовують для формування лояльності працівників. Здебільшого трудові зусилля і відданість стимулюються завдяки матеріальній складовій програми лояльності – збільшенню соціального пакета або змінної частини фонду оплати праці (преміювання за результатами виконання роботи за період, відрядно-преміальна і погодинно-преміальна система оплати праці). До того ж треба враховувати, що компанія може погодитися з додатковими витратами зі створення соціального пакета тільки в тому випадку, якщо для цього є серйозні підстави. Наприклад, найбільшим консалтинговим, FMCG, IT-компаніям, для бізнесу яких дуже важливо залучати найобдарованіших і найамбітніших випускників, доводиться серйозно інвестувати, починаючи з програм поетапного навчання і планування кар'єри і завершуючи страхуванням життя, стажуваннями в закордонному офісі.

На відміну від матеріальних опцій, ідеальними для формування довгострокової лояльності персоналу в умовах плюралістичної культури є ті, які обходяться компанії практично безкоштовно, а цінуються співробітниками високо (наприклад, справедливі стосунки на робочому місці й добрі стосунки з керівником; чітке бачення майбутнього компанії та доступ до його спільного формування; змістовність роботи й можливість виконувати великий обсяг цікавої роботи в команді). Отже, головний чинник лояльності персоналу – це характер праці і робоча атмосфера. Для реалізації цієї мотиваційної складової потрібно інвестувати в навчання менеджерів, від яких безпосередньо залежить робоча атмосфера в підрозділах, зміст роботи і спосіб її виконання.

Отже, лояльність співробітника, сформована в полі плюралістичної культури, – це відданість, яка зароджується в умовах:

- активного залучення до ухвалення рішень;
- свідомого прийняття цінностей компанії, які не суперечать власним цінностям;
- прийняття її норм та правил взаємодії, які надають сенс і обґрунтованість поведінці;
- забезпечення стабільності, визначеності і безпеки; зниження особистих страхів і невпевненості в майбутньому.

Керівники сучасних організацій прагнуть працювати із вмотивованим, лояльним персоналом. Тому важливе завдання HR-служби – не просто утримати людські ресурси, а залучити їх до цілей та стратегії організації.

3.3. Система управління персоналом: мета, завдання, функції

Поняття управління людськими ресурсами має більш широкий зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. *Управління людськими ресурсами* – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішим активом організації – персоналом, який індивідуально й колективно забезпечує внесок у досягнення організаційних цілей.

Аксіоми управління людськими ресурсами в організації

- Будь-яка проблема компанії – це проблема управління людськими ресурсами.
- Персонал підприємства – це не тільки сьогоднішні працівники, а й ті, хто прийде працювати завтра, а також ті, хто звільняється.
- Розуміння і зближення цілей роботодавця та працівників – це найкращий шлях до підвищення ефективності роботи компанії.
- Будь-яка проблема управління людськими ресурсами – це спільна проблема лінійних керівників і працівників HR-відділу.
- В управлінні людським потенціалом організації завжди наявні як стратегічний, так і операційний аспекти.

Розглядають таку **систему об'єктів системи управління персоналом** (тобто тих, на кого або на що спрямовані бізнес-процеси управління персоналом):

– персонал – це трудовий колектив організації або сукупність працівників компанії, які не мають властивостей колективу, а саме: попарно не знають одне одного, займають віддалені одне від одного робочі місця, не реалізують фактичної функції спілкування і неформальних типів комунікації;

– представники нижчого, середнього і вищого рівнів менеджменту організації (особливі об'єкти управління персоналом). Поради HR-менеджера з підбору персоналу, оцінки продуктивності, адаптації, організації внутрішньокорпоративних заходів, розміщення вакансій у ЗМІ – не що інше, як форма управлінського впливу на керівника;

– претенденти, рекрути і кадровий резерв – об'єкти управління персоналом, робота з якими ведеться на принципах конкурсу, вибіркової, забезпечення документації і необхідності навчання;

– рекрутингові агентства – організації, основною метою яких є пошук вакансій і працевлаштування. Компаніям доцільно звертатися до рекрутингових агентств лише тоді, якщо самим виконати ту чи іншу діяльність з пошуку потрібних фахівців буде значно дорожче і з меншою якістю. Завдання фахівця з управління персоналом у цьому випадку полягає в оцінюванні економічної доцільності звернення до сторонніх фахівців з рекрутменту і в оцінюванні власних сил і можливостей;

– державні і недержавні центри зайнятості – дуже корисні для фахівців з управління персоналом, передовсім через їхні величезні за обсягом і змістом бази даних, переважно безкоштовних;

– засоби масової інформації постають у ролі об'єктів управління персоналом у тому разі, якщо організація вирішила обійтися власними силами і ресурсами в пошуку фахівців і працівників.

Суб'єктами управління персоналом є керівники різних рівнів, що виконують функції управління персоналом, а також HR-фахівці.

Існування лінійних і функціональних підрозділів створює потенційний конфлікт у їхніх взаємовідносинах, який на практиці призводить до розвитку двох тенденцій – ігнорування функціональної експертизи і підміни лінійних керівників функціональними.

Суперечність між лінійними та функціональними керівниками знайшла віддзеркалення в концепції подвійної або спільної відповідальності: і лінійні керівники, і фахівці з людських ресурсів несуть відповідальність за реалізацію основного завдання управління людськими ресурсами – підвищення ефективності їх використання.

Такий розподіл обов'язків дає змогу використовувати можливості кожної із сторін: експертиза у сфері управління персоналом і професіоналізм фахівців з людських ресурсів поєднуються з розумінням специфіки організації, досвідом і безпосереднім контактом з людьми лінійних керівників, що значно полегшує їхню співпрацю.

Відділ людських ресурсів виконує це завдання шляхом створення загальних умов (систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного співробітника, і здійснення контролю за їх застосуванням. Лінійні керівники здійснюють щоденне управління людьми, тобто змушують ці системи працювати.

Метою управління персоналом є сприяння досягненню цілей підприємства шляхом:

- забезпечення організації необхідними людьми і ефективного використання їхньої кваліфікації, практичного досвіду, майстерності та творчого потенціалу;
- формування внутрішньокорпоративної культури, долучення працівників до цінностей організації, корпоративної соціальної відповідальності і фірмового стилю;
- узгодження програм управління персоналом зі стратегією бізнесу.

Для того щоб досягти основної мети управління персоналом, потрібно реалізувати **такі завдання**:

- організувати систему кадрового планування, обґрунтувати стратегію управління персоналом;
- рекрутувати потрібні кадри, сформувати кадровий резерв і налагодити роботу з ним;
- створити систему адаптації персоналу;
- забезпечити співробітників організації належними умовами мотивації, стимулювання і кар'єрного зростання;
- проводити оцінювання особистих, ділових і професійних якостей співробітників;
- розв'язувати конфлікти;
- формувати бренд роботодавця і створювати ціннісну пропозицію для працівників компанії.

HR-функції, їх пріоритетність та «трудомісткість» виконання у вітчизняних компаніях наведено в табл. 3.2.

Для оптимізації часу на реалізацію HR-функцій та підвищення їхньої ефективності у сфері управління людськими ресурсами застосовують практику аутсорсингу бізнес-процесів. У такий спосіб відбувається передання частини суто адміністративних функцій HRM зовнішнім компаніям.

Таблиця 3.2

Функції HRM та пріоритетність їх реалізації

Отриманий ранг (витрати часу на виконання роботи)	Отриманий ранг (ступінь пріоритетності обов'язків)	Посадові обов'язки	Частка від усієї роботи респондента, %
1	1	Добір персоналу	41,2
2	2	Кадрове діловодство	12,9
3	7	Навчання і розвиток персоналу	12,1
4	5	Оцінка і атестація персоналу	9,2
5	6	Адаптація персоналу	8,9
6	3	Стратегічне планування	8,4

Управління персоналом поділяють на дві частини:

1) основний обсяг традиційної адміністративної роботи, що вимагає процесних навиків – адміністрування заробітної плати, соціальних програм, найм і звільнення персоналу, кадрове діловодство тощо (мають виконуватися на дуже високому рівні);

2) робота, що залишається після відсікання адміністративних аспектів управління людськими ресурсами за допомогою автоматизації та аутсорсингу (резерв підвищення ефективності управління персоналом).

У системі управління персоналом цінність створюється тоді, коли HR-ініціативи і процеси допомагають комусь досягти своєї мети. Реалізувати потрібно такі HR-ініціативи, які створюють цінність для внутрішніх клієнтів компанії. Отже, потрібно з'ясувати таке:

- яким основним групам потрібні ці ініціативи?
- яка головна мета і цінності цих груп працівників?
- чого вони прагнуть?

Критерії управління персоналом, спрямованого на створення цінності в організації:

– управління персоналом допомагає керівникам втілювати в життя бізнес-стратегію;
– забезпечує відповідність між інвестуванням ресурсів у персонал і бізнес-цілями організації;

– система управління персоналом інвестує в навчання своїх співробітників і їхній розвиток;

– система управління персоналом чітко формулює пропозицію цінності для співробітників і розвиває їхні індивідуальні здібності;
– керує інформаційним процесом, щоб створювати реальну цінність для організації.

Найпоширенішими є такі ролі HR-служби:

- виконавець наказів і розпоряджень бізнесу (ця роль є домінантною);
- бізнес-партнер і внутрішній консультант. Завдання бізнес-партнера – транслювати бізнес-стратегію в необхідну поведінку лідерів і забезпечувати підвищення ефективності бізнесу;

– центр експертизи: група співробітників, які мають спеціальні експертні знання у функціональних галузях *Compensation & Benefits, Talent Development, Organisational Development, HR Information Systems*;

– *shared services* (загальний сервіс, який забезпечує стандартні операції у сфері адміністрування: кадрового діловодства, розрахунку заробітних плат, рекрутингу).

Окрім випадку, коли HR є партнером в організації, управління персоналом є стратегічно не налаштованим; HR-практики й ініціативи існують поза стратегічним контекстом організації. Щоб досягти максимального використання потенціалу співробітників компанії, керівництву потрібно, по-перше, змінити роль HRM у компанії, по-друге, управління людськими ресурсами має стати частиною організаційної стратегії.

Організаційна компетенція для реалізації стратегії – спроможність організації як єдиного цілого систематично досягати специфічних результатів. Компетенції часто називають базисними, що одночасно підкреслює їх довготривалий характер і значення для розвитку організації. Організаційні компетенції окремі фахівці ототожнюють з цінностями бізнесу.

