

**Львівський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України**

Є. Г. Матвіїшин

**Стратегічне управління
людськими ресурсами**

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та
спорту України як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

**Львів
2011**

УДК 351.82.:331.101.262:001.8
ББК 67.99(2)1:65.9(2)218
М 333

Міністерство освіти і науки України
(лист № 1/11-8726 від 21.09.2011 р.)
Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу
ЛРІДУ НАДУ заборонено

Рецензенти:

П. С. Березівський, д. е. н., проф., завідувач кафедри менеджменту організацій Львівського національного аграрного університету;

О. Я. Лазор, д. держ. упр., проф., завідувач кафедри управління персоналом та державної служби Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України;

Г. С. Шевченко, д. е. н., проф., завідувач кафедри економіки та менеджменту деревообробних підприємств Національного лісотехнічного університету України

Рекомендовано до друку вченою радою
Львівського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентіві України
(протокол №12/52 від 30.12. 2010 р.)

Матвіїшин Є. Г.

М 333 Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст] : навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 200 с. — ISBN 978-966-8687-93-8

Наведено структуру системи стратегічного управління людськими ресурсами, яка передбачає її відповідність діловій стратегії та інтеграцію відповідних складових. Описано інструменти прогнозування, планування і моделювання для реалізації перспективних дій з управління людськими ресурсами відповідно до загальної стратегії організації чи регіону.

Для студентів спеціальності “Управління персоналом та економіка праці”, які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень “магістр”, а також для службовців, які займаються прогнозуванням і плануванням забезпечення потреб господарства кваліфікованими людськими ресурсами.

ISBN 978-966-8687-93-8

УДК 351.82.:331.101.262:001.8
ББК 67.99(2)1:65.9(2)218

© Є. Г. Матвіїшин, 2011
© ЛРІДУ НАДУ, 2011

Зміст

Вступ	6
Розділ 1. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами	9
1.1. Цілі стратегічного управління людськими ресурсами	10
1.2. Учасники стратегічного управління людськими ресурсами	12
1.3. Роль ділової стратегії для стратегічного управління людськими ресурсами	15
1.4. Відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами	18
1.5. Зміст вертикальної відповідності та горизонтальної інтеграції у стратегічному управлінні людськими ресурсами	20
Контрольні запитання і завдання	23
Розділ 2. Концепції стратегічного управління людськими ресурсами	25
2.1. Умови реалізації стратегічного управління людськими ресурсами	26
2.2. “М’яке” і “жорстке” стратегічне управління людськими ресурсами	27
2.3. Підхід, орієнтований на розвиток людських ресурсів	29
2.4. Підхід “найкращого практичного рішення”	31
2.5. Конфігураційний підхід	32
2.6. Моделі стратегічного управління людськими ресурсами	33
Контрольні запитання і завдання	36
Розділ 3. Аналіз внутрішнього середовища організації для цілей стратегічного управління людськими ресурсами	37
3.1. Відповідність вимог стосовно людських ресурсів ділової стратегії організації	38
3.2. Врахування статевовікової структури колективу організації у реалізації стратегічного управління людськими ресурсами	39
3.3. Аналіз стилів роботи працівників, зокрема керівників	41
3.4. Діагностика показників розвитку культури організації	46
Контрольні запитання і завдання	50

Розділ 4. Аналіз зовнішнього середовища організації для цілей стратегічного управління людськими ресурсами	51
4.1. Складові зовнішнього середовища організації у контексті стратегічного управління людськими ресурсами	52
4.2. Аналіз тенденцій ринку праці	54
4.3. Прогнозування людських ресурсів у регіоні	63
4.4. Комп'ютерне моделювання процесів відтворення людських ресурсів у регіоні	65
4.5. Формування портфеля інвестиційних проектів відповідно до критерію максимального залучення людських ресурсів у регіоні	69
Контрольні запитання і завдання	71
Розділ 5. Стратегічне управління системою підбору і наймання персоналу	73
5.1. Зв'язок системи підбору і наймання персоналу згідно з діловою стратегією	74
5.2. Грейдинг посад і працівників та “прайс компетенцій”	75
5.3. Підхід до розробки моделі компетенцій	77
5.4. Етапи підбору персоналу	79
5.5. Використання центрів оцінювання (асесмент-центрів) у діяльності з підбору персоналу	81
5.6. Посередники на ринку праці у підборі персоналу	82
5.7. Особливості планування і проведення масового наймання персоналу	84
Контрольні запитання і завдання	86
Розділ 6. Реалізація стратегії підготовки і підвищення кваліфікації працівників	87
6.1. Визначення перспективних змін у складі людських ресурсів	88
6.2. Стратегічне планування підвищення кваліфікації і стажування працівників	91
6.3. Стратегічне планування обсягів підготовки фахівців для потреб регіону	96
Контрольні запитання і завдання	98
Розділ 7. Стратегічне управління культурою організації	99
7.1. Властивості організаційної культури	100
7.2. Завдання стратегії управління культурою організації	101
7.3. Способи досягнення прихильності працівників	105

7.4. Використання стратегії винагород для розвитку організаційної культури	108
Контрольні запитання і завдання	110
Розділ 8. Застосування балансових методів у стратегічному управлінні людськими ресурсами	111
8.1. Балансові розрахунки додаткової потреби організації у робітниках і фахівцях	112
8.2. Застосування моделі міжгалузевого балансу для визначення потреби галузей економіки регіону в людських ресурсах	115
Контрольні запитання і завдання	119
Розділ 9. Планування людських ресурсів для реалізації проєктів	121
9.1. Побудова профілю людських ресурсів	122
9.2. Способи вирівнювання потреби у ресурсах для реалізації робіт проєкту	123
Контрольні запитання і завдання	126
Розділ 10. Труднощі реалізації стратегічного управління людськими ресурсами	127
10.1. Перепони у досягненні внутрішньої узгодженості у стратегічному управлінні людськими ресурсами	128
10.2. Роль кадрової служби у реалізації стратегічного управління людськими ресурсами	130
10.3. Причини опору стратегічним змінам і способи його подолання	134
Контрольні запитання і завдання	138
Висновки	139
Використана та рекомендована література	141
Словник термінів	145
Предметний покажчик	153
Додатки	155

Умовні позначення



допоміжні інформаційні матеріали.

Вступ

Стратегічне управління людськими ресурсами покликане сприяти забезпеченню відповідності організації вимогам конкурентного середовища, яке динамічно розвивається. На “макрорівні” людські ресурси є одним з найважливіших джерел процвітання будь-якої компанії. На “макрорівні” людські ресурси можна розглядати як простір, в якому відбувається формування ринкових відносин. Якості окремих людей і їх спільнот стають визначальними чинниками розвитку та економічного зростання, забезпечуючи процеси відтворення на локальному, регіональному та загальнодержавному рівнях.

Досвід роботи організацій в умовах кризи засвідчив, що найважливішим пріоритетом є забезпечення стійкості бізнесу, одним із вирішальних чинників чого є залучення та утримання талановитих людей та найкращих професіоналів. Тому саме на перетині інтересів бізнесу і працівників існує поле для діяльності фахівців зі стратегічного управління людськими ресурсами, які би допомагали топ-менеджерам досягати цілей організації. Адже конкуренція між організаціями, регіонами і навіть країнами відбувається не тільки через запровадження новітніх технічних засобів та використання інтелектуального капіталу, але й через удосконалення управлінських методів і технологій.

Родоначальник англійської класичної політекономії У. Петті ще в XVII ст. першим висловив ідею про те, що люди з їхніми виробничими здібностями являють собою багатство, і долучив корисні властивості людини в їх грошовій оцінці в поняття “капітал”. Теорія капіталу І. Фішера на початку XX ст. стала основою виникнення і розвитку ширших концепцій людського розвитку, а економічна думка у процесі еволюції підійшла до введення в науковий обіг і обґрунтування поняття “людський капітал”. Формування та розвиток людського капіталу Теодор Шульц у другій половині XX ст. вбачав у розвитку здібностей та знань, які надаються шкільною освітою, навчанням на робочому місці, у зміцненні здоров’я і зростаючому запасі економічної інформації [48]. Людський капітал є одночасно і об’єктом впливу стратегій, програм, проектів, і ресурсом,

який піддається постійному оновленню через реалізацію відповідних засобів стратегічного управління. Тому в цьому посібнику розглянуто не просто управління людськими ресурсами як діяльність з реалізації загальної стратегії окремої організації, але й як стратегічне планування людських ресурсів для забезпечення соціально-економічного розвитку регіону.

Завдяки тому, що посібник не обмежується розглядом лише питань управління людськими ресурсами в окремій організації, але й зачіпає відповідні аспекти управління на рівні регіону, викладений в ньому матеріал буде корисний не тільки виробничникам, але й працівникам органів влади, на які покладено функції прогнозування і планування людських ресурсів для потреб регіональної економіки.

Завдання дисципліни – сприяти отриманню навичок управління людськими ресурсами як на рівні окремої організації, так і на рівні регіону, використовуючи інструменти прогнозування, планування, моделювання, які б дозволяли реалізовувати перспективні дії з управління людськими ресурсами відповідно до загальної стратегії організації чи регіону.

Дисципліна “Стратегічне управління людськими ресурсами” органічно пов’язана з курсами “Менеджмент персоналу” “Мотивація персоналу”, “Управління розвитком персоналу”, “Організаційна поведінка”, “Планування та аналіз діяльності організації”. Перші дві з них вивчаються одночасно, а останні – після вивчення цієї дисципліни. Суміжні питання розглядаються у цьому посібнику з точки зору планування і реалізації стратегічних завдань у сфері людських ресурсів. У матеріалі більшості розділів є взаємні посилання на інші пункти посібника, що сприяє систематизації інформації. Для практичного застосування комп’ютерного моделювання (побудови графічних матеріалів, розрахунків потреби людських ресурсів на основі моделі міжгалузевого балансу) у посібнику наведено інструкції з використання відповідного програмного забезпечення.

Знання і вміння, набуті під час вивчення дисципліни “Стратегічне управління людськими ресурсами”, забезпечать випускникам спеціальності “Управління персоналом та економіка праці” належний рівень компетенції у цій сфері для успішної професійної діяльності за фахом і для подальшого професійного зростання на відповідних ділянках управлінської роботи.

У першому розділі зроблено спробу обґрунтувати корисність стратегічного управління людськими ресурсами для успішної діяльності

та розвитку підприємств, організацій, регіонів. Наведено основні групи питань, які належать до стратегічного управління людськими ресурсами, та у загальних рисах описано взаємозв'язки між ними.

У другому розділі описано концептуальні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами, наведено опис моделей та заходів, за допомогою яких можна їх реалізовувати на практиці.

У третьому розділі описано значення аналізу внутрішнього середовища організації в системі стратегічного управління людськими ресурсами та неведено деякі інструменти, які можуть бути використані для проведення аналізу.

У четвертому розділі описано місце аналізу зовнішнього середовища організації в системі стратегічного управління людськими ресурсами та неведено опис підходів до прогнозування людських ресурсів у регіоні.

У п'ятому розділі описано підходи до такої організації підбору і наймання персоналу, яка відповідає завданням стратегічного управління людськими ресурсами.

У шостому розділі наведено підходи до організації стратегічного планування підготовки і підвищення кваліфікації працівників.

У сьомому розділі наведено аналіз властивостей організаційної культури та підходи до реалізації завдань щодо управління нею, зокрема через розвиток прихильності працівників і через поєднання матеріального та нематеріального стимулювання.

У восьмому розділі наведено підходи до планування забезпеченості людськими ресурсами на основі використання методів балансових розрахунків, зокрема із застосуванням комп'ютерного моделювання.

У дев'ятому розділі описано особливості визначення потреби і розподілу людських ресурсів для реалізації проєктів.

У десятому розділі описано труднощі у побудові і підтримці функціонування системи стратегічного управління людськими ресурсами і наведено підходи до їх подолання.

Автор із вдячністю прийме критичні зауваження, побажання і пропозиції, які будуть враховані у роботі над іншими навчальними виданнями. Їх можна надсилати на скриньку emat@ua.fm.

Зміст стратегічного управління людськими ресурсами

Розділ 1



1.1. Цілі стратегічного управління людськими ресурсами

Спробуємо відповісти на запитання “Чим важливе стратегічне управління людськими ресурсами, що воно виділено в окрему дисципліну?”

Концепція управління людськими ресурсами (“human resources management” або “HR-management”) виникла в середині 1980-х рр. Вона стала наслідком і продовженням досліджень з питань конкурентних переваг фірм (організацій). Так, на початковому етапі становлення цієї концепції виділяли три групи стратегій, які можуть забезпечити досягнення переваг:

- 1) **стратегія новизни** – виробництво унікального товару (послуг);
- 2) **стратегія якості** – пропонування високоякісних товарів і послуг споживачам;
- 3) **стратегія мінімізації витрат** – політика, скерована на уникнення зайвих витрат.

Ці положення розвивалися далі, зокрема було запропоновано розмежувати конкурентну перевагу, яку суперники можуть скопіювати, і стійку конкурентну перевагу, недоступну для копіювання конкурентами (ця відмінна ознака лежить в основі іншої, не менш важливої “концепції відмінних здатностей”).

Конкурентна перевага створюється тривалий час на основі формування компанії “ключових компетенцій”, які переважають компетенції конкурентів, а також завдяки швидшим, ніж у конкурентів, процесам навчання і ефективнішому застосуванню отриманих знань. Тому керівники провідних компаній стверджують, що кадри є основним потенціалом їх підприємств. Адже навіть за наявності найсучасніших технологій ефективність роботи не може бути високою без добре підготовлених працівників. Якісна кадрова робота і вкладення коштів у розвиток людських ресурсів є свого роду довготерміною інвестицією для забезпечення конкурентоспроможності організації.

Конкурують між собою не лише організації, фірми, компанії, але й регіони та цілі країни. Загалом кожна соціальна система (зокрема регіон чи країна) існує у конкурентному середовищі, перебуваючи у взаємозв'язку з іншими соціальними системами та середовищем. У сучасних умовах формується “конкурентна система наддержав”, посилюються впливи транснаціональних компаній, національні уряди перетворюються у суб'єктів глобальної економічної і глобальної політичної систем [29]. Науковці в цьому контексті говорять про так звану гео економічну стратегію, під якою розуміють мистецтво досягати економічні цілі на світовому ринку і запобігати потенційним конфліктам, а

також контролювати потоки ресурсів із метою участі суб'єктів міжнародних економічних відносин у створенні та переділі світового валового продукту. У публікаціях з'явився термін “глобальна конкурентоспроможність регіону”. Зокрема, під ним розуміють здатність регіону успішно функціонувати у глобальному середовищі, реалізовувати свої геоекономічні інтереси (наприклад: отримання додаткових ресурсів розвитку, збільшення частки свого доходу) і на цій основі забезпечити пришвидшення економічного розвитку та зростання добробуту регіональної громади на тривалу перспективу, а також здатність протистояти викликам (деструкціям) глобального середовища [50].

Отже, **основною метою** стратегічного управління людськими ресурсами є створення умов для досягнення довготермінової конкурентної переваги організації (регіону, країни) завдяки забезпеченню кваліфікованими і мотивованими працівниками. Розробка та реалізація цілісної і дієвої політики в галузі людських ресурсів сприятиме рухові організації (регіону, країни) у мінливому середовищі для задоволення її власних комерційних (економічних) інтересів, а також індивідуальних і колективних потреб її членів.



У тексті будуть використовуватися терміни “підприємство”, “організація”, “установа”, “компанія”, “фірма” майже завжди як синоніми, хоча у наведеному в цьому посібнику словнику подано значення кожного з цих термінів.

Питання стратегічного управління людськими ресурсами на рівні регіону та країни будуть розглянуті у розділах 4 і 8 цього посібника. Далі ж увага буде приділена аспектам стратегічного управління людськими ресурсами в окремій організації.

Дослідники визначають такі **основні цілі** стратегічного управління людськими ресурсами організації [8, с.16]:

1. **Стратегічна інтеграція** – поєднання завдань управління людськими ресурсами зі стратегічними планами організації і врахування потреб управління людськими ресурсами під час прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів.

2. **Формування високої прихильності**, яка полягає у розумінні і підтримці працівниками узгоджених цілей компанії та в ідентифікації (добровільному і гордому визнанні) себе приналежними до своєї організації.

3. **Гнучкість** – здатність управляти інноваціями через використання адаптивної організаційної структури.

Досягнення згаданих стратегічних цілей передбачає виконання таких “тактичних” завдань:

- пошук та утримання кваліфікованих і мотивованих працівників;
 - розвиток внутрішніх здібностей працівників (потенціалу і статусу на ринку праці) через створення можливостей для їх безперервного навчання і розвитку;
 - розробка чітких процесів наймання і відбору, системи стимулювання результатів праці;
 - навчання і розвиток управлінських кадрів;
 - розвиток атмосфери співпраці і взаємної довіри між працівниками, зокрема між управлінцями та їх підлеглими;
 - культивування середовища для командної роботи, забезпечення гнучкості організаційної структури;
 - створення умов для оцінки і винагородження людей за результатами їх дій і досягнень;
 - проведення політики рівних можливостей для всіх працівників організації;
 - реалізація етичного підходу до управління (турбота про людей, справедливість і прозорість діяльності);
 - сприяння підтримці фізичного здоров'я працівників.
- Виконання цих завдань повинно сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги організації – кваліфікованих і зацікавлених в успішній діяльності працівників.

1.2. Учасники стратегічного управління людськими ресурсами

Система стратегічного управління людськими ресурсами охоплює інтереси багатьох груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Усі вони більшою або меншою мірою є учасниками стратегічного управління людськими ресурсами. Місце учасників у системі стратегічного управління людськими ресурсами визначається їхнім інтересом, зокрема приватним і суспільним.



Інтерес має суб'єктивно-об'єктивну природу і формується такими чинниками: умови життя, рівень свідомості, практичні зв'язки і відносини носія інтересу, ідейна скерованість [40].

Назвемо основні зацікавлені сторони та їхні інтереси у системі стратегічного управління людськими ресурсами:

Власники зацікавлені у виконанні фірмою покладеної на неї місії. Вони формують відповідну бізнес-стратегію. У випадку

державного підприємства (організації) власником виступає держава, комунального – територіальна громада. Але в цих випадках управління такими організаціями покладаються на призначених керівників, які наділені відповідними повноваженнями.



Цікавою є ідея з досвіду Сінгапуру, яка полягала в тому, що державними компаніями управляли вищі державні урядовці. Вони несли подвійну відповідальність: за ефективну економічну та фінансову діяльність очолюваних ними підприємств і водночас відповідальність згідно з мандатом їхніх міністерств. Таке подвійне “навантаження” і утвердження державницької і бізнесової (а не бюрократичної) ментальності було дуже позитивним чинником для конкурентоспроможності. Це дало змогу забезпечити майже все зростання Сінгапуру у перші 25 років за рахунок державних підприємств [13].

Керівництво, топ-менеджери, функціональні і лінійні менеджери зацікавлені у забезпеченні реалізації бізнес-стратегії. Вони формують стратегічні плани, орієнтовані на її виконання стратегії та забезпечують їх виконання, зокрема – на ділянці управління людськими ресурсами.



Лінійні менеджери – керівники першого рівня, основні зусилля яких скеровані на управління безпосередніми виконавцями, які займаються основною для певної організації діяльністю.

Функціональні менеджери – керівники інженерно-технічних, планово-економічних, соціальних та інших функціональних служб. Топ-менеджери – управлінці найвищої ланки, які здійснюють керівництво функціональним та лінійним управлінським персоналом.

Працівники компанії зацікавлені в отриманні винагороди за роботу, яку виконують, та в отриманні задоволення від упевненості у стабільності роботи і від почуття причетності до реалізації певною організацією її місії.

Партнери компанії (постачальники, банки, страхові компанії тощо) зацікавлені у ділових зв'язках з надійною і стабільною організацією, у можливості поширення з її допомогою інформації про свою діяльність, у наданні послуг її працівникам.

Споживачі продукції або послуг компанії зацікавлені в отриманні якісних товарів, виробів, послуг, у престижності і задоволенні, які вони отримують, купуючи продукцію чи послуги саме цієї фірми та спілкуючись із її працівниками.

Органи місцевого самоврядування і місцеві жителі зацікавлені у наповненні місцевого бюджету за рахунок діяльності організації, у можливості працевлаштування на роботу в ній, у популяризації своєї території через продукцію і рекламу фірми, в участі організації у процесах формування соціальної інфраструктури території, у проведенні спільних з працівниками фірми масових заходів тощо.

Суспільство загалом зацікавлене у добробуті, який частково формується завдяки діяльності певної організації, у зменшенні соціальної напруженості завдяки зайнятості, яку частково вона забезпечує, у популяризації країни та залученні капіталу і нових знань завдяки реалізації продукції та послуг певної організації.

Заклади охорони здоров'я зацікавлені у менших витратах на “відновлення працездатності” людських ресурсів, що може бути досягнуто завдяки участі компаній у збереженні та покращенні здоров'я працівників.

Важливо так побудувати роботу зі стратегічного управління людськими ресурсами, щоб ефективно об'єднати зусилля усіх зацікавлених сторін (використати синергетичний ефект).

На сьогодні актуальною є концепція соціального партнерства, що полягає у становленні таких відносин між роботодавцями і працівниками, за яких забезпечується узгодження їхніх інтересів на основі співпраці трьох сторін (трипартизм): роботодавців, профспілок та органів державної влади [14, с.350]. Згідно з принципами Міжнародної організації праці (далі – МОП), соціальне партнерство ґрунтується на засадах свободи, справедливості, взаєморозуміння та участі у прийнятті спільних рішень. У вітчизняній практиці відносини між працівниками і роботодавцями можуть закріплюватися у колективних договорах. Загалом держава зацікавлена в досягненні соціальної злагоди і запобіганні конфліктів на ґрунті неякісних стосунків працівників і роботодавців. За умови досягнення між працівниками та профспілками компромісу щодо умов праці та вимог щодо наймання держава може не втручатися у трудові відносини.

В умовах кризових явищ в економіці або з інших причин виникнення напруженості держава може втручатися у трудові відносини (через такі її функції: встановлення норм і правил, гарантування і захист прав, регулювання, арбітраж, забезпечення злагоди) в особі зацікавлених сторін – уряду, міністерств, відомств, місцевих органів влади як у формі консультацій з профспілками та працівниками, так і через регуляторні дії. Наприклад, вітчизняне законодавство представлено Законом України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”. У складних умовах (криза, військовий стан) виправданим

є так званий **патерналізм**, коли держава повністю регламентує соціально-трудові відносини. Патерналізм може сформуватися і на рівні окремої організації, коли адміністрація жорстко регламентує соціально-трудові відносини в колективі. Проте такий стан може приносити користь лише за умови прийняття правильних управлінських рішень. Але завжди є загроза порушень прав інших зацікавлених сторін через монополію на владу, яка супроводжує патерналізм.

Управління людськими ресурсами – складний процес, оскільки люди за своєю суттю відрізняються від інших ресурсів, а тому необхідні особливі підходи до управління. Особливостями людських ресурсів є :

- люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами;
- люди наділені інтелектом, їх реакція на управління не механічна, а продумана, емоційна, тому управління є двостороннім;
- люди постійно удосконалюються і розвиваються;
- управлінські відносини в організації є довготерміновими, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом десятків років.

1.3. Роль ділової стратегії для стратегічного управління людськими ресурсами

Стратегічне управління людськими ресурсами опирається на принципи стратегічного управління загалом. Зокрема, для виробничої (корпоративної) сфери структуру стратегічного управління (рис. 1.1) показав автор першого російського підручника зі стратегічного управління О. Віханський [12, с.39].

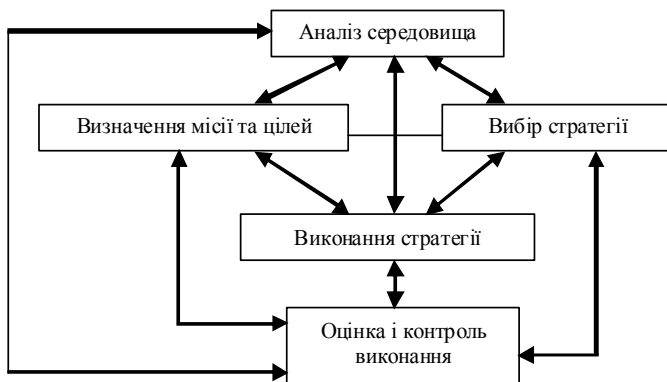


Рис. 1.1. Структура стратегічного управління

Існують численні підходи до розуміння співвідношення понять **“стратегія”** і **“стратегічний план”** та еволюції їхнього розвитку. Доцільно погодитися з точкою зору М. Портера, який формулює стратегію (у комерційній сфері) як створення єдиної дієвої позиції на основі використання відмінної (особливої) виробничої діяльності [36]. Загалом стратегію доцільно означити як бачення дій для досягнення цілей, що випливають з місії організації. А стратегічний план – це результат стратегічного планування, який показує шляхи переведення існуючого стану організації до нового стану. Вважається, що стратегічне управління в еволюції стратегічного мислення з’явилося пізніше, ніж стратегічне планування. Наприклад, Є. Велесько відносить розвиток стратегічного планування до 1980-х рр., а стратегічного управління – до 1990-х рр. [10, с. 19].

Різноманітність підходів до питань стратегічного управління свідчить про актуальність цього виду діяльності в усіх сферах суспільного життя. Власне стратегічне управління дослідниками розглядається як діяльність з розробки і реалізації місії, найважливіших цілей та способів їх досягнення, безперервний процес реалізації стратегій об’єкта на основі прогнозу зовнішнього середовища, виявлення проблем та прийняття гнучких рішень, скерованих на створення і підтримання конкурентної переваги.

Існують підходи, за якими окрім місії розглядають ще й **“бачення”** як вищу мету стратегії (місія в цьому випадку виражає прийняття зобов’язань щодо виконання бачення). Тобто **“бачення”** розуміють як погляд на те, якою може або повинна бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин. Відповідно, місія складається на основі далекосяжного **“бачення”** того, якою намагається стати організація. Можна прийняти, що місія – це сформульоване бачення мети існування певної організації.

Із наведеного вище випливає, що стратегія має двоякий зміст. По-перше, вона є завершальною ланкою в логічному ланцюжку стратегічного управління: **“місія – цілі – стратегія”** і може розглядатися як комплекс правил прийняття рішень для переведення об’єкта з існуючого стану в новий, необхідний для виконання його місії. По-друге, стратегія є початковим елементом у комплексі заходів для досягнення визначених цілей (рис. 1.2), який може реалізуватися через різноманітні програми та проекти.

Стратегічний план може бути деталізованим на так звані пріоритетні (стратегічні) та операційні завдання. На досягнення операційних завдань орієнтовані продукти відповідних проектів.

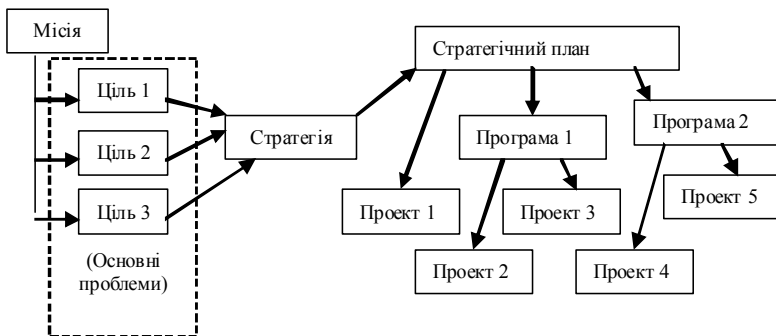


Рис. 1.2. Місце стратегії у стратегічному управлінні

Можна навести такий приклад формулювання місії деякого виробничого підприємства: “Наша фабрика виготовляє і поставляє в узгоджені терміни меблеву продукцію для офісів. Наші меблі подобаються замовникам та їх відвідувачам”. Відповідно до цієї місії можуть бути сформульовані такі цілі:

1. Отримати впродовж кожного з наступних 3 років прибуток у розмірі не менше 19 % на вкладені кошти.
2. Зберегти репутацію фабрики як фірми, що розуміє потреби замовників.
3. Зберегти частку на регіональному ринку офісних меблів в обсязі 5 %.

Відповідно до зазначених цілей повинні бути розроблені стратегії, програми і проекти, зокрема – у сфері управління людськими ресурсами.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) за ієрархією є вищою, ніж інші стратегії організації, бо саме вона відповідає місії. У публікаціях трапляються різноманітні визначення стратегії як підходу до вирішення критично важливих проблем (деякі з визначень вже було наведено вище), які можна звести до такого: “Стратегія – це модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей з урахуванням відповідності внутрішніх можливостей організації особливостям зовнішнього середовища”.

Стратегічне управління людськими ресурсами підпорядковане виконанню ділової стратегії (рис. 1.3).

Стратегічне управління людськими ресурсами в різних компаніях може бути суттєво відмінним. Буває так, що деякі компанії за рутинною адміністрування і вирішення поточних болючих питань не бачать необхідності формулювання чіткої ділової (корпоративної) стратегії

(бізнес-стратегії). Отже, таких компаніях не може йти про стратегічне управління людськими ресурсами. Відповідно, там і кадрові служби відіграють допоміжну адміністративну роль. І навпаки, – в компаніях із чіткою діловою стратегією можна і потрібно реалізувати стратегічне управління людськими ресурсами у співпраці вищого керівництва, лінійних менеджерів і кадрових служб.

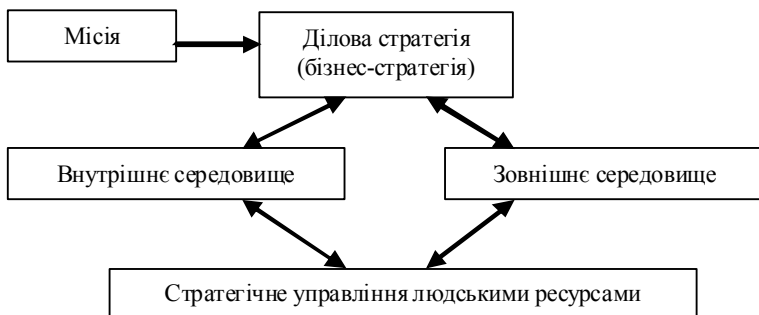


Рис. 1.3. Схема підпорядкування стратегічного управління людськими ресурсами діловій стратегії

1.4. Відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами

Відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами можна розглядати радше як питання розстановки акцентів і різниці підходів, ніж як розбіжності взагалі. Можна сприймати управління людськими ресурсами як погляд на управління персоналом, але не як саме управління персоналом.



Людські ресурси – найцінніше багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе лише при створенні відповідних умов для формування, відтворення та подальшого розвитку і використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного з суб'єктів державотворення. Специфіка поняття “людські ресурси” полягає в тому, що люди наділені інтелектом, тобто їхня реакція на зовнішній вплив емоційно осмислена, а не механічна; люди здатні до постійного удосконалювання і розвитку, що є довготерміновим джерелом ефективності суспільства; вибираючи певний вид діяльності, люди ставлять перед собою певні цілі. Поняття “людські ресурси” більш містке, ніж “трудові ресурси” і “персонал”, оскільки до нього належить сукупність

соціокультурних характеристик й індивідуально-психологічних властивостей людей [159, с.373].

В управлінському контексті термін **“персонал”** вживається у значенні сукупності людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею.



Персонал – основний ресурс підприємства, що складається з окремих працівників, що об’єднані певним чином і цілеспрямовано діють для досягнення цілей підприємства та особистих цілей кожного працівника [15, с. 515].

Можна виділити такі особливості, які у відповідних аспектах відрізняють управління людськими ресурсами від управління персоналом:

1. Управління персоналом — це вид діяльності, спрямований, перш за все, на працівників, які не є керівниками, а управління людськими ресурсами спрямоване менш чітко, проте воно більш визначено націлене на керівних працівників.

2. Управління людськими ресурсами — це складніша діяльність самих керівників підрозділів, а роль кадрових служб тут полягає у можливості впливати на них (керівників підрозділів).

3. Управління людськими ресурсами виокремлює важливість того, щоб вищі керівники були задіяні в управлінні організаційною культурою, в той час як управління персоналом завжди з підозрою ставилось до розвитку організації і пов’язаних з цим корпоративних, соціально і психологічно орієнтованих ідей.

4. Відмінною рисою управління людськими ресурсами є його стратегічна природа.

Отже, управління людськими ресурсами (“HR-management” або “ейчар-менеджмент”) є, передусім, стратегічним видом діяльності керівників вищої ланки. Воно втілюється в життя всіма керівниками для просування інтересів організації і торкається спільних інтересів організації (інтереси її членів визнаються, але вони підпорядковуються “інтересам фірми”). Можна сказати, що управління людськими ресурсами надто важливе, щоб залишити його лише для менеджерів з персоналу.

В управлінні людськими ресурсами дуже важливе місце займають стратегічна інтеграція і сильна культура, які впливають із бачення керівників вищої ланки. Мається на увазі те, що працівники повинні мати почуття приналежності до процесів реалізації стратегії організації, відповідати розробленій корпоративній культурі, бути здатними адаптуватися до змін, яких зазнає організація.

Отже управління людськими ресурсами можна описати радше як підхід до традиційного управління персоналом, ніж як альтернативу йому. У них виявляється більше подібностей, ніж розбіжностей. Однак такі поняття, як стратегічна інтеграція, управління культурою, формування відчуття приналежності, інвестування в людський капітал, філософія об'єднання (збіг інтересів керівництва і працівників) є основними складовими частинами моделі управління людськими ресурсами. Ось чому термін “управління людськими ресурсами” все частіше використовується в організаціях як альтернатива до управління персоналом.

Управління людськими ресурсами може ефективно реалізовуватися в окремій організації за умов, коли є добре розвинута система реагування на зміни і діють механізми швидкого пристосування до актуальних умов ринку праці (через планування кар'єри, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання якісної роботи і планування кар'єрного зростання).

Управління людськими ресурсами охоплює застосування гнучких системи організації виробничої діяльності (наприклад, гуртки якості, автономні робочі групи), використання таких систем оплати праці, які передбачають оцінювання (зокрема з участю самих працівників) персонального вкладу працівників, заохочення високого рівня участі працівників у прийнятті управлінських рішень, які стосуються їх діяльності, а також – належну організацію системи обміну інформацією (комунікації) між учасниками управління та виробництва.

1.5. Зміст вертикальної відповідності та горизонтальної інтеграції у стратегічному управлінні людськими ресурсами

З викладеного вище зрозуміло, що стратегічне управління людськими ресурсами – це комплексний підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів організації, які стосуються стратегії, політики і практики наймання, пошуку і відбору працівників, їх навчання, розвитку і мотивації.

Основними рисами стратегічного управління людськими ресурсами є:

– цілеспрямованість, яка полягає в тому, що стратегії відповідають потребам компанії і тому люди розглядаються перш за все як ресурси, які вимагають управління для досягнення компанією своїх стратегічних цілей;

– комплексність, яка пов'язана з широтою охоплення та інтеграцією елементів стратегії і врахуванням стану зовнішнього і внутрішнього середовища;

– високий організаційний рівень, оскільки розробка стратегій передбачає ухвалення рішень щодо ключових цілей, політики і розподілу ресурсів; їх формулювання, як правило, відбувається на найвищому управлінському рівні компанії.

Ключовими поняттями стратегічного управління людськими ресурсами є відповідність та інтеграція. Нагадаємо, що відповідність полягає у тому, що управління людськими ресурсами націлюється на ділову стратегію (бізнес-стратегію) компанії. Стратегія людських ресурсів повинна відповідати стратегії певної компанії (вертикальна відповідність). Важливим є не просто “підпорядкування”, а досягнення такого стану, щоб стратегічне управління людськими ресурсами стало невід’ємною частиною стратегії підприємства і вносило б свою частку в процес стратегічного бізнес-планування. Вертикальна відповідність необхідна і для того, щоб забезпечувати збалансованість стратегії підприємства і стратегії у сфері людських ресурсів, так щоб перша допомагала визначати другу.

Окрім вертикальної відповідності, необхідною є горизонтальна інтеграція між різними аспектами стратегічного управління людськими ресурсами для того, щоб відповідні елементи узгоджувались один з одним. Кінцева мета цього – знаходження комплексного підходу до управління людьми, при якому різні практичні рішення підтримують один одного.

Інтеграція передбачає частково і “вертикальний” аспект. Стратегічне управління людськими ресурсами повинно не лише узгоджувати “горизонтальні” заходи з управління людськими ресурсами, але й інтегруватися у стратегічне планування так, щоб відповідні дії узгоджувались не лише між собою, але і з іншими завданнями на ієрархічній драбині. Це пов’язано як з необхідністю узгодження технологічних, організаційних, фінансових дій, так і з обмеженістю ресурсів, потрібних для здійснення відповідних комплексних заходів.

Стратегічне управління людськими ресурсами займається взаємовідносинами між управлінням людськими ресурсами і стратегічним управлінням певної організації. Стратегічне управління людськими ресурсами стосується загального напрямку, якого певна організація має намір дотримуватись, щоб за допомогою працівників досягти своїх цілей. Отже, визначальною є ділова стратегія (бізнес-стратегія), а їй підпорядкована система стратегічного управління людськими ресурсами.

Іншими словами, для стратегічного управління людськими ресурсами обов’язковою є вертикальна відповідність діловій стратегії

загалом, тобто стратегічне управління людськими ресурсами є основним компонентом бізнес-стратегії організації.