За своїм змістом організаційні компетенції – це формулювання очікуваних дій працівників, які мають відобразити найбільш значущі компоненти поведінки, цінностей для успіху організації. Структуру компетенції можна уявити як ДНК організаційної ефективності. Інформація цієї ДНК передається усім процесам, пов'язаним з управлінням персоналом у цій організації [15].

На думку С. Уїддетта та С. Холліфорд, компетенції визначають поведінку, яку людина демонструє під час ефективного виконання завдань у межах певної організації [9].

Організаційні компетенції потрібно постійно розвивати і опановувати нові, коли конкурентне середовище кидає нові виклики. Управлінське завдання у зв'язку з вирішенням проблеми розвитку компетенцій полягає у визначенні розриву між наявними організаційними компетенціями і тими, які необхідні для реалізації місії та довгострокових цілей організації. Це завдання складно реалізувати тому, що докорінна зміна ключових компетенцій не гарантує успіху навіть у разі колосальних управлінських зусиль. Організації є доволі громіздкими структурами, які повільно навчаються.

HR-стратегія організації має дати відповіді на такі запитання:

- як будуть досягатися цілі організації за допомогою людських ресурсів?
- як будуть розвиватися організаційні компетенції у всього персоналу організації і кожного її співробітника окремо?
- як у конкретних умовах, з певним продуктом, за певного рівня конкуренції, в певних правових і соціальних умовах забезпечити компанії максимальну продуктивність персоналу в довгостроковій перспективі?

Відповіді на всі запитання, що стосуються HR-стратегії, потрібно пов'язати в три головні документи:

- HR-політика компанії;
- організаційні компетенції;
- етичний кодекс (кодекс корпоративної етики).

Компонентами **HR-політики** компанії є:

- головні принципи HR-стратегії (визначатимуть, як саме створюватимуться системи відбору, розвитку, утримання персоналу);
- управління продуктивністю (включно з плануванням персоналу, управлінням винагородою, управлінням виконанням);
- управління розвитком (охоплює розділи, що розкривають бізнес-процеси із залучення персоналу; розвитку організаційної культури і комунікацій, реалізації стратегії розвитку);
- критерії (метрики), за якими оцінюватиметься ефективність досягнення HR-цілей.

Роль організаційних компетенцій у HR-стратегії. Цей документ містить перелік основних компетенцій, деталізованих і описаних простими і зрозумілими поведінковими індикаторами.

Документ використовується в усіх HR-технологіях: відбору, адаптації, розвитку персоналу, управлінні продуктивністю. Зворотний зв'язок кандидатам під час відбору співробітників дається на базі листа оцінювання, що включає компетенції; у системі навчання кожна програма орієнтована саме на ті компетенції, які потрібно розвивати людині на тій чи іншій посаді; у межах управління виконанням (*performance management*) компетенції впливатимуть на визначення ключових показників ефективності та поведінкових маркерів.

Стратегія управління людськими ресурсами полягає у визначенні шляхів розвитку організаційних компетенцій (можливостей) у всього персоналу організації і кожного її співробітника окремо.

Організаційні можливості підсилюють індивідуальні здібності. Вони забезпечують реалізацію бізнес-стратегії організації. Спортивна команда, що складається з одних зірок, але при цьому погано зіграна, найімовірніше, програє добре зіграній команді середнячків.

На практиці є багато сфер невідповідності компетенцій, і організація неспроможна ліквідувати кожну з них. Управлінське завдання у зв'язку з цим – визначити ті сфери невідповідності, на яких насамперед потрібно зосередити обмежені організаційні ресурси (встановити пріоритети). Серед чинників визначення пріоритетів компанії використовують:

- важливість організаційної компетенції для організації в цілому;
- її вплив на результати діяльності організації;
- здатність організації ефективно підвищувати рівень розвитку відповідної організаційної компетенції.

У табл. 3.3 наведено організаційні компетенції (можливості) компаній-лідерів [3].

Етичний кодекс – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки в компанії, уніфіковані практичні рекомендації працівникам щодо ефективних моделей поведінки під час міжособистісної, міжкорпоративної і міжнародної комунікації.

Таблиця 3.3

Організаційні компетенції (можливості) компаній-лідерів

Організаційна можливість / компетенція	Характеристика	Компанії
Талант	Ми ефективно залучаємо, мотивуємо й утримуємо компетентних та відданих співробітників	Hitachi McKinsy Microsoft
Швидкість	Ми вміємо швидко втілювати в життя важливі зміни	Dell Samsung Toshiba
Єдиний світогляд	Ми успішно забезпечуємо позитивне сприйняття нашої компанії нашими клієнтами і співробітниками	Harley-Davidson Nordstrom United Bankof Switzerland
Відповідальність	Ми дотримуємося дисципліни, забезпечуючи в такий спосіб високі результати	Continental Airlines Honeywell Total
Співпраця	Ми успішно долаємо бар'єри в організації, забезпечуючи ефективну спільну роботу й синергійний ефект	BP Ericson Time Warner
Опанування знань	Ми ефективно генеруємо нові корисні ідеї і реалізуємо їх в організації	BAE Systems Toyota Unilever
Лідерство	Ми успішно виховуємо на всіх рівнях організації лідерів, які досягають потрібних результатів	General Electric Hewlett-Packard Cathay Pacific
Тісні зв'язки з клієнтами	Ми успішно будемо з нашими цільовими клієнтами довгострокові взаємовідносини, базовані на довірі	Marriott Harrah's Nippon Telegraph and Telephone
Створення інновацій	Ми успішно створюємо ефективні інновації в продуктах і процесах	3M Herman Miller Intel
Стратегічна єдність	Ми ефективно формуємо й передаємо нашу думку стосовно стратегічних питань	Hallmark ICICI bank
Економічна ефективність	Ми ефективно управляємо витратами	SKF Southwest Airlines Wall-Mart

3.4. Ефективне управління персоналом. Роль менеджера в управлінні персоналом

3.4.1. Управління адаптацією працівників

Менеджмент, об'єктом якого є виключно трудова діяльність індивіда і колективу, а предметом – організація трудової діяльності, став головним чинником зростання економічно розвинутих країн.

До надважливих функцій управління персоналом належить формування системи адаптації співробітників, здатної забезпечити виконання великої кількості завдань як традиційного (з погляду її сутності), так і нетрадиційного характеру. З-поміж останніх завдань можна назвати впровадження корпоративної культури, зокрема норм і цінностей структурного підрозділу; формування лояльного ставлення до компанії; узгодження очікувань співробітника й можливостей компанії (підрозділу); вплив на формування стилю робочої діяльності й ставлення до власного професійного розвитку.

Такий підхід вимагає формування в керівників середньої ланки ставлення до адаптації як до технології управління персоналом, а також навчання менеджерів елементам побудови комплексної й цілісної системи адаптації персоналу. Основним є:

- знання особливостей управління адаптацією на кожному з її етапів;
- формування продуктивного робочого стилю співробітників і забезпечення ефективного супроводу їхньої трудової діяльності;
- уміння планувати програму призначення на посаду нових співробітників;
- уміння мотивувати робочу групу до передачі співробітникові досвіду й знань;
- уміння ініціювати його неформальне членство в групі.

Політика керівника щодо персоналу має бути однозначною, зрозумілою і передбачуваною. Керівник повинен донести до нових співробітників норми трудової поведінки, цінності й традиції діяльності організації з самого початку появи нових працівників у колективі. Ефективною технологією формування професійно компетентних співробітників, відповідальних за результати діяльності, є адаптація, що поєднує соціально-психологічний і професійно-орієнтований підходи.

Поєднання професійно-орієнтованої та соціально-психологічної складових адаптації в єдиний керований процес забезпечує його високу ефективність не тільки завдяки скороченню періоду набуття співробітником професійних вмінь відповідно до специфіки діяльності організації, а й завдяки формуванню продуктивного стилю робочої поведінки працівників.

Важливо від самого початку зорієнтувати процес адаптації на формування бажаного робочого стилю нового співробітника. Відповідно до висновків моделі П. Герсі та К. Бланшара щодо закономірностей формування стилів трудової поведінки людини керівник має визначити оптимальний час і спосіб переведення співробітника зі стилю «Новачка» у стиль «Виконавця», заблокувавши можливість його переходу до неефективного, з погляду побудови команди, стилю «Фахівця». Останнього можна охарактеризувати як безініціативного і недостатньо відповідального члена робочої групи, який, маючи достатній рівень компетенцій (знань, умінь та навичок),

вмотивований мінімальною відповідальністю та залученістю як до внутрішніх, так і до зовнішніх групових процесів.

Кожен член робочої групи має ключові характеристики, які є наслідком домінуючої соціальної мотивації. «Новачок» прагне «бути гарним», справити позитивне враження на колег і керівника. Він або має фрагментарні знання й професійні вміння, або не прагне демонструвати свої достатні компетенції, набуті раніше, тому що не має подібної соціальної мотивації. Тому увага керівника має бути спрямована на те, щоб внутрішньо-групові норми акумулювали бажання колективу працювати й досягати групових цілей. Якщо група не є носієм цілей, орієнтованих на результати і якість роботи, то менеджер повинен їх задавати, покладаючись на свої лідерські задатки або владу керівника.

Стиль «Виконавця» є ефективним напрямом розвитку «Новачка», який характеризується прагненням до набуття професійних вмінь і досвіду роботи для задоволення своєї соціальної потреби «бути корисним» у колективі. Зокрема, такої продуктивної мотивації співробітники з цією орієнтацією є відповідальними й ініціативними фахівцями, які не вимагають від керівника чітких алгоритмів виконання функціональних обов'язків. З набуттям потрібних знань, умінь і досвіду їхня трудова поведінка стає ще більш ефективною і економною з погляду витрачання часу керівника на управління персоналом.

На свої робочі місця молоді фахівці приходять, не знаючи про всі внутрішні процеси в компанії й, передовсім, про функції своєї робочої групи. Тому завдання керівника – правильно організувати процес адаптації, спланувавши обов'язково процедуру ініціації співробітника для переведення його з формального членства у неформальне. Для орієнтації процесу керованої адаптації на потреби новачка потрібно мати уявлення про світогляд цього співробітника в кожний конкретний період часу його трудової діяльності та співвідносити цю інформацію з етапами адаптації (рис. 3.1).