Своєю чергою, система стратегічного управління людськими ресурсами має власні компоненти. Стратегічне управління людськими ресурсами охоплює широке коло організаційних питань, які стосуються змін у структурі і культурі, з доягненням відповідності людських ресурсів майбутнім потребам, розвитком відмінних можливостей, професійною підготовкою. Воно пов'язане як із задоволенням потреб людського капіталу, так і з розвитком здатності реалізувати процеси, тобто з можливістю ефективно виконувати дії.

Загалом, стратегічне управління людськими ресурсами повинно розглядати основні питання, які стосуються людей, які впливають, або на яких впливає ділова стратегія конкретної організації. Можна виділити чотири групи таких питань (у їх стратегічному аспекті):

- забезпечення людськими ресурсами (пошук, підбір і наймання);
- розвиток людських ресурсів (професійна підготовка, розвиток компетенцій);
- мотивація (система винагород);
- побудова взаємовідносин в організації (організаційної культури).

Між цими групами питань існує тісний взаємозв'язок, оскільки вони повинні реалізовуватися у комплексі. Узагальнену схему системи стратегічного управління людськими ресурсами можна зобразити так, як наведено на рис. 1.4.

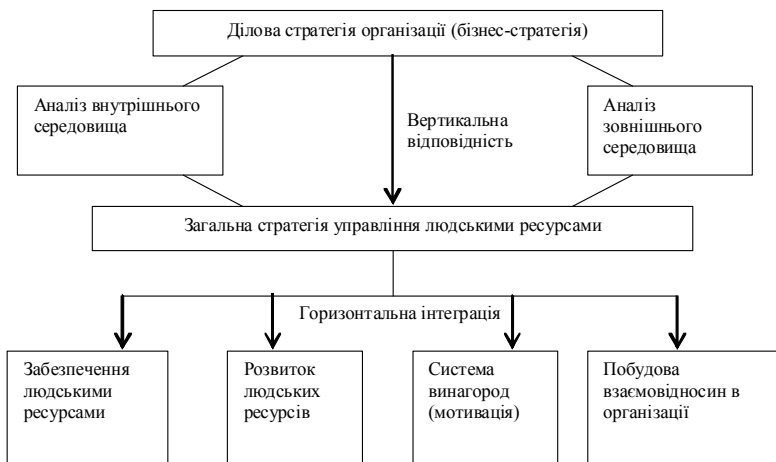


Рис. 1.4. Схема системи стратегічного управління людськими ресурсами

Наведена схема засвідчує і структуру знань та вмінь, якими повинен володіти HR-менеджер (ейчар). Очевидно, що не всі вони можуть бути здобуті лише в межах дисципліни “Стратегічне управління людськими ресурсами”. Наприклад, основні аспекти розвитку людських ресурсів розглядаються в дисципліні “Управління розвитком персоналу”; питання щодо використання системи винагород у контексті стратегічного управління людськими ресурсами висвітлюються у дисциплінах “Менеджмент персоналу” і “Мотивація персоналу”; проблеми стосунків у колективі і підходи до побудови ефективних взаємовідносин в організації додатково розглядаються у курсі “Організаційна поведінка”. Питання наймання працівників та мотивації персоналу пов’язані з оцінюванням. У цьому посібнику буде в загальних рисах описано переваги і недоліки деяких видів оцінювання, які можуть використовуватися для цілей стратегічного управління людськими ресурсами, у розділах “Стратегічне управління системою підбору і наймання персоналу” і “Реалізація стратегії підготовки і підвищення кваліфікації працівників”.

Важливе місце в системі стратегічного управління людськими ресурсами займають дослідження, пов’язані з аналізом внутрішнього і зовнішнього середовищ. Вони охоплюють завдання з виявлення можливостей і загроз реалізації як ділової стратегії, так і стратегічного управління людськими ресурсами (аналіз професійності керівників, стану відносин в організації, змін на регіональному ринку праці, у трудовому законодавстві тощо). Частина питань, пов’язаних з аналізом внутрішнього і зовнішнього середовищ, висвітлюються у курсі “Планування та аналіз діяльності організації”, а для реалізації такого аналізу фахівцю необхідно володіти методами статистичного аналізу і відповідними комп’ютерними інструментами, що частково включено у програму підготовки за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра, володіння яким є обов’язковою умовою продовження навчання за магістерською програмою. Наведене вище виокремлює міждисциплінарність підготовки фахівців для здійснення стратегічного управління людськими ресурсами.

Контрольні запитання і завдання

1. У чому полягає кожна з груп стратегій, які сприяють досягненню конкурентних переваг: стратегії новизни, якості, мінімізації витрат?
2. Чому керівники провідних компаній стверджують, що кадри є основним потенціалом їх підприємств?

3. Що є основною метою стратегічного управління людськими ресурсами ?
4. У чому полягають основні цілі стратегічного управління людськими ресурсами організації: стратегічна інтеграція, формування високої прихильності, гнучкість?
5. Назвіть “тактичні” цілі стратегічного управління людськими ресурсами.
6. Назвіть основні зацікавлені сторони у системі стратегічного управління людськими ресурсами. У чому полягають їхні інтереси?
7. Опишіть структуру стратегічного управління загалом.
8. Яке визначення можна дати стратегії організації (компанії)?
9. Чому говорять про двоякий зміст стратегії?
10. Чи підпорядковується ділова стратегія організації стратегічному управлінню людськими ресурсами (чи навпаки) ?
11. У чому полягають особливості, які відрізняють управління людськими ресурсами від управління персоналом?
12. Як Ви розумієте термін “організаційна культура”?
13. Чи пов’язані стратегічне управління підприємством і стратегічне управління людськими ресурсами? Якщо так, то що з них основніше (що кому підпорядковане)?
14. У чому зміст вертикальної відповідності стратегічного управління людськими ресурсами?
15. Які групи питань становлять зміст загальної стратегії управління людськими ресурсами? Чи причетні вони між собою?
16. У чому полягає міждисциплінарність вивчення аспектів стратегічного управління людськими ресурсами ?

Концепції стратегічного управління людськими ресурсами

Розділ 2

A decorative graphic element consisting of two vertical lines and two horizontal lines that intersect to form a corner shape in the bottom right area of the page.

2.1. Умови реалізації стратегічного управління людськими ресурсами

Стратегічне управління людськими ресурсами, як було зазначено вище, є відносно новою галуззю діяльності. Можна вважати, що першою книгою на цій царині було видання Ч. Фомбруна і співавторів у 1984 р.* Ці автори стверджували, що ефективне функціонування компанії спирається на три ключових моменти:

1. Місія і стратегія.
2. Організаційна структура.
3. Управління людськими ресурсами.

Згідно з думкою цих авторів, стратегічний підхід передбачає формулювання місії компанії і визначення її цілей, а потім на основі виробленої стратегії компанія використовує свої ресурси для виконання поставлених цілей (див. п.1.3). У згаданій книзі виділено три рівні роботи менеджерів:

- стратегічний рівень – формулювання політики і загальне цілепокладання;
- управлінський рівень, що забезпечує наявність і розподіл ресурсів для виконання стратегічного плану;
- операційний рівень – управління повсякденними завданнями.

Найважливіший висновок, зроблений Ч. Фомбруном і співавторами полягає в тому, що управління людськими ресурсами та організаційними структурами повинно бути пов'язане з бізнес-стратегією. Іншими словами, вони зазначали важливість концепції вертикальної відповідності (див. п.1.6).



Як провідний ідейний задум концепція визначає стратегію дій у здійсненні реформ, програм, планів дій ..., слугує основою для прийняття рішень і вирішення конкретних завдань [15, с.342].

Форма, зміст і міра застосування стратегічного управління людськими ресурсами у різних компаніях істотно відрізнятимуться. У багатьох компаніях кадрова служба, в основному, відіграє адміністративну і допоміжну роль, а зовсім не цікавиться стратегічними питаннями. Деякі організації настільки заклопотані питаннями елементарного виживання та адміністративної рутини, що, всупереч здоровому глузду, не квапляться формулювати чітку ділову стратегію. За таких умов, типових для багатьох компаній, що керуються “короткотерміновими” цілями, стратегічне управління

* Джерело: Fombrun C. Strategic Human Resource Management [Text] / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna. — N.-Y. : Wiley, 1984

людськими ресурсами нездійсненне. Стратегічний підхід до питань людських ресурсів може реалізуватися винятково у середовищі, де вже упроваджений стратегічний підхід до корпоративних і ділових питань.

Прикладом формування і підтримки такого середовища може бути використання в організації так званої системи збалансованих показників (“BSC – balanced score card”)*. Доцільно навести лаконічний опис цієї системи:

1) для управління використовуються індикатори (адже управляти можна тим, що може бути вимірним);

2) система індикаторів повинна логічно пов’язувати місію, стратегічні цілі та стратегію компанії з конкретними поточними діями кожного працівника компанії;

3) більшість індикаторів повинна бути так званими випереджувальними – вони повинні допомогти оцінити дії, які з високою ймовірністю приведуть до потрібного результату;

4) всі індикатори повинні бути взаємопов’язані у єдину систему, мати причинно-наслідкові зв’язки, які засвідчують про те, як відхилення одного індикатора впливають на відхилення якогось іншого (це необхідно для того, щоб за певних відхилень у результатах дій можна було швидко знайти джерело проблем).

Якщо в компанії існує система індикаторів, згідно з якими планують і контролюють виконання дій, що реалізують стратегію (а це і є система “випереджувальних” індикаторів), то в такому разі набагато легше зрозуміти таке:

1) якими компетенціями повинні володіти працівники для реалізації цих дій;

2) куди розвивати ці компетенції;

3) що повинна мотивувати у працівників система мотивації;

4) на що повинна бути орієнтована корпоративна культура компанії.

Наведене вище підтверджує необхідність підпорядкування стратегічного управління людськими ресурсами діловій стратегії та існування в організації відповідного середовища.

2.2. “М’яке” і “жорстке” стратегічне управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами як наука розвивалося, зі “школи людських відносин”, автором якої був американський соціолог

* Джерело: Режим доступу : [http://seven.com.ua/\(http://seven.com.ua/management_consulting/BalancedScoreCards_1/](http://seven.com.ua/(http://seven.com.ua/management_consulting/BalancedScoreCards_1/)

і психолог Е. Мейо. Він встановив, що повага до працівників, розвиток людських відносин (неформальних контактів) більше впливають на продуктивність праці, ніж удосконалення методів і умов роботи. Вплив на цю науку мали також дослідження Д. Макгрегора. Він обґрунтував “теорію X” і “теорію Y”, в яких узагальнив типові уявлення керівників про ставлення працівників до роботи. “Теорія X” виходить з того, що пересічний індивід лінивий і прагне на роботі уникнути трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати і примушувати. Основним у “теорії Y” є те, що пересічний працівник за відповідної підготовки і належних умов здатний брати на себе відповідальність, виявляти творчий підхід, винахідливість. Д. Макгрегор звертав увагу на необхідність формування менеджерів, які могли б передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат для сприяння професійному зростанню працівника.

Розвиток науки управління людськими ресурсами проходить паралельно з розвитком цивілізації. Рух за демократизацію в Європі призвів до визнання людських ресурсів як вищої цінності організації. Базові теорії менеджменту рекомендують посилити роль людського фактора через систему масових форм залучення працівників до участі в управлінні та мотивації праці. Зокрема, згідно з теорією Ф. Герцберга, праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров’я. Відповідно до цієї теорії наявність таких чинників, як трудові подвиги, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, кваліфікації і професії посилює позитивні мотиви поведінки людини у процесі роботи, оскільки підвищується рівень її задоволення.

Розглядаючи **підходи до стратегічного управління** людськими ресурсами, необхідно враховувати міру, в якій стратегія управління людськими ресурсами повинна брати до уваги інтереси всіх груп зацікавлених осіб, усіх її працівників загалом та власників і керівних працівників зокрема (див. п. 1.2). Можна виділити два підходи в аспекті акцентування уваги на відповідних інтересах:

– перший можна назвати “м’яке” стратегічне управління людськими ресурсами, в якому більше уваги приділяється аспекту людських відносин у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванню, етиці, якості трудового життя упродовж роботи в організації;

– другий підхід можна назвати “жорстке” стратегічне управління людськими ресурсами, у якому акцентують увагу на доході, який потрібно отримати від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу.

В ідеалі стратегічне управління людськими ресурсами повинно будуватися на основі раціональної рівноваги між “м’якими” і “жорсткими” елементами. Всі організації існують для того, щоб досягати певних цілей. Відповідно, вони повинні забезпечити себе необхідними ресурсами і ефективно їх використовувати. Але, окрім того, компанії повинні враховувати питання, які стосуються людських чинників, які містяться в концепції “м’якого” стратегічного управління людськими ресурсами. Вони повинні планувати, думаючи про людей, беручи до уваги потреби і прагнення всіх членів організації. Адже кадри є основним потенціалом підприємств, бо забезпечують недоступну для копіювання конкурентну перевагу (див. п. 1.1). Проблема в тому, що в багатьох вітчизняних організаціях моменти, стосуються жорсткого варіанту, виступають на перший план, ігноруються аспекти “м’якого” стратегічного управління людськими ресурсами.

Концепція “м’якого” стратегічного управління людськими ресурсами перекликається з ученням Г. Сковороди про “сродний труд”. Багато сучасних професій є дуже складними і потребують ретельного глибинного пізнання. Структура професій стрімко змінюється; потрібні мобільність, гнучкість, готовність людини до своєчасної зміни спеціальності, що утруднює проблему вибору. Тому хоча це досить складно, але важливо знайти працівникові “свою” роботу, яка б приносила не лише заробіток, але й задоволення. Невдалий вибір професії або посади призводить до незадоволення собою, неефективної роботи, невдалої кар’єри, страждань і навіть до професійних “хвороб”. Для реалізації концепції “м’якого” стратегічного управління людськими ресурсами кадровики (HR-менеджери) із допомогою працівників державної служби зайнятості можуть надавати претендентам на посаду професійну кваліфіковану допомогу у вирішенні проблеми підбору посади, яка б відповідала уподобанням і рисам конкретної особи.

2.3. Підхід, орієнтований на розвиток людських ресурсів

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток людських ресурсів, базується на припущенні, про те, що переваги в конкуренції можна досягти, якщо фірма отримає і розвине людські ресурси так, щоб вони змогли швидше навчатися і ефективніше застосовувати свої знання, ніж конкуренти. Тобто за такого підходу стійка конкурентна перевага виникає в результаті набуття та ефективного використання унікальних ресурсів,

які конкуренти не можуть скопіювати. Такі якості працівників, як продуктивність, якість роботи, гнучкість, здатність до інновацій, уміння забезпечити високий рівень обслуговування сприяють досягненню сильної конкурентної позиції організації.

Очевидною вигодою, яка виникає в результаті конкурентної переваги, заснованої на розвитку людських ресурсів, є те, що цю перевагу важко повторити. Одним із ключів до досягнення переваг у конкурентній боротьбі є здатність побачити і використати відмінність між тим, що дає своїм замовникам певна організація, і тим, що можуть дати її конкуренти. Відповідної відмінності можна досягти за такого стратегічного управління людськими ресурсами, яке забезпечує те, що:

- працівники певної організації вищої кваліфікації, ніж в її конкурентів;
- унікальний інтелектуальний капітал, яким володіє певна організація, розвивається і навчається;
- розвивається культура, яка заохочує організаційне навчання.

Теоретик сучасного менеджменту Дж. Траут (США) говорив щодо цього так: "... якщо колись карма робітника тривожила тільки його самого і його особистого психолога, то сьогодні нею зацікавилися і керівники компаній" [42]. На сучасному етапі словосполучення "людський капітал", "людський потенціал" міцно увійшли в лексикон бізнесменів.

Метою підходу, орієнтованого на розвиток людських ресурсів, є покращення якості людських ресурсів. Відповідно до теорії інтелектуального капіталу, цей підхід передбачає збільшення цінності кадрів для організації завдяки капітальним вкладенням у їх розвиток. Стратегічною ціллю за цього є перетворення організації у інтелектуальнішу і гнучкішу, ніж конкуренти. Засобами досягнення цього є наймання на роботу найталановитіших співробітників, чий вміння і навички потрібно й надалі розвивати і розширювати.



Корпорація General Electric щорічно витрачає понад 500 тис. дол. на підготовку працівників і утримує спеціально для цього облаштований за кращими світовими стандартами Центр розвитку лідерства. Щорічно американські компанії витрачають 15 млрд дол. на навчання і підготовку своїх працівників*.

Знання стають безпосередньою перевагою в конкурентній боротьбі для компаній. Завдання конкретної організації – забезпечити

* Джерело: GE: філософія управління [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.dn-weekly.kiev.ua/comp/947-ge-filosofija-upravlenija.html>.

можливість знайти, найняти, оплатити і зберегти тих талановитих людей, які їй потрібні. В умовах змінного навколишнього оточення людські ресурси організації можуть бути найстійкішою основою, на якій доцільно будувати її унікальність. Саме люди дають ключ до ефективної взаємодії між службами організації і зовнішнім оточенням.

2.4. Підхід “найкращого практичного рішення”

Цей підхід заснований на переконанні про те, що існує набір досконалих практичних рішень у сфері управління людськими ресурсами, застосування одного з яких покращить показники роботи організації [7, с.103]. Деякі з їх варіантів наведено у додатку 1. Нижче наведено приклади таких практик, які пропонуються як універсальні інструменти для застосування у стратегічному управлінні людськими ресурсами:

1. “Гарантія зайнятості” – компанія не звільняє негайно працівників через економічну кризу чи стратегічні промахи керівництва компанії. Адже, по-перше, у відбір і підготовку кваліфікованих працівників вкладаються значні кошти; по-друге, негайне звільнення протирічить принципу розвитку прихильності персоналу до компанії.

2. “Відбірковий найм” – передбачає наймання працівників з рисами, які важко змінити і яких важко набути, але які необхідні для виконання конкретних функцій в компанії.

3. “Самокеровані групи” – заміна ієрархічного управління на колегіальне, запровадження колегіального контролю, дає можливість правникам об’єднувати свої ідеї для вирішення виробничих завдань.

4. “Доплата за командну роботу” – передбачає додаткові доплати до основного заробітку, які залежать від успішної роботи компанії загалом, або конкретного підрозділу.

5. “Навчання” – постійне удосконалення професійних знань і навичок, необхідних для успішного виконання виробничих завдань.

6. “Скорочення відмінностей у статусі” – сприяє збору і використанню ідей, знань і зусиль усіх працівників завдяки відчуттю, що їх цінують не за статус, а за вклад у загальну справу.

7. “Обмін інформацією” – прозорість розвиває почуття довіри між усіма працівниками, володіння інформацією та її інтерпретація створює працівникам умови для підвищення ефективності роботи.

Всі ці практичні рішення можна вважати “добрими”, але важко погодитися з тим, що вони завжди є “найкращими практичними рішеннями”. Адже те, що добре спрацьовує в одній організації, не завжди буде давати найкращі результати в іншій, оскільки може не відповідати стратегії нової

організації, її культурі, стилю управління, технології або практиці роботи. Для успіху в конкурентній боротьбі все ж важливо мати унікальні інструменти, зокрема – і для стратегічного управління людськими ресурсами.

2.5. Конфігураційний підхід

Цей підхід іноді називають “методом в’язок (пучків)”, який передбачає зв’язування в один вузол кількох інструментів стратегічного управління людськими ресурсами так, що вони впливають один на одного, а, отже, доповнюють і підтримують один одного. Можна вважати, що за такого підходу спрацьовує синергетичний ефект, який полягає у взаємному посиленні практичних методів, що загалом позитивно впливає на показники роботи.

Складність, пов’язана з конфігураційним підходом, полягає в тому, що необхідно вирішити, який спосіб поєднання різних практик є найкращим. Немає доказів, що один “пучок” у більшості випадків кращий за інший. Можна сподіватися, що просте застосування більшої кількості практичних методів, які дають високі показники, буде давати кращі результати. За цього важливою є здатність компанії забезпечувати узгодженість різних аспектів стратегічного управління людськими ресурсами. По-перше, може існувати певна найважливіша стратегічна вимога, наприклад, якість продукції і послуг, по-друге, конкретна вимога буде ініціювати різні процеси і правила, тому важливо діяти узгоджено і досягати певних результатів.

Наприклад, якщо рушійною силою є якість послуг, необхідно чітко розподілити компетенції між працівниками, визначити потреби в навчанні та розвитку і запроваджувати адекватні зразки поведінки і критерії оцінки роботи. Своєю чергою, це повинно бути основою для планування людських ресурсів і розробки навчальних програм. Діяльність відповідних навчальних центрів може бути залучена у процеси управління людськими ресурсами. За критерій для розгляду поведінки та оцінки потреби в навчанні і розвитку конкретного працівника повинен використовуватися рівень компетентності. На його основі може базуватися оцінка різних видів робіт і, орієнтуючись на нього, можна запроваджувати відповідні системи оплати. Описаний підхід за суттю є складним проектом, його важко негайно втілити в життя, і тому це потрібно робити поступово.

Отже, “конфігураційний” підхід робить акцент на пошуку ефективної конфігурації – системи взаємопоєднаних “зв’язаних в один пучок” практичних рішень щодо управління людськими ресурсами, які відповідають діловій стратегії організації. Їх спільне застосування є ефективнішим, ніж вони діяли б окремо, не взаємопов’язано.

2.6. Моделі стратегічного управління людськими ресурсами

Із зазначеного вище про підходи до стратегічного управління людськими ресурсами випливає, що неможливо дати універсального рецепту для політики і практики управління людськими ресурсами. Рациональний вибір інструментів стратегічного управління людськими ресурсами залежить від багатьох обставин. Безумовно, це не означає, що “добре практичне рішення”, тобто рішення, яке дало добрі результати в певній ситуації, потрібно ігнорувати за інших обставин. Організації можуть робити наголос на одній із наведених нижче моделей стратегічного управління людськими ресурсами.

Модель відповідності передбачає, що пошук “еталонних інструментів” може приносити користь так само, як у виробничій сфері шукають і запроваджують новітні технології, які десь уже запроваджені з добрими результатами. Модель відповідності ґрунтується на “вивченні чужих помилок”: знаючи про те, що добре працює, і про те, що не працює в інших подібних організаціях, організація повинна прийняти рішення про те, що підходить для неї і які уроки потрібно засвоїти з чужого досвіду, щоб досягти відповідності між конкретною стратегією управління людськими ресурсами і діловою стратегією (рис.2.1).

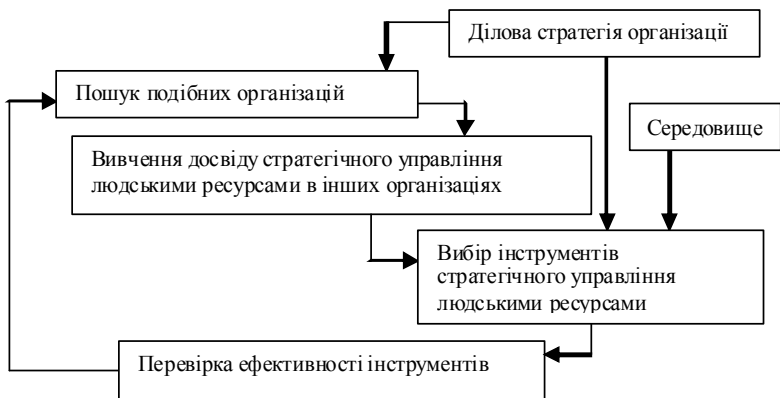


Рис. 2.1. Модель відповідності

Початковим пунктом повинен стати аналіз ділових потреб організації у контексті її середовища (організаційна структура, культура, технології і процеси). Цей аналіз може допомогти підібрати ті інструменти, які відповідають виявленим потребам бізнесу.

Модель формування високого ступеня прихильності і залученості.

Одним із пріоритетів управління людськими ресурсами може бути підвищення ступеня прихильності працівників. Формуванням високого ступеня прихильності передбачає таку форму управління, яка націлена на те, щоб замість поведінки, регульованої санкціями і зовнішнім тиском на працівника, досягти загальної саморегульованої поведінки і становлення довірчих стосунків в організації. Основними заходами для підвищення ступеня прихильності можуть бути такі, які зображені на рис.2.2.



Рис.2.2. Модель формування високого ступеня прихильності

Для підвищення ступеня прихильності працівників доцільно використовувати й такі заходи:

- проектувати посадові інструкції так, щоб вони базувались на вимогах, виконання яких супроводжується відчуттям внутрішньої задоволеності у працівників;
- дотримуватися принципу гарантії постійної зайнятості, можливо з частковим використанням тимчасових ресурсів для нейтралізації коливань попиту на ринку праці;
- схвалювати політику добровільного звільнення і колективного прийняття рішень щодо скорочення штатів (наприклад, з використанням аутплейсменту);

- використовувати прогресивні форми оцінки і системи оплати праці, зокрема – оплата за групові досягнення, частка у прибутках компанії;
- залучати працівників до заходів з управління якістю.

Формування високого ступеня залученості передбачає дотримання такого ставлення до працівників як до партнерів по бізнесу: повинні враховуватися їхні інтереси, надаватися право голосу у вирішенні питань, що їх стосуються, повинен вестися постійний діалог, у процесі якого уточнюються очікування сторін і відбувається обмін інформацією із приводу організаційної місії і цілей. Такий підхід сприяє зміцненню спільного розуміння конкретної мети, способів організації і розвитку людей, що гарантують досягнення бажаних результатів у майбутньому.

Модель формування високого ступеня ефективності. Управління на основі цієї моделі покликане вплинути на ефективність роботи організації через використання людей на таких ділянках, як продуктивність, якість, рівень обслуговування споживачів, забезпечення прибутків. Практичні дії згідно з цією моделлю охоплюють ретельно продумані процедури підбору, наймання, розвитку і навчання працівників, розвиток керівних кадрів, а також побудову стимулюючої системи оплати праці. Рекомендовано використовувати такі заходи в рамках цієї моделі:

- ретельно продумані дії для підбору, наймання і навчання кадрів;
- формалізовані системи обміну інформацією між індивідуальними працівниками організації (доцільно поєднати зі стандартами системи управління якістю);
- використання атестації кадрів відповідно до посадових інструкцій;
- застосування дисциплінарних впливів;
- просування і компенсаційні схеми, які забезпечують моральне і матеріальне заохочення високоефективних працівників;
- чітке формулювання вищим керівництвом потреб у нових методах роботи і очікуваних результатах від їх запровадження;
- заохочення професійного розвитку, перекваліфікації, розширення умінь і навичок;
- надання підрозділам автономії у частині організаційних питань;
- використання заохочувальних інструментів замість авторитарного стилю керівництва;
- проведення спеціалізованого навчання на базі оцінки потреби у підготовці працівників;
- участь працівників у розробці системи оплати, використання “колегіальної оцінки” результатів роботи;
- врахування результатів командної роботи в оплаті праці.

Взаємозв’язок між елементами цієї моделі укрупнено показано на рис. 2.3.

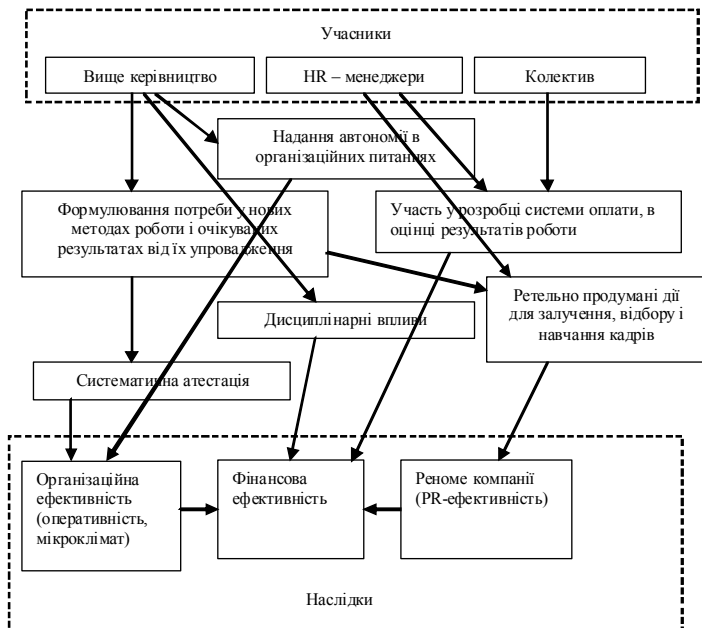


Рис. 2.3. Модель формування високого ступеня ефективності

Відповідні процедури та інструменти за цією моделлю націлені на забезпечення професіоналізму працівників, чіткості процедур, раціональності витрат.

Контрольні запитання і завдання

1. У чому суть “теорії X” і “теорії Y” Д. Макгрегора?
2. Чи можуть, на Вашу думку, профспілки впливати на баланс між “м’якими” і “жорсткими” елементами стратегічного управління людськими ресурсами ?
3. Чому “конфігураційний” підхід називають ще “методом пучків”?
4. Хто до кого (чи до чого) має стати прихильним у результаті реалізації моделі формування високого ступеня прихильності ?
5. Які конкурентні переваги може дати формування високого ступеня залученості ?
6. Як Ви розумієте суть “дисциплінарних впливів” та їх зв’язок з ефективністю ?
7. Що розуміють під “реноме компанії”?

**Аналіз внутрішнього середовища
організації для цілей стратегічного
управління людськими ресурсами**

Розділ 3



3.1. Відповідність вимог стосовно людських ресурсів діловій стратегії організації

Вертикальна відповідність передбачає, що заходи у сфері стратегічного управління людськими ресурсами повинні узгоджуватися з діловою стратегією організації. Адже виробничі процеси залежать від учасників виробництва, їх компетентності, здатностей співпрацювати. Колектив працівників є соціальною спільнотою, яка існує як сукупність малих груп, які виступають в ролі безпосереднього соціального оточення кожного співробітника. Таке оточення виконує дві функції: з одного боку, через такі групи працівник існує у соціально-трудовах відносинах загального колективу, з іншого – через особисті контакти у групах формується мережа психологічних та емоційних відносин. Сумісність членів колективу ґрунтується на відповідності їх темпераментів, морально-психологічних рис і на відповідності професійних якостей.

У конкурентній боротьбі, яка відбувається в галузі знань та умінь, перемагають ті організації, в яких більше носіїв компетенцій і талантів. Важливо визначити особистісні компетенції окремих працівників, під якими розуміють унікальний суб'єктивний талант, який робить окремих індивідів тимчасовими монополістами у певній галузі.

Для керівних працівників, які забезпечують формування та реалізацію ділової стратегії, на думку дослідників, важливими є такі риси:

- здатність мати особливий погляд на речі, вміння виділити нове і реально його здійснити;
- здатність йти вперед самому і вести інших за собою, діяти в умовах невизначеності, терпіти поразки;
- вміння впливати на людей, сильна воля, віра у свої сили;
- практичність розуму, комунікабельність, активність, ініціативність, наполегливість, самовладання, працездатність, спостережливість, організованість, самостійність;
- вміння користуватися своїм інтелектуальним потенціалом, постійна робота над розвитком розумового потенціалу;
- раціоналізм, завзятість, націленість на нові успіхи;
- культура.

Залежно від ділової стратегії, повинна бути вибудована така система, яка б урахувала вимоги стосовно людських ресурсів. У табл. 3.1 наведено напрями і завдання стратегічного управління людськими ресурсами відповідно до трьох поширених варіантів ділової стратегії та пов'язаних з ними вимог стосовно людських ресурсів.

Таблиця 3.1

**Напрями стратегічного управління людськими ресурсами
відповідно до вимог стосовно людських ресурсів
діловій стратегії організації**

Ділова стратегія	Вимоги стосовно людських ресурсів	Напрями стратегічного управління людськими ресурсами	Завдання стратегічного планування людських ресурсів
Освоєння нових напрямів діяльності	Потреба у працівниках-новаторах та додаткових професіоналах	Наймання, професійне навчання і перепідготовка та формування резерву	Побудова дієвої системи наймання, перепідготовки і формування резерву
Нарощення прибутку	Високі професійні вміння, чіткість вимог до персоналу, жорсткий контроль,	Закріплення набутих вмінь і навичок	Побудова системи регулярного професійного навчання (підвищення кваліфікації) і побудова дієвої системи контролю
Ліквідація	Соціальний захист працівників	Підвищення конкуренто-спроможності працівників на ринку праці, аутплейсмент	Налагодження співпраці зі службою зайнятості; оптимізація процедур звільнення працівників

Необхідною умовою успішної реалізації відповідних заходів у сфері стратегічного управління людськими ресурсами та забезпечення їх відповідності діловій стратегії є переконаність у їхній потребі, підтримка та контроль з боку вищого керівництва організації.

3.2. Врахування статевовікової структури колективу організації у реалізації стратегічного управління людськими ресурсами

Статевовікова структура організації відображає поділ її працівників на групи за статтю і віком. Зручним інструментом її відображення є гістограма.

На вертикальній осі гістограми відображають вік працівників (з інтервалами визначеного проміжку), а на горизонтальній – відкладають чисельність: вліво – чоловіків відповідного віку,

вправо – жінок. На рис.3.1 вік працівників наведено з кроком у 5 років (число на смужках означає верхню межу вікового інтервалу). У додатку 2 наведено інструкцію з побудови гістограми статевовікової структури згідно з даними про штатних працівників організації.

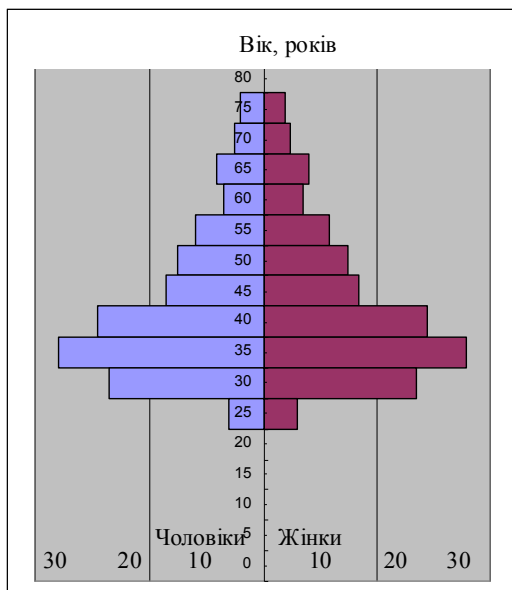


Рис. 3.1. Приклад гістограми, яка відображає статевовікову структуру колективу організації

Характерними формами гістограми можуть бути “гриб”, “гантель”, “груша” (“дзвін”), “веретено”, які описують склад працівників із переважанням у ньому відповідних вікових груп. Незважаючи на вислів “Молодь – це потенціал підприємства, а старожили – його пам’ять; потрібні і одні, і другі”, проте існують переваги і недоліки відповідних вікових структур організації (табл. 3.2).

Стратегічне управління людськими ресурсами необхідно скеровувати на послаблення недоліків і зміцнення переваг відповідно до статевовікової структури колективу організації чи окремих її підрозділів. Потрібно також враховувати вік працівників, плануючи заходи з їхньої мотивації, підготовки, розвитку людських ресурсів.

Таблиця 3.2

**Переваги і недоліки різних варіантів ставевовікової
структури колективу організації**

Вікова структура	Переваги	Недоліки
“Гриб” (переважають старші працівники)	Гнучкість вирішення проблеми надлишку персоналу. Можливість оновлення складу	Високі витрати на оплату праці. Втрата досвідчених працівників у недалекій перспективі (у зв’язку з виходом на пенсію)
“Гантель” (обмаль працівників середнього віку)	Можливість кар’єрного зростання для молодих працівників	Ризики порушення взаємовідносин через “конфлікт поколінь”.
“Груша” або “дзвін” (переважають молоді працівники)	Низькі витрати на оплату праці. Потенціал для інновацій і динамізму	Малі можливості зростання для молодих працівників. Високі витрати на професійне навчання і перепідготовку. Низька вмотивованість молодих працівників через ризики звільнення
“Веретено” (переважають працівники середнього віку)	Достатній професіоналізм працівників. Низький рівень “конфлікту поколінь”.	Малі можливості кар’єрного зростання для молодих працівників

3.3. Аналіз стилів роботи працівників, зокрема керівників

Упродовж ХХ ст. багато вчених та організацій досліджували стилі роботи і вподобання працівників. Частина тих досліджень торкалася так званих “особистісних стилів”, частина – домінантних ділянок мозку, частина – моделей взаємодії (моделей комунікації). Ці дослідження дали цікаву інформацію про роботу з людьми. Існує декілька методик, які можна використати у сфері стратегічного управління людськими ресурсами.

Підхід К. Юнга. Одні з перших досліджень особистісних якостей були розпочаті в 1920-х рр. К. Юнгом. Він розглядав чотири типи людей: “інтуїтист”, “мислитель”, “емоціоніст”, “раціоналіст”. Ось їх характеристики:

– “інтуїтисти” загалом мають багату уяву та є ідеалістами. Вони думають більше про майбутні та глобальні речі, інколи на шкоду теперішнім;

– “мислителі” загалом є реалістами з передбачуваною поведінкою. Їм подобається конкретна робота і рішення, які вимагають логіки та доброї систематизації фактів;

– “емоціоністи” загалом емоційні та спонтанні. Вони тужать за минулим і дуже прив’язані до друзів, сім’ї та роботи;

– “раціоналісти” загалом агресивні, їм притаманна змагальність; вони орієнтовані на досягнення мети і схильні забувати усе, що безпосередньо не стосується успіху.

Щоб визначити, до якого типу належить людина, застосовують відповідний тест. Під час тестування особа обирає твердження, які найбільше підходять для опису її особистості. Сучасні інтернет-джерела дають можливість дистанційно пройти відповідне тестування*.

Підхід Майєрс-Брігс. Через кілька років після створення К. Юнгом класифікації типів особистості його роботу продовжили дочка і мати І. Брігс Майєрс і К. Кук-Брігс. Вони розвинули чотири “юнгівських” типи у розширену таблицю, яка базувалася на уподобаннях щодо виконання конкретних завдань. Традиційний тест Майєрс-Брігс (МВТІ – Myers-Briggs Type Indicator) подібний до “юнгівських” тестів. Уподобання та їхні компоненти за Майєрс-Брігс наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Класифікація особистостей за уподобаннями

Індикатор	Ключове запитання	Типи	Характеристики
1	2	3	4
Заряд	який тип діяльності “заряджає” Вас?	інтроверт	отримується заряд від власних ідей та особистих роздумів
		екстраверт	отримується заряд від інших людей
Увага	яким речам Ви приділяєте увагу?	“сенсор”	інформація сприймається п’ятьма чуттями
		“інтуїтор”	інформація сприймається інтуїтивно та через інтерпретацію

* Наприклад: Режим доступу : <http://www.humanmetrics.com/cgi-win/JTypes2.asp>)

Закінчення табл. 3.3

1	2	3	4
Прийняття рішень	на якій інформації Ви базуєтесь, приймаючи рішення?	“раціоналіст”	виконуються об’єктивні логічні роздуми для прийняття рішень
		“сентименталіст”	рішення суб’єктивні, побудовані на цінностях і почуттях
Життя	яким життям Ви живете?	розсудливий	життя сплановане, регламентоване
		сприймаючий	життя не плановане, спонтанне

Спеціальна організація (в США) – Центр Застосування Психологічних Типів (Center for Applications of Psychological Type – САРТ) розповсюджує “Офіційний опитувальник МВТІ” і “Атлас типів”, у якому відображено емпіричні визначення типів для різноманітних груп (поліцейських, студентів тощо). Серед типів за класифікацією МВТІ легше знайти відповідник особистості, ніж серед чотирьох “юнгівських” типів. У багатьох організаціях МВТІ використовують для визначення того, яка робота найкраще підходить для працівника. Проте треба брати до уваги, що неординарні ідеї з’являються у колективах, де різноманітний персональний склад. Адже якщо усі виконавці певної роботи мають однаковий тип особистості, то звідки можуть прийти інновації?

Підхід “вікно Джогарі”. У 1955р. Дж. Лафт і Г. Інгрем заснували новий підхід до аналізу стилів спілкування, який вони назвали “вікно Джогарі”. Вони описали чотири типи, відомі як “відкритий”, “прихований”, “невідомий” і “сліпий”. Досі різноманітні дослідження, побудовані на концепції “вікно Джогарі”, є популярними в управлінні людськими ресурсами. Один із таких підходів називають “викривальні шаблони”. Відповідно до цього, шаблони описують те, як люди збирають та обробляють інформацію. Так само тут використовується чотири типи, схожі за назвою з оригінальними (з “вікна Джогарі”): “відкритий”, “закритий”, “прихований” і “сліпий”.

Як випливає з назви, “відкриті” особистості видають інформацію про себе та свою роботу. Вони також активно “витягують” інформацію від інших. На протилежному боці “вікна” є “закритий” тип. Такі особистості ні не видають інформації, ні не “витягують” її.

Між цими типами перебуває “прихований” тип особистості. Такі люди не часто видають інформацію, але постійно “витягують” її.

Вони добре вміють зберігати таємниці. Між “відкритим” і “закритим” типами перебуває і так званий “сліпий” тип особистостей. Такі особистості багато інформації видають, але мало “витягують”. Вони вважають, що вже усе знають.

Перевагою цього методу є те, що “викривальні шаблони” можна застосовувати до членів команди, команди загалом та цілої організації.

Використовуючи цей метод щодо членів команди, необхідно враховувати, що кожен тип буде мати різні комунікаційні потреби. “Відкриті” і “приховані” особистості прагнуть отримати багато детальнішої інформації. Вони хочуть знати деталі, щоб самостійно приймати рішення. І навпаки – “закриті” і “сліпі” особистості можуть хотіти лише дозовану інформацію, оскільки їм від природи не притаманно збирати її. Стосовно відкритості до оточуючих, то “відкриті” і “сліпі” особистості будуть ділитися знаннями. Їм це притаманно, проте вони можуть видавати інформацію, якою не варто б ділитися. “Закриті” і “приховані” особистості від природи не схильні ділитися інформацією. Якщо вони є експертами у команді або клієнтами організації, то доведеться докласти зусиль, щоб зібрати від них потрібну інформацію. Інтернет-ресурси надають можливість пройти аналіз з використанням “вікна Джогарі” у режимі он-лайн*.

Ціла організація також може бути досліджена за шаблонами комунікацій. Деякі організації мають відкрите спілкування із працівниками і зовнішні контакти, водночас як інші залишаються закритими або прихованими. Якщо Ваша організація є відкритою, а доводиться спілкуватися з “закритими” особами чи організаціями, то Ви відчуватимете більше напруження.

Підхід Н. Германа. Н. Герман та його Інститут Мозку “Герман Інтернешнл” поділяють людей за переважанням активності певних четвертин головного мозку. Відповідні четвертини мозку (і відповідно – способи мислення) були названі буквами А, В, С, D :

- ліва півкуля кори мозку (А) оперує фактами і логікою;
- права півкуля кори мозку (В) оперує очевидністю і поняттями;
- ліва підкіркова ділянка (С) оперує організацією і процедурами;
- права підкіркова ділянка (D) оперує емоціями та взаємостосунками.

Н. Герман розробив методику тестів, згідно з якою визначається домінуюча ділянка. До неї належить інформація про те, як людина вчилася, чи добре трималася на публіці і говорила, як поводитися у критичних ситуаціях, чи уміла зберігати таємницю, яким кольорам одягу та якій їжі віддавала перевагу і багато чого іншого.

* Наприклад: Режим доступу : <http://www.kevan.org/johari>

Деякі теоретики цього підходу вірять, що можна навчитися налаштувати спосіб мислення відповідно до типу проблеми, що вирішується.

Важливість врахування типів спілкування. Названі вище підходи не охоплюють багатьох аспектів спілкування. Проте навіть якщо взяти до уваги, що є чотири основних типи спілкування, то звідси випливає, що майже 25% населення попадає в кожен тип. Це означає, що існує 75% ймовірності того, що керівникові доведеться співпрацювати з людьми не його типу. Ці особи з різними стилями будуть по-різному працювати з інформацією, по-різному ставитись один до одного. Розуміння таких особливостей допоможе керівникові бути терплячими до його команди, бути для неї прикладом і підвищити шанси успіху його організації.

Американський дослідник Дж. Коллінз вивчав притаманні керівникам успішних фірм особистісні, соціальні, духовні і професійні якості [27]. Дослідження показали, що на практиці лідерами у своїй галузі стають підприємства, керівники яких володіють такими людськими якостями:

- 1) скромність;
- 2) фанатична відданість справі, зарядженість на високі результати;
- 3) постійний саморозвиток лідерського потенціалу (на становлення цього потенціалу вплив мають такі чинники: вплив батьків, досвід роботи з керівником високої кваліфікації, життєвий досвід, наставництво);
- 4) суворість (використання високих стандартів на кожному рівні, особливо – на найвищому рівні менеджменту компанії, оцінка працівників за таким критерієм як дотримання слова);
- 5) уміння створити команду однодумців (досягнення того, щоб потрібні люди займали потрібні місця).

Серед людських рис успішних керівників організацій загалом можна виділити дві групи:

- 1) ті, які можна віднести до професійного потенціалу (наприклад, уміння створити команду);
- 2) ті, які можна віднести до особистісного (людського) потенціалу (скромність, суворість, наявність лідерських здібностей, фанатична відданість справі тощо).

У додатку 3 наведено приклад тесту, який можна використати для визначення рис керівних працівників організації. Згідно з результатами тестування може бути визначено ті якості, які необхідно конкретному працівникові покращити.

Психологічний портрет професії та професіонала може бути поданий у вигляді психограми. Термін “**психограма**” був введений на початку ХХ-го ст. німецьким психологом В. Штерном, який розробив методику складання узагальненого психологічного портрету конкретної особистості. В. Штерн запропонував також складати часткову психограму, яка відображає не всі сторони особистості, а тільки важливі для певного практичного завдання, наприклад, психограму особистості успішного професіонала, яка віддзеркалює професійно важливі якості. За цього йдеться не йде про конкретну особу, а про типовий портрет успішного професіонала.

Складання психограми – результат ретельного і різнобічного вивчення професії. Цей процес називається професіографуванням. Етапи складання психограми:

- установлення переліку обов’язкових завдань, які повинен виконувати професіонал;
- реконструкція дій, необхідних для досягнення заданих цілей;
- співвіднесення важливих і часто повторюваних основних професійних дій і психічних функцій, процесів, здібностей та умінь, які забезпечують їх виконання.

Описаний підхід дає можливість скласти модель роботи професіонала, модель роботи його психіки, встановити його професійні якості і потрібний рівень їх розвитку (високий, середній або низький). У додатку 4 наведено приклад психограм для деяких видів діяльності.

3.4. Діагностика показників розвитку культури організації

Для стратегічного управління людськими ресурсами притаманні деякі внутрішні протиріччя:

- по-перше, модель формування прихильності (див. пункт 2.6) передбачає існування як взаємної прихильності, так і прихильності до організації загалом і до її керівництва;
- по-друге, стратегічне управління людськими ресурсами “розривається” між проголошеними нею принципами індивідуалізму (фокус на особі) і колективізму (командна робота);
- по-третє, існує потенційне протиріччя між розвитком сильної корпоративної культури (зокрема, формування стійких традицій) і здатністю працівників гнучко адаптуватися до змін виробничої діяльності, технологій, посадових обов’язків.

Дещо згладити такі протиріччя можна завдяки впорядкуванню відносин між людьми, до яких належать у різноманітні ланки системи

управління. Об'єктом управління є **організаційна культура** певного типу – визнана і підтримувана працівниками організації система цінностей і сукупність норм поведінки як в організації, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем.



Корпоративна культура – тип організаційної культури, що максимально об'єднує інтереси персоналу навколо цілей організації; для досягнення такого стану ці цілі повинні бути відомі і зрозумілі співробітникам, збігатися з їхніми інтересами, працівники повинні бачити зв'язок між своїми діями та рухом до загальноорганізаційних цілей.

Для повнішого аналізу завдань, скерованих на впорядкування відносин між працівниками, доцільно розглянути модель організаційної культури Е. Шейна (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Модель організаційної культури Едгара Шейна

Перший, поверхневий рівень організаційної культури є видимим сторонньому спостерігачеві через артефакти. Під артефактами Е. Шейн розуміє конкретний продукт культури (усні перекази, письмові документи, предмети). Наприклад, артефактом організації може бути статут, значок, територія, газета, фірмовий одяг для персоналу тощо.

Вважається, що чим більше історії організації зафіксовано в артефактах, тим могутнішою є її організаційна культура.

Другий рівень, розділений на рисунку хвилястою лінією, “айсберг”. Частина норм і цінностей (ті, що перебувають на “поверхні”) є видимими: задекларовані норми і цінності. “Підводну частину” цього рівня становлять ті неписані правила, про які ніде не говорять, але всі знають, що можна робити, а що – не можна (латентні, тобто приховані для стороннього спостерігача норми, яких дуже не видно ззовні).

Третій, глибинний рівень моделі Е. Шейна засвідчує, що два попередні рівні (артефакти, норми і правила) є лише надбудовою, яка ґрунтується на поведінці людей. Під поведінкою розуміють наше реальне базове припущення про те, що ми собі дозволяємо й приймаємо. Психологи стверджують, що поведінкою людини на 90% керує її несвідоме, що знаходить вираження в базових віруваннях, які, своєю чергою, відображаються в архетипах (базових підсвідомих типах поведінки, які визначаються низкою чинників, зокрема національною культурою).

Отже, на основі описаної трирівневої моделі можна визначити, що об’єктом діагностики показників розвитку культури організації можуть бути:

- 1) артефакти;
- 2) задекларовані цінності, норми;
- 3) поведінка працівників.

Управлінський досвід засвідчує, що найчастіше зміни організаційної культури проводяться на I рівні, оскільки тут найлегше чинити відповідний управлінський вплив. Наприклад, якщо не було письмової історії організації – можна її створити. Проте вплив на персонал, що відбувається на рівні атрибутів, є необхідною, але не достатньою умовою покращення організаційної культури.

Управлінський вплив на II рівні передбачає формування загального бачення місії організації, її цілей і стратегічних завдань. Засобами реалізації такого впливу можуть бути різноманітні корпоративні заходи, тренінги, змагання тощо.

Досягти змін на III рівні дуже складно, оскільки він ґрунтується на архетипах, заснованих на національній культурі. Результат може досягатися через заміну носіїв національної культури. Наприклад, із цією метою транснаціональні компанії, розгортаючи діяльність на нових національних ринках, надсилають для управління компанією своїх представників

(експатів). І тільки через кілька років, коли основні цінності й норми вже сформовані, на верхній управлінський рівень призначають місцевих менеджерів. Подібна ситуація часто спостерігається після зміни керівництва в органах влади як на центральному, так і на місцевому рівнях.



Експат (експатріант) – людина, яка тимчасово або на постійній основі мешкає в країні іншій, ніж вона народжена, вихована або отримала громадянство.

Отже, на шляху до запровадження стратегічного управління людськими ресурсами потрібно мати на увазі, що для нього управління організаційною культурою є набагато важливішим, ніж управління функціями і процесами.

У додатку 5 наведено приклад тесту, який можна використати для визначення показників розвитку культури організації. Детальніша діагностика передбачає комплексне дослідження, яке охоплює критерії, що характеризують систему управління, персонал та організацію загалом. Наприклад, нідерландський дослідник Г. Хофстеде запропонував типологію культур, яка базується на п'яти групах показників :

1. Співвідношення між колективізмом та індивідуалізмом.
2. Ступінь дистанції влади і можливість для співробітників відкрито висловлювати незгоду з рішеннями керівництва.
3. Рівень прагнення до уникнення невизначеності щодо приналежності до одного з двох типів організацій. Перший тип – стабільні організації, які опираються на системний та уніфікований підхід у всьому. Другий – схильні до ризику, здатні швидко адаптуватися до змін.
4. Оцінка переважання у системі цінностей “чоловічих” (прагнення виділитися, побудувати кар’єру, опиратися на логіку) або “жіночих” (добрі стосунки з колегами, прагнення до солідарності, інтуїтивний підхід до пошуку рішень) орієнтирів.
5. Оцінка орієнтації компанії (довготермінова чи короткотермінова).

Така діагностика важлива для визначення методів мотивації, ефективних способів прийняття рішень, вирішення конфліктів, визначення ключових цінностей. У додатку 6 наведено характеристики, які можуть бути використані для діагностики згідно з описаним підходом.

Контрольні запитання і завдання

1. Які риси найдоцільніше мати керівникам організацій?
2. Чи сприятливою для успіху буде ситуація, коли всі працівники організації мають однаковий тип особистостей?
3. Які стратегічні завдання виникають у сфері стратегічного управління людськими ресурсами, якщо підприємством обрано стратегію на запровадження нових видів виробництва і припинення деяких діючих виробництв?
4. Що легше змінити в організації – атрибути чи норми поведінки?
5. Користуючись тестом, наведеним у додатку 3, визначте свої переваги та недоліки як потенційного керівника.
6. Користуючись он-лайновою програмою Skyline College Career Center (Режим доступу: <https://online.cpp.com/en/index.aspx>), пройдіть тест Майерс-Брігс (МВТІ).

Із використанням програми MS Excel та наведеної у додатку 2 інструкції побудуйте діаграму статевовікової структури організації відповідно до фрагменту даних про її штат, наведеним у таблиці:

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
стать	ж	ж	м	м	ж	м	м	м	ж	ж	м	м	ж	м	м	ж	м	м	ж	м	м	м	м	ж	м	м
вік	23	24	25	28	29	31	31	32	33	34	34	36	39	41	42	43	44	44	45	48	52	59	59	60	62	62

**Аналіз зовнішнього середовища
організації для цілей стратегічного
управління людськими ресурсами**

Розділ 4



4.1. Складові зовнішнього середовища організації у контексті стратегічного управління людськими ресурсами

Організація функціонує у певному оточенні – зовнішньому середовищі, яке робить можливим здійснення нею різноманітних дій. Якщо внутрішнє середовище можна трактувати як “організм”, то зовнішнє середовище є джерелом, яке дає організації можливість отримувати ресурси для життєдіяльності. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого контролюють зовнішні (стосовно організації) чинники для передбачення можливих загроз або додаткових можливостей для розвитку організації. Цей аналіз дає певний запас часу для планування дій на випадок появи відповідних загроз або можливостей.

Умови ринкової економіки вимагають від керівників організацій володіння інформацією про різноманітні економічні, технічні, соціально-демографічні, культурно-етичні, міжнародні, юридичні і політичні аспекти зовнішнього середовища (див. додаток 7). У контексті стратегічного управління організацією використовують так званий “PEST-аналіз” (з абрєвіатури англійських слів: p — policy; e — economy; s — society; t — technology), який передбачає розгляд чотирьох груп чинників: політичних, економічних, соціальних і технологічних. Для потреб стратегічного управління людськими ресурсами також потрібно брати до уваги ці аспекти.

Зовнішнє середовище організації не потрібно розглядати лише як задані (непідконтрольні) умови діяльності. Для успішного розвитку організація повинна не тільки адаптуватися до зовнішнього середовища (приспособувати свою поведінку і структуру), але й наскільки можливо активно впливати на зовнішні умови своєї діяльності, постійно виявляючи у цьому середовищі потенційні загрози і можливості та використовуючи інформацію про групи лобіювання в органах влади та у громадських організаціях (політична компонента зовнішнього середовища).

У контексті стратегічного управління людськими ресурсами зовнішнє середовище організації формує умови наймання працівників, оплати праці, мотивації персоналу. Зокрема, для вибору стратегії у сфері наймання персоналу та оплати праці важливо враховувати як чинне законодавство, так і прогнози щодо його можливих змін. Наприклад, у зв'язку з поступовим збільшенням пенсійного віку в Україні цей чинник буде впливати на перспективи вивільнення деяких посад та планування відповідного фонду оплати праці в організації.

Правовими аспектами, які також необхідно враховувати, є стан і прогнози щодо змін законодавства, яке регулює стандарти безпеки праці, норми оподаткування, дозвільну діяльність, контроль цін і заробітної плати тощо.

Стратегічні рішення організації щодо умов оплати праці диктуються також інформацією про економічну складову зовнішнього середовища: продуктивність праці в галузі, рівень заробітної плати в організаціях-конкурентах певної галузі, прогнозний рівень інфляції, умови оподаткування, тенденції ринку праці у відповідній галузі та у конкретному регіоні, можливості використання електронних засобів для виплати заробітної плати і здійснення пов'язаних із цим платежів тощо.

Стратегії щодо наймання персоналу повинні враховувати стан підготовки фахівців відповідних спеціальностей та перспективи його зміни відповідно до структури професійно-технічних і вищих навчальних закладів, рівень безробіття та стан ринку праці, прогнозну структуру населення як наслідок поточних демографічних тенденцій.

На сферу стратегічного управління людськими ресурсами чинить вплив соціальна складова зовнішнього середовища. Зокрема, важливо передбачати дію таких чинників як ставлення людей до праці, готовність людей до зміни місця проживання та професійна мобільність, їхні очікування щодо якості трудового життя, рівень освіти населення тощо. Ці чинники впливають як на інші компоненти зовнішнього середовища, так і на внутрішнє середовище організації. Соціальні процеси змінюються повільно, але їхня дія дуже відчутна, тому вимагає постійної уваги.



Якість трудового життя – рівень задоволення особистих потреб працівників у процесі їх виробничої діяльності. Якість трудового життя характеризується таким групами показників: визнання і справедлива винагорода за виконувану роботу; взаємовідносини у трудовому колективі; участь у прийнятті рішень, що стосуються виробничої діяльності; якість виробничого середовища; можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання; соціальні гарантії [15, с. 760].

Вплив на сферу стратегічного управління людськими ресурсами технологічної складової зовнішнього середовища полягає, в основному, у змінах виробничих процесів, які вимагатимуть нових знань і вмінь у працівників організації, а також нової структури і

відповідних змін у штаті організації. Відповідно до запланованих дій з модернізації виробництва або удосконалення організаційної структури необхідно планувати й перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників тощо.

4.2. Аналіз тенденцій ринку праці

Зовнішнє середовище організації у бізнес-контексті охоплює діяльність конкурентів у відповідному секторі, правове поле, географічне розташування тощо. З точки зору стратегічного управління людськими ресурсами важливим компонентом зовнішнього середовища є стан ринку праці в місці функціонування організації.

Ринок праці може аналізуватися на основі вивчення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників, системи заповнення вакантних робочих місць і способів регулювання трудових відносин з участю профспілок, обсягів безробіття у розрізі галузей.

Загалом сучасному ринку праці в Україні притаманні такі ознаки:

- перевищення пропозиції робочої сили над попитом у більшості галузей;
- відносно низька ціна робочої сили;
- значні обсяги прихованого безробіття;
- зростання молодіжного безробіття;
- регіональні диспропорції між наявністю і потребою в робочій силі;
- низька професійна і територіальна мобільність людських ресурсів;
- еміграція висококваліфікованих спеціалістів;
- невідповідність спеціальностей і обсягів підготовки фахівців у вищих навчальних закладах реальним потребам регіональної економіки.

Проблеми безробіття і дефіциту працівників у певних галузях значною мірою вирішуються за допомогою механізмів ринкового саморегулювання, описаних далі:

1. За наявності безробіття загострюється конкуренція з боку безробітних за вільні робочі місця. У працедавців є можливість вибрати працівників, тому вони можуть найняти їх за нижчими ставками заробітної плати. Зниження ціни праці відбуватиметься доти, доки витрати працедавців на заробітну плату не стануть такими

низькими, що вигідно буде найняти всіх працівників, які запропонували свої трудові послуги. Ринок праці в такому разі повертається до стану рівноваги.

2. Якщо попит на працю перевищує її пропонування, посилюється конкуренція між працедавцями. Право вибору переходить до найманих працівників. Вони пропонують свої трудові послуги лише в обмін на підвищені ставки заробітної плати. Ефект конкуренції наявний доти, доки витрати працедавців на заробітну плату не досягнуть свого максимально можливого рівня і не почнуть завдавати збитків. На ринку праці в такому разі не залишиться жодного працедавця, який був би згодний сплачувати працівникам заробітну плату, вищу за ринкову. Отже, знову встановлюється рівновага.



“Незвична ситуація, що складається на ринку праці великих міст, коли бракує вже не лише представників робітничих професій, а й низки інших, – це сигнал до серйозних змін. Рано чи пізно екстенсивні методи вирішення кадрової проблеми, побудовані на елементарному вмінні вихопити з потоку приїжджих уже готових працівників, повинні поступитися місцем інтенсивним підходам, коли наріжним каменем стає досягнення якісних показників у роботі з кадрами, а підвищення витрат на утримання персоналу стає чинником економічного зростання”*

У середині ХХ ст. вчені К. Кларк і Р. Фішер сформулювали залежність, яку потім було неодноразово підтверджено численними дослідженнями проблем зайнятості. Її суть зводиться до того, що разом з економічним зростанням питома вага I сектору (сільське і лісове господарство, добувна промисловість) знижується, II сектору (промисловість, будівництво, транспорт) – підвищується. Але потім, своєю чергою, знижується частка II сектору, а III сектору (торгівля, сфера послуг) – підвищується.

Відмінність у розміщенні продуктивних сил і людських ресурсів є суттєвим чинником диференціації процесів, які відбуваються на регіональних ринках праці. Інформація, наведена на рис. 4.1 та у табл. 4.1 і 4.2, унаочнює, як за ступенем напруженості на ринку праці були розподілені, наприклад, райони Львівщини та регіони України. Регіональний аспект є одним з визначальних для аналізу зовнішнього середовища для компаній, які планують розміщувати свої територіальні структурні підрозділи.

* Джерело: Дзеркало тижня [Текст]. — 2008. — № 26 (705). — 12 – 18 лип.

Певний вплив на розподіл людських ресурсів чинять міграційні процеси. В аналізі ринку праці доцільно враховувати “національне питання”. Так, у місцях компактного проживання національних меншин (Закарпатська і Чернівецька області, південь Донецької і Запорізької, південний захід Одеської областей) можливе посилення зовнішньої міграції у місця історичної батьківщини (Греція, Угорщина, Румунія, Словаччина, Болгарія). Передусім цьому сприяють добре володіння потенційних емігрантів відповідною мовою, а також можливі тривалі родинні зв’язки та спільні історико-культурні цінності і традиції.

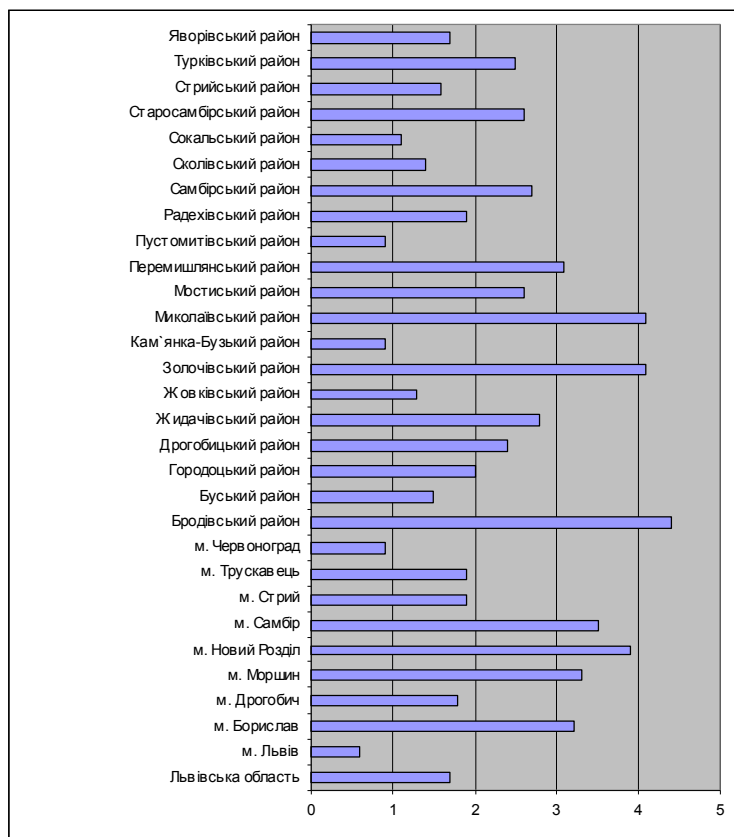


Рис. 4.1. Стан зареєстрованого безробіття у районах та містах Львівщини у 2010 р. (у відсотках)*

* Джерело: Режим доступу : http://stat6.stat.lviv.ua/statbank_lviv/Dialog/SaveShow.asp.

Таблиця 4.1

Рівень зареєстрованого безробіття за регіонами
(у відсотках до економічно активного населення працездатного віку*)

Регіон	В середньому за період					
	2000	2005	2006	2007	2008	2010
Україна	5,6	4,4	3,8	3,3	2,9	1,9
Автономна Республіка Крим	3,1	3,9	3,3	2,5	2,1	1,4
Вінницька	4,9	5,5	5,1	4,4	4,1	2,7
Волинська	8,0	5,8	5,2	4,1	4,1	2,1
Дніпропетровська	5,5	3,6	2,8	2,3	2,1	1,7
Донецька	4,3	2,7	2,3	2,0	1,7	1,5
Житомирська	9,9	6,0	5,3	4,7	4,3	3,0
Закарпатська	8,3	4,8	4,3	3,5	3,3	1,7
Запорізька	4,3	4,0	3,6	3,2	2,8	2,4
Івано-Франківська	7,8	6,4	5,7	5,0	4,6	2,1
Київська	6,7	3,4	3,00	2,6	2,4	1,6
Кіровоградська	6,8	6,2	5,2	4,4	3,8	3,0
Луганська	5,3	3,2	3,0	2,8	2,3	1,3
Львівська	9,1	5,2	4,5	3,5	3,0	1,7
Миколаївська	5,0	5,0	4,7	3,8	3,3	2,4
Одеська	1,4	2,9	2,7	2,4	2,2	1,2
Полтавська	6,4	5,6	5,2	4,7	4,2	3,4
Рівненська	9,9	7,7	6,8	6,2	5,1	2,7
Сумська	8,7	5,3	5,0	4,2	3,7	2,7
Тернопільська	9,2	10,1	8,4	6,9	5,9	2,3
Харківська	4,7	3,6	3,2	3,0	2,6	1,8
Херсонська	4,4	5,8	4,6	3,8	3,1	1,6
Хмельницька	4,6	4,9	4,7	4,4	3,8	2,5
Черкаська	5,9	6,8	6,0	5,1	4,5	3,4
Чернівецька	6,8	7,9	6,3	4,7	4,1	1,9
Чернігівська	8,8	5,1	4,9	4,3	4,2	2,7
м. Київ	1,2	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4
м. Севастополь	1,8	1,1	0,9	0,8	0,7	0,7

* Джерело: Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Причини економічної неактивності населення за регіонами*

Регіон	Економічно неактивне населення, (всього) тис. осіб	зокрема за причинами, тис. осіб													
		пенсіонери за віком, по інвалідності та на підготовці умов	учн, студенти	зайняті в домогосподарстві	за станом здоров'я	зневірені	перевувають на утриманні	не знають де і як шукати роботу	вважають, що немає підходящої роботи	сезонна робота	сподіваються повернутися на попередню роботу	оформляють до строкової пенсії	інші		
1	2	у відсотках до підсумку													
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
Україна	12971,1	49,5	26,8	15,7	1,9	1,1	2,0	0,3	0,5	0,4	0,2	0,1	1,4		
Автономна Республіка Крим	561,9	49,0	25,6	17,1	1,4	0,1	1,1	0,1	0,0	0,1	0,2	0,2	5,1		
Вінницька	460,5	51,8	24,0	16,8	2,0	1,1	1,3	0,2	0,5	0,1	0,4	0,1	1,7		
Волинська	267,5	41,6	31,1	16,0	3,0	0,3	0,7	0,2	1,8	0,0	0,0	0,0	5,3		
Дніпропетровська	975,7	51,5	25,1	15,6	1,3	1,1	2,8	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	1,7		

*Джерело: Економічна активність населення України 2008 [Текст] : стат. зб. — К. : Державний комітет статистики України, 2009.

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Донецька	12,53,6	59,1	25,3	7,0	1,1	0,4	4,8	0,1	0,1	0,2	0,0	0,1	1,8
Житомирська	342,6	52,3	25,3	7,1	1,1	1,1	0,0	1,0	0,7	0,1	0,3	0,2	0,2
Закарпатська	332,5	40,4	23,0	24,0	2,0	0,5	1,3	1,4	1,2	4,4	0,2	0,1	1,5
Запорізька	525,1	50,5	24,7	19,2	0,9	1,6	0,7	0,5	0,5	0,2	0,1	0,2	0,9
Івано-Франківська	425,9	40,2	25,5	22,3	2,5	0,8	3,2	0,3	0,8	2,2	0,1	0,1	2,0
Київська	479,8	54,7	26,4	13,3	2,1	0,3	1,6	0,0	0,6	0,1	0,1	0,1	0,7
Кіровоградська	285,6	53,9	19,3	13,1	2,5	3,7	3,6	0,2	1,2	0,1	0,0	0,1	2,3
Луганська	698,4	53,4	22,7	18,8	1,7	0,7	2,3	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0
Львівська	719,1	41,6	30,9	17,9	2,0	4,2	1,6	0,6	0,3	0,1	0,1	0,0	0,7
Миколаївська	332,7	51,3	28,1	18,3	0,8	0,2	1,1	-	0,0	0,1	0,1	-	0,0
Одеська	725,7	43,4	26,5	19,1	3,7	0,7	1,4	0,6	0,3	0,8	0,3	0,3	2,9
Полтавська	420,8	53,8	25,5	14,2	3,1	0,5	1,2	0,3	0,5	0,5	0,4	0,0	-
Рівненська	308,5	45,3	25,2	20,8	2,4	2,8	1,1	0,3	0,6	0,4	0,2	0,1	0,8
Сумська	327,4	56,4	21,8	8,9	2,7	4,1	2,4	0,4	0,7	0,2	0,0	-	2,4
Тернопільська	334,7	41,1	24,7	18,8	3,5	2,7	2,3	1,2	2,4	1,3	1,8	0,0	0,2
Харківська	807,4	49,1	28,0	17,2,9	3,0	0,5	1,7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
Херсонська	299,4	48,7	28,9	14,1	2,5	1,2	2,0	0,5	0,7	0,6	0,0	0,1	0,7

Закінчення табл. 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Хмельницька	354,0	47,8	28,2	18,8	1,0	0,4	0,4	0,6	1,0	0,1	0,1	0,2	1,4
Черкаська	359,4	57,3	26,1	6,6	0,7	1,1	3,5	0,5	0,8	0,1	0,2	0,1	3,0
Чернівецька	250,3	36,0	42,6	16,2	2,0	0,6	0,3	0,1	0,9	1,0	0,1	0,0	0,2
Чернігівська	295,3	51,3	29,1	15,9	0,2	0,6	1,9	0,2	0,5	0,1	—	—	0,2
м. Київ	723,7	48,2	33,7	13,1	1,0	0,2	2,1	—	0,3	—	0,0	0,1	1,3
м. Севастополь	103,6	45,9	38,1	11,7	2,6	—	0,5	—	—	—	—	0,9	0,3

Особливістю сучасного вітчизняного рику праці є те, що процеси концентрації і перерозподілу робочої сили відбуваються, в основному, у високоурбанізованих регіонах з великою густотою населення. Це, своєю чергою, утруднює заходи, скеровані на підтримання державою регіональної мобільності з метою розсосередження надмірного населення, як це робиться, наприклад, у США. У цій ситуації найприйнятнішим заходом є економічне стимулювання підприємств для створення “недорогих” робочих місць, зазвичай, у сфері послуг. Тому конкурентні переваги в таких місцях матимуть організації, ділова стратегія яких орієнтована на надання різноманітних видів послуг.

Особлива ситуація на ринку праці спостерігається у місцях, де дислокуються військові підрозділи. Унаслідок скорочення Збройних сил України, а також після внутрішнього переміщення військових структур з одних гарнізонів у інші відбувся “сплеск” у збільшенні чисельності незайнятих як за рахунок звільнених у запас, так і за рахунок членів сімей військовослужбовців. Специфіка регулювання відповідного ринку праці полягає в тому, що у військовиків дуже низька професійна мобільність, оскільки військові професії часто не можуть бути пристованими до цивільного профілю. Окрім того, члени сімей військовослужбовців здебільшого мають професії, що належать до бюджетної сфери (вчителі, лікарі, працівники мистецтва тощо), де вакансій і без того бракує. Одним із варіантів вирішення описаної проблеми є організація перепідготовки військовослужбовців та членів їх сімей з метою збільшення їх шансів на вдалий пошук роботи.

Для аналізу ринку праці потрібно враховувати прогностні обсяги виходу на ринок випускників закладів професійно-технічної та вищої освіти. За цього не слід обмежуватися опрацюванням статистичних даних про чисельність студентів. У містах і районах служби зайнятості мають можливості для визначення чисельності очікуваних вивільнених працівників, вони здатні проаналізувати виконання програми зайнятості в поточному році, реальну наявність робочих місць та інші умови забезпечення зайнятості населення. Тому для організацій, які в діловій стратегії передбачають власний розвиток, важливо співпрацювати зі службами зайнятості, управліннями освіти і науки районних та обласних державних адміністрацій та безпосередньо з закладами професійно-технічної та вищої освіти. З точки зору стратегічного планування підприємствам доцільно також здійснювати профорієнтаційну роботу, зокрема у середніх школах.

Аналіз тенденцій на ринку праці повинен не просто відображати абсолютні значення про чисельність чи відсоток певних категорій населення, робочих місць тощо, а показувати динаміку зміни цих показників, за якою методом екстраполяції можна прогнозувати їх очікувані величини.



Екстраполяція – це метод статистичного аналізу, який дозволяє переносити тенденції та зв'язки, що склалися у минулому, на поточний період та на перспективу.

З точки зору стратегічного управління людськими ресурсами аналіз ринку праці є пасивним. Його доцільно доповнювати активними діями, наприклад профорієнтаційною роботою. Процес вибору професії характеризується багатовимірністю. Для правильного, адекватного вибору з випускниками навчальних закладів потрібно проводити багатоетапну роботу:

Перший етап – профінформаційний. Він забезпечує отримання максимуму інформації про професії, їх зміст, статус на ринку праці, рівень необхідної освіти, перспективи працевлаштування, можливості продовження навчання. На цьому етапі молоді люди можуть ознайомлюватися з професіограмами (див. додаток 8) та психограмами різних професій (див. додаток 4).

Другий етап – профдіагностика, яка має на меті виявлення мотивів, інтересів, схильностей та здібностей людини до опанування професії.

Третій етап – профконсультування, що передбачає надання допомоги у виборі професії на основі зіставлення професіограм та психограм з даними психодіагностики юної особистості і встановлення ступеня відповідності між професією та якостями претендента. У процесі консультації може здійснюватися переорієнтація майбутнього студента з випадково обраної на іншу професію (спеціальність), однак остаточний вибір залишається за ним. Чим раніше людина усвідомить, що професія обрана неправильно, тим більше користі вона зробить для себе та не марнуватиме час надалі.