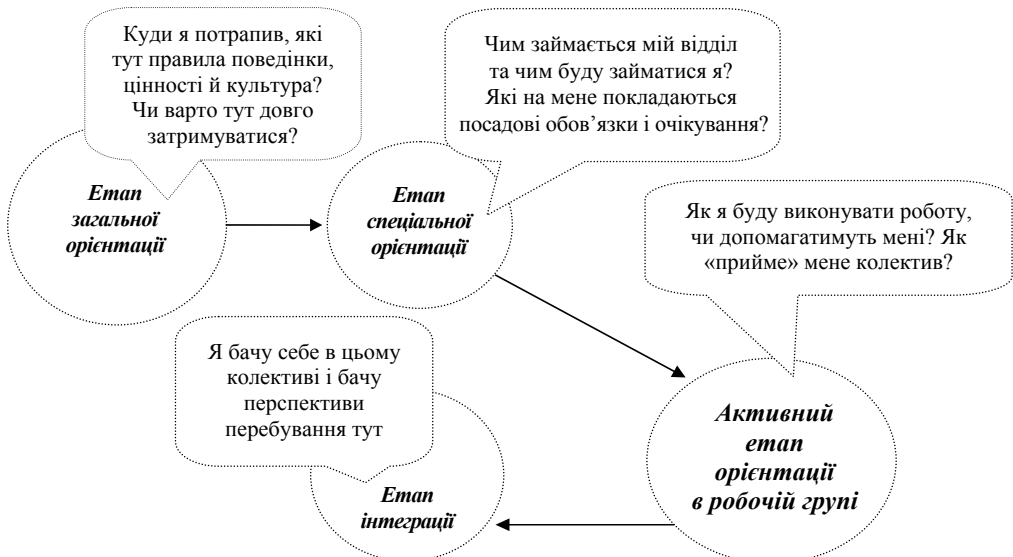


Рис. 3.1. Співвідношення етапів адаптації та проблемного сприйняття співробітника

Знання етапів адаптації співробітника та їхнього інформаційного наповнення дає змогу керівникові сформувавши програму адаптації. Для залучення колективу до цього процесу можна запропонувати колегіально скласти основу програми, що означатиме прийняття відповідальності за виконання спільно ухваленого рішення стосовно супроводу трудової діяльності нових працівників. Нижче наведено узагальнену інформацію для складання програми адаптації нових співробітників підрозділу (табл. 3.4).

Бажано критично оцінювати підготовлені програми адаптації, розглядаючи кожен зазначений у ній захід щодо його черговості, потреби в ньому, часу проведення, рівня стресовості для новачка й загальної ефективності.

Для визначення робочого стилю поведінки, оптимального навантаження співробітника та потреби в професійному навчанні доцільно завести картку контролю

Зміст етапів процесу

Етапи процесу адаптації	Характер процесу адаптації
Етап загальної орієнтації	Знайомство нового співробітника з фірмою, із загальними для всіх правилами
Етап спеціальної орієнтації	Знайомство нового співробітника з підрозділом
Активний етап орієнтації в робочій групі (1–1,5 міс.)	Професійна, соціально-психологічна, психофізіологічна адаптація
Етап інтеграції (від 3–5 міс. до 1–1,5 року)	Соціально-психологічна адаптація, професійна адаптація

за адаптацією, у якій фіксувати результати своїх спостережень, а також формальних і неформальних бесід з новачком з таких питань (табл. 3.5).

Така інформація, подана в динаміці, дає можливість зрозуміти, як планувати роботу з новим персоналом у підрозділі та якого стилю керівництва потребують окремі працівники на певному етапі свого професійного розвитку й соціальної орієнтації.

Від керівника вимагається розуміння очікувань нового співробітника, його оцінки власної відповідності вимогам компанії та робочої групи, його бачення подальшого розвитку і можливих перспектив. Саме в період адаптації потрібно допомогти людині узгодити, співвіднести очікування від роботи з можливостями компанії (або конкретного робочого місця).

Усвідомлення ступеня цієї відповідності стає додатковим мотивом працівника до коригування рівня своєї трудової активності.

Таблиця 3.4

адаптації персоналу

Зміст етапу, його інформаційне наповнення	Форма організації
Загальні відомості про фірму й підрозділ; трудоий розпорядок фірми; традиції, внутрішні стандарти взаємодії, загальні правила заохочень і покарань, прийняті у фірмі; структура фірми або підрозділу; соціальний пакет працівників	Лекція, бесіда, «Пам'ятка новому співробітнику», екскурсія по фірмі, особисте знайомство з колегами
Структура, функції, мета і завдання підрозділу; зовнішні й внутрішні взаємовідносини підрозділу; безпосередні цілі, завдання, обов'язки нового співробітника (що детальніше й докладніше, то краще); роз'яснення важливості цієї роботи, як вона співвідноситься з іншими в підрозділі та на фірмі в цілому; процедури й правила, що безпосередньо стосуються нового працівника	Співбесіда з лінійним керівником, ознайомлення з посадовою інструкцією, положенням про відділ та іншими матеріалами, що стосуються безпосередніх обов'язків
Процедура виконання роботи (окремих бізнес-процесів); якість роботи, нормативи якості виконання роботи й основи оцінки виконання; ведення документації, необхідна звітність; характер взаємодії членів робочої групи; очікування від працівника (в контексті формування стилю робочої поведінки)	Безпосередня практика, навчання на робочому місці, залучення до робочих нарад, ініціація працівника
Детальне знайомство з колективом і новими обов'язками; засвоєння норм поведінки; повне пристосування до робочої групи; отождолення особистих інтересів та цілей із загальними для групи; освоєння суміжних професій (для взаємозамінності персоналу); залучення до справ групи	Коучинг, наставництво, навчання поза робочим місцем (зовнішні тренінги), ротація

Таблиця 3.5

Картка контролю за адаптацією співробітника

Критерії оцінювання соціальної та професійної адаптації співробітника	Нотатки керівника				
	1-й тиждень	2-й тиждень	...	4-й тиждень	...
Опановано необхідний обсяг знань для роботи					
Набуто необхідних навичок для роботи					
Установлено неформальні взаємини з більшістю колег					
Поведінка співробітника відповідає нормам і традиціям групи					
На який рівень показників діяльності (обсяг та якість робіт) вийшов співробітник					
Простежується бажання вдосконалюватися професійно					
Потреба в розгорнутому навчанні					
Співробітник схильний брати на себе відповідальність за самостійно ухвалені рішення щодо виконання виробничих завдань					
Потребує жорсткого чи помірною контролю					
Здатність ставити цілі і вміння їх досягати					

У зв'язку з цим керівники структурних підрозділів мають знати особливості управління адаптацією на кожному з її етапів; уміти формувати програму введення на посаду нових співробітників; розуміти, як можна залучити членів робочої групи до організації процесу адаптації.

Завданням керівника є зміна соціального статусу новачка, ініціація його неформального членства в групі; цілеспрямоване переведення в стиль виконавця. У подальшому потрібно відстежувати соціальну мотивацію і підтримувати прагнення працювати на досягнення загальних цілей. Кожен етап розвитку нового працівника вимагає певного стилю індивідуального керівництва. Такий підхід до організації адаптації працівників цілком відповідає сучасній концепції маркетингу персоналу.

3.4.2. Система управління виконанням робіт

Створення ефективної системи управління діяльністю працівників (виконанням робіт) та інтеграція в цю систему елементів мотивації дають змогу виробити в організації політику формування високопродуктивних трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для співробітників.

Менеджери середньої ланки, відповідно до концепції ситуаційного менеджменту, 80 % свого робочого часу приділяють роботі з підлеглими й активно супроводжують корпоративну систему мотивації індивідуальними методами стимулювання працівників. К. Бланшар, С. Кові, Х. Рамперсад, Е. Андерсен та інші дотримуються думки, що керівники, які розуміють природу людини та причини її поведінки, здатні активізувати потенціал кожного співробітника, а водночас і всієї організації.

Інтегрована модель управління діяльністю співробітника передбачає управління результатами праці через формування ефективного стилю керівництва, налагодження ефективних комунікацій, супроводу діяльності працівника та його мотивації з боку керівників середньої ланки. Ефективна система управління виконанням робіт (завдань) має чотири етапи, які за своїм змістом мають відповідати головним ідеям мотиваційної теорії очікувань (рис. 3.2).

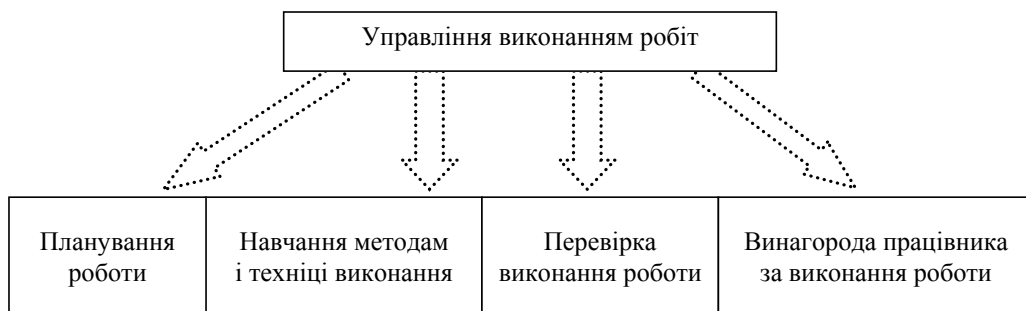


Рис. 3.2. Загальний процес управління діяльністю працівника

По-перше, працівник має знати, що його праця забезпечить результат. Для цього сам результат має бути чітко визначений під час планування.

По-друге, має передбачатися допомога керівника в досягненні результату шляхом проведення консультацій та навчання.

По-третє, перевірка виконання роботи має зосереджуватися на таких цілях, як діагностика успіху працівника та забезпечення його емоційної підтримки. Працівник також має бути впевненим, що результати його праці буде винагороджено, а сама винагорода буде валентною його очікуванням. Поняття «управління винагородою» передбачає тут не так спрямованість керівника на забезпечення очікуваного рівня матеріальної винагороди, як на забезпечення необхідного рівня задоволеності працівника.

На особливу увагу під час побудови інтегрованого з мотиваційними елементами підходу до управління виконанням завдань заслуговує *перший етап цього процесу – планування роботи*.

Ключовим моментом етапу планування (рис. 3.3) є постановка (або узгодження з підлеглим) цілей роботи.



Рис. 3.3. Зміст етапу планування роботи

Вже на початковому етапі формування належного мотиваційного механізму під час планування роботи керівник має дати підлеглим розуміння двох речей:

- 1) що саме їх просять зробити (їхня сфера відповідальності);
- 2) що означає високий рівень виконання робіт (стандарті діяльності, за якими їхню працю оцінюватимуть).

Незалежно від характеру роботи, кожен працівник має об'єктивну потребу розуміти її значущість для організації (підрозділу), уявляти собі обсяги та терміни виконання роботи, а також критеріальні показники, на підставі яких він здійснюватиме самоконтроль і організацію своєї роботи в часі, а також пересвідчуватися в наявності результату та його якості в процесі трудової діяльності (що відповідає постулатам теорії очікувань).