Четвертий етап – професійна апробація, під час якої відбувається знайомство з робочими місцями, їх технічним оснащенням; визначаються і перевіряються здібності майбутнього працівника безпосередньо у трудовій діяльності, здатність виконувати операції у визначеній послідовності; співвідносяться очікування молодих людей з реальними умовами трудової діяльності; здійснюється оцінка ними самими своїх можливостей засвоєння обраної професії.

Деякі професії потребують тривалої і ґрунтовної підготовки, навчання у професійно-технічних або вищих навчальних закладах. Тому важливою є співпраця конкретного підприємства чи організації з відповідними закладами освіти.

4.3. Прогнозування людських ресурсів у регіоні

З точки зору методології досліджень розрізняють два види прогнозування: дослідницьке і нормативне. Дослідницьке прогнозування полягає у використанні наукових методів для отримання найімовірнішого передбачення стану об'єкта або явища на певну дату (має на меті визначити імовірні значення певного показника на конкретну дату в майбутньому). Нормативне прогнозування полягає у визначенні бажаного стану на підставі науково обґрунтованих норм.

На випадок прогнозування людських ресурсів у регіоні йдеться про дослідницьке прогнозування, яке може використовувати такі методи:

- розробка варіантів (сценаріїв);
- історична аналогія;
- анкетування;
- екстраполяція.

Основними етапами дослідницького прогнозування є:

- ретроспекція (аналіз стану відповідного явища за попередні десятиріччя);
- діагноз (виявлення тенденцій розвитку явища);
- прогноз (передбачення ймовірних значень певного показника, який характеризує явище).

Наприклад, конкретну організацію може цікавити динаміка зміни чисельності осіб віком 20 – 30 років у регіоні, де вона функціонує. Такий інтерес може бути викликаний перспективами залучення до роботи в організації молодих людей, що відповідає її бізнес-стратегії (наприклад, такою стратегією може передбачатися розвиток мережі збуту новітніх засобів мобільного зв'язку, а оскільки їх основними споживачами є молодь, то доцільно, щоб і рекламними агентами та менеджерами з продажу у цій сфері працювали молоді люди).

Етап ретроспекції полягає у збиранні інформації про структуру людських ресурсів у регіоні за попередні роки. Наприклад, для Львівської області чисельність населення вікового діапазону 20 – 29 років була такою, як наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Чисельність населення віком 20 – 29 років у Львівській області*

Роки	2005	2006	2007	2008	2009
Чисельність, осіб	401330	407165	413295	418277	421120

Етап діагностики повинен полягати у виявленні тенденцій зміни чисельності цієї категорії людських ресурсів. З наведеної вище таблиці випливає, що зміна чисельності є зростаючою. Але таку тенденцію не можна сприймати такою, що обов'язково продовжуватиметься (тобто звичайна екстраполяція за цього не може бути використана). Адже чисельність населення цієї вікової категорії залежить від того, якою була чисельність попередніх вікових груп, яка, своєю чергою, залежить від процесів відтворення населення. Тому на етапі діагностики необхідно провести детальніший аналіз, який буде ґрунтуватися на даних про чисельність попередніх вікових груп і про коефіцієнти смертності для цих груп, а також – про міграційні процеси (хоча їх вплив загалом незначний порівняно з названими вище чинниками). Наприклад, з рис. 4.2 видно, що згодом (через 5 – 10 років) у Львівській області зростаюча тенденція чисельності населення віком 20 – 29 років припиниться і розпочнеться її спад, бо “вершина” (виділена на рисунку світлішими смугами) зміститься вправо, а на її місце попадуть ті, що розташовуються лівіше (молодші вікові групи).

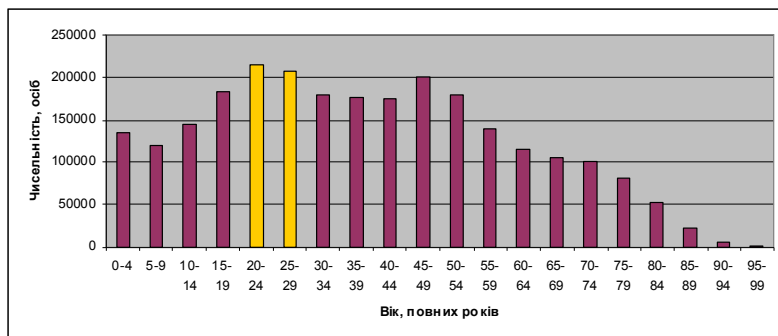


Рис. 4.2. Вікова структура населення Львівщини у 2009 р.**

* Подано згідно з даними Головного управління статистики Львівської області.

** Подано згідно з даними Головного управління статистики Львівської області.

Етап прогнозу полягає у розрахунках чисельності населення певної вікової групи на прогнозний період, виходячи з даних про чисельність попередніх вікових груп і про рівень смертності цих вікових груп (він становить приблизно 8 – 14 на 1000 мужчин і приблизно 3 – 5 на 1000 жінок). У табл. 4.4 наведено результати прогнозу, виконаного на основі цього підходу, на період до 2025 р.

Таблиця 4.4

Прогнозна чисельність населення віком 20 – 29 років у Львівській області на період 2015 – 2025 рр.*

Роки	2015	2020	2025
Чисельність, осіб	396000	326000	262000

На основі аналогічного підходу можна прогнозувати динаміку зміни людських ресурсів інших вікових категорій.

Для триваліших прогнозів (понад 15 років) додатково необхідно враховувати прогнозні значення народжуваності, бо народжені сьогодні діти через 15 років почнуть вливатися у групу економічно активного населення, яке є базою людських ресурсів молодого віку.

Для такого стратегічного планування доцільно використати комп'ютерне моделювання демографічних процесів у регіоні. Відповідна модель повинна враховувати дані про минулу і поточну структуру населення (розподіл за віком, статтю) і про динаміку відтворення населення.

4.4. Комп'ютерне моделювання процесів відтворення людських ресурсів у регіоні

Для прогнозування процесів відтворення людських ресурсів у регіоні ефективною є методика розрахунків на основі імітаційного моделювання. Основні принципи, прийняті для побудови відповідної моделі, та зміст чинників, вплив яких закладено у модель, і взаємозв'язки між ними наведено на рис. 4.3.

Застосування математичної моделі дає можливість врахувати вплив основних чинників на динаміку та закономірності зміни чисельності населення. Підбором окремих показників можна імітувати вплив державних заходів на розвиток демографічної ситуації і відтворення людських ресурсів. Наприклад, запровадження грошових виплат за народження дітей, очевидно, зумовить деяке зростання

* Подано згідно з даними Головного управління статистики Львівської області.

народжуваності. На основі моделі можна спрогнозувати вплив зміни народжуваності на майбутню вікову структуру населення і на динаміку відтворення людських ресурсів. Так само державні заходи у сфері міграційної політики і в галузі охорони здоров'я (скеровані на зменшення дитячої смертності та важких захворювань осіб працездатного віку) будуть зумовлювати часткову зміну чисельності і вікової структури населення.



Рис. 4.3. Взаємозв'язок між показниками, які враховуються для прогнозування процесів відтворення людських ресурсів

Для прогнозування тенденцій у відтворенні людських ресурсів та змін у складі населення необхідно використати статистичні дані про чисельність постійного населення за статтю і віком та інші демографічні показники. Зокрема, важливими початковими даними є співвідношення між кількістю народжених та чисельністю жінок дітородного віку, коефіцієнти смертності для різних статево-вікових груп, а також дані про міграційний рух населення.

Нижче наведено фрагменти комп'ютерної моделі, які реалізують основні взаємозв'язки, описані на рисунку. Розрахунок коефіцієнта народжуваності проведено на основі ретроспективних даних про кількість жінок дітородного віку та кількість новонароджених. Згідно з

статистичними даними, до потенційних матерів можна віднести жінок віком 16 – 35 років (відрізок 20 років). Якщо позначити кількість жінок віку r років KZr , а кількість мужчин віку r років – KMr , то кількість народжених за рік дітей, що припадає на одну жінку дітородного віку – KD , можна визначити таким блоком (використано програмне середовище VBA – Visual Basic for Application, яке доступне у поширеному пакеті MS Excel) (формула 4.1):

$$\begin{aligned} &\text{For } r = 16 \text{ to } 35 \\ &NZ = NZ + KZ(r) \\ &\text{Next } r \\ &KD = (KZ(1) + KM(1)) / NZ \end{aligned} \quad (4.1)$$

Наприклад, результат обчислень доводить, що у Львівській області кількість народжених за рік дітей, що припадає на одну жінку дітородного віку, становить $KD = 0,07$. Виходячи з того, що прийнято тривалість дітородного віку 20 років, можна визначити так званий коефіцієнт фертильності (KF) – кількість дітей, яких в середньому упродовж життя народила одна жінка (формула 4.2):

$$KF = 20 \times KD = 20 \times 0,07 = 1,4. \quad (4.2)$$

Відомо, що для природного відтворення населення цей показник повинен становити не менше 2,2. Як видно з одержаних даних, ситуація з відтворенням людських ресурсів у Львівській області незадовільна ($KF=1,4$), як і в країні загалом (в середньому по Україні $KF=1,3$).

У Львівській області цей показник є дуже нерівномірним по районах та містах регіону. Наприклад, розрахунки доводять, що згідно з даними на 1 січня 2008 р. він коливався від 1,16 для м. Дрогобича до 2,09 для Турківського району (рис. 4.4).

У моделі для визначення прогнозованої чисельності населення віком до одного року враховано природне співвідношення між кількістю народжених дівчаток і хлопчиків, яке становить 49 : 51. Щоб змодельювати динаміку чисельності населення, для кожного подальшого прогнозного року визначають кількість осіб віку v як кількість осіб віку $v-1$, зменшену з врахуванням коефіцієнта смертності для відповідної вікової групи. Цей коефіцієнт різний для мужчин і жінок. Тому розрахунок проводиться для обох статей окремо. Позначивши прогнозу (для року r) кількість жінок віком v років через $PZvr$, мужчин – через $PMvr$, а відповідні показники смертності (кількість померлих протягом року з 1000 осіб віком v років) жінок і мужчин – відповідно через SZv , SMv , відповідний блок для розрахунку $PZvr$ і $PMvr$ на прогнозний відрізок часу t років (у середовищі VBA) можна записати так (формули 4.3):

For $r = 1$ to t
 For $v = 2$ to 99
 $PZ(v, r) = 0.001 \times (1000 - SZ(v)) \times PZ(v - 1, r - 1)$
 $PM(v, r) = 0.001 \times (1000 - SM(v)) \times PM(v - 1, r - 1)$ (4.3)
 Next v
 Next r

Міграційні явища враховуються в моделі додаванням до прогнозованої кількості населення певного віку ймовірної величини міграційних потоків цього віку (з відповідним знаком).

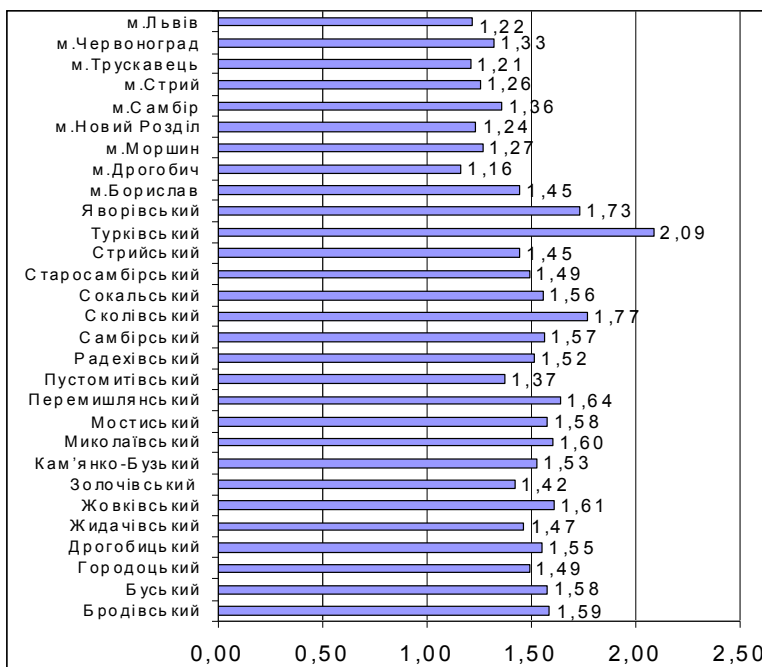


Рис. 4.4. Коефіцієнт фертильності у районах та містах Львівської області за даними станом на 1 січня 2008 р.*

Нижче наведено результати прогнозування чисельності населення Львівщини до 2060 р., які отримано на основі комп'ютерного моделювання. На випадок оптимістичного сценарію (при зростанні народжуваності) вона поступово зменшуватиметься від теперішніх

* Подано згідно з даними Головного управління статистики Львівської області.

2,5 млн осіб до 2,3 млн осіб у 2040 р. і стабілізується на цьому рівні. Згідно з песимістичним сценарієм (при збереженні низького рівня народжуваності) чисельність населення Львівщини поступово зменшуватиметься з темпами приблизно по 17 тис. осіб щороку і становитиме на кінець прогнозного періоду (у 2060 р.) приблизно 1,7 млн осіб.

Чисельність осіб пенсійного віку (понад 60 років) розрахована за коефіцієнтами смертності для відповідних вікових груп (вона не залежить від рівня народжуваності, оскільки період прогнозу більший за пенсійний вік). Найрізкіші зміни чисельності цієї вікової групи будуть у перші 10–15 років: до 2015 р. чисельність осіб, старших за 60 років, залишатиметься відносно стабільною на рівні 480 тис. осіб, а до 2020 р. різко зросте майже до 700 тис. осіб. Далі відбудеться спад до 550 тис. осіб у 2025 р. з подальшою стабілізацією на рівні 580 тис. осіб до 2055 р., і зменшення до кінця прогнозного періоду до рівня 550 тис. осіб.

Досить нестабільно буде змінюватися чисельність школярів (5–14 років), яких у 2010 р. налічується приблизно 264 тис. осіб. Після “ями” у 2015 р. (250 тис. осіб) за оптимістичним сценарієм їх чисельність буде зростати з першим “піком” у 2030 р. (приблизно 310 тис. осіб), “ямою” у 2040 р. (приблизно 280 тис. осіб) і поступовим зростанням їх чисельності до 2060 р. до рівня 360 тис. осіб. На випадок песимістичного сценарію прогнозується така динаміка: після невеликого “сплеску” у 2020 р. (275 тис. осіб) відбуватиметься поступове спадання чисельності школярів до 2040 р. (приблизно 170 тис. осіб) з незначним подальшим зростанням до 2060 р. (до 180 тис. осіб). Описані прогнозні значення показують досить нестабільні коливання чисельності осіб старшого віку в перші 15 років і “хвилеподібну” динаміку зміни чисельності школярів у Львівській області. Ці дані повинні враховуватися як службами соціального захисту населення, так і в системі шкільної освіти.

Отже, комп’ютерне моделювання дає можливість прогнозувати чисельність і структуру людських ресурсів за ймовірними сценаріями рівня народжуваності.

4.5. Формування портфеля інвестиційних проектів відповідно до критерію максимального залучення людських ресурсів у регіоні

Місцеві органи влади зазвичай сприяють діяльності організації, якщо вона робить вклад у скорочення безробіття у регіоні. Тому, якщо

організація має намір реалізувати у певному регіоні декілька проектів (наприклад, відкриття кількох своїх філій, додаткових виробничих підрозділів), то може постати питання вибору найкращого їх набору відповідно до певного критерію.

Згідно з критерієм зміни рівня зайнятості доцільно описати альтернативні варіанти рішень (проектів). Кожен з них може вимагати різного обсягу фінансування, деякі з них можуть мати різні масштаби, а тому кількість створених робочих місць залежатиме від обсягу виділених коштів. Наприклад, нехай певна організація може виділити на реалізацію “портфеля проектів” суму 1 млн. грн. Опис альтернатив зручно навести у формі таблиці, де кожному проекту буде виділено графу, в якій вказані пов’язані з ним кількості робочих місць. Оскільки проекти вимагають різних обсягів фінансування, то й кількість робочих місць (вона може залежати від виділених на проект коштів) буде записана в таблиці у відповідному рядку. Приклад такого опису наведено у табл. 4.5 (цифри умовні).

Таблиця 4.5

Опис проектів, завдяки яким з’являються робочі місця

Вартість проекту, тис. грн	Кількість робочих місць, що утворяться завдяки реалізації проектів					
	1-й проект	2-й проект	3-й проект	4-й проект	5-й проект	6-й проект
150	15					
180		20				
200			24			
360				28		
390					40	
600						55

Завдання зводиться до вибору “портфеля проектів”, який би охоплював такий їх набір, що забезпечить найбільшу кількість створених робочих місць, а сума витрачених на реалізацію проектів коштів не перевищить 1млн грн.

Нижче наведено результат комп’ютерного моделювання, яке полягає у переборі різноманітних варіантів поєднань проектів у “портфелі”. У табл. 4.6 показано оптимальний та декілька найближчих до нього варіантів, на основі чого можна прийняти рішення.

На випадок оптимального варіанту розподілу коштів між проектами за даними наведеного прикладу можна отримати 99 робочих місць при сумарних витратах 920 тис. грн або при сумарних витратах

980 тис. грн. Обидва варіанти відповідають умовам – забезпечують максимальну кількість створених робочих місць і “вписуються” у зазначений обсяг фінансування (1 млн. грн).

Таблиця 4.6

**Результати комп’ютерного моделювання варіантів вибору
“портфеля проектів”**

Сумарні витрати, тис. грн	1-й проект	2-й проект	3-й проект	4-й проект	5-й проект	6-й проект	Робочі місця
710	15		24	28			67
740		20	24	28			72
890	15	20	24	28			87
920	15	20	24		40		99
980		20	24			55	99

Між рівнем зайнятості і можливостями інвестування у регіоні існує взаємозв’язок (рис. 4.5).

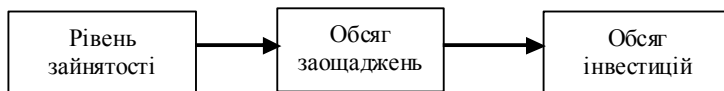


Рис. 4.5. Взаємозв’язок обсягу інвестицій з рівнем зайнятості

Збільшення рівня зайнятості повинно дати додатковий ефект: працівники, які отримають роботу на новостворених робочих місцях, зможуть збільшити рівень заощаджень, які, своєю чергою, зможуть стати джерелом інвестиційних ресурсів у регіоні. Тобто чинник зайнятості є важливим для аналізу зовнішнього середовища, в якому діє конкретна організація.

Контрольні запитання і завдання

1. Як діють механізми ринкового саморегулювання у сфері зайнятості?
2. Які особливості ринку праці в урбанізованих регіонах?
3. Назвіть основні етапи роботи з допомоги молодим людям у виборі професії.

4. Чи можна прямо екстраполювати на майбутній період демографічні тенденції для визначення очікуваної чисельності населення конкретної вікової групи?

5. Який варіант “портфеля проектів” із наведених у табл. 4.6. є найкращим?

6. Визначіть основні завдання таких комплексів загальнодержавних заходів, пов’язаних з перспективним забезпеченням країни людськими ресурсами:

- Національна програма “Діти України”.
- Довготермінова програма поліпшення становища жінок, сім’ї, охорони материнства та дитинства.
- Національна програма планування сім’ї.
- Національна програма імунопрофілактики.
- Стратегія демографічного розвитку на період до 2015 р.

Стратегічне управління системою підбору і наймання персоналу

Розділ 5



5.1. Зв'язок системи підбору і наймання персоналу згідно з діловою стратегією

Система підбору і наймання персоналу в організації, як і інші складові стратегічного управління людськими ресурсами, повинна відповідати діловій стратегії. Адже для втілення завдань бізнес-стратегії насамперед потрібні людські ресурси з відповідними професійними навичками, психологічними рисами, моральними настановами, необхідними для впровадження інновацій, забезпечення технологічного прогресу. Високі вимоги до якості персоналу зумовлюють додаткові вкладення у процеси підбору і наймання працівників, а також у їх підготовку й розвиток та у створення необхідних умов для ефективного їх використання. Особливий випадок залучення персоналу – підбір і наймання керівника організації. У зв'язку із приходом на цю посаду нової людини може змінитися місія організації (адже місія фірми – це місія її керівника, яких насправді може бути два: власник і найманий директор). Відповідно, в цьому випадку складною є й організація оцінювання претендентів.



У деяких публікаціях як синонім терміну “підбір” вживається слово “добір”. Проте “Великий тлумачний словник сучасної української мови” (Великий тлумачний словник сучасної української мови [Текст] / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2002. — 1440 с.) не передбачає відповідного значення слова “добір” стосовно персоналу.

На функціонування системи підбору і наймання персоналу впливають такі чинники:

- ділова стратегія і концепція подальшого розвитку організації у її сегменті ринку;
- стан ринку людських ресурсів відповідних професій у певному регіоні;
- можливості організації (фінансові, нематеріальні) щодо утримання найманого персоналу;
- рівень компетентності кадровиків організації.

Основою планування підбору і наймання персоналу є прогноз щодо майбутнього професійного складу організації і пов'язаної з цим необхідності звільнень, заміни або додаткового набору працівників, використання лізингу персоналу, аутстафінгу тощо. Відповідний вибір інструментів використання персоналу може впливати й на обсяг податкових платежів, які здійснює компанія, покращуючи таким чином фінансові показники діяльності фірми.

Ділова стратегія може визначати також і стратегічні підходи до наймання працівників (наприклад, можуть бути такі варіанти пріоритетів:

перевага внутрішнього набору співробітників перед зовнішнім, використання вакансій для ротатції персоналу, запрошення на роботу працівників винятково з вищою освітою, залучення працівників із соціально неблагополучних верств, наймання працівників певної національності тощо).

Реалізація ділової стратегії може супроводжуватися вивільненням працівників через появу надлишку персоналу. Причинами виникнення надлишку і вивільнення можуть бути такі:

- припинення виробництва певного виду продукції або скорочення надання послуг;
- освоєння нових напрямів виробництва, які вимагають кардинально нових професій;
- спад зайнятості через запровадження автоматизованих виробничих процесів;
- зміни у нормативах, які регулюють безпеку на робочих місцях;
- зміни організаційної структури компанії.

У сучасних умовах популярною стала концепція корпоративної соціальної відповідальності. Її суть полягає в тому, що з діяльністю бізнесу пов'язують відповідальність за збереження довкілля, підтримку економічного, соціального та культурного розвитку країни, дотримання стандартів етики та прозорості в роботі. Якщо компанія дійсно дотримується цих принципів, то названі складові інтегруються в усі аспекти її діяльності. Зокрема, забезпечуються гідні умови праці та інвестиції у професійний розвиток працівників, повага до прав людини, взаємна довіра у стосунках з комерційними партнерами і з органами влади, дотримуються високі екологічні стандарти роботи тощо.

Відповідно до концепції корпоративної соціальної відповідальності, вивільнення персоналу потрібно планувати за підходом випереджувального зменшення його “надлишків”. Вивільнення персоналу “на випередження” на основі обґрунтованих прогнозів щодо змін у потрібних посадах і професіях, а також альтернативне використання працівників, їх ротатція, заохочення добровільного звільнення, аутплейсмент дають можливість уникнути критичного рівня надлишків персоналу, зменшити соціальну напругу в організації.

5.2. Грейдинг посад і працівників та “прайс компетенцій”

Загалом можна говорити про “важливі” і “неважливі” посади в організації залежно від міри їх впливу на досягнення компанією результатів діяльності. Окрім того, “важливими” і “неважливими”

можуть визнаватися й окремі працівники за їх цінністю для організації, насамперед, за професійними рисами. Тому в деяких компаніях використовують підхід, згідно з яким і посади, і працівників розділюють за заданими ознаками. Його називають “грейдинг”.

Грейдинг посад передбачає оцінювання і ранжування їх незалежно від того, який працівник займає конкретну посаду. Ранг посади залежить від цінності і важливості даної посади для досягнення цілей компанії. Для оцінювання посади використовують такі критерії:

- необхідний рівень кваліфікації;
- складність виконуваної роботи;
- ступінь відповідальності і самостійності;
- вплив на стратегічні цілі та результати діяльності компанії;
- аналітичне та комунікативне навантаження тощо.

Грейдинг посад зручно використовувати в компаніях із чітко прописаними функціями посад, де різні працівники можуть займати аналогічні посади і виконувати аналогічні функції. Це переважно потужні виробничі і торгово-збутові компанії.

Грейдинг працівників передбачає, що оцінюються і ранжуються персонально конкретні працівники. У цьому випадку враховується і цінність виконуваної роботи, і цінність власне працівника, яка, в основному, залежить від рівня розвитку його професійних компетенцій. Для оцінювання працівника використовують такі критерії:

- ступінь відповідальності;
- вплив на бізнес-результат;
- кваліфікація;
- результативність.

Грейдинг працівників може застосовуватися в компаніях, де виконувані працівниками функції і виробничі завдання більшою мірою залежать не від посади, а від кваліфікації та здібностей самого працівника. Це переважно невеликі за чисельністю компанії, де ставляться високі вимоги до рівня освіти, кваліфікації і творчих здібностей, наприклад – консалтингові фірми.

Грейдинг посад і працівників зручно використовувати не лише для планування підбору працівників, але й для побудови системи оплати з чіткими критеріями мотивації. У додатку 9 наведено опис підходу до встановлення “вартості” посад, що може бути використано для побудови зрозумілої і справедливої системи винагород.

Подібним до грейдингу посад і працівників є підхід “**прайс компетенцій**”. Новий працівник під час прийому на роботу отримує прайс компетенцій для ознайомлення з “вартістю” кожної з них і відразу може пройти тестування на відповідність заявленим ним навичкам. Відповідно до

успішності зданих працівником тестів йому призначається початковий рівень заробітної плати. Деякі компетенції можуть бути практично підтвердженими під час випробувального терміну (ця умова повинна бути вказана у прайсі компетенцій). У разі підтвердження таких навичок працівникові буде відповідно збільшена заробітна плага. Кожен працівник може обрати термін наступного тестування для підтвердження додаткової компетенції. Після цього йому надається детальний навчальний план для певної компетенції і може бути призначено наставника. Успішне складання тесту стане основою для відповідного підвищення заробітної плати. Якщо вимагається практичне підтвердження компетенцій, то зміна рівня заробітної плати відбувається після їх реального застосування працівником у своїй діяльності під наглядом досвідченого спеціаліста впродовж заданого випробувального терміну.

Підхід “прайс компетенцій” може використовуватися і для відсіву працівників із недостатнім рівнем компетенцій. Зокрема, у списку компетенцій вказується мінімально необхідний набір навичок, без освоєння яких співробітник не може працювати у даному підрозділі, і призначається максимальний термін їх освоєння. Якщо працівник не здатний за означений період освоїти необхідні компетенції, то це може бути підставою для його переведення в інший підрозділ або звільнення.

Порівняно з грейдингом “прайс компетенцій” вимагає меншого часу для початку застосування цього інструменту. Новий працівник може залучатися до системи практично з самого початку своєї роботи в компанії. Професійні навички (на відміну від таких рис як, наприклад, чесність, відповідальність, ініціативність) можуть бути формалізовані достатньо чітко і зразу оцінені. Успішна демонстрація рівня професіоналізму не так розтягнута в часі, як проявлення відданості компанії або наявність лідерських якостей. Окрім очевидних переваг (простота налаштування, підтримка актуальності, зведення до мінімуму чинника суб’єктивізму в оцінці працівників, чіткості перспектив розвитку людських ресурсів), цей інструмент володіє гнучкістю (відсутні жорсткі градації). За необхідності він може містити дрібніші рівні: певна компетенція розбивається на декілька складових зі своїми “вартостями”.

Застосування грейдингу посад, грейдингу працівників і “прайсу компетенцій” створює умови, коли співробітники розуміють, за що вони отримують гроші, чому саме і що потрібно для переходу на іншу кар’єрну сходинку. Важливою перевагою цих підходів є їхня прозорість.

5.3. Підхід до розробки моделі компетенцій

Підбір і наймання персоналу відповідно до ділової стратегії доцільно організовувати на основі “моделі ключових компетенцій”. Її

відправною точкою є сукупність необхідних для успішної роботи на конкретній посаді знань, навичок, умінь та особистих рис і мотиваційних настанов. Якщо йдеться про існуючі посади, то модель ключових компетенцій можна розробляти з використанням методу “глибинного інтерв’ю” працівників цих посад та їх керівників. Це дає змогу отримати інформацію про функції, які виконуються на посаді, про проблеми, з якими працівник стикається під час роботи, рівень фізичного, розумового та емоційного напруження.

Розробка моделі компетенцій складається з чотирьох етапів:

1. Визначення ролі і місця даної посади у виробничому процесі організації, міри впливу відповідної діяльності на загальний результат реалізації ділової стратегії, перспективи змін у діяльності відповідно до стратегічних цілей компанії.

2. Визначення кола обов’язків та ділянки відповідальності, що передбачає опис діяльності, умов праці, нормативних показників продуктивності праці, технології виробничих процесів і переліку технічних засобів для використання в роботі. Такий опис дає можливість визначити вимоги до знань і навичок працівника на певній посаді.

3. Складання “профілю посади” – документу, що містить опис дій, які виконує працівник, та умов, у яких виконується робота. До профілю посади належать деякі кваліфікаційні характеристики (освіта, досвід роботи, навички, якими повинен володіти працівник) та особистісні риси (тип поведінки, соціальні ролі, психомоторні особливості, які повинні бути притаманні працівникові на певній посаді).

4. Опис кожної компетенції і визначення поведінкових індикаторів. Опис повинен бути простим, зрозумілим для кожного.

Отже, модель ключових компетенцій повинна відповідати діловій стратегії. Із зміною ділової стратегії необхідно переглянути і відкоригувати модель компетенцій. Оптимальна кількість компетенцій становить 5 – 10 позицій, які формують відповідну певній посаді модель.

Аналіз роботи працівника на конкретній посаді доцільно проводити методом “глибинного інтерв’ю” як підлеглих, так і керівників. У додатку 10 наведено приклад проведення такого опитування і його результатів. Зокрема, для посади продавця магазину з мережі, яка розвиває нові бренди, ключовими компетенціями можуть бути такі:

- здатність до активного усного спілкування;
- переконливість у спілкуванні;
- міжособистісне взаєморозуміння;
- стійкість до стресових ситуацій;
- засвоєння нової інформації про товари.

Кожна компетенція у моделі повинна містити індикатори, за якими можна оцінити міру її притаманності конкретному працівникові. Модель може використовуватися як для оцінки і стимулювання персоналу, так і для процедур підбору і наймання нових працівників, планування розвитку штатних працівників, а також – для адекватного опису вакансій. Проте, навіть старанно розроблена модель ключових компетенцій може не дати жодного результату, якщо про неї не будуть повідомлені самі працівники. Тому, після завершення процесу визначення та опису кожної ключової компетенції для конкретної посади потрібно знайти час і можливість довести до відома працівників цю інформацію. Особлива увага повинна бути приділена висвітленню позитивних і негативних індикаторів поведінки, на які повинен орієнтуватися персонал під час своєї роботи.

Модель ключових компетенцій для нової посади може бути складена на основі аналога, запозиченого в іншій організації, або на основі експертного опитування, якщо такого аналога не існує.

5.4. Етапи підбору персоналу

Стратегія підбору персоналу є складовою загальної стратегії управління людськими ресурсами організації. Саме на її основі формують оперативні і поточні плани організаційних заходів щодо реалізації стратегії підбору. Таким чином, планування процесу підбору персоналу охоплює діяльність від створення загальної довготермінової стратегії підбору персоналу до поточного плану робіт. Залежно від особливостей організації, яка здійснює підбір, у поточному плані передбачають конкретні заходи, методи і терміни їх реалізації, а також необхідні ресурси.

Нижче наведено типові етапи підбору персоналу:

А. Аналіз діяльності для відповідної посади; зокрема визначається така інформація:

– ділянка роботи, цілі, завдання, функціональні обов'язки, відповідальність;

– особливості виробничого процесу;

– перелік функціональних операцій і нормативи часу на їх виконання;

– організація робочого місця;

– професійні та особистісні вимоги до претендентів.

Б. Визначення джерел залучення спеціалістів; можливі два варіанти:

1. Врахування стратегічних цілей організації з формування людських ресурсів. Наприклад, стратегією може бути заздалегідь визначене джерело залучення фахівців через внутрішній набір або передбачено, що

наймаються лише випускники конкретного навчального закладу. У такому випадку інших джерел немає потреби розглядати.

2. Економічна оцінка джерел. Розглядається низка альтернативних наборів джерел підбору, які забезпечують належний рівень якості. Оцінюють відповідні набори за термінами здійснення підбору персоналу і затратами на його проведення (відносну трудність на цьому етапі становить оцінка затрат такого виду ресурсів, як витрати часу кадровиків та інших спеціалістів, залучених до підбору).

В. Вибір джерел залучення персоналу. Цей етап проводять на основі результатів попередніх етапів. Прийняття рішення залежить від фінансової спроможності організації і наявності відповідних фахівців для проведення підбору.

Г. Планування джерел залучення персоналу. Кожне джерело має притаманні йому особливості проведення підбору – тривалість, вартість, необхідність роботи фахівців. Тому для кожного джерела складають план конкретних дій з підбору і наймання персоналу із таким розрахунком, щоб вчасно були прийняті на роботу працівники потрібної кваліфікації.

Для належного підбору і наймання персоналу необхідно підготувати опис вакансій, у якому, серед іншого, закладена інформація, що відображає їх відповідність діловій стратегії організації. Нижче наведено (табл. 5.1) рекомендовані складові частини такого опису (ним можуть користуватися кадрові служби організації та рекрутингові агентства).

Очевидно, що для кадрових служб опис вакансії може бути набагато коротшим, а для рекрутингових агентств корисно мати наведену в таблиці розширену інформацію – це збільшить шанси пошуку потрібних претендентів на посаду.

Таблиця 5.1

Складові частини опису вакансій

Складова частина опису	Інформація, яка відображається
1	2
Інформація про компанію	Назва; сфери діяльності; місія; лідери і конкуренти у цій сфері; стан компанії (зростає, стабільно працює, згортає діяльність); чисельність працівників; середній вік працівників; плінність працівників; статус (головна / філія / місце у структурі, якщо є частиною корпорації); досягнення; перспективи розвитку; наявність підрозділу з управління людськими ресурсами
Причини відкриття	Нова посада (яка причина появи) чи заміщення (яка причина)

Закінчення табл. 5.1

1	2
Робоче місце	Місце вакансії в ієрархічній структурі компанії (перелік начальників, підлеглих), повноваження, зокрема щодо розпорядження коштами, переважні контакти (горизонтальні / вертикальні / діагональні), офіс, кімната, стіл, оргтехніка, склад колективу
Цілі і завдання, покладені на посаду	Глобальні (відповідно до ділової стратегії); конкретні (поточні)
Опис роботи	Вимоги (професійні, освітні, соціально-психологічні, вікові обмеження, які навички попередньо перевіряються, чи потрібні рекомендації або характеристики); оцінювання результатів роботи (результати, хто оцінює, періодичність); стимулювання (зарплата і порядок її виплати, пільги і компенсації, перспективи, порівняння з можливостями у конкурентів)
Кар'єра	Перспективи руху за посадами (горизонтально / діагонально / вертикально); очікувані вакансії для заміщення; необхідні для кар'єрного росту досягнення; очікувані терміни для росту; порівняння з можливостями у конкурентів
Навчання	Початкове, поточне; періодичність; джерело фінансування; особи, які відповідальні за навчання
Адаптаційна програма	Формалізованість програми допомоги працівникові якнайшвидше ознайомлюватися з нормами і правилами корпоративної культури, внутрішніми положеннями, порядками, процедурами; особи, які відповідальні за цю програму
Правові аспекти	Штатна посада чи сумісництво; договір; посадова інструкція, правила внутрішнього розпорядку, положення про комерційну таємницю; порядок звільнення (зокрема термін попередження)

5.5. Використання центрів оцінювання (асесмент-центрів) у діяльності з підбору персоналу

Використання асесмент-центрів розпочалося в західних країнах у роки Другої світової війни. У Великобританії їх використовували, щоб набрати молодших офіцерів, а в США – для підбору розвідників. Згодом така практика поширилася у діловій сфері. Її використовують для оцінки персоналу практично усі великі компанії.

Робота асесмент-центрів ґрунтується на використанні методик, орієнтованих на оцінку реальних компетенцій працівників і претендентів

на вакансії, їхніх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам до посад, а також на виявлення їхніх потенційних можливостей. Компетенції фахівців визначають через спостереження їхньої реальної поведінки у штучно змодельованих ділових ситуаціях. Учасникам пропонуються ділові ігри та завдання (як у тренінгах), але їх мета – не розвиток умінь і навичок, а створення рівних для всіх учасників можливостей для прояву своїх особливостей.

До процедури оцінювання претендентів на посади за методикою асесмент-центрів належать такі елементи:

- інтерв'ю претендента з експертом, під час якого відбувається збір даних про знання і досвід учасника;
- психологічні, професійні та загальні тести;
- ділова гра.

Останній елемент полягає в тому, що під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розіграє бізнес-ситуацію відповідно до заздалегідь підготовленого сценарію. У кожному завданні (діловій грі) за кожним учасником закріплені експерт. Він докладно фіксує поведінку свого підопічного, яка стосується конкретної компетенції. Може бути запропоновано також індивідуальний аналіз конкретних виробничих прикладів. Учаснику належить вибрати певну стратегію і тактику дій у запропонованій ситуації.

Згідно з результатами експертного спостереження складаються рекомендації для кожного працівника або робиться висновок про якості претендента на вакантну посаду.