Отже, працівників можна успішно стимулювати за допомогою чітких і досяжних цілей. Проте цілі індивідуумів відрізняються від цілей організації, оскільки їх менше, вони розраховані на коротші проміжки часу, менш невизначені і ризиковані. Для поєднання двох мотиваційних прийомів – орієнтації на працівника й орієнтації на організацію – потрібно застосувати відповідні підходи до *постановки цілей і завдань працівникові* (управління за цілями; ключові показники ефективності; система стратегічних показників).

Секрет використання постановки цілей як засобу мотивації полягає в тому, що підлеглих, які мають досвід роботи, активно залучають до участі у визначенні їхніх власних завдань.

На рис. 3.4 показано один із підходів до каскадування цілей організації, який відображає системність цілепокладання в організації, а також робить цей процес прозорим і зрозумілим для виконавців.



Рис. 3.4. Приклад декомпозиції (каскадування) стратегічних цілей

Показники ефективності діяльності (*Key Performance Indicators, KPI*) підрозділів і їхніх співробітників узгоджуються з контрольованими орієнтирами діяльності всієї компанії, які зазвичай задаються власниками або впливають з бізнес-стратегії організації. Принциповим у мотивації виконавця є обґрунтування кількості показників у процесі планування його роботи. У менеджменті існує думка, що вага одного показника не має бути меншою ніж 10% зі 100%; проте ситуація, коли виділено 10 показників, хоч і є можливою, але вважається неоптимальною, особливо під час планування окремих етапів роботи в межах загальної діяльності підлеглого. Ця ситуація може призводити до зниження уваги працівника і до розпорошення його зусиль.

Завдання керівника – допомогти сфокусувати роботу на досягненні пріоритетних для підрозділу й компанії завдань. З іншого боку, встановлення одного-двох показників не може охопити всіх завдань. Типовим рішенням у такій ситуації є виділення двох-чотирьох основних показників; інші три-п'ять визначатимуться обмежувально («досягнуто / не досягнуто»).

Другим елементом процесу планування роботи є визначення стилю управління виконанням робіт працівника. Для цього керівник діагностує рівень розвитку

працівника для кожної з його цілей і *KPI*. Для підтримки мотивації на цьому етапі менеджер надає можливість підлеглому здійснити самодіагностику, яка потрібна для досягнення виваженого компромісу в цьому питанні.

Перевірка співробітника на вираженість компетенцій дає змогу виконати завдання й досягти рівня *KPI*. Такий підхід унеможливує загальноприйняту хибну практику менеджерів: стимулювати підлеглих брати на себе високі зобов'язання, переконувати їх ставити перед собою суперамбітні цілі. Менеджерів приваблює «режим перенавантаження підлеглих» завдяки одержанню двох вигод одночасно: коли людина не досягає цілей, знижується її самооцінка і зупиняється щорічна хвиля петицій про підвищення окладів; коли ж вона виявляється ефективною, наслідком стає високий рівень задоволеності (тобто починає відігравати свою роль внутрішня мотивація).

Технологія діагностики підлеглого передбачає постановку низки питань щодо компетентності та вмотивованості виконавця, наприклад: наскільки цей працівник володіє ключовими вміннями, яких вимагає завдання; чи знає він, з чого розпочати розв'язання цього завдання, чи має навички виконання роботи та успішний досвід у минулому. Питання щодо зацікавленості виконавця фокусуються на тому, наскільки підлеглому хвилює робота в цій сфері, чи буде це мотивуючим завданням для нього, наскільки робота є творчою з погляду виконавця, чи не вбачає він у її виконанні ризик набуття негативного досвіду. Узгодження стилю управління виконанням робіт співробітника з рівнем його компетентності й вмотивованості гарантує, що керівник забезпечує той вид поведінки, який потрібний працівникові для успішного виконання завдання і водночас підсилює його зацікавленість. Дотримання цих вимог зберігає «сприятливі умови» для формування ділових стосунків «керівник – підлеглий». Для остаточного їх збереження керівникові потрібно «одержати дозвіл» на використання відповідного стилю керівництва процесом виконання робіт підлеглого, тобто домовитися про доречність конкретного стилю в конкретній ситуації.

Тільки після досягнення згоди щодо цього ключового питання керівник повинен дати вказівки про напрям роботи або, навпаки, доручити це самому виконавцю. Отже, етап планування виконання робіт може охоплювати встановлення очікувань щодо виконання роботи, створення чіткого плану дій, а також домовленість щодо процедури перевірки успіху.

Наступний етап процесу управління виконанням робіт – навчання методам і техніці виконання – є необхідним у разі виявлення недостатності відповідних компетенцій у підлеглому або доречності проведення консультацій у ситуаціях, коли він демонструє стиль «невпевненого у собі» або невмотивованого виконавця. За таких умов керівникові потрібно принципово підійти до вирішення питання організації зустрічей для подальшого супроводу діяльності підлеглому (йдеться про визначення частоти й режиму зустрічей з виконавцем).

Такі ж типи співробітників, як «виконавець» і «партнер» [4, с. 111], а також «таланти», не вимагають процедури навчання методам і техніці виконання доручених завдань. Керівник зазвичай відразу ставить їм завдання, оскільки у нього є всі підстави вважати, що таланту й фаховості цих людей вистачить для його виконання.

Проте це не означає, що співробітники такого типу не зазнають фіаско (наприклад, їм може бракувати досвіду). Якими будуть наслідки цього факту для співробітника? Канони менеджменту стверджують, що невиконання поставлених завдань є підставою для позбавлення преміальних або іншої форми покарання. І треба було б погодитися з цією догмою, проте це не має бути остаточним висновком. Практика показує, що часто буває інакше [8]. Для з'ясування природи цього факту потрібно простежити і проаналізувати, що відбувається з досвідченим фахівцем з того моменту, як йому делегували завдання високого рівня виконання. Співробітник бере на себе відповідальність і з вірою в успіх складає план його виконання та добирає технології. Проте через деякий час з початку реалізації плану він усвідомлює реальну складність завдання й те, наскільки важко буде зберегти свій статус фахівця високого рівня у разі його невиконання. Вмикається механізм формування ланцюга негативних очікувань (у межах теорії очікувань Віктора Врума):

- 1) зусилля не приведуть до досягнення мети;
- 2) недосягнення мети призведе до негативних наслідків;
- 3) наслідки будуть значущими для репутації та кар'єри.

На зміну його натхненню і зацікавленості приходять зростаюча напруга, тривога, розчарування і дискомфорт. Досвідченому фахівцеві більше не подобається працювати саме в цій організації (підрозділі), він починає шукати нове місце. Своєю чергою керівник, абсолютно не очікуючи такого кроку від талановитого виконавця, з яким він пов'язував низку планів, умовляє його залишитися, оскільки, як і раніше, вважає, що талант – талановитий, хоч і недосвідчений. Одна з умов, яку пропонує керівник, – підвищення заробітної плати. У результаті, не виконавши завдання, продемонструвавши свою неефективність, талант одержує підвищення.

Отже, незалежно від типу працівника завжди потрібен *третій етап – перевірка виконання роботи*, яка передбачає організацію керівником моніторингу за результатами виконання робіт. Його мета – запобігти невдачам, наслідком яких є зниження рівня задоволеності працівника. Що вищою є складність роботи і що менше вона відповідає рівню компетенцій підлеглого, то більше уваги він потребує. Третій етап управління виконанням робіт вимагає в таких ситуаціях дотримуватися правила: не залишати підлеглого наодинці з важким завданням, не чекати «перетворення» його натхнення на депресію. Набагато менше часу від керівника вимагатиме вияв уваги до співробітника, аніж повернення його до попереднього вмотивованого стану, що іноді взагалі зробити неможливо. Найдієвішою порадою в такому випадку є дотримання режиму частого спілкування, визначення найменших досягнень, що потребували від виконавця чималих зусиль, надання йому допомоги й підтримки в процесі виконання завдань. У такий спосіб керівник паралельно реалізує такий етап процесу управління виконанням робіт, як перевірка виконання.

Якщо все ж таки допущено помилку і підлеглий не виконав завдання, потрібно використати принцип «правди і милості». Похвала підлеглого й умовчування помилок (через страх образити людину) позбавляють співробітника об'єктивного зворотного зв'язку. Покарання ж за провину, яке не передбачає для підлеглого

можливості виправитися, є жорсткістю. Більшість людей готові самі себе покарати набагато жорсткіше, ніж це уявляє собі керівник. Звідси – важливий принцип процесу управління виконанням робіт: забезпечувати підлеглому одразу після одержання ним результатів (як позитивних, так і негативних) такий зворотний зв'язок, який зберігатиме його гідність і водночас залишатиметься чесним.

Інтегрована модель управління діяльністю співробітника передбачає управління результатами праці через формування ефективного стилю керівництва середньої ланки, забезпечення налагодження ефективних комунікацій і зворотного зв'язку, супроводу діяльності працівника та безперервної його мотивації. Ефективна система управління виконанням робіт вимагає вбудовування елементів мотивації в кожен з її етапів для забезпечення високого рівня задоволеності виконавця. Відповідно до моделі Портера – Лоулера результативна праця зумовлює задоволеність, а не навпаки – задоволеність зумовлює досягнення високих результатів праці.

3.4.3. Особливості залучення персоналу на засадах ціннісних орієнтацій

Ефективне управління змінами в організації ґрунтується на врахуванні бізнес-профілів поколінь людських ресурсів та їхніх ціннісних орієнтацій. Нині в організаціях одночасно співпрацюють чотири покоління:

- бебі-бумери (1946–1964 р. н.) – доволі «передбачувані»: оптимістичні, ідеалістичні, орієнтовані на команду і особистісне зростання;
- покоління X (1964–1980 р. н.) – його характеризує недовіра до керівництва, потрапляння під дію реформ у галузі освіти, а також необхідність будувати кар'єру в ситуації підвищених вимог до академічних успіхів і розумових здібностей;
- покоління Y (1980–2000 р. н.) – йому притаманне прагнення організувати собі гнучкий графік і більше працювати дистанційно, а також швидка зміна місць роботи та бажання брати участь у важливих рішеннях всередині компанії;
- покоління Z (з 2000 р. н.) – прогнози щодо цього покоління ґрунтуються на основі його залучення у світ інформаційних технологій.