Описаний підхід із використання асесмент-центрів засвідчує, що він дуже трудомісткий, вимагає багато часу як для підготовчих робіт, так і для самого оцінювання. Ці його недоліки можуть оправдатися завдяки високому рівню об'єктивності оцінювання. Використання асесмент-центрів забезпечує успішне вирішення завдання підбору працівників потрібної кваліфікації і з необхідними соціально-психологічними особливостями. Зрозуміло, що використання власних центрів оцінювання можуть дозволити собі лише великі компанії, інші можуть вдаватися до послуг спеціалізованих організацій з оцінювання персоналу або робити це власними силами, усвідомлюючи відповідні недоліки спрощеного та непрофесійного підходу.

5.6. Посередники на ринку праці у підборі персоналу

Організація може самостійно проводити підбір персоналу або скористатися послугами державних і приватних спеціалізованих установ. Посередниками на ринку праці можуть бути:

– державна служба зайнятості (рис. 5.1). Її підрозділи, в основному, займаються консультуванням фізичних та юридичних осіб з питань працевлаштування, а також наданням грошової допомоги зареєстрованим безробітним;

– комерційні біржі (здебільшого, займаються тими, хто готовий заплатити за працевлаштування). Біржі володіють великими базами даних – як вакансій, так і претендентів, хоча не дуже турбуються про реальне працевлаштування;

– рекрутингові агентства (шукають унікальних спеціалістів, за яких замовник може заплатити великі гроші, та організують перші етапи підбору персоналу);

– хед-хантери (здійснюють прямий пошук спеціаліста, його “переманювання” до замовника).

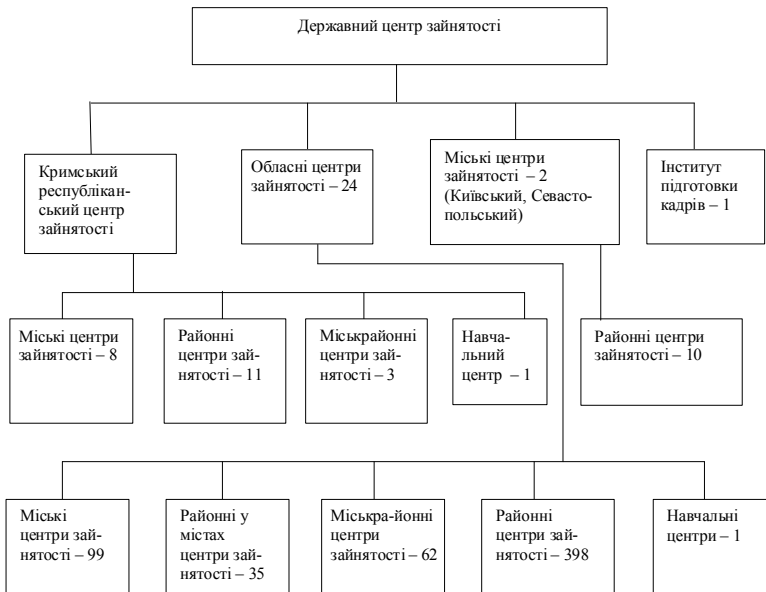


Рис. 5.1. Структура державної служби зайнятості в Україні*
(числа означають кількість відповідних підрозділів)

Згідно із Законом України “Про зайнятість населення” та Кодексом законів про працю України за державною службою зайнятості закріплено такі функції:

* Джерело: Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua/img/publishing/?id=84850>.

- аналіз і прогнозування попиту і пропозицій на робочу силу; інформування населення і державних органів управління про стан ринку праці;
- консультування громадян і власників підприємств, які звернулися до служби зайнятості, про можливість отримання роботи чи забезпечення робочою силою; про вимоги, які пред'являються до професії, та інші питання, які є корисними і сприяють зайнятості населення;
- ведення обліку вільних робочих місць і вакантних посад, а також громадян, які звернулися до служби зайнятості з питань працевлаштування;
- надання допомоги громадянам у підборі відповідної роботи та власникам підприємств у підборі необхідних працівників;
- організація професійної підготовки і перепідготовки працівників;
- реєстрація безробітних і надання їм допомоги в межах своєї компетенції, зокрема й грошової;
- участь у підготовці перспективних і поточних державних і територіальних програм зайнятості та заходів із соціального захисту різних груп населення від безробіття.

Для успішного функціонування ці посередники повинні постійно оновлювати бази даних, роблячи їх актуальними на певний період. Адже і вакансії, і претенденти на посади постійно з'являються і зникають.

5.7. Особливості планування і проведення масового наймання персоналу

Для великих за розміром компаній або для тих, які перебувають на фазі розширення або готуються до сезонного сплеску ділової активності, доводиться здійснювати наймання одночасно багатьох працівників. Труднощі масового наймання персоналу можуть бути зумовлені такими чинниками:

- стислість термінів, упродовж яких необхідно забезпечити наймання потрібних працівників; це зумовлюється не лише потребою компанії, але й обмеженістю часу на прийняття рішення стосовно конкретного претендента на посаду, оскільки він не чекатиме довго – влаштується на роботу за іншою пропозицією;
- різноманітність посад, які потрібно заповнити фахівцями належного рівня кваліфікації, а тому – різний рівень складності пошуку працівників відповідних професій;
- трудомісткість процесу підбору працівників, що вимагає багато часу працівників кадрових служб та лінійних менеджерів.

Існують дві крайнощі у проведенні процедур підбору персоналу в компанію: “перевантаження” (надто громіздкі процедури) або “недовантаження” (занадто спрощені дії).

Громіздкість процедур може бути пов'язана з тим, що компанія надмірно захоплюється технологіями оцінки і починає вибудовувати величезні асесмент-процеси, до яких залучаються як претенденти на посади, так і не менше десятка осіб персоналу кадрових підрозділів, які обслуговують весь цей “асесмент-корабель”.

У варіанті “недовантаження” системи підбору компанія надмірно спрощує процедури, використовуючи в результаті обмежений або сумнівний за надійністю інструментарій і покладаючись на інтуїцію менеджерів.

Окрім того, досить поширеною є практика, коли підбором працівників у фірмах займаються безпосередньо керівники відділів, які мають вакантні місця. Роль менеджера з персоналу в цьому випадку може звестися до розміщення оголошень на зразок “Потрібні ...” у відповідних засобах масової інформації та оформлення на роботу фахівців, підібраних лінійними менеджерами. Далеко не завжди такий спосіб дій можна назвати помилковим.

У практиці здійснення масового наймання персоналу можна виділити типові помилки:

- віра в єдино правильний метод (наприклад, інтерв'ю, тест, гороскоп або щось іще);

- недостатнє розуміння того, що кожна посада та ієрархічний рівень компанії вимагають специфічного підходу у підборі кандидатів. У результаті всі (від вантажника до комерційного директора) наймаються приблизно відповідно до однакових процедур;

- захопленість модними тенденціями у відборі без урахування стадії зрілості і розвитку компанії;

- недостатня методологічна підготовка менеджерів, які відповідають за стратегію підбору персоналу, і слабкість психологічних знань і навичок в операційних менеджерів, які безпосередньо займаються відбором та оцінкою кандидатів.

Отже, якщо необхідно проводити масове наймання, то доцільно використовувати **аутсорсинг управління персоналом**, звертатися до спеціалізованих рекрутингових агентств, які візьмуть на себе основну частину робіт із підбору претендентів. Проте у випадку масового наймання працівників потрібно з кількох потенційних надавачів рекрутингових послуг вибрати одного. Адже робота з кількома посередниками одночасно призведе до того, що одні і ті ж претенденти (зазвичай вони перебувають у стані активного пошуку вакансій) будуть паралельно розглядатися цими рекрутинговими агентствами. Відповідно, й кадровикам компанії доведеться декілька разів переглядати

одні і ті ж резюме. Окрім того, кадровикам компанії складніше буде налагодити співпрацю одночасно з кількома посередниками, а компанії доведеться переплачувати за роботу агентств (якщо оплата залежить від кількості наданих резюме).

На основі викладеного вище доцільно планувати кампанію з масового наймання персоналу за двома етапами:

– на першому – з допомогою рекрутингового агентства організувати рекламні заходи, перші співбесіди та збір резюме кандидатів, які відповідають вимогам до посад;

– на другому етапі силами кадровиків компанії провести підбір і наймання працівників з отриманого на першому етапі списку претендентів.

Може бути використаний також варіант “партнерського офісу”. За цього і другий етап відбувається на території рекрутингового агентства (для зручності претендентів, які у цьому ж місці проходили перші процедури), але його проводять кадровики компанії. У цьому є додатковий позитив для співпраці агентства з компанією-замовником: обидві сторони більше дізнаються про потреби та способи роботи один одного, зростає довіра між сторонами, спроститься доступ до інформації та до людей, залучених до роботи з підбору персоналу.

Контрольні запитання і завдання

1. Що є основою планування підбору і наймання персоналу?
2. Яке призначення грейдингу посад і працівників?
3. Які можуть бути причини скорочення посад?
4. У чому суть корпоративної соціальної відповідальності?
5. У чому зміст моделі ключових компетенцій?
6. Яка інформація повинна належати до опису вакансії?
7. Які є етапи підбіру персоналу?
8. На чому ґрунтується робота асесмент-центрів?
9. Які недоліки супроводжують використання послуг асесмент-центрів?
10. Які спеціалізовані організації можуть надати допомогу у підборі працівників?
11. У чому особливості проведення масового наймання персоналу?
12. Чому у випадку масового наймання персоналу доцільно співпрацювати з одним, а не декількома рекрутинговими агентствами?
13. У чому перевага використання “партнерського офісу” для підбору і наймання персоналу?

Реалізація стратегії підготовки і підвищення кваліфікації працівників

Розділ 6



6.1. Визначення перспективних змін у складі людських ресурсів

Ділова стратегія, зміни на ринку товарів і послуг, у трудовому законодавстві, у системі середньої, професійної і вищої освіти, на ринку праці зумовлюють необхідність проведення змін у складі персоналу організації.

На рівні окремого підприємства визначення перспективних потреб у персоналі може бути виконано за такими підходами:

1. Із використанням норм праці або на основі даних про трудомісткість робіт – за прогнозними обсягами робіт за цими нормами визначають необхідну чисельність працівників.

2. На основі експертних методів – на основі початкової інформації (тенденції зміни попиту на продукцію або послуги фірми, плінність кадрів, віковий склад працівників, технологічні зміни тощо) експерти (керівники структурних підрозділів) обґрунтовують зміни у чисельності працівників.

3. Із використанням стохастичних методів – проводяться статистико-математичні розрахунки для виявлення залежності чисельності працівників від інших кількісних параметрів діяльності організації (чисельності працівників в основних та допоміжних підрозділах, кількості постачальників, номенклатури виробів).

4. На основі бенчмаркінгу – використання показників, які є у кращих організаціях, що займаються аналогічною діяльністю. Отримати відповідні дані складно, але цьому може сприяти відвідування виставок, семінарів, офісів, виробництв тощо.

На державному (центральному та регіональному) рівні розрахунки прогнозної потреби в робітниках і фахівцях проводять відповідно до двох підходів:

1. За галузями :

За допомогою багатоваріантних розрахунків (за прогнозованим обсягом внутрішнього валового продукту за галузями і даними про продуктивність праці та зайнятості і освітньою структурою за професіями у галузях) встановлюють пропорції розподілу робітників та фахівців за галузями. Одним з інструментів для цього може бути використана модель міжгалузевого балансу (див. розділ 8). Згідно з очікуваними обсягами виробництва проміжної і кінцевої продукції, визначають загальну чисельність працівників у галузях економіки.

2. За регіонами :

Територіальними управліннями праці та соціального захисту населення в кожній області визначають прогнозні потреби у людських

ресурсах для регіональної економіки, які підсумовують на загальнодержавному рівні (Міністерством соціальної політики України). Розрахунок потреби в регіонах повинен опиратися на:

- прогноз статевовікового складу населення;
- дані про чисельність молоді, яка закінчує школи;
- інформацію про чисельність вивільнених працівників, безробітних;
- балансові розрахунки додаткових потреб організацій регіону в робітниках і фахівцях за професіями і спеціальностями та джерелами їх забезпечення.

Зміни у складі персоналу організації повинні плануватися заздалегідь. У розділі 8 наведено підхід до розрахунку додаткової потреби організації у фахівцях за професіями і спеціальностями та джерелами їх забезпечення.

В основі планування людських ресурсів лежить оцінка майбутніх потреб організації і визначення необхідної кількості та кваліфікації працівників. Для реалізації завдань щодо забезпечення організації людськими ресурсами складають плани підбору персоналу з відповідною кваліфікацією в самій організації, а також планують перепідготовку, підвищення кваліфікації або стажування для того, щоб допомогти працівникам набутти відповідних умінь та навичок.



Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку.

Підвищення кваліфікації – набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності.

Стажування – набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності.

Якщо неможливо задовольнити потреби в людських ресурсах потрібної кваліфікації за рахунок внутрішніх резервів організації, то планують задоволення цих потреб через процеси підбору і наймання (див. розділ 5). Окрім того, розробляють стратегію утримання потрібних працівників у колективі для запобігання плинності професіоналів.

Для штатних працівників важливо планувати їхнє перспективне кар'єрне зростання. “Траєкторія” переміщень працівників залежить від їх особливостей, займаних посад, ділової стратегії, яка визначає ті ділянки, для яких повинні бути наявні у потрібний час кваліфіковані працівники. Результат кар'єрного руху працівника загалом є

поєднанням чотирьох моделей: “трамплін”, “драбина”, “змія”, “роздоріжжя”. Нижче наведено їх короткі характеристики.

– **Модель “трамплін”** широко розповсюджена для працівників і спеціалістів, життєвий шлях яких складається з тривалого підйому, який супроводжується поступовим зростанням їхніх професійних знань, кваліфікації, досвіду. Відповідно змінюються займані ним посади на складніші і більш оплачувані. На певному етапі працівник займає найвищу для нього посаду і прагне затриматися на ній тривалий час, а кар’єра завершується “стрибком з трампліну” – виходом на пенсію. Ця модель є типовою для працівників, які через низку причин (добру якість трудового життя, особисті інтереси, невисоке навантаження за достатньої заробітної плати тощо) готові залишатися на займаній посаді “до пенсії”.

– **Під моделлю “драбина”** розуміють, що кожна її “сходінка” є певною посадою, яку працівник займає впродовж фіксованого проміжку часу (наприклад, до 5 років). За цей час він може освоїти нові обов’язки і попрацювати з повною віддачею. Після чергового підвищення кваліфікації працівник займає подальшу “сходінку-посаду”. Після досягнення вершини починається планомірний спуск “драбиною” з виконанням менш інтенсивних робіт, які не вимагають керівництва великими колективами чи прийняття важливих рішень: наприклад, працівника використовують як консультанта, відповідно до його знань та досвіду.

– **Модель “змія”** передбачає переміщення працівника “горизонтально”: з посади на посаду терміном декілька років. Це сприяє тому, що лінійний керівник детально може вивчити усі аспекти роботи підрозділу перед тим, як він буде призначений на вищу посаду. Цим задовільняється потреба особи пізнати ті функції управління, які її цікавлять. Цю модель використовують переважно у великих компаніях, де практикується ротация кадрів.

– **Модель “роздоріжжя”** передбачає, що після певного терміну роботи працівник проходить комплексне оцінювання, згідно з результатами якого приймається рішення про горизонтальне переміщення, підвищення або пониження за посадою.

Планування людських ресурсів повинно бути обов’язковою частиною бізнес-планування, яке враховує зміни у видах діяльності та їх масштабах. Опираючись на ділову стратегію, формують вимоги до людських ресурсів (наприклад, у вигляді моделей ключових компетенцій), які визначають необхідні уміння, навички, типи поведінки тощо. Відповідно до них планують підвищення кваліфікації і стажування працівників та їх переміщення.

6.2. Стратегічне планування підвищення кваліфікації і стажування працівників

Відповідно до майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, планують заходи, необхідні для професійного розвитку працівників. Завдання – досягти відповідності такого рівня компетенції кожного з них, за якого діяльність організації найбільшою мірою відповідатиме очікуванням і потребам споживачів та інших стейкхолдерів. Компетенція як сукупність взаємопов'язаних особливостей працівника (знань, умінь, навичок, досвіду) та здатності їх застосовувати може розвиватися через освіту і самоудосконалення, тренінги, наставництво і навчання на робочому місці.

Для з'ясування відповідності конкретного працівника відповідній посаді проводять різноманітні види оцінювання. Наприклад, може використовуватися **оцінювання на основі зворотнього зв'язку “360 градусів”**, під час якого співробітники анонімно заповнюють коротку анкету про колегу, який оцінюється. Анонімність сприяє людям вільно висловлювати свою думку. Для досягнення вищого рівня об'єктивності учасникам такого оцінювання доцільно пояснити, що результати оцінювання будуть використовуватися для особистого удосконалення. За результатами цього процесу складають звіт зворотнього зв'язку, який показує думку різних груп про якість працівника. Для проведення анкетування можуть використовуватися автоматизовані засоби з використанням комп'ютерів.

Важливо забезпечити досягнення такого рівня компетенції фахівця, який необхідний для призначення на конкретну посаду. Для цього розробляють плани щодо подальшої освіти працівників, скеровані на набуття спеціальної професійної кваліфікації і виробничого досвіду відповідно до посад, на яких вони працюватимуть.

Наприклад, ключові компетенції керівників визначаються відповідно до ієрархічного рівня, який вони займають, хоча спільними для них є такі: компетентність, усні і письмові комунікації, навички міжособистісних стосунків та лідерство, самодисципліна, рішучість, гнучкість. Інші компетенції відповідно до управлінського рівня зображено на рис. 6.1.

Незважаючи на отриману і підтверджену дипломом професійну освіту, для успішного функціонування організації необхідно забезпечувати постійне професійне навчання працівників. Це пов'язано з такими чинниками:

- запровадження новітніх технологій;
- використання сучасних засобів ділового спілкування;

- сприяння підвищенню власної самооцінки працівників і формуванню у них прихильності до організації;
- вищий рівень ефективності варіанта підвищення кваліфікації штатних працівників порівняно з варіантом підбору і наймання нових людей.

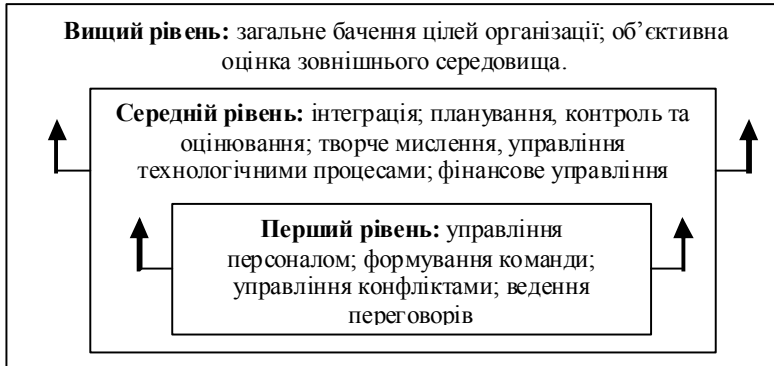


Рис. 6.1. Компетенції керівників відповідно до рівня управління

Для професійного навчання кадрів на виробництві застосовуються такі його види [34]:

- первинна професійна підготовка робітників;
- перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

Плани підвищення кваліфікації і стажування конкретного працівника складають через порівняння його знань і вмінь з майбутніми виробничими завданнями і кваліфікаційними вимогами. Одночасно враховують потенціал працівника, його інтереси і побажання. У набутті знань, вмінь і навичок, насамперед, зацікавлені самі працівники, адже це підвищить їхні шанси у побудові професійної кар'єри, виборі виду діяльності, яка найбільше їм підходить, зростанню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Прагнення особи до професійного самовдосконалення може мотивувати її сильніше, ніж матеріальне заохочення.

Для підприємства підвищення кваліфікації та стажування працівників є таким видом виробничих інвестицій, які сприяють підвищенню професійної спроможності людських ресурсів, що служить основою успішного інноваційного розвитку організації і зміцненню її конкурентоспроможності.

Упродовж підвищення кваліфікації і стажування “синхронізуються” знання працівників, умови їх використання, набуття досвіду. Проте неможливо досягти максимальної результативності лише розвитком професійних умінь і навичок. Важливо враховувати і розвивати здатності до міжособистісного спілкування, формальних і неформальних взаємовідносин, групової роботи, створення сприятливого мікроклімату у колективі. У розділі 7 розглянуто підходи до реалізації цього аспекту розвитку організаційної культури.

Із метою підвищення професійного рівня працівників і доведення до відповідності щодо кваліфікаційних вимог в організації доцільно розробити і запровадити у використання низку документів, які сприятимуть вдосконаленню та упорядкуванню роботи з розвитку людських ресурсів. Серед таких документів може бути “Порядок визначення теоретично-практичного рівня знань працівників”, який би регламентував поетапність підвищення кваліфікації працівників і проведення тестування рівня їх знань за напрямками діяльності організації та відповідно до визначених функціональних обов’язків. Результати тестування можуть враховуватися для планування підвищення кваліфікації та для атестації і планування кар’єри. Іншими корисними документами можуть бути “Порядок підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців”, “Порядок присвоєння кваліфікаційних категорій”, “Положення про атестацію фахівців”.

Важливим напрямом діяльності має бути постійний контроль за тим, щоб фахівці повною мірою відповідали кваліфікаційним вимогам посад, визначених Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників (далі – ДКХПП). Опис структури ДКХПП наведено у додатку 11. Якщо виявляються працівники, освіта яких не відповідає кваліфікаційним вимогам, їх доцільно перевести на нижчі посади і створити можливості отримати другу вищу освіту за напрямом діяльності.

Керувати процесом підвищення кваліфікації працівників може допомогти технологія “Прайс компетенцій” (див. попередній розділ). Зокрема, це може бути зроблено через додавання до прайсу нових компетенцій, які відповідають діловій стратегії компанії, або через зміни вартості наявних складових відповідно до зміни їх важливості для виконання стратегічних завдань. Окрім того, за умови використання системи наставництва неважко визначити терміни, упродовж яких компанія зможе отримати спеціалістів такої кваліфікації, яка потрібна для успішної діяльності організації.

Форма підвищення професійних знань і навичок залежить від того, як планується рух конкретного працівника в організації відповідно

до тактичних (до наступної посади) і стратегічних (до перспективної посади) завдань розвитку організації, що визначаються діловою стратегією. Важливо також оцінити рівень професіоналізму конкретного працівника та його здатність до навчання та освоєння нових навичок. На рис. 6.2 показано відповідні взаємозв'язки.

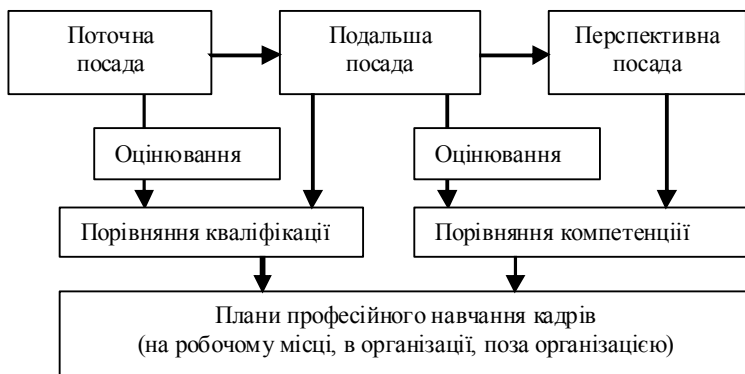


Рис. 6.2. Схема формування планів професійного навчання кадрів

Оцінювання з метою порівняння кваліфікації і компетенції працівника з бажаним їх рівнем може мати різні форми. Про них ширше говориться у курсах “Менеджмент персоналу” та “Мотивація персоналу”. Загалом оцінювання може проводитися в таких формах :

– атестація, яка полягає в оцінюванні працівника безпосереднім керівником. Вона охоплює поточний контроль протягом усього атестаційного періоду, атестаційну співбесіду, обговорення підлеглим і керівником результатів роботи працівника за відповідний проміжок часу. Керівник оцінює виконання працівником його обов’язків і готує план його професійного розвитку працівника на подальший період, а працівник проводить самооцінку особистої роботи. Недоліками оцінювання керівниками своїх підлеглих є: ефект аналогії (якщо працівник має великі здібності в певній галузі, то йому приписують інші позитивні риси, яких він часто не має); проекція (оцінюваному працівникові приписуються почуття і думки того, хто оцінює); атрибуція (оцінюваному працівникові підсвідомо приписуються здатності або риси, властиві іншій людині, яка нагадує цього працівника); очікування (оцінка залежить від того, чи виправдовує працівник очікування свого керівника); перше враження (не завжди перше враження є найправильнішим); вибірковість сприйняття (в

оцінюваному працівникові помічають лише те, що вкладається у вже сформований про нього стереотип).

– “оцінювання виконання” (“Performance Appraisal”), що за суттю також є процедурою оцінки виконання співробітником своїх обов’язків. Найчастіше вона проводиться безпосереднім керівником у формі співбесіди. Основним об’єктом оцінки є результат роботи за попередній період. Процедура чітко регламентована і передбачає оцінювання за заздалегідь визначеними критеріями. За наслідками оцінювання керівник фіксує результати за усталеною формою. На основі такого оцінювання можуть робитися висновки про відповідність співробітника займаній посаді, необхідність підвищення кваліфікації, переведення на іншу посаду, присвоєння іншої категорії тощо.

– психологічні тести, завдання і вправи оцінюють особисті характеристики працівника, його потенціал. Ці методи дають високу точність результатів, але мають суттєвий недолік – вони доволі дорогі для повноцінного практичного застосування.

– експертне оцінювання, яке полягає в тому, що експертною групою визначається перелік професійних характеристик фахівців. На їх основі виробляються типи критеріїв, а ознаки ранжуються в межах кожного критерію. Наприклад, для критерію “знання і досвід”, можуть бути вибрані такі п’ять ознак: професійні знання, досвід, навички виконання типових завдань, додаткові знання і досвід, знання світових стандартів роботи. Ці ознаки ранжуються експертною групою за значущістю. Відповідно до присвоєної ваги значущості визначають кількість балів, яка відповідає кожній ознаці. Недоліком цієї форми є необхідність підбору кваліфікованих експертів і трудомісткість проведення оцінювання.

– використання асесмент-центрів (інформацію про цю форму оцінювання, її переваги і недоліки детальніше висвітлено у попередньому розділі).

– оцінювання працівника його колегами (в тому числі підлеглими і керівниками), наприклад за методикою “360 градусів”», яка допомагає виявити його переваги та недоліки. Перевагою є те, що можна здійснити оцінювання власними силами окремої організації, а також – автоматизувати його. Проте застосування цієї методики для обґрунтування кадрових або фінансових рішень може мати ефект бомби сповільненої дії, яка згодом призведе до руйнування стосунків у колективі. Лише колективи з міцною корпоративною культурою можуть бути готовими до використання цієї методики, причому для співробітників це має бути добровільним вибором.

Ініціювання процесу освоєння нових компетенцій може виконуватися самим працівником або керівництвом компанії. Формалізація і навіть деяка автоматизація відповідних процесів скорочує затрати на оцінювання (тестування), і дає можливість проводити його достатньо часто, щоб забезпечити постійне стимулювання професійного зростання працівників.

6.3. Стратегічне планування обсягів підготовки фахівців для потреб регіону

Планування підготовки фахівців, з одного боку, визначається потребами регіону у кваліфікованих людських ресурсах, з іншого – воно повинно враховувати тенденції демографічного розвитку регіону й пов'язані з ними потенційні обсяги споживачів освітніх послуг.

Регіональні потреби зумовлюються перспективною структурою ринку праці з урахуванням сучасних тенденцій інноваційного розвитку суспільства. Виходячи з вимог наближення вітчизняної системи освіти до світових, (передусім європейських) стандартів, розробленим Законом України “Про вищу освіту” визначено такі освітньо-кваліфікаційні рівні у структурі вищої освіти: молодший бакалавр, бакалавр і магістр, а також освітньо-наукові рівені – доктор філософії та доктор наук. Світовий досвід вказує на необхідність використання компетентісно-орієнтованого підходу в підготовці фахівців, який має забезпечити формування у молодих людей якостей самодостатніх життєздатних особистостей.

Можливості отримати належну освіту, яка в майбутньому дасть кожній особі шанс реалізувати себе, мають відповідати потребам економіки регіону. Загальні перспективи економічного й соціального розвитку визначаються стратегією розвитку області. Цей документ розробляють на тривалий період й узгоджують із стратегією розвитку країни. Моніторинг ринку освітніх послуг і планування переліку напрямків, спеціальностей та освітньо-кваліфікаційних рівнів, за якими будуть готувати фахівців для економіки регіону, зобов'язані здійснювати головні управління освіти і науки обласних державних адміністрацій.

Початковою інформацією для стратегічного планування обсягів підготовки фахівців є дані про перспективні демографічні процеси і про зміни у системі розселення на території області. Для планування доцільно використати моделювання демографічних процесів у регіоні, яке опирається на дані про статевовікову структуру населення. На основі цієї моделі можна отримати прогнозу чисельність населення певної вікової групи на заданий період. Проте, щоб передбачити зміни

в кількості осіб, які будуть охоплені послугами з надання середньої освіти в окремих районах області, необхідно побудувати аналогічний прогноз чисельності осіб відповідного віку згідно з даними про статевовікову структуру населення кожного адміністративного району. Такий прогноз виступає одним з елементів системи управління освітньою галуззю в регіоні.

Планові показники, визначені за кожним із чотирьох блоків, які на рис. 6.3 відображають планування обсягів підготовки в дошкільній, середній, професійно-технічній і вищій освіті, є базою для реалізації комплексу заходів із забезпечення певних освітніх послуг та аналізу зовнішнього середовища стосовно конкретної організації, яка здійснює стратегічне планування у сфері людських ресурсів.



Рис. 6.3. Схема стратегічного планування обсягів підготовки фахівців для потреб регіону

Для здійснення державного і громадського контролю за відповідністю переліку напрямів, спеціальностей і обсягів підготовки фахівців діють спеціально утворені регіональні експертні ради з питань ліцензування та атестації навчальних закладів. Вони забезпечують дотримання вимог до ліцензування юридичних осіб – навчальних закладів та фізичних осіб – суб’єктів підприємницької діяльності, які надають освітні послуги, і розглядають пропозиції щодо ліцензування нових спеціальностей або збільшення ліцензійного обсягу підготовки за діючими спеціальностями.

Контрольні запитання і завдання

1. В чому полягає прогнозування потреб у людських ресурсах для економіки регіону?
2. Чому необхідне постійне професійне навчання працівників?
3. Якими можуть бути “траєкторії” кар’єрного руху працівника?
4. Від чого залежить потреба у підвищенні кваліфікації конкретного працівника?
5. У чому полягає зміст методики оцінювання на основі зворотнього зв’язку “360 градусів”? (скористайтеся, наприклад, інтернет-ресурсом <http://ivija.com/ru>).
6. Чому для стратегічного планування підготовки фахівців для потреб регіону потрібна інформація про статевовікову структуру населення?
7. Які функції покладені на регіональні експертні ради з питань ліцензування та атестації навчальних закладів?
8. Користуючись інтернет-ресурсом <http://www.hrm.ru/opredelenie-potrebnosti-v-personale>, опишіть схему так званого маркетингу персоналу, зокрема в напрямку визначення потреби у персоналі.
9. Запропонуйте заходи, які потрібно вжити у сфері стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві з випуску газованих напоїв, яке планує додатково до двох діючих встановити ще одну лінію з розливу газованої води і на 20% розширити обсяг складських приміщень.
10. Користуючись інтернет-ресурсами, опишіть особливості оцінювання працівника за методикою “Performance Appraisal”.

**Стратегічне управління
культурою організації**

Розділ 7



7.1. Властивості організаційної культури

У розділі 3 наведено модель організаційної культури, запропоновану американським дослідником Е. Шейном. Він трактує її як систему колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність, і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи як зразок правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем.

Організаційну культуру потрібно розглядати як цілісну систему, яка складається з п'яти підсистем: ціннісна, символічна, нормативна, комунікативно-управлінська, ідентифікаційна [45], які пов'язані прямими та зворотніми зв'язками (рис. 7.1).

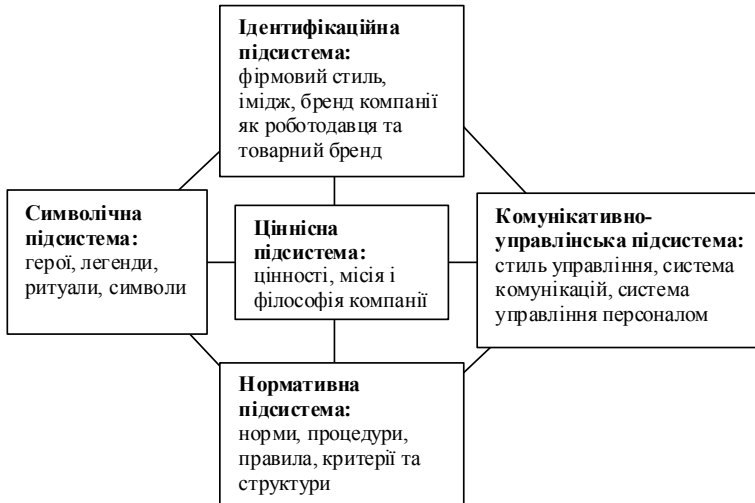


Рис. 7.1. Взаємозв'язки між підсистемами культури організації

Організаційна культура має соціальне походження (є продуктом намірів і діяльності людей, які постійно взаємодіють), але її зміст є економічним. Адже керівництво організації дбає про розвиток і зміцнення її культури не просто лише для створення здорового соціально-психологічного мікроклімату для працівників, а для отримання конкурентних переваг на ринку на довготерміновий період, що збільшує шанси отримання вищих економічних результатів. Тому

стратегічне управління культурою організації є важливим інструментом конкурентної боротьби. Така точка зору передбачає порівняння існуючої організаційної культури з багатограними культурами інших компаній.

Організаційна культура проходить через життєвий цикл свого розвитку (зародження, становлення, розвиток, спад), тобто володіє властивістю динамічності. Її зародження відбувається під час утворення організації і на цьому етапі визначальним чинником формування культури є бачення її засад керівництвом. Далі розвиток культури відбувається переважно під дією внутрішніх і зовнішніх чинників. На цьому етапі важливо чинити цілеспрямований вплив для того, щоб тип культури залишався сумісним із цілями організації. Якщо ж розвиток організаційної культури буде відбуватися стихійно, то можуть скластися умови, коли саме культура стане важливою перешкодою для посилення конкурентоспроможності організації. Тому важливо цілеспрямовано впливати на процеси розвитку організаційної культури, заздалегідь розробляти необхідні заходи для відповідних змін.

Важливою властивістю організаційної культури є її унікальність. Через те, що вона неповторна, її не можуть скопіювати компанії-конкуренти, бо механічно перейняти чужі традиції і корпоративний дух неможливо – їх потрібно розвивати. У великих організаціях культура складається з “субкультури” окремих підрозділів, що робить її неоднорідною. Важливо, щоб локальні культури містили в собі ті ж позитивні характеристики, що і культура організації загалом, – це сприятиме її цілісності і потрібній спрямованості. Організаційна культура володіє властивістю адаптуватися – реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливо, щоб у процесі пристосування до нових умов зберігалися основні риси культури, яка склалася в організації і яка забезпечує її конкурентоспроможність.

7.2. Завдання стратегії управління культурою організації

Для ефективного функціонування організації вона повинна мати свою мораль і внутрішні закони (правила, положення, інструкції, статут тощо). Попереднє століття продемонструвало те, що відмова від моральних законів християнства, традицій ділових стосунків на основі довіри і дотримання слова, а пізніше – від “морального кодексу будівника комунізму” і від адміністративної системи призводила до

розпаду навіть цілих держав. Очевидною є потреба у розробці та закріпленні бажаної культури організації.

Організаційна культура існує незалежно від її усвідомлення власниками, керівниками, працівниками підприємства. Адже організація як єдиний колектив людей, об'єднаних для досягнення спільних цілей, у процесі свого розвитку формує певну культуру. Якщо керівники компанії свідомо не впливають на розвиток бажаного типу культури, то це суттєво знизить конкурентоспроможність організації. І навпаки – цілеспрямоване управління формуванням організаційної культури, яка б найкраще відповідала стратегії компанії та умовам змінного зовнішнього середовища, дає підприємству високі конкурентні переваги, які, до того ж, не можуть бути скопійовані (на відміну від виробничих технологій).

Для зміцнення конкурентоспроможності організації важливу роль відіграють стосунки у колективі, дотримання корпоративних традицій, рівень прихильності працівників до “фірми” у позитивному значенні. У стратегічному аспекті важливо проводити аналіз поточного стану організаційної культури (див. розділ 3) та її відповідності діловій стратегії.

Культура організації виникає в будь-якій організації спонтанно після її створення. Адже люди, які належать до штату організації, вкладають в неї власний досвід, набутий в інших організаціях та їхніх культурах. Тобто культуру організації можна розглядати як колективну ментальну програму поведінки її працівників, складну композицію їхніх індивідуальних культур. Відповідний спосіб мислення і ведення справ повинен поділятися більшою чи меншою мірою всіма її членами. Його повинні вивчити нові члени і принаймні частково прийняти для того, щоби стати органічною частиною організації.

Актуальною проблемою є суміщення двох напрямів у повсякденній професійній діяльності:

- прагнення людей захищати власні інтереси і досягати особистих цілей;
- необхідність підтримки успішного розвитку конкретної організації і суспільного добробуту загалом.

Поєднання цих напрямів досягається через зміцнення організаційної культури.

Управління культурою організації виконує завдання формування цінностей, традицій і досягнення прихильності працівників. Відданість корпоративним цінностям утримує працівника від дій проти компанії. Лаконічно можна так визначити поняття

організаційної культури з точки зору працівників – це “те, як ми тут працюємо”. Відповідно, психологічний клімат – це те, як члени колективу сприймають (бачать і відчують) культуру в їхній організації. Отже, фактичні ситуації – це елементи організаційної культури, а їх сприйняття (сукупність думок, вражень) – це клімат.

Для появи і закріплення відповідних цінностей формують потрібний тип поведінки. Наприклад, цінністю може бути бажання стати ефективним членом команди. Поведінку, націлену на командну роботу, можна закріпити через стандарти оцінки ефективності групової роботи, матеріальне і моральне заохочення досягнень команд.

Дослідники розрізняють такі **типи організаційної культури**:

1. Культура влади – наявність центрального джерела контролюючої влади.

2. Культура ролі – у центрі уваги не людина, а ті посадові обов’язки, які вона виконує.

3. Культура завдань – людям створюються умови для командного виконання завдань, які їм доводять.

4. Культура особистості – у центрі уваги люди, яким організація допомагає творити і працювати.

5. Корпоративна культура – тип організаційної культури, що максимально об’єднує інтереси персоналу навколо цілей організації. Вважається, що корпоративна культура спонукає працівника віддавати роботі більше зусиль і часу, ніж від нього вимагається за посадовими обов’язками. За цього організація отримує додатковий потенціал для зміцнення конкурентоспроможності і для підвищення ефективності роботи.

Для визначення типу організаційної культури використовують інструменти, що ґрунтуються на опитуванні працівників. Наприклад, їм може бути запропоновано пронумерувати за важливістю (проранжувати) твердження, опираючись на думки про реальний стан організації. Приклади таких тверджень наведено нижче:

– Хороший начальник – сильний, рішучий і твердий, але справедливий.

– Хороший підлеглий – виконавський, працелюбний і вірний.

– Найуспішніші члени організації проникливі і конкурентоспроможні, мають сильну потребу влади.

– Основою для складання робочого завдання є особисті потреби і судження владних керівників.

– Рішення приймаються людьми, які володіють великими знаннями та умінням аналізувати конкретну проблему.

Закріплення бажаної організаційної культури може відбуватися через документальне формулювання так званої **“філософії організації”** – формалізованої сукупності внутріфірмових принципів та правил стосунків співробітників, свого роду системи цінностей і переконань, яка сприймається добровільно або через виховання усіма працівниками організації. Інакше кажучи – це “моральний кодекс поведінки в організації”, дотримання якого сприяє формуванню ефективних стосунків у колективі і завдяки цьому – покращенню її діяльності загалом. Навпаки – недотримання філософії організації закладає ризики розвитку конфліктів як між співробітниками, так і з партнерами, споживачами, а далі може призвести до зниження іміджу організації та її краху.

Термін “філософія організації” близький до поняття “організаційна культура”. Проте, “організаційна культура” – це фактичний стан справ, а “філософія організації” – це документ, який закріплює бажані принципи і правила, яких повинні дотримуватися працівники. Питання щодо доцільності розробки такого документу є дискусійним. З одного боку, це вимагає затрат ресурсів, відволікаючи їх від основної діяльності, з іншого – існування цього документа може покращити ділові результати роботи організації. Нижче наведено аргументи “за” і “проти” розробки філософії організації.

Аргументи, які свідчать не на користь доцільності розробки філософії організації:

- не потрібно адміністративно регулювати стосунки в колективі, оскільки неформальні групи самі мимоволі формують стандарти поведінки;
- переважання в суспільстві філософії подвійної моралі (“в каламутній воді рибу ловити” тощо) наводить на висновок про недоцільність фіксування правил поведінки в колективі;
- в організації й так існують інші внутріфірмові документи (статут, правила внутрішнього розпорядку, інструкції тощо);
- для великого колективу такий документ не буде дієвим, бо людям легше пристосовуватися до стихійно сформованих неформальних правил поведінки.

Аргументи, які підтверджують доцільність розробки філософії організації:

- всі люди різні, але у їхніх стосунках вони повинні діяти за загальними для всіх працівників принципами;
- через плінність кадрів нові працівники повинні швидко ознайомитися з вимогами адміністрації щодо поведінки та вивчити систему моральних принципів;

– універсальні правила потрібні для того, щоб навіть за різного віросповідання працівники будували стосунки на роботі за єдиними принципами;

– філософія організації сприяє чіткому виділенню ролі трудового колективу, формуванню поглядів на виборність і самоуправління, а також на – **єдиноначальність** і централізацію в системі управління;

– керівництво компанії може проводити особливу політику у сфері людських ресурсів, яка є ефективною, хоча відрізняється від загальнодержавної чи від загальноприйнятої;

– зміна керівників підрозділів не повинна порушувати систему стосунків у колективі, яка закріплена у філософії організації.

У різних організаціях культура розвивається і проявляється по-різному. Тому не можна стверджувати, що одна культура краща за іншу; можна говорити, що вони відрізняються деякими аспектами. Не існує ідеальної культури, тому й немає універсальних алгоритмів управління організаційною культурою. Стратегія управління культурою організації повинна бути націлена на збереження існуючої культури (якщо вона сприяє ефективній роботі і розвитку компанії) або на зміну культури (якщо вона перешкоджає ефективній роботі і розвитку компанії). Далі наведено підходи до досягнення прихильності працівників, а також до використання стратегії винагород для реалізації стратегії управління організаційною культурою.

7.3. Способи досягнення прихильності працівників

Прихильність працівників є запорукою збереження існуючої культури, а також – активної участі працівників у змінах організаційної культури, які можуть стати необхідними для розвитку компанії.

Прихильність – стан прив’язаності і залученості особи в конкретну організацію та ідентифікації себе з нею. Прихильність базується на трьох чинниках:

1. Бажання залишатися членом організації.
2. Прийняття цілей і цінностей організації.
3. Готовність затратити значні зусилля на благо організації.

Досягнути прихильності не можна через жорсткий контроль і ставлення менеджерів до працівників як до “неприємної необхідності”. Навпаки, ефективна творча реакція з боку працівників можлива за умов делегування їм ширших повноважень і стимулювання їх трудового вкладу та створення умов для отримання задоволення від праці.

Для досягнення прихильності важливу роль відіграє так званий **“психологічний контракт”**. Поняття “психологічного контракту” передбачає існування у трудових відносинах унікального поєднання думок працівників і працедавців про те, чого вони очікують один від одного. “Психологічний контракт” формує відносини та емоції, що впливають на поведінку. У міру накопичення досвіду, особливо при зміні займаної посади, відбувається переоцінка очікувань. Такими очікуваннями можуть бути:

- впевненість у тому, що організація дотримає обіцянки щодо справедливості і стабільності;
- гарантія зайнятості;
- безпечні умови праці;
- можливість проявити компетентність і впливати на прийняття рішень;
- умови розвитку умінь, навичок;
- видимі перспективи кар’єрного зростання.

Важливо запобігти розчаруванню в очікуваннях як керівництва, так і працівників. Тому стратегічне значення має управління очікуваннями, що передбачає вчасне роз’яснення працівникам того, яких результатів від них очікують. Це доцільно обговорювати і узгоджувати як з окремими працівниками, так і з групами.

Стратегія досягнення прихильності може охоплювати такі дії:

- інформування претендентів (під час підбору і наймання персоналу) про сприятливі і несприятливі особливості майбутньої роботи, про необхідність бути готовими до змін, гнучкими для запровадження інновацій;
- реалізація “програм адаптації в організації” під час яких нові працівники знайомляться з кадровою політикою, процедурами, стандартами ефективності, вимогами до якості тощо;
- проведення політики прозорості для інформування працівників про те, що відбувається, і про можливі наслідки у сфері зайнятості і професійного розвитку;
- поширення друкованої продукції (стінгазет, бюлетенів, інструкцій) та електронних джерел (на веб-сайтах або через корпоративні мережі) для широкого інформування працівників про політику організації, досягнення кращих працівників, перспективи ділової стратегії;
- реалізація програм навчання і розвитку, зосереджених на конкретні посади або на командну роботу, на розуміння системи управління якістю, а також – тренінгів із розвитку управлінських навичок для менеджерів;

- створення умов для розширення взаємного спілкування між керівниками і працівниками, спільного обговорення цілей і стандартів ефективної роботи;

- розвиток почуття власника в усіх працівників через їх участь у прийнятті рішень з питань нових напрямків розвитку, змін у виробничих процесах, через забезпечення участі в доходах;

- розробка процедур реалізації покарань, роботи зі скаргами;

- уникнення раптових рішень про скорочення працівників;

- розробка справедливої системи винагород.

Основною умовою формування прихильності є розвиток довіри. Невідповідність того, що сказано, з тим, що робиться в організації, підриває довіру і породжує байдужість працівників та їх скептичне або й цинічне ставлення до справи. Довіра повинна розглядатися як основна складова соціального капіталу, який допомагає співпрацювати спільно. Для розвитку довіри керівництво повинно діяти справедливо, прозоро: наміри і проекти рішень мають повідомлятися колективу з обґрунтуванням причин запланованих дій, працівники повинні залучатися до розвитку системи винагород та обговорення спільних проблем.

Підтримці і посиленню прихильності сприяють такі стратегічні заходи: реалізація програм з покращення системи комунікації; підвищення рівня участі та залученості працівників у процеси прийняття рішень; підтримка клімату довіри та співпраці. Важливу роль можуть відіграти дії для формування і розвитку навичок командної роботи і командного духу. Тімбилдінг може закріпити такі навички:

- узгодження особистих цілей зі спільною метою;

- особиста відповідальність за результат роботи команди;

- прийняття спільного командного рішення;

- самоуправління та конструктивна взаємодія;

- ситуативне лідерство.

Результати заходів з тимбилдінгу можуть стати:

- набуття досвіду ефективних спільних дій;

- розуміння і прийняття індивідуальних особливостей колег;

- підвищення неформального авторитету керівників;

- посилення почуття згуртованості.

Заходи з тимбилдінгу переважно короткотривалі – від кількох годин до кількох днів. Це можуть бути корпоративні свята, екскурсії, змагання, тренінги у формі ділових або рольових ігор тощо. Семінари, конференції, фестивалі, корпоративні вечірки можуть бути організовані агентствами, які спеціалізуються на івент-менеджменті.



На тренінгах можуть використовуватися такі методи:

- кейс – опис проблемної ситуації, яка потребує вирішення на основі аналізу інформації та формування комплексу дій;
- ділова гра – імітація різноманітних аспектів професійної діяльності, соціальної взаємодії;
- рольова гра – виконання учасниками певних ролей у штучно змодельованій ситуації;
- групові дискусії – спільне обговорення та аналіз проблемної ситуації;
- мозковий штурм – відбір найбільш вдалих варіантів з великої кількості згенерованих пропозицій щодо вирішення проблеми;
- відеоаналіз – демонстрація відеозапису поведінки учасників тренінгу з метою аналізу переваг і недоліків різних типів поведінки.

Позитивними “виробничими” наслідками високого рівня прихильності є скорочення кількості прогулів, плинності кадрів. Однак, прихильність зовсім не означає “сліпої відданості” справі, безумовної покірності у виконанні розпоряджень керівників. У цьому аспекті прихильність може посилювати опір змінам. Організації, які прагнуть розвитку, потребують не пристосуванців, а нонконформістів, “білих ворон”, які здатні іти проти системи. Якщо ж керівники наймають працівників “під свою гребінку”, виникає ризик наповнення організації клонами і приживлення деструктивної культури, яка не підходить до умов інноваційного розвитку.

7.4. Використання стратегії винагород для розвитку організаційної культури

Досягнення цілей управління організаційною культурою вимагає відповідної стратегії винагород. Реалізація стратегії винагород базується на поєднанні матеріального і нематеріального стимулювання. Система стимулювання та оплати праці виступає не лише мотиваційним чинником, але й засобом розвитку довіри, формування прихильності, інтеграції зусиль працівників на реалізацію організаційних змін. У цьому контексті стратегія винагород повинна бути націлена на такі завдання:

- підтримувати бажані типи поведінки, вказуючи працівникам на ті з них, які будуть винагороджуватися;
- задовільнятися очікування працівників, які обрали місцем роботи дану організацію;

- служити залученню та утриманню в організації кваліфікованих працівників;
- заохочувати дотримання якості у виробництві та в обслуговуванні клієнтів;
- дати працівникам відчуття причетності до розвитку системи винагород.



Термін “стимул” походить від латинського “stimulus”, що означало гостру палицю, якою штиркали звірів і гладіаторів на арені, змушуючи їх боротися.

Орієнтація стратегії винагород на ділову стратегію передбачає стимулювання, насамперед, тих працівників і груп, які володіють навичками для створення бажаного продукту чи досягнення бажаних результатів. Для інших працівників це служить сигналом про необхідність оволодіння такими навичками. У виграші від такої стратегії винагород є всі, крім працівників, ефективність роботи яких низька.

Стимулювання може здійснюватися різноманітними засобами. Наприклад, для групового заохочення можуть використовуватися інсентив-програми (наприклад, колективні туристичні подорожі за рахунок організації). Детальніше про відповідні способи йдеться у курсі “Мотивація персоналу”.



Американські компанії щорічно тратять приблизно 25 млрд дол. на різноманітні інсентив-програми, з них понад 10 млрд дол. – на інсентив-тури*.

Нижче наведено приклади поєднання напрямів ділової стратегії та стратегії винагород (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Поєднання напрямів ділової стратегії та стратегії винагород

Напрямок ділової стратегії	Стратегія винагород
1	2
Реструктуризація	розробка системи винагород для нової кількості ієрархічних рівнів; запровадження системи оплати, яка стимулює командну роботу
Зміна культури організації	використання процесів винагород для запровадження і закріплення нових стилів керівництва, нових цінностей і типів поведінки
Закріплення культури організації	залучення працівників до розробки системи оплати праці та мотивації

* Джерело: Режим доступу : Incentive Marketing Association // www.incentivemarketing.org.

Закінчення табл. 7.1

1	2
Розвиток нових технологій або послуг	заохочення умінь, навичок і компетенцій, які необхідні для запровадження нових технологій або послуг; оплата за досягнення намічених результатів
Скорочення виграш	розробка прийнятних засобів мотивації, наприклад, компенсаційних пакетів, пільг, нематеріального стимулювання; залучення працівників до прийняття рішень щодо винагород

Стратегія винагород повинна відповідати як діловій стратегії, так і завданням закріплення і розвитку організаційної культури.

Контрольні запитання і завдання

1. Що розуміють під організаційною культурою?
 2. Які типи організаційної культури можна виділити?
 3. Що таке “психологічний контракт”?
 4. У чому суть прихильності?
 5. Назвіть стратегічні дії, які сприяють досягненню прихильності?
 6. Яка роль розвитку і підтримки довіри для досягнення прихильності?
 7. Назвіть основні завдання, на які повинна бути націлена стратегія винагород.
 8. Зробіть список інсентив-програм, які можна порекомендувати для заохочення працівників організації.
- Наведіть приклади відповідності стратегії винагород діловій стратегії.

**Застосування балансових методів у
стратегічному управлінні людськими
ресурсами**

Розділ 8



8.1. Балансові розрахунки додаткової потреби організації у робітниках і фахівцях

Діяльність будь-якої організації супроводжується змінами в її структурі та персональному складі, які можна поділити на дві групи: по-перше, зміни, які спричинені технологічними або організаційними новаціями (поява нових посад, зникнення зайвих посад тощо), по-друге, зміни у персональному складі, пов'язані зі звільненням працівників (наприклад, у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на службу в армію, через порушення дисципліни тощо) або з поверненням працівників на роботу (наприклад, після відпустки, наданої для догляду за дитиною, або зі служби в армії чи з навчання у вищому навчальному закладі за направленням організації). Частина змін можна прогнозувати і відповідно здійснювати перспективне планування забезпечення організації людськими ресурсами. Стратегічне управління людськими ресурсами повинно опиратися на об'єктивні прогнози змін у складі персоналу та на інформацію про джерела задоволення потреби у працівниках. Окрім того, важливо заздалегідь передбачати появу надлишку персоналу.

Нижче наведено підхід до розрахунку додаткової потреби організації у фахівцях за професіями і спеціальностями та джерелами їх забезпечення. Початковою інформацією служать дані про існуючий склад персоналу організації і прогнозні зміни в ньому, які очікуються в наступному періоді. Далі наведено приклад розрахунку додаткової потреби у фахівцях для відділення банку. Загальна кількість фахівців посад, яких торкнуться зміни у 2013 р., на початок року становить 35 осіб за такими посадами: заступник начальника відділення, кредитні інспектори, програмісти, менеджер персоналу. Вносити відповідні дані і виконувати розрахунки зручно у табличній формі (табл.8.1), зокрема:

- у графі 1 наводять назви посад і спеціальностей фахівців;
- у графі 2 вказують чисельність фахівців за відповідними посадами і спеціальностями на початок року;
- у графі 3 вказують очікувану чисельність фахівців на кінець року (вона може бути як більшою, так і меншою за попереднє число або рівною йому, оскільки залежить від планів реалізації ділової стратегії організації в наступному році);
- у графі 4 записують різницю між графами 3 і 2 (вона може бути додатною, від'ємною або дорівнювати нулю);
- у графах 5–9 вказують кількість додаткових посад фахівців, які стануть вакантними з різних причин, наведених у заголовках таблиці;

– у графі 10 записують суму граф 4 – 9, яка означає загальну додаткову потребу у фахівцях;

– у графах 11 – 18 вказують кількість фахівців, які можуть поповнити склад організації з використанням наведених там джерел;

– у графі 19 записують суму граф 11 – 18, яка означає загальну кількість працівників, які можуть поповнити склад організації;

– у графі 20 записують різницю між графами 19 і 10;

– в останньому рядку таблиці записують суму чисел у відповідних графах.

Залежно від того, які результати отримані у графі 20, роблять висновки і розробляють заходи щодо управління людськими ресурсами організації, зокрема – в напрямку наймання працівників або вирішення проблеми надлишку персоналу.

Відповідно до описаного прикладу, у цьому відділенні банку у 2013 р. прогноуються такі зміни у складі персоналу:

1) переведення заступника начальника відділення у столичне відділення;

2) вихід у відпустку по догляду за дітьми двох кредитних інспекторів;

3) прогнозна втрата двох кредитних інспекторів через плинність кадрів;

4) вихід менеджера персоналу на пенсію;

5) призов двох програмістів до лав Збройних сил України;

6) збільшиться потреба у кредитних інспекторах на три посади;

7) виникне потреба у додатковій посаді програміста.

Отже, станом на 1 січня 2013 р. кількість фахівців у відділенні банку становить 35 осіб, а на кінець 2013 р. вона зросте до 39 осіб. Аналізуючи внутрішній потенціал організації і зовнішні джерела поповнення складу працівників, можна побачити, що джерела забезпечення додаткової потреби у фахівцях є цілком достатні – навіть утворюється надлишок претендентів.

На підставі цієї інформації планують конкретні заходи діяльності організації з кадрових питань. За прогнозного надлишку фахівців доцільно застосувати такі рішення:

– звільнення;

– перехід на пенсію;

– скорочений час праці для деяких працівників (робота не на повну ставку);

– аутплейсмент (сприяння працевлаштуванню звільнених).

Таблиця 8.1
Балансовий розрахунок додаткової потреби організації (відділення банку) у фахівців за посадами і спеціальностями та держелами її забезпечення на 2013 р.

Назва посади і спеціальності фахівця	Заталана чисельність фахівців		Додаткова потреба у фахівцях у 2013 р.							Дефіцит забезпечення додаткової потреби у фахівцях у 2013 р.							Нестача або надлишок фахівців в організації у 2013р.				
	На початку року	Очужена чисельність фахівців наприкінці року	На прирост чисельності фахівців	На завершення вакаційних посад та вільних робочих місць, що повинні замінювати ся фахівцями	На втрачені фахівців унаслідок призову до Збройних Сил, вільнозайняток у відпустку по догляду за дітьми, пенсії, плинності кадрів	На часову заміну практиків без вищої освіти, які звільнилися на посадах фахівців	На компенсацію втрачених фахівців унаслідок припинення (всхід на пенсію, внаслідок смертності)	На компенсацію втрачених фахівців у зв'язку з їх відступом до вищих навчальних закладів вищої освіти та закладів післядипломної освіти, аспірантури, докторантури	Затягнуті обов'язки додаткової потреби фахівців організації	Підготовка фахівців за рахунок витрат окремих навчальних закладів у професійно-технічних навчальних закладах	Підготовка фахівців за рахунок витрат окремих навчальних закладів на чужині	Підготовка з числа зайнятих на підприємстві організації на чужині в інших закладах післядипломної освіти	Перепідготовка фахівців з числа незайнятих працівників підприємства на роботу організації самостійно, за допомогою фірми	Прийняття на роботу фахівців організації з підприємств інших підприємств	Переведення на посади та роботи місця, що вільні після звільнення фахівців, які використовуються в організації не за призначенням	Задоволення потреби організації у фахівцях за рахунок депошування в Збройних Силах України, повернення жінок з відпустки по догляду за дитиною		Прийняття на роботу організації фахівців за направленнями центрів зайнятості	Затягнуті обов'язки у всіх джерел забезпечення додаткової потреби у фахівцях організації		
1			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Заступник начальника відділення банку -			2	2	1					1					1					1	0
Банківська справа			28	31	3	4				7	1				5			1		7	0
Кредитний інспектор, Банківська справа			4	5	1	2				3					2					4	1
Програміст, Комп'ютерна технологія			1	1					1								1			1	0
Менеджер персоналу, Управління персоналом та економіка праці			35	39	4	1	6		1			1			8		1	1	1	13	1
Всього											12	1		1							

Ця методика може використовуватися не лише для розрахунків на період одного року, але й на більш стратегічний проміжок часу – на декілька років. Для цього потрібно опиратися на відповідні прогнозні дані щодо перспективних змін у складі людських ресурсів організації та джерел їх забезпечення.

8.2. Застосування моделі міжгалузевого балансу для визначення потреби галузей економіки регіону в людських ресурсах

Планування людських ресурсів передбачає визначення потреби у них конкретних галузей. Тому доцільно побудувати балансову модель, яка дасть можливість визначати потребу економіки регіону в людських ресурсах залежно від прогнозного обсягу виробництва і надання послуг відповідними галузями. Використання такої моделі для стратегічного планування на регіональному рівні вимагає, щоб вона опиралася на прогнозні показники наявності людських ресурсів, зокрема на рівні окремих районів.

У відомих моделях міжгалузевого балансу використовується гіпотеза, за якою вироблена у певній галузі продукція поділяється на проміжну та кінцеву. Проміжна використовується в інших галузях для виробничої діяльності, а кінцева реалізується споживачам. Якщо позначити через X_{kp} кількість продукції k -ї галузі, яка використовується у виробничій діяльності p -ї галузі, а через Y_k – обсяг кінцевої продукції k -ї галузі, то для кожної з n галузей загальний обсяг виробництва (X_k) становитиме (формула 8.1):

$$X_k = X_{k1} + \dots + X_{kp} + \dots + X_{kn} + Y_k \quad (8.1)$$

Можна позначити необхідний обсяг витрат проміжної продукції певної галузі (k) для виробництва одиниці продукції іншої галузі (p) через a_{kp} . Ця величина не залежить від обсягів виробництва в p -й галузі та може бути оцінена відповідно до середніх показників на основі ретроспективного аналізу. Величини a_{kp} відносно стабільні і за змістом є нормами витрат, які можна розрахувати як відношення X_{kp} до X_p . Використовуючи це, вираз (8.1) для кожної галузі (у наведеному нижче виразі – для k -ї галузі) можна записати у вигляді рівності (формула 8.2):

$$X_k = a_{k1} X_1 + \dots + a_{kp} X_p + \dots + a_{kn} X_n + Y_k \quad (8.2)$$

Ця формула (8.2) може використовуватися для вирішення двох типів завдань. По-перше, якщо відомий обсяг виробництва кінцевої продукції (Y_k), то згідно з даними про норми витрат можна розрахувати загальний необхідний випуск кожного виду продукції.

Для цього потрібно розв'язати систему рівнянь вигляду (8.2), де невідомими є $X_1 \dots X_n$. По-друге, якщо задано загальний обсяг випуску продукції кожною галуззю ($X_1 \dots X_n$), то можна розрахувати обсяг кінцевої продукції (Y_k), який залишиться після її витрати на проміжне споживання галузями. За цього можна виходити з того, що існують певні виробничі можливості, які технічно дозволяють виготовити максимально можливий обсяг продукції. Результатом розв'язку буде обсяг продукції кожної галузі, який може бути реалізований кінцевим споживачем. Наприклад, для k -ї галузі цей обсяг становитиме (формула 8.3):

$$Y_k = X_k - (a_{k1} X_1 + \dots + a_{kp} X_p + \dots + a_{kn} X_n) \quad (8.3)$$

І в першому, і в другому типі завдань значення Y_k може бути від'ємним, що означатиме те, що продукцію відповідної галузі потрібно додатково постачати в регіон.

Для потреб стратегічного планування важливим є вирішення першого типу завдань, описаного моделлю міжгалузевого балансу (8.2), тобто – згідно з обсягами виробництва кінцевої продукції визначати загальні обсяги виробництва за окремими галузями економіки регіону. Перевагою використання такої моделі є те, що в неї можна вводити дані про обсяги виробництва і споживання в тих одиницях виміру, які характерні для конкретної галузі, а тому можна уникнути необхідності обов'язкового вираження їх у грошових одиницях.

Для прогнозування пропорцій у регіональному відтворенні важливо розрахувати очікувану кількість залучених до роботи у галузях економіки людських ресурсів. Тому, доцільно долучити у модель міжгалузевого балансу додаткову гіпотетичну галузь “людські ресурси”. Вона охоплює діяльність з підготовки робітників і фахівців для потреб економіки та забезпечення належного рівня життя їх сімей. Модель дасть можливість визначити не лише загальний необхідний обсяг продукції та послуг, який повинна виробити кожна галузь, але й розрахувати потребу у людських ресурсах для кожної галузі.

Для наповнення моделі міжгалузевого балансу потрібно мати інформацію не лише про використання одними галузями продукції інших галузей, але й про доступність людських ресурсів. Якщо ставиться умова повної зайнятості (відсутності безробіття), то для гіпотетичної галузі “людські ресурси” кінцева продукція (Y) повинна дорівнювати нулю. В іншому випадку в модель потрібно закласти прогнозну чисельність працездатного населення, яке буде незайнятим в економіці. Якщо ж відомо, що частина людських ресурсів буде залучатися в

економіку певного регіону ззовні (тобто існує їх дефіцит), то Y повинно бути внесене в модель з від'ємним знаком.

Для ілюстрації використання моделі наведено приклад регіонального виробництва, яке складається з 5 галузей, а шостою, як було зазначено вище, є “людські ресурси”. Припустимо, що регіон планує виробити такі обсяги кінцевої продукції:

- перша галузь – 40 млн m^3 ;
- друга галузь – 8 млн т;
- третя галузь – 29 млн грн;
- четверта галузь – 180 млрд кДж;
- п'ята галузь – 20 млн т.

За цього планується, що незайнятими в економіці регіону будуть 200 тис. осіб. У табл. 8.2 наведено дані про проміжне споживання галузями продукції інших галузей, а також – людських ресурсів (як і вище, ці числа умовні). Значення у таблиці вимірюються відношеннями одиниць виміру продукції відповідних галузей. Зауважимо, що й галузь “людські ресурси” споживає продукцію інших галузей – адже для підготовки та перепідготовки робітників і фахівців та й для повноцінного існування їхніх сімей споживаються продукти харчування, матеріали, вироби і послуги переважної більшості галузей економіки.

Таблиця 8.2
Взаємне споживання проміжної продукції галузей економіки регіону

Галузі-виробники	Одиниці виміру	Галузі-споживачі					
		Перша	Друга	Третя	Четверта	П'ята	Людські ресурси
Перша	млн. m^3	0,01	0,3	0,005	0,012	0,4	0,06
Друга	млн т	0,005	0,2	0,001	0,001	0,05	0,08
Третя	млн грн.	0	0,13	0,2	0	0,09	3
Четверта	млрд кДж	1	3	0,05	0,01	0,5	0,5
П'ята	млн т	0,025	0,06	0,005	0,01	0,01	0,03
Людські ресурси	млн осіб	0,003	0,007	0,05	0,001	0,007	0,05

Відповідна модель міжгалузевого балансу буде мати вигляд такої системи рівнянь (формула 8.4):

$$\bar{O}_1 = 0,01X_1 + 0,3X_2 + 0,005X_3 + 0,012X_4 + 0,4X_5 + 0,06X_6 + 40$$

$$\begin{aligned}
X_2 &= 0,005X_1 + 0,2X_2 + 0,001X_3 + 0,001X_4 + 0,05X_5 + 0,08X_6 + 8 \\
X_3 &= 0,13X_2 + 0,2X_3 + 0,09X_5 + 3X_6 + 29 \\
X_4 &= X_1 + 3X_2 + 0,05X_3 + 0,01X_4 + 0,5X_5 + 0,5X_6 + 180 \quad (8.4) \\
X_5 &= 0,025X_1 + 0,06X_2 + 0,005X_3 + 0,01X_4 + 0,01X_5 + 0,03X_6 + 20 \\
X_6 &= 0,003X_1 + 0,007X_2 + 0,05X_3 + 0,001X_4 + 0,007X_5 + 0,05X_6 + 0,2
\end{aligned}$$

Розв'язками цієї системи рівнянь будуть такі величини:

$$X_1 = 58,881 \text{ млн м}^3; X_2 = 12,823 \text{ млн т}; X_3 = 56,038 \text{ млн грн};$$

$$X_4 = 298,042 \text{ млрд кДж}; X_5 = 2,879 \text{ млн т}; X_6 = 3,945 \text{ млн осіб}.$$

Отримане значення для X_6 показує потрібну кількість людських ресурсів для економіки регіону відповідно до запланованих обсягів виробничої діяльності галузей. Цю величину можна порівнювати з чисельністю наявного працездатного населення регіону. Використання для моделювання комп'ютерного програмного забезпечення дає можливість розглядати низку варіантів, які відрізняються закладеним у модель обсягом незайнятих осіб та обсягами виробництва кінцевої продукції. Якщо в регіоні брак людських ресурсів, то для Y_6 задають таке від'ємне значення, яке відповідає чисельності людських ресурсів, які залучаються в економіку певного регіону ззовні.

Використання спеціальних програмних продуктів (наприклад, інструменту "Пошук розв'язку / Solver" пакету MS Excel) допускає введення у модель окремих додаткових обмежень. Зокрема, для описаної вище моделі можна вказати, що допустиме значення X_6 не може перевищувати чисельності працездатного населення регіону (якщо не передбачається залучення людських ресурсів ззовні). У додатку 12 наведено інструкцію до розв'язування описаної задачі розподілу людських ресурсів між галузями із застосуванням інструменту "Пошук розв'язку / Solver" пакету MS Excel.

Важливою інформацією є не просто загальний обсяг людських ресурсів, а їх необхідна чисельність для галузей (відповідно до цих даних доцільно планувати підготовку робітників і фахівців). Щоб визначити ці величини, потрібно перемножити відповідні значення з останнього рядка табл. 8.2 на отримані розв'язки (X_i). Так, за результатами моделювання для галузей регіону будуть потрібні такі людські ресурси:

$$- \text{для першої галузі } Z_1 = 0,003 \times X_1 = 0,003 \times 58,881 = 0,177 \text{ млн осіб};$$

$$- \text{для другої галузі } Z_2 = 0,007 \times X_2 = 0,007 \times 12,823 = 0,09 \text{ млн осіб};$$

$$- \text{для третьої галузі } Z_3 = 0,05 \times X_3 = 0,05 \times 56,038 = 2,802 \text{ млн осіб};$$

– для четвертої галузі $Z_4 = 0,001 \times X_4 = 0,001 \times 298,042 = 0,298$ млн осіб;

– для п'ятої галузі $Z_5 = 0,007 \times X_5 = 0,007 \times 25,879 = 0,181$ млн осіб;

Для системи забезпечення людськими ресурсами (навчання, виховання, підготовка, перепідготовка, обслуговування) також потрібні працівники. Їх кількість становить $Z_6 = 0,05 \times X_6 = 0,05 \times 3,945 = 0,197$ млн осіб. Загалом в економіці регіону буде зайнято:

$$Z = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 = 3,745 \text{ млн осіб.}$$

Частину населення ($X_6 - Z = 3,945 - 3,745 = 0,2$ млн осіб) будуть становити безробітні. Але уточнимо, що вони незайняті в економіці регіону, проте можуть працювати за кордоном або в інших регіонах країни, заробляючи кошти для своїх сімей. Значна частина зароблених такою категорією населення коштів опосередковано використовується в економіці регіону: за їхній рахунок оплачуються освітні послуги з навчання їхніх дітей, які здобувають вищу освіту на контрактній основі, фінансується будівельна галузь регіону, яка споруджує житло, придбане їхніми сім'ями, та інші галузі, які виробляли предмети споживання, придбані ними.

Розрахувавши потребу в людських ресурсах для кожної галузі, можна отримати інформацію про необхідний обсяг підготовки та перепідготовки робітників і фахівців. Адже це потрібно тому, що, по-перше, частина з них вибуває у зв'язку з виходом на пенсію або з інших причин (зокрема – через смертність); по-друге, зміна структури економіки супроводжується скороченням деяких виробництв та вивільненням працівників; по-третє, технічний прогрес зумовлює появу нових технологій і сфер людської діяльності, які вимагатимуть людських ресурсів із відповідною новою професійною підготовкою.

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть можливі причини зміни чисельності працівників організації.

2. З яких джерел можуть поповнюватися людські ресурси для потреб організації?

3. Про що буде свідчити від'ємне число в останній графі табл. 8.1 ?

4. Що розуміють під проміжною продукцією у моделі міжгалузевого балансу?

5. Як врахувати в моделі міжгалузевого балансу той факт, що в економіку регіону буде залучено людські ресурси з інших регіонів, наприклад, в обсязі 20 тис. осіб?

6. Користуючись додатком 12, складіть відповідну модель і розрахуйте на комп'ютері потребу в людських ресурсах для галузей економіки регіону за умови, що прогнозні обсяги виробництва в першій галузі становитимуть 80 млн м³.

Планування людських ресурсів для реалізації проектів

Розділ 9



9.1. Побудова профілю людських ресурсів

Із метою удосконалення виробництва, розвитку організаційної культури або для інших цілей в компанії можуть планувати виконання відповідний комплекс робіт (проект). Персональний склад виконавців проекту є тимчасовим колективом, який формується для реалізації конкретного проекту.



Проект – це комплекс заходів, які виконуються для досягнення унікальної мети в задані терміни.

Відповідно, залучення і розподіл людських ресурсів має свої особливості, які пов'язані з відносною короткочасністю виконання робіт згідно з проектом та невідворотнім розпуском тимчасового колективу у зв'язку із завершенням проекту. Якщо проект виконується у певній організації, то такі тимчасові колективи можуть утворюватися як із зовнішніх працівників, так і із штатних, які можуть поєднувати основну роботу з роботою відповідно до проекту. Важливо, щоб на певні дні були доступні конкретні людські ресурси для виконання запланованих на цей час робіт проекту.

Для аналізу напруженості потреби в людських ресурсах зручно побудувати профіль людських ресурсів (інша назва – ресурсна гістограма) [27, с. 184]. Він відображає кількість осіб, залучених до виконання робіт проекту на кожен день його виконання. Для його побудови додають кількість осіб, яких заплановано залучити до тих робіт, які у певний день виконуються одночасно (паралельно).

Наприклад, фрагмент графіка виконання робіт проекту може мати вигляд, наведений у табл. 9.1, де описано частину заходів (робіт) із підготовки до проведення корпоративної вечірки, на якій буде відзначено досягнення колективу, що сприятиме зміцненню командного духу, розвиткові почуття прихильності у працівників.

Таблиця 9.1

**Фрагмент графіка виконання робіт проекту
“Корпоративна вечірка” (числа показують кількість осіб,
залучених до виконання відповідних робіт проекту)**

Роботи проекту	Робочі дні						
	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8
Виготовлення плакатів		3	3				
Доставка запрошень	2						

Закінчення табл. 9.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Оформлення залу	5	5	5	5			
Монтаж сцени			5	5	5		
Встановлення освітлення						4	4
Всього	7	8	13	10	5	4	4

Відповідний фрагмент ресурсного профілю може мати такий вигляд, як зображено на рис. 9.1.

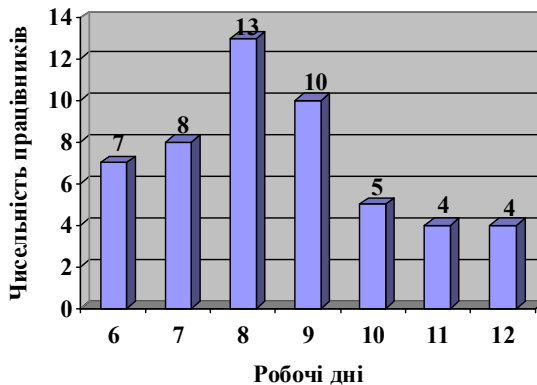


Рис. 9.1. Фрагмент ресурсного профілю

З рисунка видно, що потреба у працівниках для виконання робіт проекту є досить нерівномірною за робочими днями. Це може спричинити труднощі, пов’язані з їх одночасним перебуванням (наприклад, підвезення до місця виконання робіт, організація харчування, відлучення від основної роботи, якщо це штатні працівники організації, тощо). У таких випадках вдаються до “згладжування” (вирівнювання) потреби в людських ресурсах.