Тенденції на ринку робочої сили вказують на поступовий відхід покоління бебі-бумерів. Тому потреби і цінності покоління X, а особливо Y, швидко виходять на перший план. Крім того, сучасний підхід у менеджменті сприяє формуванню майбутніх фахівців і, насамперед, керівних кадрів таким чином, щоб вони віддавали перевагу біхевіористському, а не адміністративному підходу в управлінні персоналом. У табл. 3.6 наведено відмінності бізнес-профілів поколінь людських ресурсів.

Аналіз ступеня відповідності респондентів дев'ятьом основним командним ролям (теорія Р. М. Белбіна) виявив відмінні риси поколінь за трьома з них. Провідні функції «генератора ідей» – це розв'язання складних проблем і продукування оригінальних шляхів для досягнення командних цілей. Виконавцю ролі «дослідник ресурсів» властиво вивчати можливості і встановлювати зовнішні контакти для їх подальшої реалізації.

Таблиця 3.6

Відмінності в бізнес-профілі поколінь людських ресурсів

Напрями оцінювання бізнес-профілю	Покоління Z	Покоління Y	Покоління X
Робоча мотивація	Вмотивовані інтересом до процесу праці; можливістю спілкування на робочому місці. Виявляють порівняну байдужість до командної роботи.		Орієнтовані на роботу в команді; потреба в допомозі людям; прагнення до керівництва
Особистість	прояви жорсткості і індивідуалізму; неготовність сприймати себе як частину колективу; високоморальність	готовність до співчуття людям та прийняття їхніх недоліків. Чемні і ввічливі незалежно від ситуації; середній рівень вираженості моральності	отождоження понять «робота» і «команда»; високоморальність; дружелюбність; естетизм у роботі
Професійний потенціал (вимірює схильність до роботи, пов'язаної з пошуком, аналізом і узагальненням інформації)	середньо виражений потенціал у сфері <i>аналізу і планування</i> (вимірює схильність до роботи, пов'язаної з пошуком, аналізом і узагальненням інформації)	схильність до роботи, пов'язаної зі створенням нових продуктів і послуг, що вимагає інноваційної спрямованості; схильність до проведення досліджень, до роботи, що вимагає розвинених інтелектуальних якостей і готовності самостійно діяти	середньо виражений потенціал у сфері <i>аналізу і планування</i> , більш виражений потенціал у сфері забезпечення процесу (схильність до надійної роботи із забезпечення діяльності офісу або підприємства); доброзичливість, чуйність
Стиль менеджменту	відмінності не виявлено	відмінності не виявлено	інтегратор (орієнтований на створення атмосфери співпраці, спрямований на об'єднання ідей і думок)
Командні ролі (за Р. М. Белбіном)	дослідник ресурсів	генератор ідей; дослідник ресурсів	душа команди

Отже, люди Y сильні в аналізі та плануванні, можуть проявити себе в розробленні, добре підходять для ролі генератора ідей і здатні бути успішними в ролі дослідника ресурсів. Усі ці якості об'єднує прагнення до новизни в різних її проявах, готовність створювати і впроваджувати плоди власної оригінальності.

Люди X мають великий потенціал у забезпеченні процесу, також можна прогнозувати їхній успіх як інтеграторів у справі управління і говорити про їхню здатність бути душею команди в груповій роботі. Безумовно, сильною стороною

покоління X є ініціація згуртованості колег. Його перевага полягає в стійкості до монотонності та нудьги, які нестерпні для людей Y. Людей X відрізняє емоційна теплота і прийняття інших людей, що робить їх гарною підмогою покоління Y, спрямованого на творчість та інновації.

Наведені відмінності поколінь X і Y дають можливість розмежовувати сфери впливу цих людей, які можуть бути використані в HR-практиках – під час організації відбору, оцінних процедур, ухвалення кадрових рішень загалом.

Ціннісні орієнтації персоналу компанії, що належить до покоління Y, зумовлюють особливості його залучення, що вимагають достатньої уваги від менеджерів у процесі управління виконанням:

1. Представників покоління Y варто розглядати як потенційних агентів змін у компанії, що зумовлено їхньою потребою брати на себе виклик і додаткову відповідальність, підтверджувати свою самооцінку та їхньою вірою у свою здатність до швидкого навчання.

Представників покоління Y як потенційних агентів змін можна ідентифікувати за допомогою «дерева підтримки змін». Застосування цього схематичного інструменту дає змогу формувати серед лідерів і агентів ініціатив єдине уявлення про причини, завдання і можливі труднощі, пов'язані зі ставленням персоналу до майбутніх змін.

2. Тактичні підходи в управлінні персоналом під час впровадження змін мають бути достатньою мірою диференційовані. Представники покоління Y прагнуть працювати з позитивними людьми. Вони не сприймають авторитарних керівників, які очікують поваги тільки тому, що займають відповідну посаду. Це свідчить про те, що директивний підхід до всіх співробітників, який спирається на силу легітимної влади, неефективний. Потрібно застосовувати ситуаційний підхід до співробітників. Тактика управління персоналом під час впровадження змін має ґрунтуватися на:

- навчанні й комунікаціях;
- участі персоналу й технологіях його залучення;
- допомозі та підтримці;
- переговорах та узгодженні рішень.

3. Підтримувати прагнення молодого покоління до розвитку і самовдосконалення, що потребує створення умов для підтримки творчого ставлення до змін. Співробітники покоління Y хочуть здобувати нові знання та навички. Якщо такого працівника змусити день у день виконувати монотонне завдання, він вважатиме, що компанії байдужа його подальша доля і його інтереси. Тому потрібно заохочувати творчу діяльність співробітника Y за допомогою проведення, наприклад, робочих зборів або тренінгів, організованих за принципом самонавчання. Їхня мета – продукування нових ідей та інновацій для поліпшення бізнес-процесів.

4. Створювати продуктивні робочі відносини за допомогою розвитку особистісних комунікацій і неформальних відносин. Представники покоління Y прагнуть працювати в дружньому середовищі, вони вкрай негативно ставляться

до консервативних ієрархічних організацій. Проведення перехресних тренінгів з розвитку та самонавчання (з формуванням груп з людей з різними посадами та спеціальностями і менеджерами різних рівнів управління) доцільно побудувати на таких етапах спільної роботи:

- формулювання і презентація проблеми;
- активне слухання;
- обмін порадами;
- розроблення рішення, складання плану його реалізації й рефлексія.

Досвід проведення таких тренінгів шляхом декількох ітерацій (для залучення в роботу кожного співробітника) свідчить, що група перетворюється на команду, члени якої можуть стати агентами змін, уже на другій-третьій ітерації. При цьому досягається мета – сформувати поведінковий підхід до планування і контролю за змінами в організації. Проблеми розв’язуються в доброзичливій обстановці, в результаті спільної роботи. Це сприяє підвищенню мотивації учасників, збільшенню кількості, різноманітності та ефективності ідей, використовуваних для розв’язання проблем.

5. Комунікативні схеми під час впровадження змін мають спиратися на канали висхідної, горизонтальної і діагональної комунікації, яка підтверджує уважне і шанобливе ставлення до думки персоналу щодо ефективності роботи компанії. Співробітники покоління Y хочуть поваги. Однією з ознак неповаги молоді працівники вважають накази, які не мають під собою жодного підґрунтя, які слід виконувати лише тому, що так було завжди.

Під час впровадження змін варто дотримуватися таких основних принципів інформування співробітників:

- Інформувати часто, з використанням різних каналів: особисті зустрічі, письмові вказівки, відеоматеріали, тренінги, фокус-групи, інтернет-мережа та ін.
- Інформувати про все, що стосується змін, щойно ця інформація стає доступною.
- Залишати достатньо часу для того, щоб співробітники могли поставити запитання і з’ясувати деталі.
- Чітко інформувати про цілі і завдання змін. Розповісти кожному співробітникові, що саме дадуть нововведення особисто йому.
- Комунікація передбачає діалог. Це має бути не презентація, а дискусія.

З іншого боку, засновники *Real Time Strategic Change* вважають, що занадто багато інформації – теж погано. Не завжди надлишок комунікацій приносить бажані результати. Іноді відбувається протилежне: що докладніше розповідають співробітникам про зміни, то сильнішим буде опір. Це не означає, що вони не розуміють сутності змін, це означає, що щоразу керівник, намагаючись пояснити свою точку зору, показує, що абсолютно не розуміє своїх підлеглих. Тому ефективна комунікація має супроводжуватися ще й участю в реалізації змін.

Дослідження американської консалтингової компанії *FUTUREU* вказують на необхідність дій, спрямованих на запобігання невдоволенню непопулярними рішеннями і змінами:

• Розробити та застосовувати різні методи вивчення настроїв у колективі. У компанії має бути набір різних методів дослідження думки співробітників і атмосфери в колективі – залежно від особливостей її корпоративної культури. Завдяки цим методам можна:

- відстежувати зміни в поведінці і взаєминах співробітників;
- мінімізувати опір змінам;
- вимірювати ефективність змін;
- пояснювати співробітникам, що їх чують і їхні думки буде враховано під час ухвалення рішень.

• Робити опитування електронною поштою. Учасники опитування можуть побачити поточні результати дослідження відразу після заповнення анкети.

• Намагатися повністю інформувати співробітників про результати досліджень. Мета досліджень – не тільки вивчити співробітників, але й «розділити» з ними результати досліджень, продемонструвати їм повну довіру і, як наслідок, підвищити лояльність.

• Заохочувати професійну віддачу і особисте ставлення співробітника, який досягає рівня вище середнього, а також надавати зворотний зв'язок про якість і результати його роботи, динаміку його індивідуального розвитку.

3.5. Навчання й розвиток персоналу

Пріоритетність розвитку персоналу визнають понад 85 % японських менеджерів, які, за результатами опитування, на першому місці серед своїх завдань зазначили розвиток людських ресурсів, тоді як впровадження нових технологій – 45 % менеджерів, а просування на нові ринки – близько 20 %. Українські ж компанії традиційно продовжують екстенсивну практику управління людськими ресурсами, яка потребує змін.

Можливості навчання й розвитку в організації формують сприятливий фон для залучення співробітників до політики компанії, підвищення трудової активності та інформаційного обміну. Працівники не пасивні виконавці розпоряджень та інструкцій, а творча сила, яка активно впливає на роботу організації. Тому надання персоналу широких повноважень має підкріплюватися розгалуженою системою їх навчання та інформування, що охоплює не тільки питання виконання безпосередніх обов'язків, а й питання, необхідні для розвитку компанії в цілому.

Прямий зв'язок програм навчання й розвитку зі стратегічними цілями організації дає змогу правильно визначити професійні компетенції, що мають бути розвинені відповідно до стратегії організації та сфери її бізнесу. Для інтеграції професійних компетенцій персоналу зі стратегією організації потрібно побудувати ланцюг логічно пов'язаних стратегічних цілей організації (рис. 3.5).

Припустимо, що стратегію бізнесу певної організації можна визначити як нарощування обсягів продажу шляхом пропозиції більш широкого спектра продукції наявним клієнтам. Розширення асортименту продукції потребує підвищення

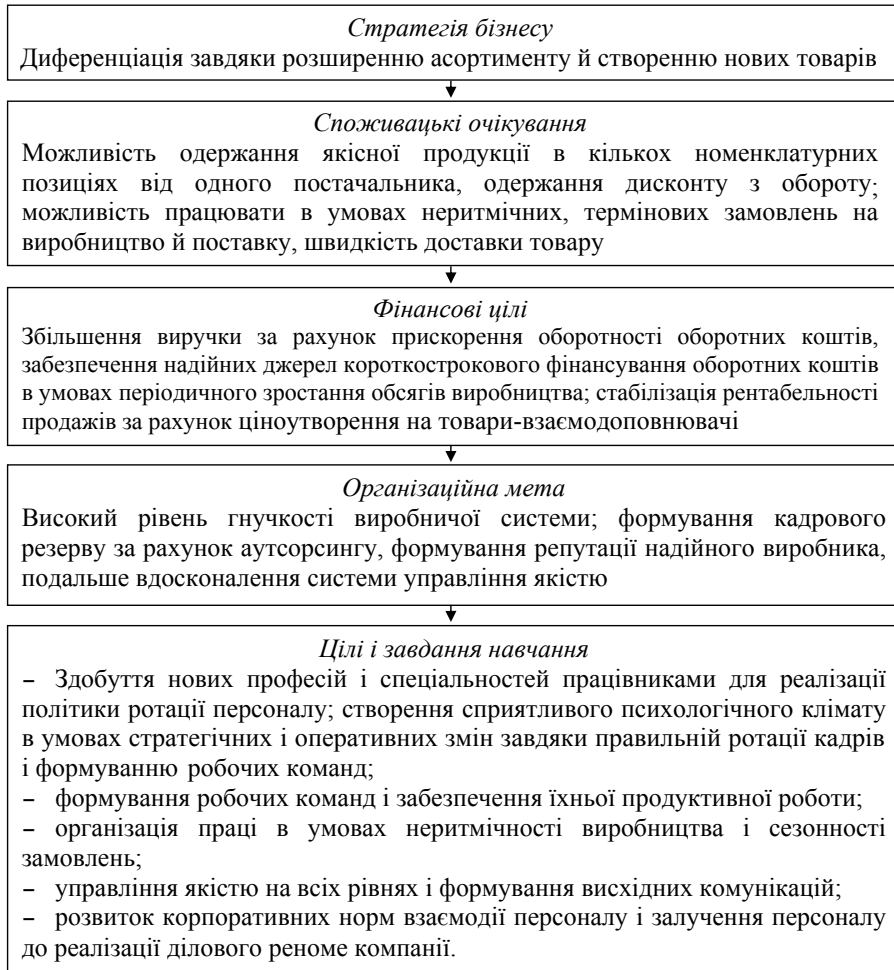


Рис. 3.5. Ланцюг стратегічних цілей компанії

довіри клієнтів до продукту, розуміння особливостей споживчих сегментів і вимог до аналогічної продукції; розроблення нового продукту або модернізації наявного з огляду на ці вимоги; визначення підходу до організації продажів. Щоб реалізувати зафіксовані стратегічні установки силами персоналу, потрібно висунути вимогу до їхніх компетенцій, трудової поведінки і процедури внутрішньофірмової взаємодії для досягнення спільного результату.

Наприклад, клієнтоорієнтація компанії вимагає високого рівня організації командної роботи. Головна ідея її полягає в тому, що орієнтованим на клієнта має бути не тільки менеджер з продажу, а й усі співробітники компанії, які контактують з клієнтом: від бухгалтера й секретаря до прибиральниці. Навчання командній роботі має на меті унеможливити ситуації, подібні до такої: «Є відділ продажів, який продає, тому клієнти – їхній головний біль. А у нас, фінансистів (маркетологів, транспортувальників, адміністраторів), – свої проблеми».

Після побудови ланцюга стратегічних цілей потрібно визначити, які знання, якості, досвід повинні мати співробітники організації для реалізації стратегічних цілей і які заходи (процедури) потрібно використати для досягнення і підтримки на належному рівні цих знань (вмінь, якостей, досвіду).

З іншого боку, під час розроблення програми потрібно базуватися не тільки на стратегічних установках організації, але й зважати на функціональні обов'язки та рівень відповідальності окремих категорій персоналу. Тому наступним кроком має бути встановлення адекватних цільових вимог до здібностей персоналу організації, його трудової поведінки в організації та ставлення до корпоративних цінностей і норм.

Отже, навчання персоналу організацій можна розглядати як багатофункціональний інструмент, ефективне використання якого спроможне забезпечити реалізацію декількох пов'язаних завдань, підпорядкованих стратегічним намірам компанії:

по-перше, адаптацію новачків до особливостей операційних процесів у цій організації, опанування ними внутрішньокорпоративних стандартів роботи (обслуговування); норм та правил взаємодії на різних рівнях ієрархії в організації;

по-друге, розвиток талановитих працівників і підвищення кваліфікації персоналу до рівня цільових вимог, визначених стратегічно;

по-третє, розвиток горизонтальних і діагональних комунікацій, сприяння формуванню висхідного потоку інформації в організаціях, що керуються принципами гнучкості, паралельності і ефективності перебігу всіх бізнес-процесів, передовсім управлінського характеру;

по-четверте, реалізацію програми лояльності персоналу до організації та її керівництва, впровадження й підтримку внутрішньокорпоративних цінностей та філософії.

Навчання є не лише засобом розвитку персоналу як найпріоритетнішого ресурсу будь-якої компанії, засобом забезпечення відповідності його якості вимогам стратегічного розвитку, а й потужним інструментом формування іміджу, бренда компанії та одночасно підвищення вартості бізнесу за рахунок проєкції ставлення персоналу до організації на ставлення цієї ж організації (в особі лояльного персоналу) до партнерів і клієнтів.

На доповнення до класичної логіки організації і реалізації процесу навчання людських ресурсів (атестація персоналу – навчання – оцінка кваліфікаційних характеристик) додається розгляд таких систематизованих напрямів навчання в організації, які стратегічно зорієнтовані на формування корпоративної культури безперервного вдосконалення, лояльності персоналу, розвиток горизонтальних і діагональних комунікацій, розвиток персоналу та його залучення до інновацій (рис. 3.6).

Виокремлення таких напрямів дає змогу комплексно сформувати систему навчання в організації з огляду на її стратегічні завдання, визначити пріоритети в системі навчання й розвитку персоналу, розробити план і бюджет навчання.

Організація навчання персоналу має охоплювати зазначені напрями й орієнтуватися на формування відповідного портфеля форм та засобів навчання. Зокрема, для навчання нового персоналу доцільно використовувати наставництво, а також семінари та тренінги з розвитку базового рівня навичок у новачків.

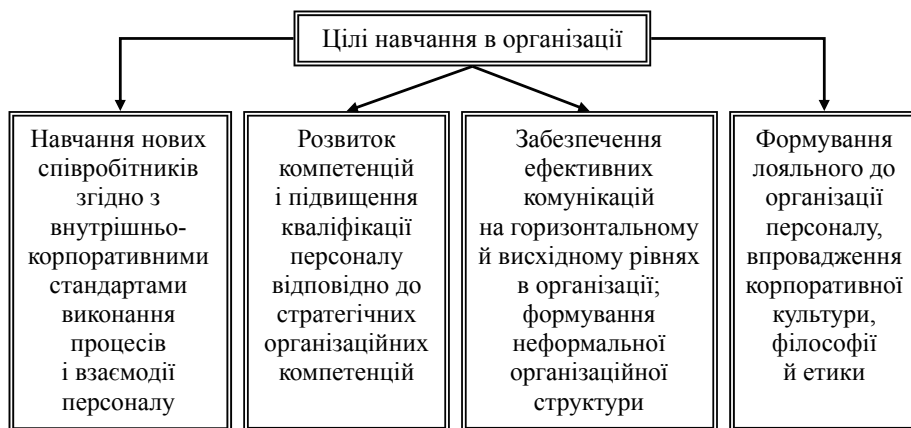


Рис. 3.6. Цілі організаційного навчання

Розгорнуте навчання не буде ефективним без внутрішньої мотивації й через недоцільність зовнішньої з огляду на кілька вагомих причин: нерациональність інформаційного й психологічного перевантаження, незрозумілість позиції самої людини щодо подальшого перебування в компанії та її невизначеність з кар'єрою.

Навчання з метою розвитку й підвищення ефективності трудової діяльності персоналу вимагає використання аудиторних тренінгів і семінарів, малих тренінгів для окремих команд. Навчання в організації, яке має сприяти розвитку висхідних, горизонтальних і діагональних комунікацій та формуванню неформальної структури управління, доцільно організовувати у формі управлінських сесій, проектної роботи, командних зборів. У західних організаціях використовують взаємодію рівнів управління компанією в системі навчання. Цю практику можна застосувати для розвитку комунікацій, узгодження стратегії по всій компанії на всіх рівнях персоналу завдяки формуванню груп на навчання, до складу яких обов'язково потрапляють як мінімум два найближчих рівні персоналу. Такі вбудовані зв'язки в ланцюг системи навчання мають працювати від робітника (робітники – майстер) до рівня генерального директора (директор – заступники).

Навчання, орієнтоване на формування лояльності персоналу, має сприяти розумінню стратегічних завдань організації, її компетенцій і способів їх реалізації, залучати працівників до участі у розв'язанні поточних завдань структурних підрозділів, пропагувати політику і культуру організації, розвивати ініціативність, адаптувати до організаційних змін тощо. Сприятимуть цьому насамперед такі форми навчання, як оперативні наради, «політінформації», презентації, «складання навчальних посібників команд» та групові дискусії.

З огляду на високу завантаженість персоналу сучасних компаній та високі витрати на забезпечення системи навчання поряд із диференціацією форм навчання потрібно визначитися з цільовими категоріями персоналу організації для їх навчання.

Цільові для навчання категорії персоналу залежать від типу бізнесу і умов, у яких компанія провадить свою діяльність. Наприклад, практично всі компанії

навчають керівників, хоча це ще не загальна практика, і займаються розвитком співробітників з високим потенціалом. Виробничі компанії, крім того, обов'язково навчають і технічний персонал. Визначити цільову категорію для навчання можна за двома критеріями (рис. 3.7):

- 1) категорії персоналу (або навіть окремі посади), діяльність яких є максимально критичною для бізнесу компанії;
- 2) у діяльності цієї категорії персоналу використовуються складні навички виконання тих чи інших бізнес-процесів.