9.2. Способи вирівнювання потреби у ресурсах для реалізації робіт проекту

Нерівномірність потреби в людських ресурсах для виконання робіт проекту може бути зменшена кількома способами.

По-перше, якщо взаємозв’язки між роботами дозволяють переміщати їх, то є ймовірність того, що ресурсний профіль буде “згладженим” і максимальна потреба у виконавцях зменшиться.

Наприклад, якщо можливо перемістити роботи “Виготовлення плакатів” і “Доставка запрошень” на чотири дні (табл. 9.1), то це може покращити графік виконання проекту. Наприклад, фрагмент перепланованого графіка буде таким, як наведено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

**Фрагмент перепланованого графіка виконання робіт проекту
“Корпоративна вечірка” (числа показують кількість осіб,
залучених до виконання відповідних робіт проекту)**

Роботи проекту	Робочі дні						
	6	7	8	9	10	11	12
Виготовлення плакатів						3	3
Доставка запрошень					2		
Оформлення залу	5	5	5	5			
Монтаж сцени			5	5	5		
Встановлення освітлення						4	4
Всього	5	5	10	10	7	7	7

Відповідний фрагмент ресурсного профілю наведено на рис. 9.2.

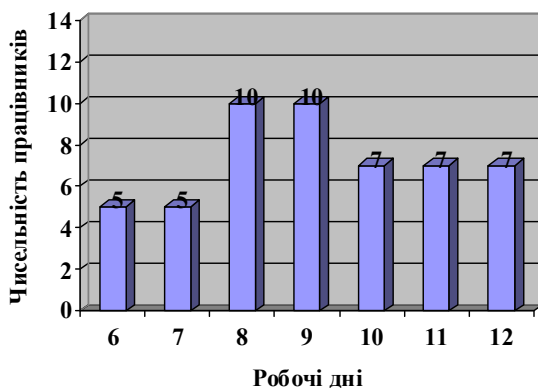


Рис. 9.2. Фрагмент ресурсного профілю за перепланованим графіком

Згідно з новим варіантом максимальна потреба у виконавцях становить 10 осіб, а не 13, як було у базовому варіанті.

По-друге, можна змінювати кількість виконавців, залучених до роботи, якщо це технологічно можливо. Зменшення кількості виконавців призводить до збільшення її тривалості (бо загальна трудомісткість

роботи залишається такою ж). Навпаки, збільшення чисельності виконавців може зменшити тривалість виконання роботи.

Наприклад, якщо можна виконати роботу “Монтаж сцени” (табл. 9.1) силами трьох працівників, а не п’яти, то тривалість цієї роботи зростає з трьох днів до п’яти. Така зміна призведе до зміни чисельності працівників під час виконання робіт проекту (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

Фрагмент графіка виконання робіт проекту “Корпоративна вечірка” із зміненою чисельністю виконавців і новою тривалістю роботи (числа показують кількість осіб, залучених до виконання відповідних робіт проекту)

Роботи проекту	Робочі дні						
	6	7	8	9	10	11	12
Виготовлення плакатів		3	3				
Доставка запрошень	2						
Оформлення залу	5	5	5	5			
Монтаж сцени	3	3	3	3	3		
Встановлення освітлення						4	4
Разом	10	11	11	8	3	4	4

Відповідний фрагмент ресурсного профілю буде мати такий вигляд, як зображено на рис. 9.3. Відповідно до нового варіанту максимальна потреба у виконавцях становить 11 осіб, а не 13, як було у базовому варіанті.

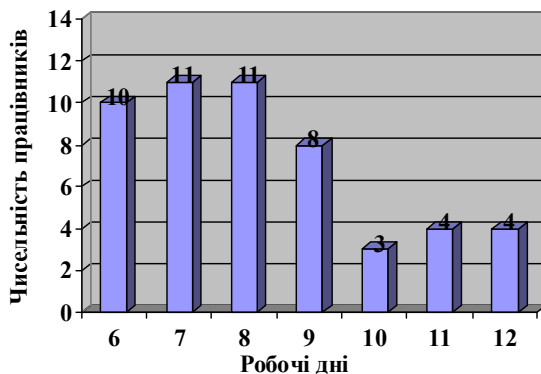


Рис. 9.3. Фрагмент нового ресурсного профілю

По-третє, деякі роботи можна розбивати на дві чи більше частини, кожна з яких виконує різна чисельність працівників. Це дозволить гнучко маневрувати розподілом людських ресурсів.

Важливо, щоб згадані підходи не зашкодили дотриманню технології виконання робіт, їх взаємозв'язку і забезпеченню належного рівня якості. Серед переліку робіт проекту можуть бути такі, терміни виконання яких не можна порушувати, так звані критичні роботи. Тому, до вирівнювання потреби в людських ресурсах потрібно підходити виважено.

Контрольні запитання і завдання

1. Що розуміють під проектом?
2. З чим пов'язана нерівномірність залучення людських ресурсів під час виконання робіт проекту?
3. Чи завжди можна змінювати час виконання роботи у проекті?
4. Як впливає на тривалість виконання роботи зменшення чисельності залучених до цього працівників?
5. Чи завжди доцільно “згладжувати” потребу в людських ресурсах для виконання робіт проекту?

**Труднощі реалізації стратегічного
управління людськими ресурсами**

Розділ 10



10.1. Перепони в досягненні внутрішньої узгодженості у стратегічному управлінні людськими ресурсами

Ідея стратегічного управління людськими ресурсами заснована на переконанні про те, що формування стратегії – це раціональний і лінійний процес – такий, як показано на рис. 1.4 (див. с. 22). З цього рисунка видно, що загальна стратегія людських ресурсів впливає зі стратегії бізнесу (ділової стратегії) і утворює конкретні стратегії в основних сферах. Для формування відповідної стратегії необхідно проводити систематичні дослідження внутрішнього і зовнішнього оточення організації. Відповідні стратегії повинні забезпечувати внутрішню узгодженість діяльності у сфері стратегічного управління людськими ресурсами.

На практиці часто стратегічне управління людськими ресурсами часто не є добре сформульованим і лінійним процесом, який би логічно випливав із стратегії бізнесу. Стратегія виникає з часом і відповідь на ситуацію, що складається. Існують також такі бачення:

- стратегія – це те, що розвивається, щось гнучке: вона ніколи не існує в теперішньому часі, а завжди “ось-ось виникне”;
- стратегія реалізується не лише за допомогою офіційних заяв, вона втілюється також через дії і реакцію;
- стратегія – це опис дії, орієнтованої на майбутнє і завжди спрямованої на зміни.

Труднощі у досягненні внутрішньої узгодженості у сфері стратегічного управління людськими ресурсами можна пояснити такими причинами:

- складність організації та її стратегічних напрямків, що може сповільнювати досягнення будь-якої узгодженості між різними видами діяльності і планами;
- бажання вищим керівництвом швидких досягнень; це призводить до того, що інновації здійснюються незалежно від показників людських ресурсів; поширений приклад цього – запровадження оплати праці згідно з показниками роботи, хоча відсутні налагоджені процеси управління показниками роботи;
- обмеженість підходів до розвитку практичних кроків у сфері людських ресурсів, яке виникає інколи через тиск керівництва або через фінансові обмеження;
- труднощі при прийнятті рішення про найбільш вигідний “пучок” інструментів управління людськими ресурсами за певних обставин;

– труднощі запровадження запланованих заходів, коли (навіть за наявності чіткого бачення) реальність відрізняється від ідеалу – важко підтримувати зв'язки, менеджери підрозділів байдужі до своїх завдань і не в змозі вирішувати їх, працівники ставляться до нових ініціатив із підозрою або вороже.

Отже, з метою досягнення узгодженості важливо наблизити стратегічні цілі і корпоративні цінності до усіх рівнів організації. Працівникам легше сприймати цілі та виконувати відповідні дії, якщо вони розуміють їх зв'язок із тою роботою та обов'язками, які вони виконують. Прогресивним підходом у цій сфері є “управління за згодою” замість “управління з примусу”. Він сприяє інтеграції особистих та корпоративних цілей, стимулює розвиток, самонавчання працівників і здатність ефективно працювати як на індивідуальному, так і на груповому рівні.

Окрім названих вище причин виникнення труднощів, вертикальна інтеграція у системі стратегічного управління людськими ресурсами (між діловою стратегією організації та стратегією управління людськими ресурсами) може утруднюватися через такі чинники:

– різноманітність рівнів, на яких формуються стратегії, та ускладнюють вироблення єдиного (спільного) погляду на те, якою повинна бути роль кадрової служби у цьому процесі і які саме стратегії мають втілюватися;

– складність процесів формування стратегій через відмінності в організаційній та індивідуальній поведінках;

– еволюційна природа ділової стратегії, а також певна міра хаотичності умов існування організації, що ускладнюють фіксування стратегії управління людськими ресурсами як набору певних тверджень, які передбачають деяку жорсткість;

– відсутність однозначного розуміння усіма зацікавленими сторонами сформульованої ділової стратегії ускладнює або й унеможливає подальший процес визначення ключових стратегічних питань, які повинні розглядатися системою стратегічного управління людськими ресурсами;

– необхідність одночасного використання кількісних (які домінують в ділових питаннях: прибутковість, частка ринку, рейтинг, темпи зростання тощо) і якісних (які домінують у сфері управління людськими ресурсами: мотивація, прихильність, психологічний клімат тощо) показників ускладнюють опис зв'язку між аспектами ділової стратегії та завданнями з управління людськими ресурсами.

Тому важливо, щоб працівники кадрових служб були достатньо кваліфікованими для участі у формулюванні ділової стратегії та розробці відповідних заходів з управління людськими ресурсами.

10.2. Роль кадрової служби в реалізації стратегічного управління людськими ресурсами

Зміна методів управління в економіці відбувається під впливом попередніх традицій і нових умов. Управління людськими ресурсами зазнає змін як у сфері формування кадрового потенціалу, так і на рівні його використання. Діяльність у сфері стратегічного управління людськими ресурсами, відповідно, можна розглядати у двох аспектах – “наміри” і “напрямки”:

– у контексті “намірів” роль кадрових служб полягає у нарощенні кадрового потенціалу для реалізації ділової стратегії. Менеджер з персоналу виступає у ролі “калібратора майстерності”, без участі якого не може розроблятися і реалізуватися стратегія організації. Він є “каталізатором” тривалих і багатовимірних процесів у сфері людських ресурсів, які забезпечують конкурентні переваги фірми завдяки унікальності людського потенціалу і належного рівня організаційної культури;

– у контексті “напрямок” менеджери з персоналу забезпечують шляхи досягнення стратегічних цілей компанії. Для цього повинно бути відповідне бачення майбутнього: позиція організації, організаційна структура, виробничі технології, стилі управління, організаційна культура, бажані характеристики людських ресурсів.

Важливим завданням є побудова такої системи кадрового менеджменту в організації, яка б забезпечувала виконання завдань стратегічного управління людськими ресурсами. Можна умовно виділити такі етапи побудови відповідної системи:

1. Узгодження з керівництвом переліку тих завдань, які актуальні на певний момент (бажано – за пріоритетами) для фірми, та сферу залучення кадровиків до прийняття рішень. Для цього необхідно попередньо дослідити специфіку бізнесу та організаційну структуру компанії. Обов’язковим елементом є проведення інтерв’ю з усіма керівниками вищої та середньої ланок.

2. Підготовка або виправлення відповідних посадових інструкцій працівників кадрової служби з конкретними обов’язками та описом ділянок відповідальності. Доцільно, щоб ці документи складав досвідчений HR-менеджер, а не керівник організації, який може і не знати тонкощів роботи кадровиків.

3. Вивчення поточного стану справ у компанії за такими сферами: технологічні процеси (для розуміння кадровиками специфіки виробничих процесів і зв'язків всередині та ззовні фірми); фінанси (для з'ясування фінансових можливостей компанії, що може вплинути на вибір способів побудови підсистем стратегічного управління людськими ресурсами); документообіг (рівень деталізації існуючих документів та особливості використання відповідної інформації); персонал (аналіз наповненості штатного розпису та з'ясування рівнів кваліфікації працівників); інструментарій кадрової служби (що саме використовується у сфері управління людськими ресурсами, від чого відмовилися раніше, що планується до запровадження); зовнішній та внутрішній імідж компанії (на основі опитування клієнтів, партнерів, співробітників). У результаті дослідження та “фільтрування” масиву інформації потрібно виділити найактуальніші проблеми в діяльності фірми.

4. Налагодження та підтримка стосунків з вищим керівництвом. Це процес безперервний і вимагає широкого набору знань та умінь (і їх демонстрації) та забезпечує перебування у потоці найактуальнішої інформації та залучення до прийняття ключових рішень стосовно ділової стратегії. За цього буде легше обґрунтувати рішення й у сфері стратегічного управління людськими ресурсами. Згодом можна буде навести докази рентабельності роботи кадрового підрозділу з використанням фактичних розрахунків затрат на відповідні заходи та вигоди від них.

5. Налагодження та підтримка стосунків із керівниками середнього рівня. Однак необхідно врахувати той аспект, що лінійні керівники переважно сприймають кадровиків як конкурентів, які “влязять” у їх сферу – персонал. Насправді, рядові працівники не є підлеглими кадровиків. Тому HR-менеджерам потрібно вміти керувати процесами, а не людьми. Тут дуже важливою є підтримка вищого керівництва, який би пояснив важливість завдань, покладених на кадровиків, та їх роль в компанії

6. Вхідження кадрового підрозділу у колектив. Важливою є допомога керівників усіх рівнів. Вони повинні так організувати представлення кадровиків своїм підлеглим, щоб співробітники не бачили в них наглядців, а сприймали кадрову роботу з належним розумінням її необхідності та важливості.

7. Складання планів роботи, визначивши у них (спільно з керівниками різних рівнів) результативні показники, згідно з якими можна судити про виконання запланованих завдань. Плани необхідно формально закріпити – підписати у вищого керівництва – це підтвердить їх важливість і зніме проблему можливих майбутніх непорозумінь з керівництвом стосовно виконання заходів у сфері управління людськими ресурсами.

8. Аналіз доступності ресурсів на реалізацію запланованих заходів (цей етап проводиться паралельно з попереднім). Тут знову важлива підтримка з боку вищого керівництва, оскільки необхідними будуть не лише надання повноважень кадровій службі, але й відповідне фінансування і залучення інших працівників до їх виконання.

Негативним є стан, коли кадрові служби виконують тільки адміністративну рутинну роботу, лише забезпечуючи основні структурні підрозділи працівниками та здійснюючи облікову роботу. Вони повинні стати діловим партнером керівників усіх рівнів як всередині організації, так і за її межами. Завдання кадрових служб – методологічна підтримка вищого керівництва, розробка процедур відбору, навчання, систем оцінки, мотивації персоналу. Адже топ-менеджери через те, що вони наділені повноваженнями “зв’язку з зовнішнім світом”, надають цій діяльності величезного значення, знижуючи за цього увагу до внутрішніх процесів. Але саме від вищого керівництва інші працівники очікують, що вони власним прикладом наочно і щиро продемонструють готовність і здатність до змін, стануть своєрідними трансляторами ідей для інших співробітників, покажуть приклад корисності від постійного навчання і реалізації змін, які охоплюють усі рівні організації.

Керівники середнього рівня, на відміну від топ-менеджерів, більшою мірою орієнтовані на внутрішнє середовище. Завдання кадрових служб – допомогти їм реалізувати заплановані заходи разом із персоналом. Управлінці середньої ланки відчують більшу залежність від своїх співробітників, ніж від вищого керівництва. Тому домінуючими цінностями в їх роботі є командна робота, відкритість, довіра, робоча атмосфера та емоційність. Ті управлінці середньої ланки, які давно працюють в компанії, є надзвичайно цінними носіями досвіду, вони добре знають співробітників, їм відомі їхні недоліки та переваги і потенціал, не кажучи про технологічні процеси та їхні критичні позиції. Тобто саме у головах таких керівників середньої ланки розміщена більша частина знань і досвіду організації. Завдання кадровиків – сприяти активному діалогу між обома групами керівників. Завдяки налагодженій системі їхнього спілкування керівники середнього рівня стануть визнаним і ефективним посередником між топ-менеджерами і рядовими співробітниками, будучи особливим ресурсом для здійснення необхідних змін у напрямку реалізації ділової стратегії.

Кадрові служби повинні реалізовувати особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг завдяки стратегічному розміщенню

кваліфікованого й лояльного персоналу. За цього вони повинні дотримуватися таких напрямів діяльності:

- реалізація кадрової політики, яка повинна бути інтегрована в бізнес-стратегію;
- формування корпоративного духу з метою розвитку прихильності;
- обов'язкове залучення вищого керівництва до реалізації завдань кадрової політики;
- ретельний відбір і розвиток персоналу;
- забезпечення налагоджених внутрішніх комунікацій.

У сучасних умовах іноді доцільно передавати частину функцій кадрової служби зовнішнім виконавцям (на аутсорсинг). Це особливо актуально для невеликих представництв іноземних компаній, які виходять на вітчизняний ринок. Для них становлять труднощі норми українського трудового законодавства, а іноді – навіть знання мови та особливості діловодства та обліку.

Компанія може на свій розсуд повністю або частково передати на аутсорсинг неключові для свого бізнесу функції. У табл. 10.1 наведено рекомендації (за економічною доцільністю) щодо передачі певних класів функцій з управління людськими ресурсами на аутсорсинг або залишення їх у компанії [51].

Таблиця 10.1

Групування функцій з управління людськими ресурсами за доцільністю їх передачі на аутсорсинг

Клас функцій	Перелік функцій	Доцільність передачі на аутсорсинг
1	2	3
Внутрішньо-корпоративні функції	Розробка стратегії управління людськими ресурсами. Складання звітів для потреб управління. Мотиваційна політика. Розробка компенсаційного пакету. Стратегічне кадрове планування і аналіз. Кадрова політика	Низька
Консалтинг у сфері управління людськими ресурсами	Трудові відносини. Управління організаційними змінами. Управління навчанням персоналу. Підбір персоналу. Оцінювання персоналу. Проведення тренінгів	Середня

Закінчення табл. 10.1

1	2	3
Кадровий документообіг	Разміщення оголошень про вакансії. Налагодження системи управління кадрами. Ведення обліку даних про співробітників. Підготовка первинних кадрових документів. Обробка первинних кадрових документів. Ведення і зберігання архіву документів	Висока

Для компанії-клієнта, яка користується послугами аутсорсингу, важливо бути впевненим, що дані зберігаються в надійному місці і можуть бути надані неушкодженими в будь-який момент. Деякі організації мають застереження щодо використання послуг аутсорсингу через страх того, що вони втратять контроль над бізнес-процесами у фірмі. Доцільно перехід на аутсорсинг здійснювати поступово, зберігаючи необхідний рівень контролю над процесами управління людськими ресурсами.

10.3. Причини опору стратегічним змінам і способи його подолання

Стратегічні зміни торкаються довготермінових масштабних проблем, пов'язаних з появою нового бачення місії організації та способів її зростання, необхідністю здійснення конкурентної реакції на зміни середовища. Зміни можуть бути викликані нестабільністю загальних характеристик історичної еволюції умов діяльності організації (чинників виробничих і товарних ринків, внутріфірмових умов, географічних чинників, суспільно-політичних умов). Ступінь змін залежить від звичності подій, темпів мінливості і передбачуваності майбутніх станів.

Стратегічні зміни зумовлюють появу нових процедур, технологій у підрозділах і на робочих місцях, тобто зумовлюють так звані операційні зміни, які безпосередньо впливають на працівників. Загалом втілення змін відбувається за схемою “розмороження – переміщення – замороження”.

На стадії переміщення до нового стану виникають нестабільність, стрес, опір змінам, втрата стимулу, скерування енергії у неправильне русло тощо. Людина виходить з власних інтересів і

може відчувати явно чи неявно, що від змін їй буде гірше, тому її опір є зрозумілою реакцією.

Основними причинами опору змінам можуть бути такі:

- неприйняття нового – люди бояться змінювати звичну обстановку, вони з підозрою ставляться до того, що, як їм здається, негативно вплине на умови і способи роботи. Такій підозрілості може сприяти попередній досвід або недовіра до керівництва (підозри тим сильніші, чим гучніші заяви про необхідність і корисність змін);

- фінансовий страх – люди бояться втратити гроші або роботу загалом;

- незручність – страх того, що зміни викличуть додаткові життєві труднощі;

- невизначеність – тривога у зв'язку з невизначеністю результатів змін;

- символічний страх – пов'язаний з тим, що навіть невеликі зміни можуть зачепити важливий символ у житті працівника (наприклад, зміна затишного робочого місця);

- загроза міжособистісним стосункам – опір бути чинитися всьому, що йтиме наперекір налагодженим груповим стосункам;

- страх невідповідності компетенції – стурбованість браком здатностей справлятися з новими обов'язками і набувати нових навичок.

Особливістю втілення змін є “незвичність” дій, які необхідно здійснити. Відмінності звичної (рутинної) діяльності відтої, яка втілює заходи щодо стратегічних змін, наведено в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Відмінності рутинної діяльності від роботи з реалізації стратегічних змін

Ознаки	Рутинна діяльність	Реалізація стратегічних змін
Проблеми, що вирішуються	поточні, які повторюються час від часу	нові (такі, що раніше не вирішувалися)
Особливості діяльності	звичний, чітко розписаний і знайомий усім виконавцям	оригінальний (неповторний), бо про таку діяльність немає чітких інструкцій
Склад виконавців	сталий колектив, розподілений за підрозділами відповідно до штатного розпису	тимчасовий колектив (на період реалізації змін), утворений як зі штатних працівників (яким доручено додаткові нові обов'язки), так і з можливим залученням зовнішніх виконавців робіт

Реалізація змін вимагає від усіх учасників більше зусиль, ніж зазвичай. Отже, з точки зору управління людськими ресурсами необхідно звернути особливу увагу на такі три чинники: заохочення до інтенсивнішої роботи під час реалізації змін, готовність до змін і витримка:

– заохочення співробітників на основі очікування змін на краще є сильним стимулом на перших етапах їх реалізації. Проте потрібно брати до уваги, що піднятий настрій, ейфорія може зникнути, якщо незважаючи на захоплення та зусилля досягнення залишаться на попередньому рівні. Тому важливо пом'якшити (“приземлити”) цей настрій і встановити реалістичні проміжні цілі;

– готовності до змін досягти легше, якщо вдається врахувати усі потреби щодо безпеки змін. Адже порівняно з надійністю та упевненістю, які тривалий час існували в компанії, зміни і супроводжуючі їх ризики або їх очікування є справжнім стресом для працівників (іноді зміни сприймаються як докір про те, що в попередній період колектив погано працював). Тому необхідно, образно кажучи, “побудувати мости з минулого в майбутнє” для працівників;

– витримка є найкритичнішим чинником. Адже для реалізації змін потрібно вкладати додаткові зусилля і час, заспокоювати колег у випадку, якщо результати не відразу стають очевидними. Найважче тут доводиться керівному складу, який стикається з відповідними проблемами, але повинен залишатися наполегливим та послідовним. Доцільно розділити комплекс заходів на менші за обсягом кроки, які осяжні в часі і можуть демонструвати прогрес у русі до поставлених цілей.

Важливу роль у процесі підготовки та реалізації змін відіграють неформальні групи в колективі організації. За своєю суттю така група є нечисленною за складом спільністю, сформованою на неофіційних засадах, що об'єднує людей, які стосуються загальних цілей. Існування неформальної групи забезпечує безпосередній контакт між окремими особами на коротко- або довготерміновій основі.

З'ясувати цільову спрямованість, структуру, рівень розвитку групи, а також взаємовпливи особистостей і ролей кожного із членів групи (авторитетність, конформізм тощо) можна через спостереження, опитування у різних формах.

Відповідні дослідження можуть виявити ставлення співробітників та їх груп до змін, які плануються в майбутньому або реалізуються у певний час. Відповідно до рівня їх опору змінам, працівників та окремі

групи можна класифікувати за принципом, відображеним у табл. 10.3, на “прихильників”, “противників”, “пасивних прихильників”, “агресивних противників”.

Таблиця 10.3

Класифікація працівників організації за ставленням до змін

Прояв ставлення до змін	Ставлення до змін	
	Приймаються	Не приймаються
Відкритий	“прихильник”	“противник”
Прихований	“пасивний прихильник”	“агресивний противник”

На основі такого аналізу “балансу поля сил” виявляються прихильні, опозиційні та нейтральні працівники і їхні групи. Відповідно до чисельності, рівня агресивності і сил впливу груп необхідно планувати інструменти управління ними (примушування, демонстрація позитивних прикладів, винагорода, заохочення до навчання та підвищення кваліфікації тощо).

Реалізація стратегічних змін вимагає складання плану відповідних дій і закріплення за ними виконавців. Такий план допоможе надалі контролювати досягнення (просування) у напрямку досягнення мети змін, скеровувати енергію виконавців у правильне русло, визначати коло осіб, яких зачеплять зміни, та міру впливу на них. До плану реалізації змін повинні належати і заходи щодо запобігання чи подолання опору змінам.

Для запобігання або подолання опору стратегічним змінам доцільно передбачити такі кроки:

- із переліку змін визначити ті, які відчутно вплинуть на працівників конкретних робочих місць;
- поділити заплановані зміни на такі, що можуть бути підтримані більшістю працівників, і такі, що викличуть спротив;
- передбачити ворожі та негативні реакції, які можуть виникнути у відповідь на зміни;
- через роз’яснювальну роботу спробувати розсіяти страхи, пов’язані з очікуванням змін;
- широко висвітлювати зміст і потрібність змін різноманітними засобами (друковані матеріали, Інтернет та Інтранет, збори), досягти повного розуміння пропонованих змін, щоб уникнути двозначності і підозр;
- залучити працівників до реалізації змін (вони будуть виконувати нові ролі, брати на себе відповідальність, творити нові відносини) для

формування почуття причетності до важливої справи і вболівання за успіх змін.

Особлива роль у проведенні змін покладається на вище керівництво. Для змін в організаційному середовищі самі керівники повинні змінити власне мислення і поведінку, слідкувати, щоб їхні вчинки не підштовхували підлеглих до неетичних дій, знати інтереси і відчувати потреби підлеглих і враховувати їх. Окрім формального лідерства, керівник повинен завоювати повагу і визнання, що можливо зробити на основі професійних якостей, чіткого бачення цілей організації, високої культури, дотримання етичних стандартів і контролю за їх дотриманням підлеглими.

Для визначення головних заходів із реалізації змін можна вдаватися до коучингу – індивідуального та групового консультування менеджерів кваліфікованим наставником (коучем).

Загалом, потрібно бути готовим, що поруч з успіхом зміни часто будуть супроводжуватися невдачами. Їх потрібно сприймати з користю – вчитися на помилках.

Контрольні запитання і завдання

1. Згадайте, які підсистеми інтегруються у систему стратегічного управління людськими ресурсами.

2. Назвіть можливі причини труднощів у досягненні внутрішньої узгодженості у стратегічному управлінні людськими ресурсами.

3. Які завдання покладаються на кадрові служби організації, в яких запроваджено стратегічне управління людськими ресурсами?

4. У чому відмінність ролей топ-менеджерів та керівників середньої ланки у реалізації змін, орієнтованих на виконання завдань ділової стратегії?

5. Які переваги і загрози містить передача деяких функцій з управління людськими ресурсами на аутсорсинг?

6. Назвіть можливі причини опору змінам.

7. Які особливості діяльності в умовах змін порівняно з рутинною роботою?

8. Як можна класифікувати працівників та їхні групи за ставленням до змін і його проявом?

9. Які кроки рекомендовано робити для запобігання опору змінам?

ВИСНОВКИ

Умовою успішного використання підходів, описаних у посібнику та освоенних самостійно, на практиці діяльності конкретної організації є спільне розуміння її персоналом переваг, які надає стратегічне управління людськими ресурсами для зміцнення конкурентоспроможності колективу, а не сприйняття його як самоцілі. Важлива роль у досягненні працівниками такого розуміння належить керівникам організації та її структурних підрозділів. Вони повинні володіти уміннями так донести мету і завдання, щоб це було зрозуміло і привабливо для підлеглих. Керівники організацій та працівники кадрових служб повинні побудувати свою діяльність настільки послідовною, щоб отримати повну довіру колективу.

Правильно організоване стратегічне управління людськими ресурсами дає можливість компанії зміцнити власний імідж. Під час прийняття більшості рішень у сфері HR-менеджменту необхідно враховувати репутаційні ризики. Особливо чутливими в цьому аспекті є процеси, що стосуються переміщення та звільнення працівників. Отже, дуже виважено потрібно використовувати такі модні інструменти як аутплейсмент, лізинг персоналу, аутстафінг. Важливою ділянкою роботи із формування позитивного іміджу організації може стати співпраця із профспілками у питаннях, що стосуються мотивації персоналу, розвитку та реорганізації.

Ейчар-менеджер повинен не лише володіти уміннями роботи з людьми (проводити співбесіди, кваліфікаційні тести, планувати професійний розвиток та мотивацію працівників тощо), але й знати специфіку діяльності організації, мати достатню інформацію про її зовнішнє середовище і ділову стратегію. Він повинен доводити доцільність своєї участі у розробці стратегічних планів виробничої діяльності. Для забезпечення власного професіоналізму фахівець повинен продовжувати навчатися упродовж життя, освоюючи не лише вузьку інформацію, пов'язану з управлінням людськими ресурсами, але й ознайомлюватися з новими досягненнями науково-технічного прогресу, змінами у соціально-економічному житті суспільства.

Планування забезпечення людськими ресурсами для потреб регіону на стратегічну перспективу є важливим напрямом прогнозно-планової роботи місцевих органів влади. Наведені у посібнику підходи дають можливість отримати обґрунтовану картину майбутнього складу населення, на основі чого можна будувати заходи з соціально-

економічного розвитку відповідної території. Застосування комп'ютерних моделей з метою отримання таких прогнозів збільшить їх надійність та достовірність. Довготермінові показники, визначені на перспективу, можуть стати інформаційним наповненням аналізу зовнішнього середовища для компаній, які планують свою діяльність у конкретному регіоні. Наявність такої інформації підвищить повноту даних для потенційних інвесторів, вона доповнить початкові дані для розробки стратегії і планування розвитку території.

Наведений у навчальному посібнику матеріал не вичерпує всієї різноманітності питань, які виникають під час практичної діяльності у сфері стратегічного управління людськими ресурсами, тому для володіння актуальними інструментами потрібно безперервно навчатися під час практичної роботи з прогнозування та планування забезпечення потреб окремих організацій, регіону, галузі чи національної економіки загалом у кваліфікованих людських ресурсах. Джерелами знань можуть бути професійні періодичні та навчальні видання, публікації на веб-сайтах різноманітних консалтингових організацій. Удосконалювати свої вміння із розвитку та мотивації працівників, зміцнення організаційної культури, налагодження відносин у колективі, прогнозування та планування людських ресурсів можна, беручи участь у конференціях, семінарах і тренінгах, які систематично організовують провідні компанії, вищі навчальні заклади і центри підвищення кваліфікації.

Використована та рекомендована література

1. Про зайнятість населення [Електронний ресурс] : Закон України № 803–XII від 01.03.1991 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.
2. Про колективні договори і угоди [Електронний ресурс] : Закон України №3356–XII від 01.07.1993 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.
3. Про організації роботодавців [Електронний ресурс] : Закон України № 2436–III від 24.05.2001 р. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.
4. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) [Електронний ресурс] : Закон України №137/98–ВР від 03.03.1998 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98-%E2%F0>.
5. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності [Електронний ресурс] : Закон України № 1045–XIV від 15.09.1999 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1045-14>.
6. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322%E0-08>.
7. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами [Текст] / М. Армстронг ; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 832 с. — (Серия “Класика МВА”).
8. Армстронг М. Стратегическое управление людськими ресурсами [Текст] / М. Армстронг ; пер. с англ. — М. : ИНФРА–М, 2002. — 328 с. — (Серия “Менеджмент для лидера”).
9. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом [Текст] : навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. — К. : КНЕУ, 2005. — 403 с.
10. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений [Текст] : учеб. пособ. / Е. И. Велесько, А. А. Быков, З. Дражек. — Минск : Тэхналогія ; Изд-во БГЭУ, 1997. — 199 с.
11. Вітлінський В. В. Моделювання економіки [Текст] : навч. посіб. / В. В. Вітлінський. — К. : КНЕУ, 2003. — 408 с.
12. Виханский О. С. Стратегическое управление [Текст] : учебник / О. С. Виханский. — М. : Гардарики, 1998. — 296 с.
13. Гаврилишин Б. Національна ідея, утопія чи реальна можливість? / Б. Гаврилишин // Дзеркало тижня [Електронний ресурс]. — 2006. — № 5(584). — Режим доступу : <http://www.zn.kiev.ua/ie/show/584/52552/>.

14. Данюк В. М. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К. : КНЕУ, 2004. — 398 с.
15. Енциклопедичний словник з державного управління [Текст] / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Міхненко [та ін.]; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. — К. : НАДУ, 2010. — 820 с.
16. Завіновська Г. Т. Економіка праці [Текст] : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К. : КНЕУ, 2003. — 300 с.
17. Как построить HR-службу с нуля [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.hrm.ru/kak-postroit-hr-sluzhbu-s-nulja>.
18. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет [Текст] / Джим Коллинз. — 9-е изд., испр. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. — 320 с. — (Серия “Книги Стокгольмской школы экономики”).
19. Колот А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337 с.
20. Колот А. М. Соціальна згуртованість суспільства як доктрина: основні засади, причини актуалізації, складові розвитку / А. М. Колот // Економічна теорія [Текст]. — №1. — 2010. — С. 10—15.
21. Красівський О. Я. Проектний підхід до стратегічного управління освітньою галуззю на регіональному рівні / О. Я. Красівський, І. Л. Матвійшин, Т. М. Кіцак // Демократичне врядування [Електронний ресурс] : наук. вісн. — 2009. — Вип. 4. — Режим доступу : http://www.lvivacademy.com/visnik4/fail/+Matvijishyn_I.pdf.
22. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч.-метод. посіб. / В. В. Красношарпа. — К. : НГУУ “КІП”, 2005. — 76 с.
23. Крушельницька О. В. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К. : Кондор, 2003. — 296 с.
24. Куцоконь М. П. Людський фактор в економіці і його перспективи в сучасній Україні [Електронний ресурс] / М. П. Куцоконь. — Режим доступу : http://www.bdpu.org/scientific_published/conf021009/articles/Section_2/Kuocokon.pdf.
25. Ліпенцев А. В. Дослідження організаційної культури: теоретичні та методологічні аспекти / А. В. Ліпенцев // Демократичне врядування [Електронний ресурс] : наук. вісн. — 2010. — Вип. — № 5. — Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik5/fail/+Lipentsev.pdf>.
26. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом / В. О. Маслов // Проблемы теории и практики управления [Текст]. — 2002. — № 5. — С. 99.

27. Матвіїшин Є. Г. Планування проектних дій [Текст] : навч. посіб. / Є. Г. Матвіїшин. — К. : Хай-Тек Прес, 2008. — 216 с.

28. Матвіїшин Є. Г. Прогнозування пропорцій у регіональному відтворенні людських ресурсів / Є. Г. Матвіїшин // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. — Вип. 20 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. — С. 178—185.

29. Мельник А. Ф. Трансформація управлінської діяльності органів державної влади в умовах посилення глобалізму / А. Ф. Мельник // Політико-правове забезпечення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [Текст] : зб. доп. щоріч. всеукр. громад. слух. (24–25 вересня 2009 р., м. Одеса). — Одеса : Юридична література, 2009. — С. 174—177.

30. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. — К. : Кондор, 2003. — 224 с.

31. Палеха Ю. І. Ключі успіху або організаційна та управлінська культури [Текст] : навч. посіб. / Ю. І. Пелеха. — 2-ге вид., доп. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. — 337 с.

32. Петюх В. М. Управління персоналом [Текст] : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. — К. : КНЕУ, 2007. — 320 с.

33. План заходів щодо реалізації Стратегії демографічного розвитку на період до 2015 р. [затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України № 382-р від 06.06.2007 р.] [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=382-2007-%F0>.

34. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві [затверджене наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України № 127/151 від 26.03.2001 р.] [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zahon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0315-01>.

35. Полянська А. С. Дослідження чинників зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку підприємств в сучасних умовах / А. С. Полянська, Т. М. Оришин // Регіональна економіка [Текст]. — 2010. — №2(56). — С. 39—47.

36. Портер М. Що таке стратегія? [Електронний ресурс] / М. Портер. — Режим доступу : http://vivatstrategy.org.ua/articles/p6_u.htm.

37. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами [Текст] / К. К. Прахалад; В. Рамасвами ; пер. з англ. М. Ставицького. — К. : Книжкове вид-во Олексія Капусти. — 2009. — 258 с.