Рис. 3.7. Критерії визначення цільових категорій персоналу (цільових посад) для навчання

Отже, навчання потрібне насамперед тоді, коли люди працюють у складному, мінливому середовищі, що вимагає постійного підвищення кваліфікації. Щоб з'ясувати, чи належить людина до ключової категорії для навчання, потрібно оцінити її діяльність за двома критеріями: важливість внеску в бізнес і складність роботи (вимога високої кваліфікації).

Для різних видів бізнесу це будуть різні групи людей. Для торгових компаній це продавці і sales-менеджери, оскільки і тим і іншим потрібна маса різноманітних навиків (висока комунікативна компетентність, ґрунтовне знання товару та ін.), і в тих і в інших є цілий пул доволі складних обов'язків, які без належного тренування і без розвитку відповідних навиків не можна якісно виконати. У виробництві ключовими фігурами є майстри й начальники цехів, тобто середній менеджмент. Це особлива категорія, дуже критична для успіху всього бізнесу. Отже, навчання в компанії може бути орієнтоване головню на такі категорії персоналу:

1. Керівники всіх рівнів. Сучасні системи управління ставлять нові вимоги до всього управлінського персоналу, але найбільшу відповідальність покладено на лінійних керівників. Річ у тому, що у топменеджерів, по-перше, об'єктивно не так багато часу на навчання, а по-друге, не так просто знайти на ринку програму розвитку, гідну топменеджера. Лінійні менеджери – це фундамент великих компаній. Від них вимагають навиків делегування повноважень, комунікації, управління ефективністю, вміння ухвалювати оперативні рішення та ін. Найголовніше: поки менеджери не сформулюють у себе розуміння своєї ролі, своєї

відповідальності за персонал, за комунікацію, за наслідки рішень, які вони ухвалюють, усі інновації, що проводить компанія, не будуть ефективними, оскільки організація не зможе їх сприйняти. Саме тому потрібно приділяти пильну увагу розвитку керівників усіх рівнів.

2. *Молоді фахівці* (випускники ЗВО, що працюють у компанії не більше трьох років). Для них потрібно реалізувати:

– програми, що сприяють успішній і швидкій адаптації на робочому місці. Якщо нові співробітники не відчують себе частиною команди з першого ж робочого дня, то компанія може зіткнутися з проблемами їхньої демотивованості й низької продуктивності. Консалтингова компанія *Watson Wyatt Worldwide* вивчила практику роботи з персоналом 50 великих американських компаній. Дослідження встановило, що мотивація співробітників є значно вищою, якщо процес найму, введення на посаду й інтеграції нових співробітників ретельно опрацьований. В успішних компаніях процес введення на посаду тривав 35 тижнів (для порівняння: в компаніях з більш низькою мотивацією – тільки 15 тижнів). 50 % успішних компаній намагаються уважно ставитися до нових співробітників, роз'яснювати їхні завдання та обов'язки, тоді як неуспішні компанії приділяють увагу цьому питанню тільки у 29 % випадків [13, с. 76];

– програми розвитку технічних знань і навиків;
– програми, що дають знання з основ управління, – для ефективної командної роботи і кар'єрного зростання.

3. *HiPo (High Potential)* (співробітники з високим потенціалом). Нове покоління співробітників має зовсім інші компетенції, інше мислення; вони за три місяці (максимум за пів року) здатні набирати таких обертів, на які ще зовсім недавно людина б витратила п'ять років. Тому важливо сформувані у них відчуття лояльності до компанії, розставити пріоритети так, щоб швидкі успіхи на старті не «затьмарили» той потенційний досвід, який вони можуть отримати від своїх наставників. Для них пріоритетними будуть програми:

– розвитку технічних знань і навиків;
– програми, що дають знання з основ управління;
– навчання в організації, спрямоване на розвиток висхідних, горизонтальних і діагональних комунікацій та формування неформальної структури управління;
– формування лояльності до організації, розвитку навичок впровадження корпоративної культури, філософії й етики.

4. *Робочий персонал*. Для великих виробничих компаній важливим є розвиток ще однієї категорії працівників – робочого персоналу. Завдання навчання цієї категорії очевидні: зниження витрат виробництва, пов'язаних з ліквідацією наслідків порушень технології виконання робіт і псування устаткування внаслідок неправильної його експлуатації; зниження травматизму на виробництві; збереження навколишнього середовища. Крім того, у зв'язку з активним розвитком виробництва й появою на ринку великої кількості західних компаній, що будують свої підприємства на території України, а також зростанням вітчизняного виробництва можна спрогнозувати нестачу кваліфікованих кадрів на рівні робочого

Орієнтація бюджету навчання на стратегію

Категорії персоналу	Цілі програм навчання		
	Розвиток управлінських навичок	Професійне навчання	Навчання нового персоналу і програми адаптації співробітників
Топменеджери	+		
Менеджери середньої ланки	+	+	
Менеджери нижчого рівня	+	+	
Молоді спеціалісти	+	+	+
Робочий персонал		+	+
Σ			

Примітка. «+» – важливість охоплення відповідними програмами навчання та розвитку окремих категорій персоналу.

і рядового технічного персоналу (що вже спостерігається в низці галузей). Це спричинить розвиток програм перекваліфікації або здобуття нових кваліфікацій відповідними категоріями персоналу.

Інтегруючи два ключових моменти керованої системи навчання та розвитку персоналу, а саме: цілі навчання та ключові категорії для навчання, можна формувати (та аналізувати) політику компанії щодо впровадження та розвитку організаційних компетенцій за рахунок стратегічного розвитку пріоритетного чинника виробництва – персоналу компанії. Матриця для визначення пріоритетів і оцінки політики навчання в організації (табл. 3.7) може ефективно використовуватися для формування бюджету навчання, який буде ефективним інструментом контролю за впровадженням корпоративної стратегії розвитку персоналу.

Впровадження багатофункціональної системи навчання в організації має відбуватися в комплексі з ефективно побудованими системами добору персоналу, його мотивації, лідерства та контролю за діяльністю й рівнем сприйняття персоналом результатів життєдіяльності організації.

Актуальною проблемою під час впровадження цієї системи залишатиметься позиція керівництва щодо диференційованого підходу до розвитку й утримання персоналу (утримувати незадоволених чи підтримувати та просувати талановитих), тобто диференціації інвестицій у людський капітал. Будь-яка компанія орієнтується на прибуток, на досягнення рівноваги між інвестиціями у формування компетенцій персоналу й тією віддачею, яку забезпечують ці інвестиції. Управління системою навчання та розвитку має відбуватися так, щоб вона активно інтегрувала в собі програму формування лояльності персоналу. Ідея програми лояльності полягає в тому, що компанія на початку чітко визначає свої інтереси стосовно співробітників (формалізуються у вигляді корпоративної культури, філософії, цінностей), визначає потреби й цілі, а звідси – вимоги до персоналу (рівня його

Таблиця 3.7

розвитку людських ресурсів компанії

та розвитку персоналу		
Навчання з метою неформальної інтеграції рівнів персоналу і розвитку комунікацій	Програми підтримки внутрішньо-корпоративної культури та формування лояльності персоналу	Σ
+	+	
+	+	
+	+	
+	+	
+	+	

компетенцій). На підставі цього компанія відбиратиме саме той персонал, який найбільше відповідатиме її критеріям. Обраний персонал на найвищому рівні буде мотивуватися завдяки системам навчання, грейдів (система грейдів визначає перспективи підвищення заробітної плати співробітника відповідно до його посади і результатів виконання роботи, грейдування – доволі ефективний і реальний інструмент побудови кар'єри), просування, залучення до участі в прибутках і управлінні компанією.

**Питання для самоперевірки**

1. Назвіть об'єкти і суб'єктів управління персоналом.
2. Функції та завдання служби персоналу.
3. Як розподіляються повноваження щодо реалізації функцій управління персоналом між лінійним керівником і HR-відділом?
4. Що закладається в зміст і завдання стратегії управління персоналом організації?
5. Що таке організаційні можливості компанії та яку роль вони відіграють у системі управління персоналом?
6. Які методи управління персоналом ви можете назвати та яким HR-функціям вони відповідають?
7. Яким, на вашу думку, має бути склад відділу людських ресурсів для компанії, яка внаслідок розширення масштабів діяльності збільшила свій штат з 50 до 150 осіб?

8. Що має враховувати модель компетенцій працівника?
9. Порівняйте переваги й недоліки зовнішніх та внутрішніх джерел задоволення потреб компанії у персоналі.
10. Назвіть види та етапи адаптації новоприйнятих працівників організації.
11. Що передбачає програма адаптації нового працівника? Хто її розробляє?
12. Що таке ключові показники ефективності діяльності працівника та яку роль вони відіграють у системі управління персоналом?
13. Назвіть основні потреби та ціннісні орієнтації працівників, що належать до різних поколінь. Яким чином потрібно враховувати ці відмінності в процесі мотивації трудової поведінки?
14. Що має на меті система неперервного навчання персоналу? Які відмінності має навчання різних категорій працівників?
15. Назвіть показники організаційної ефективності управління персоналом.



Тестові завдання

1. Система спільних цінностей, що визначає поведінку працівників та відрізняє організацію від інших, – це:

- а) організаційна культура;
- б) неформальна організація;
- в) правила внутрішнього розпорядку;
- г) місія.

2. Бажання управляти процесами, що відбуваються в групі, і бути незалежним від зовнішнього контролю демонструє:

- а) новачок;
- б) виконавець;
- в) спеціаліст;
- г) партнер.

3. До HR-методів прямого впливу належать:

- а) розпорядження;
- б) плани;
- в) інструкції.

4. Що є складовими частинами концепції цінності HR?

- а) розвиток HR-ресурсів;
- б) врахування інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів;
- в) створення HR-практик;
- г) збільшення вартості матеріальних активів.

5. Унітарний підхід в управлінні персоналом передбачає, що:

- а) в організаціях немає конфлікту інтересів;
- б) можуть виникнути конфлікти інтересів;
- в) організації покладаються на сильне лідерство вищого керівництва;
- г) в будь-якій організації наявні дуже різні інтереси.

6. Результатом управління персоналом для внутрішніх стейкхолдерів є:

- а) зростання їхнього матеріального добробуту;
- б) задоволення соціальних потреб;
- в) розвиток організаційних можливостей;
- г) розвиток індивідуальних здібностей співробітників.

7. Можливості організації створюють її нематеріальну ринкову цінність завдяки:

- а) потенціалу талановитих співробітників;
- б) прискоренню оборотності капіталу;
- в) зростанню продуктивності праці;
- г) впровадженню техніко-технологічних розробок;
- г) набуттю знань;
- д) лідерству.

8. Наділення персоналу владою в організації означає:

- а) надання інформації, необхідної для виконання поточної роботи;
- б) визначення меж автономності і відповідальності;
- в) індивідуальну відповідальність в умовах пірамідальної структури організації;
- г) заміну старої ієрархії самокерованими людьми і командами.

9. Документ, що містить сукупність внутрішньофірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації, – це:

- а) етичний кодекс;
- б) статут;
- в) посадові інструкції;
- г) філософія організації.

10. Модель корпоративної культури, яка характеризується лояльністю, відданістю персоналу, ефективною командною роботою, – це:

- а) бейсбольна команда;
- б) клубна культура;
- в) академічна культура;
- г) оборонна культура.

11. Визначення посадових обов'язків нового співробітника, постановку цілей і завдань на період випробувального терміну, а також визначення змісту роботи на цей час забезпечує:

- а) наставник;
- б) безпосередній керівник;
- в) служба персоналу.

12. Ситуаційний підхід у лідерстві визначає:

- а) залежність стилю керівництва від якостей підлеглих, характеру завдання, впливу середовища;
- б) перелік якостей, які мають ефективні керівники;
- в) манеру поведінки керівника з підлеглими для досягнення максимальних результатів;
- г) способи переконання підлеглих та залучення їх до ухвалення рішень.

13. Директивний стиль керівництва в управлінні персоналом слід застосовувати в таких випадках:

- а) роботу ще не завершено, але видно, що вона виконується якісно;
- б) працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися з вибором цілей, завдань, способів дій;
- в) інші методи впливу на особистість не дали результатів і працівника примушують, можливо, навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу;
- г) підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, впевненість в успішному виконанні дорученої роботи.

14. Прямий вплив з метою зміни поведінки персоналу, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів, – це:

- а) осуд;
- б) критика;
- в) наслідування;
- г) покарання.

15. До економічних методів управління персоналом належать:

- а) планування і матеріальні стимули;
- б) накази і статuti;
- в) розпорядження та інструкції;
- г) усі відповіді правильні.

16. Наділення персоналу владою в моделі ситуативного лідерства спрямоване на:

- а) регламентацію повноважень керівників;
- б) пошук ефективних форм взаємодії в організації;
- в) мотивацію персоналу і формування клієнтоорієнтованої культури.

17. Методи управління персоналом, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів, належать до:

- а) технологічних;
- б) економічних;
- в) адміністративних;
- г) усі відповіді правильні.

18. Обираючи метод здійснення організаційних змін, треба врахувати такі аспекти:

- а) визначення терміну проведення змін та персоналу, який має бути звільнений;
- б) визначення швидкості проведення змін та місця, з якого почнуться зміни;
- в) рівень структурованості завдань в організації.

19. Якщо опір змінам значний, але їх треба провести, то:

- а) зміни впроваджують в обмежених масштабах як експериментальний «пілотний проєкт»;
- б) здійснюють заміну персоналу;
- в) проводять роз'яснювальні заходи.

20. Який підхід в управлінні персоналом передбачає, що всі співробітники організації мають спільні інтереси, приймають мету організації і спрямовують свої зусилля на її досягнення?

- а) партисипативний;
- б) унітарний;
- в) плюралістичний;
- г) адміністративний.

21. Що є складовою концепції цінності HR?

- а) розвиток HR-ресурсів;
- б) врахування інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів;
- в) створення HR-практик;
- г) збільшення вартості матеріальних активів.

22. Ситуативне лідерство ґрунтується на такому переконанні:

- а) немає єдиного, найкращого стилю управління для заохочення розвитку працівників;
- б) має бути вироблений найбільш ефективний стиль управління для заохочення розвитку працівників упродовж усього періоду його функціонування;
- в) є декілька ефективних стилів управління для заохочення розвитку працівників, які визначаються виключно внутрішніми якостями самих керівників;
- г) стиль управління залежить від здібностей підлеглих і характеру виробничих завдань.

23. Як у процесі планування організаційних змін менеджер враховує опір з боку персоналу:

- а) бере до уваги;
- б) нехтує думкою персоналу;
- в) оцінює після проведення змін.

24. Для ефективного здійснення організаційних змін керівництво організації повинне:

- а) раз на рік проводити тренінги із засвоєння співробітниками тактик подолання опору змінам;
- б) відстежувати зміни в місцевому законодавстві та вживати запобіжних заходів;
- в) корегувати курс, зважаючи на думку колективу організації;
- г) періодично оцінювати і змінювати місію організації.

25. Розстановка працівників організації згідно з повноваженнями та статусом – це:

- а) підпорядкування;
- б) визначення зони відповідальності;
- в) ієрархія;
- г) управління персоналом.

26. Вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру – це:

- а) інструкції;
- б) накази;
- в) розпорядження;
- г) службова записка.



Практичні завдання

Студенти виконують ці завдання в складі команди, що імітує діяльність підприємства.

Завдання 1

Розроблення стратегії управління персоналом організації

Проаналізувати діяльність самостійно обраного (гіпотетичного) підприємства та сформулювати для нього стратегію, визначивши склад організаційних компетенцій, необхідних для реалізації стратегії.

Для виконання цього завдання потрібно:

- 1) на підставі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства провести SWOT-аналіз;
- 2) визначити організаційні компетенції підприємства та персоналу (наявні та необхідні);
- 3) сформулювати ділову та конкурентну стратегії.

Здійснивши всю процедуру розроблення стратегії управління персоналом (етапи та окремі елементи розроблення стратегії фіксуються в письмовому звіті), представити цю стратегію та розробити план організаційно-технічних заходів для її реалізації (з самостійним обґрунтуванням періоду планування).

Завдання 2

Планування чисельності персоналу: формування штатного розпису

Розробити штатний розпис обраного (гіпотетичного) підприємства. Скласти баланс робочого часу для ключових категорій персоналу. Використати нормативний та експертний методи визначення кількості штатних одиниць відповідних посад.

Дослідити ринок робочої сили відповідної сфери економічної діяльності з метою визначення середнього рівня заробітних плат працівників. Визначити надбавки до заробітної плати відповідно до чинного законодавства. Запланувати фонд заробітної плати в штатному розписі.

Завдання 3

Добір персоналу: формування вимог до кандидатів на посаду

Проблема: з'явилися вакансії з певних посад. Потрібно розробити моделі компетенцій.

У результаті визначення вакантних посад і відповідно до розроблених моделей компетенцій скласти перелік вимог до кандидатів. Побудувати моделі спеціалістів, сформулювати універсальні та спеціальні вимоги до працівника, узгодити з керівниками відповідного підрозділу та з керівником підприємства.

Завдання 4

Добір персоналу: пошук кандидатів

Проблема: заповнення вакансій працівниками, які відповідатимуть розробленим вимогам.

Розробити певну політику пошуку кандидатів (внутрішні або зовнішні джерела). Обґрунтувати етапи процесу добору і відбору претендентів на заміщення вакантної посади й вказати методи реалізації кожного з етапів. Результати оформити у вигляді цільової програми.

Скласти оголошення про конкурс на вакантну посаду та розробити анкети кандидатів, які надавали б максимальну інформацію. Підготувати інструменти оцінювання компетенцій, визначених моделлю (наприклад, комплексний тест Кеттела, тест на визначення IQ Айзенка або інші).

Завдання 5**Формування бази даних претендентів на посаду, їх оцінювання та вибір**

Проблема: обрати з претендентів потенційних працівників, які максимально відповідатимуть вимогам вакантних посад.

Після отримання анкет провести з відібраними кандидатами тестування.

Після оброблення результатів тестування коло претендентів зменшується і працівники відділу персоналу ретельно готуються до проведення співбесіди з кандидатами. Заздалегідь треба продумати перебіг співбесіди і критерії оцінювання її результатів.

Після проходження співбесіди з працівниками відділу персоналу претенденту пропонують пройти співбесіду з керівником підрозділу та директором для ухвалення остаточного рішення.

Завдання 6**Розроблення програми випробувального терміну для працівника**

Поставити мету та завдання на період випробувального терміну. Передбачити способи навчання на робочому місці; визначити параметри контролю.

Література до теми

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать... / И. Адизес. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 264 с.
2. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 368 с.
3. Бланшар К. Одноминутный менеджер и обезьяны / Кен Бланшар, Уильям Онкен-младший, Хэл Берроуз. – Попурри, 2012. – 144 с.
4. Бок Л. Работа рулит! Уроки Google: правила гри у команді мрії / Ласло Бок ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2016. – 424 с.
5. Корпоративная культура и управление изменениями. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 395 с. – (Классика Harvard Business Review).
6. Ланкастер Дж. Лидерство в стилі LEAN: шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу / Дж. Ланкастер. – К. Fund, 2017. – 240 с.
7. Моргенстерн Дж. Технологии эффективной работы / Дж. Моргенстерн. – Москва : Добрая книга, 2006. – 336 с.
8. Рамперсад Х. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Х. Рамперсад. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 413 с.
9. Уиддетт С. Руководство по компетенциям [Электронный ресурс] / Стив Уиддетт, Сара Холлифорд. – Режим доступа: <https://altairbook.com/books/883654785-rukovodstvo-po-kompetencyam.html>.

10. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Дейв Ульрих, Уэйн Брокбэнк ; пер. с англ. – Москва : Претекст, 2007. – 345 с.
11. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера / Д. Ульрих. – Москва : Вильямс, 2006. – 304 с.
12. Фут М. Введение в HR-Management : учебник : пер. 3-го англ. изд. / Маргарет Фут, Кэролайн Хоук. – Москва : Дело и Сервис, 2005. – 496 с.
13. Farnham D. Understanding Industrial Relations / David Farnham and John Pimlott. – 5th ed. – Cassell, 1995. – 449 p.
14. Performance & reward management at Coca-Cola India Pvt. Ltd : Human resource project / submitted by Karan Pratap Singh Lohan, Harish Argunachalam, Sridhar Rajagopal. – Mode of access: <https://www.coursehero.com/file/15389466/32509104-Performance-Management-at-Coca-Cola/>
15. Rankin N. The new prescription for performance: the eleventh competency benchmarking survey / Neil Rankin // Competency & Emotional Intelligence Benchmarking. – 2004/05. – London : IRS (LexisNexis UK), 2004.