38. Рачинський А. П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку [Електронний ресурс] / А. П. Рачинський. — Режим доступу : www.academy.gov.ua/ej5/txts/07gappov.htm.
39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навч. посіб. / В. А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2002. — 351 с.
40. Сіренко В. Ф. Інтереси і влада [Текст] / В. Ф. Сіренко. — К. : Оріяни, 2006. — 536 с.
41. Стратегія демографічного розвитку на період до 2015 р. [затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 879 від 24.06.2006 р.] [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=879-2006-%EF>.
42. Траут Дж. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки [Trout on Strategy: Capturing Mindshare, Conquering Markets] [Текст] / Траут Джек. — К. : Агентство “Стандарт”, 2004. — 164 с.
43. Фирсова С. Определение потребности в персонале [Електронний ресурс] / С. Фирсова. — Режим доступу : <http://www.hrm.ru/opredelenie-potrebnosti-v-personale>.
44. Фишер И. Природа капитала и прибыли [Текст] / И. Фишер. — М. : Экономика, 1995. — 415 с.
45. Харчишина О. В. Властивості організаційної культури: системний підхід [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина. — Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10hovksp.pdf.
46. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн ; пер. с англ. Жильцова С. ; под ред. Т. Ю. Ковалевой. — 3-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — 336 с.
47. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
48. Шульц Т. Инвестирование в людей [Електронний ресурс] / Т. Шульц. — Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/garmashova/library/translate.htm>.
49. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту [Текст] : наук.-практ. посіб. / Г. В. Щокін. — К. : МАУП, 1999. — 400 с.
50. Яремко Л. А. Глобальная конкурентоспособность региона: источники конкурентных преимуществ / Л. А. Яремко // Регіональна економіка [Текст]. — 2009. — № 1(51). — С. 51—58.
51. HR-аутсорсинг и консалтинг [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.hrm.ru/db/hrm/code/hr-out/vid/km/article.html>.

Словник термінів

Архетип – базовий підсвідомий тип поведінки, який визначається низкою чинників, зокрема національною культурою.

Асесмент-центр (центр оцінювання) – організація оцінювання працівників або претендентів на заміщення посад, яка полягає у тому, що група учасників проходить певні випробування (ділові ігри, тести, інтерв'ю), за яких створено рівні для всіх учасників можливості проявити свої переваги і недоліки сторони.

Аутплейсмент – консультування з питань працевлаштування співробітників, які підлягають звільненню, за рахунок попереднього працедавця.

Аутсорсинг управління персоналом (кадровий аутсорсинг) – передача функцій, пов'язаних з управлінням персоналом (підбором працівників, лізингом персоналу, аутстафінгом, кадровим адмініструванням, розрахунком заробітної плати тощо), професійній організації (кадровому агентству).

Аутстафінг – виведення персоналу за штат: оформлення кадровим агентством або іншою структурою працівників певної компанії у свій штат, хоча працівник залишається на своєму робочому місці і виконує попередні обов'язки. Залежно від особливостей оподаткування цей захід може суттєво знизити реальну вартість наймання.

Бачення – стисле поєднання основних цінностей, які є орієнтиром для досягнення бажаного стану організації. Бачення як вища мета стратегії міститься у змістовній місії.

Винагорода – усе те, що людина вважає для себе цінним. Розрізняють два типи винагород: внутрішні і зовнішні. Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Зовнішня винагорода забезпечується організацією такими складовими: заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги, символи службового статусу та престижу.

Гістограма – графічний метод подання даних, згрупованих на частоті потрапляння у певний інтервал (наприклад, відображення чисельності осіб, які належать до певних вікових категорій, у вигляді набору смуг відповідної довжини).

Грейдинг – побудова системи рангів, відповідно до яких посади або працівники розподіляються за групами відповідно до їх важливості для компанії.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (далі – ДКХПП) – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій. ДКХПП складається із випусків і розділів випусків, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт.

Ейчар-менеджмент (HR-менеджмент) – управління людськими ресурсами, діяльність із підбору, наймання, оцінювання, професійного навчання, мотивації працівників та розвитку організаційної культури.

Ейчар-менеджер (у публікаціях вживається також просто “ейчар”) – фахівець з управління людськими ресурсами.

Експат (експатріант) – людина, яка тимчасово або на постійній основі мешкає у країні іншій, ніж вона народжена, вихована або отримала громадянство.

Екстраполяція – метод статистичного аналізу, який дозволяє переносити тенденції та зв'язки, що склалися у минулому, на поточний період та на перспективу.

Єдиноначальність – 1) одноосібне керівництво; 2) принцип управління, згідно з яким працівник повинен отримувати безпосередні розпорядження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед ним.

Івент-менеджмент – розробка та проведення ділових і розважальних заходів.

Інсенсив-програми – мотиваційні заходи, мотиваційного характеру, які є офіційною нагородою за успіхи в роботі (наприклад, колективна туристична поїздка або вручення фірмових товарів для працівників).

Кадри – кваліфіковані працівники, які пройшли попередню підготовку й мають трудові навички й досвід роботи у певній сфері.

Кваліфікація – сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

Колективний договір – правовий акт, який укладається з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів.

Компанія – комерційна організація, основною метою якої є економічна діяльність (виробнича, торгівельно-посередницька, фінансова, страхова тощо). Компанії мають статус юридичної особи, до них можуть належати підприємства (заводи, фабрики, шахти, торгівельні центри тощо).

Компетентність – володіння особою достатніми знаннями, уміннями та навичками.

Компетенція – 1) добра обізнаність з чимось (у загальному розумінні); 2) сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок), які задані відносно відповідного кола предметів діяльності і необхідні для якісної та продуктивної дії (у педагогіці).

Концепція – спосіб розуміння, трактування процесів або явищ; система доказів певного положення, сукупність поглядів на окремих предмет дослідження, доктрина, теоретичний напрям або підхід, провідна ідея.

Корпорація – різновид організації, створеної з метою ведення підприємницької діяльності на основі пайової участі в капіталі її учасників (членів) – юридичних чи фізичних осіб.

Корпоративна культура – тип організаційної культури, що максимально об'єднує інтереси персоналу навколо цілей організації; для досягнення такого стану ці цілі повинні бути відомі і зрозумілі співробітникам, збігатися з їхніми інтересами, працівники повинні бачити зв'язок між своїми діями та рухом до загальноорганізаційних цілей.

Корпоративна соціальна відповідальність – концепція, яка полягає в тому, що до діяльності бізнесу причетна відповідальність за збереження довкілля, підтримку економічного, соціального та культурного розвитку країни, дотримання стандартів етики і прозорості в роботі.

Коучинг – діяльність, яка стосується наставництва і тренерства у формі індивідуального і групового консультування тренером (коучем) переважно для керівників.

Культура організації (організаційна культура) – визнана і підтримувана працівниками організації система цінностей і сукупність норм поведінки як всередині організації, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Лізинг персоналу – скерування тимчасово вільного персоналу на роботу в різні підприємства.

Лінійні менеджери – керівники, які очолюють основні виробничі підрозділи (начальники цехів, майстри, бригадири тощо), управляючи безпосередніми виконавцями, які займаються основною для певної організації діяльністю.

Людський капітал – реалізована, активна частина трудового потенціалу. Теоретично розглядається на трьох рівнях: на особистісному – особисті риси і мотивації індивіда, знання та навички

людини, здобуті через освіту, професійну підготовку, практичний досвід; на мікроекономічному – сукупна кваліфікація та професійні здібності всіх працівників підприємства; на макроекономічному – накопичені вкладення у галузях освіти, професійної підготовки і перепідготовки, профорієнтації та працевлаштування.

Людський потенціал – довготривалий запас знань, навичок та компетенцій індивіда, які отримуються переважно шляхом навчання і трудового досвіду та можуть бути використані ним у процесі життєдіяльності.

Людські ресурси – частина населення, якій притаманні фізичні і розумові здібності до праці. До людських ресурсів конкретної організації належить весь накопичений досвід, знання, думки, схильність до ризику і мудрість людей, причетних до цієї організації.

Менеджмент персоналу – керівництво трудовим колективом, системно організований процес відтворення і ефективного використання персоналу.

Місія організації – сформульоване бачення мети існування певної організації.

Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Навички – автоматизовані, інстинктоподібні компоненти умінь, реалізовані на рівні несвідомого контролю.

Найманий працівник – фізична особа, яка працює згідно з трудовим договором на підприємстві, в установі, організації, в їх об'єднаннях або у фізичних осіб, які використовують найману працю.

Наймання персоналу – діяльність, скерована на заповнення вакантних посад, підібраними відповідно до певних критеріїв найманими працівниками, та оформлення з ними трудових відносин.

Обізнаність – добре ознайомлення особи з чимось (наявністю знань та досвіду у певній галузі науки, техніки тощо).

Організаційна культура – див. “культура організації”.

Організація – 1) група людей, які об'єднуються для досягнення певних цілей і діяльність яких свідомо координується; 2) утворення, сформоване із виробничо самостійних, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств.

Оцінювання на основі зворотнього зв'язку “360°” – процес під час якого співробітники анонімно заповнюють коротку анкету про колегу, який оцінюється. Звіт свідчить про думку різних груп про риси працівника.

Патерналізм – такий тип соціально-трудових відносин, за якого держава або адміністрація конкретної організації одноосібно жорстко регламентує ці відносини.

Персонал – усі люди, що працюють в організації, на підприємстві, які виконують виробничі або управлінські функції; вони можуть бути об'єднані згідно з ознакою належності до організації (апарату, відділу, служби тощо) або до професійної діяльності (управлінський, адміністративний, технічний персонал тощо).

Підбір персоналу – формування резерву кадрів на заміщення вакантних місць на основі прогнозування потреби у персоналі і визначення вимог до конкретних посад.

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб завдяки систематичному здійсненню виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.

“Прайс компетенцій” – підхід, згідно з яким заробітна плата призначається працівнику відповідно до “вартості” кожної компетенції, підтвердженої ним через тестування або під час випробувального терміну.

Прихильність – стан приченості і залученості особи в конкретну організацію та ідентифікації себе з нею.

Проект – комплекс заходів, які виконуються для досягнення унікальної мети у задані терміни.

Професійна підготовка – запас професійних знань, навичок, досвіду, набутий у процесі навчання і практичної діяльності.

Професіограма – повний опис особливостей певної професії, що розкриває зміст професійної праці, а також вимог, які вона ставить перед людиною. Вона містить у собі загальну характеристику професії і вимоги, які професія ставить до людини (всесічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини). Головною частиною професіограми є психограма, до якої належить повний опис власне психологічних характеристик та професійно важливих особистісних рис.

Професіографування – процес складання професіограми.

Профіль посади – документ, що містить опис дій, які виконує працівник, та умов виконання роботи. До профілю посади належать

кваліфікаційні характеристики (освіта, досвід роботи, навички, якими повинен володіти працівник) та особистісні якості (тип поведінки, соціальні ролі, психомоторні особливості, які повинні бути притаманні працівникові на певній посаді).

Профорієнтація – діяльність, скерована на консультування молоді з питань вибору професій.

Психограма – графічне зображення результатів дослідження психічної діяльності індивіда за допомогою низки тестів із метою наочного порівняння різних індивідів або вимог, які ставить певна професія.

Психологічний контракт – поєднання непрописаних взаємних очікувань, які існують між працівником і працедавцем.

Рекрутинг – діяльність із підбору персоналу.

Реноме – здобуті за тривалий час імідж і репутація.

Ринок праці – сукупність економічних відносин, форм і методів узгодження та регулювання інтересів безпосередніх виробників і роботодавців, які організують, використовують та оплачують працю найманих працівників.

Розвиток персоналу – процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Ротація кадрів – горизонтальне та вертикальне переміщення працівників на посадах у структурних підрозділах організацій, в яких вони працюють, з метою здобуття ними нових знань, набуття вмінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання, підвищення ефективності їхньої роботи, подолання корупційних явищ.

Система збалансованих показників – система індикаторів, згідно з якими планують і контролюють виконання дій, що реалізують стратегію; завдяки аналізу цих показників можна встановити компетенції, якими повинні володіти працівники, напрямки розвитку та мотивації відповідних компетенцій та орієнтири розвитку корпоративної культури.

Соціальне партнерство – такі відносини між роботодавцями і працівниками, за яких забезпечується узгодження їхніх інтересів на основі співпраці трьох сторін (трипартизм): роботодавців, профспілок та органів державної влади.

Соціальний капітал – механізм, який забезпечує зростання потенціалу спільноти завдяки згуртованості її членів.

Стейкхолдери – зацікавлені сторони (носії інтересів).

Стимулювання – спонукання до дії. Стимули можуть бути позитивними, коли працівник заохочується матеріально (премія,

одержання частки прибутку, перехід на більш високооплачувану роботу) або морально (похвала, суспільне визнання заслуг тощо), але можуть бути і негативними: матеріальні (зниження заробітної плати або премії, відшкодування матеріальних збитків у разі виробництва бракованої продукції або пошкодження устаткування тощо) і моральними (зауваження, догани, засудження трудового поведінки з боку товаришів по роботі).

Стратегія – модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей з урахуванням відповідності внутрішніх можливостей організації особливостям зовнішнього середовища.

Стратегічний план – формалізований документ, що розробляється на підставі стратегії і визначає конкретні заходи, їх послідовність, терміни, ресурси, відповідальність.

Стратегічне планування – адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів на основі безперервного контролю та оцінка змін, що відбуваються ззовні та всередині організації.

Стратегічне управління – особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку зі зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довготермінового виживання організації у мінливому середовищі.

Тімбилдінг (побудова команди) – формування і розвиток навичок командної роботи, командного духу як сукупності психологічних феноменів, які характеризують неформальні стосунки співробітників з колегами та з організацією загалом.

Топ-менеджери – управлінці найвищої ланки, які здійснюють керівництво функціональним та лінійним управлінським персоналом.

Тренінг – метод активного навчання, скерований на розвиток умінь, навичок і соціальних настанов.

Трипартизм – співпраця трьох сторін (роботодавців, профспілок та органів державної влади) для узгодження їхніх інтересів.

Трудовий потенціал – сукупність працездатного населення з урахуванням інтелектуального розвитку, здібностей, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, традицій, переконань і патріотизму.

Уміння – заснована на знаннях готовність людини виконувати ту або іншу діяльність (операцію, серію дій або операцій). Уміння

містять автоматично виконувані частини (навички), але загалом являють собою свідомо контрольовані частини діяльності.

Управління людськими ресурсами – діяльність з підбору, наймання, оцінювання, професійного навчання, мотивації працівників та розвитку організаційної культури.

Урбанізація – процес зростання міст і підвищення їхньої ролі в економічному й культурному житті суспільства.

Установа – 1) орган державного управління, державної влади (державна установа), що виконує функції, покладені на державу; 2) організація, що здійснює господарську, соціально-культурну діяльність у сфері послуг, у виробництві духовного, інформаційного продукту (установи науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фінансові установи).

Філософія організації – документ, який формалізує сукупність “внутрішніх” принципів та правил стосунків співробітників, свого роду систему цінностей і переконань, яка сприймається добровільно або через виховання усіма працівниками організації.

Фірма – назва великих виробничих об'єднань, торговельних чи промислових підприємств.

Функціональні менеджери – спеціалісти, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, керівники секторів, груп тощо).

Предметний покажчик

- Архетип 47, 48, 145
- Асесмент-центр 81, 82, 85, 95, 145
- Аутплейсмент 34, 113, 139, 145
- Аутсорсинг управління персоналом 85, 133, 134, 145
- Аутстафінг 139, 145
- Бачення 16, 145
- Винагорода 108, 109, 110, 145
- Гістограма 39, 40, 122, 145, 158, 159, 160
- Грейдинг 75, 76, 77, 145
- Єдиноначальність 105, 146
- Ін센сив-програми 109, 146
- Колективний договір 14, 146
- Компетентність 92, 147
- Компетенція 91, 92, 147
- Корпоративна культура 103, 147
- Корпоративна соціальна відповідальність 75, 147
- Коучинг 138, 147
- Культура організації 46, 47, 147
- Лізинг персоналу 74, 147
- Людський капітал 6, 7, 147
- Людський потенціал 30, 46, 148
- Менеджмент 27, 28, 148
- Місія 16, 148
- Моделі стратегічного управління людськими ресурсами 33
- Модель ключових компетенцій 77, 78, 79
- Мотивація 22, 109, 110
- Наймання персоналу 52, 53, 74, 80, 84, 85, 86, 148
- Організаційна культура 47, 100, 101, 102, 103, 104, 148
- Оцінювання на основі зворотнього зв'язку "360°" 91, 95, 148
- Патерналізм 14, 15, 149
- Персонал 19, 149
- Підбір персоналу 74, 79, 80, 81, 84, 149
- Прайс компетенцій 75, 76, 77, 93, 149
- Прихильність 105, 149
- Прогнозування людських ресурсів 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69
- Професіограма 62, 149
- Професіографування 46, 149
- Профіль посади 78, 149

Профіль людських ресурсів 122, 123, 124, 125
Профорієнтація 62, 150
Психограма 45, 46, 62, 150
Психологічний контракт 106, 150
Рекрутинг 85, 86, 150
Реноме 35, 36, 150
Ринок праці 54, 55, 56, 61, 82, 150
Розвиток людських ресурсів 29, 30
Ротація кадрів 74, 90, 150
Система збалансованих показників 27, 150
Соціальне партнерство 14, 150
Соціальний капітал 107, 150
Стейкхолдери 12, 28, 150
Стимулювання 108, 150
Стратегія 10, 16, 17, 18, 28, 128, 151
Стратегічний план 16, 151
Стратегічне планування 16, 84, 96, 97, 151
Тімбилдінг 107, 151
Тренінг 108, 151
Управління персоналом 18, 19
Філософія організації 104, 105, 152

Додатки

Додаток 1

Таблиця 1

Найкращі практичні рішення управління людськими ресурсами (відповідно до джерел, наведених у назвах граф)*

<p>Гест (Guest D.A. (1999) Human Resource Management in the UK, in Handbook of Human Resource Management, ed. B. Towers, Blackwell, Oxford)</p>	<p>Паттерсон та ін. (Patterson and others (1997) Impact of people Management Practices on performance, institute of Personnel and Development, London)</p>	<p>Преффер (Preffer J (1994) Competitive Advantage Through People, Harvard Business School Press, Boston, Mass</p>
1	2	3
<p>Добір і ретельне використання відбіркових тестів для виявлення тих, хто може внести певний вклад</p> <p>Професійна підготовка і визнання того, що вона є постійною діяльністю</p> <p>Розвиток у працівників відповідальності за застосування у повному обсязі своїх знань і навичок і були незалежні в цьому</p> <p>Комунікації, які забезпечують повну інформацію всім за рахунок двосторонніх процесів</p>	<p>Сучасні процеси відбору і пошуку персоналу</p> <p>Сучасні ввідні програми</p> <p>Складне професійне навчання</p> <p>Узгоджені системи оцінки</p> <p>Гнучкість навичок працівників</p> <p>Різноманітність видів робіт на виробництві</p> <p>Використання формальних команд</p>	<p>Надійність трудової зайнятості</p> <p>Селективний прийом на роботу</p> <p>Групи самоуправління</p> <p>Оплата, орієнтована на показники праці</p> <p>Професійне навчання для забезпечення кваліфікованих і мотивованих кадрів</p> <p>Зменшення різниці у статусі</p> <p>Спільне використання інформації</p>

* Джерело: Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. — 8-е изд. / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. — СПб. : Питер, 2004. — 832с. — (Серия “Классика МВА”).

Закінчення табл. 1

1	2	3
<p>Участь працівників у прибутках для того, щоб вони знали про значення своїх дій (наприклад, відсутність на робочому місці і плинність кадрів) для фінансових показників</p>	<p>Постійні комунікації</p> <p>Застосування команд покращення якості</p> <p>Гармонійні умови</p> <p>Базова оплата вища, ніж у конкурентів</p> <p>Застосування систем матеріального стимулювання</p>	

Додаток 2

Інструкція до побудови діаграми статевікового складу працівників із застосуванням пакету MS Excel

Початковими даними є штатний розпис, з якого відомо стать і рік народження працівника. Відповідні дані заносять у табличну форму, наприклад, у таку, фрагмент якої наведено нижче (табл. 2).

Таблиця 2

Фрагмент таблиці за даними штатного розпису

№	Працівник	Рік народження	стать
1	Андрійченко	1975	М
2	Бондаренко	1957	М
3	Жарковська	1958	Ж
4	Зозуляк	1947	М
5	Маргинюк	1960	Ж
6	Микієвич	1968	Ж
7	Новаківська	1968	Ж
8	Носенко	1977	М
9	Огієнко	1979	М

Для отримання діаграми статево-вікового складу працівників можна використати наведені нижче інструменти MS Excel і виконати відповідні дії:

1. З використанням інструменту “Фільтр” (меню “Дані”) посортувати працівників за статтю.

2. Для кожної статі провести автоматичний розрахунок віку, скориставшись функцією визначення поточної дати ТДАТА.

3. Згідно з отриманими результатами розрахунку віку працівника отримати частотний розподіл цієї величини з використанням інструменту “Гістограма” пакету “Аналіз даних” (меню “Сервіс”). Перед тим потрібно сформулювати колонку з бажаними інтервалами розподілу – так звані “кишені” (табл. 3).

Таблиця 3

Фрагмент таблиці за даними штатного розпису

Кишені (вік)	Частоти для	
	мужчин	жінок
1	2	3
80	0	0

Закінчення табл. 3

1	2	3
75	2	0
70	4	2
65	9	5
60	10	9
55	8	10
50	7	4
45	11	10
40	10	17
35	22	14
30	7	4
25	0	0
20	0	0
15	0	0
10	0	0
5	0	0
0	0	0

4. Згідно з даними частотного розподілу побудувати діаграму, скориставшись інструментом “майстер діаграм”:

- виділити колонки “Кишенья” і “Частота для жінок”;
- натиснути кнопку “Діаграма”;
- видалити ряд, що відповідає “Кишеньям”;
- призначити вертикальну шкалу відповідно до “Кишень”;
- активізувати контекстне меню діаграми (наприклад, правою кнопкою “мишки”);
- вибрати пункт “Початкові дані”;
- у вікні “Підпис по X” вказати адресу колонки “Кишені”.

5. Сформувані колонку “Від’ємна частота для мужчин” (помножені на (-1) значення).

6. Додати ряд “Частота для мужчин” у діаграмі:

- активізувати контекстне меню діаграми;
- вибрати пункт “Початкові дані”;
- додати ряд, вказавши у вікні “значення” адресу колонки “Від’ємна частота для мужчин”.

7. Користуючись інструментом зміни параметрів діаграми, отримати бажаний вигляд гістограми (рис. 1).

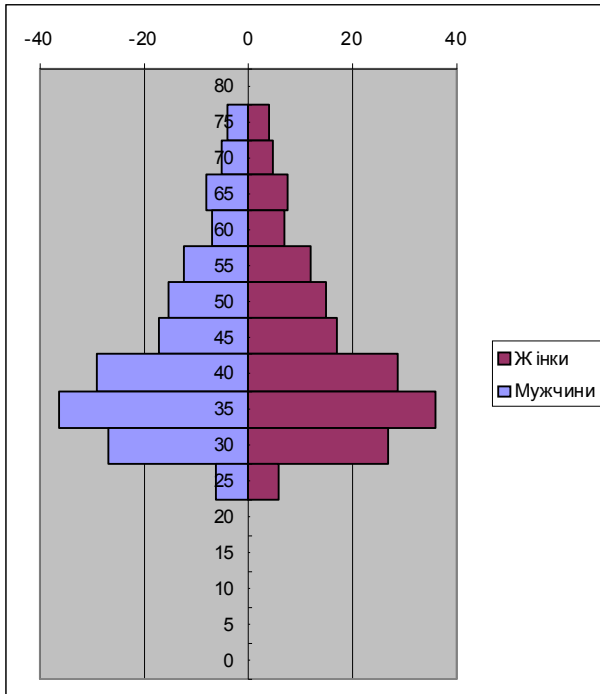


Рис. 1. Варіант діаграми статевовікового складу працівників

Додаток 3

Тест “Аналіз власних обмежень керівника”

Інструкція. Скористайтесь бланком для запису Ваших відповідей на твердження тесту. Нижче наведено 110 тверджень, що описують можливості, які можуть бути або не бути притаманні Вам як керівнику. Прочитайте кожне твердження і перекресліть квадрат з відповідним номером в бланку для відповідей, якщо Ви відчуваєте, що воно стосовно Вас справедливе. Якщо твердження викликає у Вас сумніви, подумайте над ним і дайте найбільш правдиву відповідь. Поступово опрацюйте всі твердження. Фіксуючи результати тверджень, будьте максимально ширими.

1. Я добре долаю труднощі, властиві моїй роботі.
2. Мені зрозуміла власна позиція з принципово важливих питань.
3. Коли необхідно приймати важливі в моєму житті рішення, я дію рішуче.
4. Я докладаю значних зусиль для свого розвитку.
5. Я здатний ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, перевіряючи їх.
7. Мої погляди колеги зазвичай беруть до уваги і я часто впливаю на те, які рішення вони приймають.
8. Я розумію принципи, які лежать є основою мого підходу до управління.
9. Мені неважко забезпечити ефективну роботу підлеглих.
10. Я вважаю себе добрим наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре їх проводжу.
12. Я піклуюсь про своє здоров'я.
13. Я інколи прошу інших оцінити мої основні підходи до життя і роботи.
14. Якби мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити у своєму житті.
15. Я володію значним потенціалом для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я отримую задоволення від змін.
18. Я зазвичай успішно впливаю на інших людей.
19. Я переконаний, що дотримуюсь належного стилю управління.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.

21. Я докладаю багато зусиль для організації наставництва і розвитку підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі для підвищення власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо потрібно, вживати непопулярні заходи.
24. Я іноді віддаю перевагу легшому рішенню перед складнішим, але точно вірним.
25. Моя робота і особисті цілі взаємно доповнюють один одного.
26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.
27. Я регулярно переглядаю цілі своєї роботи.
28. Мені здається, що багато хто є менш винахідливим, ніж я.
29. Перше враження, яке я справляю, є зазвичай добрим.
30. Я сам починаю обговорення моїх управлінських недоліків і переваг, оскільки зацікавлений у зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається налагоджувати добрі стосунки з підлеглими.
32. Я приділяю достатньо часу для аналізу і оцінки того, що потрібно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, що є основою розвитку ефективних робочих груп.
34. Я раціонально розподіляю свій час.
35. Я зазвичай непохитний у принципових питаннях.
36. Я намагаюсь об'єктивно оцінювати свої повноваження.
37. Я постійно прагну до освоєнню нового досвіду.
38. Я справляюсь зі складною інформацією кваліфіковано і чітко.
39. Я готовий пройти період з непередбачуваними результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я охарактеризував би себе як людину, впевнену в собі.
41. Я вірю в можливість зміни ставлення людей до роботи.
42. Мої підлеглі роблять все, що від них залежить для організації (фірми, підприємства).
43. Я регулярно проводжу оцінку роботи підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери відкритості і довіри в робочих групах.
45. Робота не впливає негативно на моє особисте життя.
46. Я іноді дію всупереч моїм переконанням.
47. Моя робота сприяє досягненню задоволення від життя.
48. Я постійно прагну до зворотного зв'язку з оточуючими з приводу моєї роботи і можливостей.
49. Я добре складаю плани.

50. Я не гублюся і не здаюся, якщо не вдається відразу вирішити проблему.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати взаємовідносини з оточуючими.
52. Я розумію, що може зацікавити людей і бути стимулом у їх роботі.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки з колегами та підлеглими і прагну цього.
55. Між колективом, який я очолюю, та іншими колективами в організації існують відносини "здорового" співробітництва.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися в роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю особисті цінності.
58. Для мене важливо відчуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу і успіхи.
61. Я впевнений у собі.
62. Я загалом здатний впливати на оточуючих.
63. Керуючи людьми, я піддаю сумніву застарілі підходи.
64. Я заохочую тих підлеглих, які працюють ефективно.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника складається з проведення консультацій для підлеглих.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідерами у своєму колективі.
67. Заради свого здоров'я я контролюю те, що я п'ю і їм.
68. Я майже завжди дію згідно зі своїми переконаннями.
69. У мене добре взаєморозуміння з колегами.
70. Я часто роздумую над тим, що не дає мені бути ефективнішим у роботі, і дію згідно із зробленими висновками.
71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблеми.
72. Я можу керувати людьми, що мають високі новаторські здібності.
73. Моя участь в нарадах зазвичай плідна.
74. Я різними способами досягаю того, щоб люди з мого колективу були зацікавлені в роботі.
75. У мене рідко виникають вагомі проблеми у стосунках з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі втратити можливість для розвитку підлеглих.
77. Я досягаю того, щоб ті, ким я керую, чітко розуміли цілі роботи колективу.

78. Я загалом почуваю себе енергійним і життєрадісним.
79. Я розумію значення мого саморозвитку і його вплив на мої переконання і погляди.
80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.
82. Я впевнено почуваю себе на нарадах з вирішення проблем.
83. Для мене неважко створити нову ідею.
84. Моє слово не розходиться з ділом.
85. Я вважаю, що підлеглі повинні оспорювати управлінські рішення.
86. Я докладаю значних зусиль для визначення ролей і завдань підлеглим.
87. Мої підлеглі розвивають необхідні їм навички.
88. Я володію навичками, необхідними для створення ефективних робочих груп.
89. Мої друзі знають, що я піклуюсь про свій достаток.
90. Я готовий обговорити з співробітниками свої погляди і переконання.
91. Я обговорюю зі співробітниками свої перспективні плани.
92. "Відкритий і легко пристосовується" – це правильний опис мого характеру.
93. Загалом, я дотримуюсь послідовного підходу до вирішення проблем.
94. Я спокійно ставлюся до своїх помилок, не засмучуюсь через них.
95. Я вмію слухати інших.
96. Мені добре вдається поділити роботу між співробітниками.
97. Я переконаний, що у важкій ситуації мені забезпечена повна підтримка підлеглих.
98. Я постійно намагаюсь підвищити якість роботи підлеглих.
99. Я здатен дати добру пораду.
100. Я вмію дати раду емоціям.
101. Я зазвичай співставляю свої цінності з цінностями організації загалом.
102. Я зазвичай досягаю того, до чого прагну.
103. Я продовжую розвивати і нарощувати свій потенціал.
104. У мене зараз не більше проблем і вони не складніші, ніж рік тому.
105. Я ціную нешаблонну поведінку на роботі.
106. Люди серйозно ставляться до моєї життєвої позиції.

107. Я впевнений в ефективності моїх методів керівництва.

108. Мої підлеглі з повагою ставляться до мене як до керівника.

109. Я вважаю важливим, щоб у колективі ще хтось був здатен виконувати мою роботу.

110. Я впевнений у тому, що спільними зусиллями можна досягти більшого.

У наведеному далі “Бланку відповідей” є 110 клітинок, пронумерованих відповідно до тверджень тесту. Якщо Ви вважаєте, що твердження загалом вірне, то закресліть відповідну клітинку. В іншому випадку залиште клітинку порожньою. Будьте уважні, не пропускайте тверджень.

Таблиця 4

Бланк для відповідей

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Сума											
Ранг											
Зворотній ранг											

Заповніть рядок “Сума” бланку для відповідей, підсумувавши кількість перекреслених клітинок в кожній графі від А до К. Потім заповніть рядок “Ранг”, присвоюючи найбільшому результату попереднього рядка “Сума” ранг 1, другій за величиною графі А – ранг 2 і т. д. Найменший результат отримає ранг 11. Далі заповніть рядок “Зворотній ранг”, присвоюючи найменшому результату ранг 1, і т. д. Найвищий результат отримає ранг 11. Перенесіть отримані результати з рядків “Ранг” і “Зворотній ранг” у відповідні графи наведеної далі “Таблиці результатів”.

Таблиця 5

Таблиця результатів

Ваш результат по графі	Переваги	Ранг	Зворотній ранг	Обмеження
1	2	3	4	5
A	Здатність керувати собою			Неспроможність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; неспроможність долати стреси в сучасному житті
B	Чіткі цінності			Відсутність чіткого розуміння своїх особистих цінностей; наявність цінностей, які не відповідають умовам сучасного ділового і особистого життя
C	Чіткі особисті цілі			Відсутність розуміння в питанні про цілі свого особистого або ділового життя; наявність цілей, які не відповідають умовам сучасної роботи та життя
D	Тривалий само розвиток			Відсутність налаштування на нові ситуації і можливості їх сприйняття
E	Хороші навички вирішення проблем			Відсутність стратегії, необхідної для прийняття рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми
F	Творчий підхід			Відсутність здатності генерувати досить нові ідеї; невміння використовувати нові ідеї
G	Вміння впливати на оточуючих			Недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу зі сторони оточуючих або впливати на їх рішення
H	Розуміння особливостей управлінської праці			Недостатньо розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні чи недоречні уявлення про роль керівника
I	Здатність керувати			Відсутність практичних можливостей досягати результатів від підлеглих

Закінчення табл. 5

1	2	3	4	5
J	Вміння навчати			Відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості
K	Вміння налагодити групову роботу			Нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп або колективів

Заповніть таблицю підсумків. У графі “Мої переваги” містяться ті ділянки, в яких Ви майже не відчуваєте труднощів, а у графі “Мої обмеження” – ті, які потребують першочергового розвитку.

Таблиця 6**Таблиця підсумків**

Впишіть номери 1, 2, 3 з графі “Ранг” Впишіть номери 1, 2, 3 з графі “Зворотній ранг”

Мої переваги	Мої обмеження
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Виконавши такий тест з аналізу своїх рис, Ви отримаєте результати власної оцінки своїх переваг і недоцілок як керівника.

Додаток 4

Таблиця 7

Приклад психограм для деяких видів діяльності*

Назва	Організатор вільного часу	Наладчик радіо-апаратури	Гід-перекладач	Перукар-візажист	Дизайнер інтер'єру
Зорове сприйняття (дія сприйняття)	1	3	2	3	3
Слухове сприйняття (дія сприйняття)	2	2	3	1	1
Пам'ять (мнемічна дія)	3	3	3	3	3
Уважність (дія зовнішнього контролю)	3	3	3	3	2
Уява (імажинітивні дії)	3	2	2	3	3
Технічний інтелект (логічні дії)	1	3	1	1	3
Словесно-логічний інтелект (логічні дії)	3	1	3	1	1
Соціальний інтелект, організаторськ здібності (логічні дії)	3	1	3	2	2
Усне мовлення (інтерперсональні дії)	3	1	3	2	2
Відкритість у спілкуванні (інтерперсональні дії)	3	1	3	3	2
Емоціонально-вольова регуляція (самоконтроль)	3	2	2	3	2
Психомоторика (рухові дії)	3	3	2	3	3

* Джерело : Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Психограма>

Додаток 5

Тест “Соціально-психологічна самооцінка колективу”

Інструкція. Скористайтесь наведеним далі “Бланком для відповідей”, щоб записати Вашу оцінку відповідно до запропонованих суджень про працівників колективу, в якому Ви працюєте.

Список суджень для оцінки вашого колективу

1. Свої слова підтверджують ділом.
2. Осуджують прояв індивідуалізму.
3. Мають спільні переконання.
4. Радіють успіхам один одного.
5. Допмагають новачкам і членам інших колективів.
6. Вміло взаємодіють один з одним у роботі.
7. Знають завдання, які поставлені перед колективом.
8. Вимогливі один до одного.
9. Всі питання вирішують спільно.
10. Єдині в оцінці проблем, які виникають перед колективом.
11. Довіряють один одному.
12. Діляться досвідом роботи з новачками і членами інших колективів.
13. Безконфліктно ділять між собою обов’язки.
14. Знають результати роботи колективу.
15. Ніколи і ні в чому не помиляються.
16. Об’єктивно оцінюють свої успіхи і невдачі.
17. Особисті інтереси переважають над інтересами колективу.
18. Проводять своє дозвілля однаково.
19. Захищають один одного.
20. Враховують інтереси нових членів колективу і представників інших колективів.
21. Взаємно замінюють один одного в роботі.
22. Знають позитивні і негативні риси один одного.
23. Вирішуючи поставлені перед колективом завдання, працюють з повною віддачею сил.
24. Не залишаються байдужими, якщо йдеться про інтереси колективу.
25. Однаково оцінюють правильність розподілу обов’язків.
26. Допмагають один одному.
27. До новачків, старих членів колективу і представників інших колективів висувають однакові вимоги.
28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі.

29. Знають правила поведінки в колективі.
30. Ніколи і ні в чому не сумніваються.
31. Не залишають початої справи на півдорозі.
32. Відстоюють прийняті в колективі норми поведінки.
33. Однаково оцінюють успіхи колективу.
34. Щиро засмучуються від невдач колег.
35. Однаково об'єктивно оцінюють роботу старих і нових членів колективу, а також представників інших колективів.
36. Швидко вирішують конфлікти і суперечності, які виникають в процесі взаємодії один з одним для вирішення загальноколективних завдань.
37. Добре знають свої обов'язки.
38. Свідомо підкоряються дисципліні.
39. Вірять у свій колектив.
40. Однаково оцінюють невдачі колективу.
41. Тактовно ведуть себе стосовно один одного.
42. Не наголошують своїх переваг перед новачками і членами інших колективів.
43. Швидко знаходять між собою спільну мову.
44. Добре знають прийоми і методи спільної роботи.
45. Завжди і в усьому праві.
46. Суспільні інтереси ставлять вище особистих.
47. Підтримують корисні для колективу починання.
48. Мають однакові переконання щодо норм моралі.
49. Доброзичливо ставляться один до одного.
50. Тактовно ведуть себе стосовно новачків і членів інших колективів.
51. Якщо потрібно, беруть на себе керівництво колективом.
52. Добре знають роботу товаришів у колективі.
53. По-господарськи ставляться до суспільного добра.
54. Підтримують традиції, які склалися в колективі.
55. Дають однакові оцінки рисам особистості, необхідним для члена колективу.
56. Поважають один одного.
57. Тісно співпрацюють з новачками і членами інших колективів.
58. У разі необхідності виконують обов'язки інших членів колективу.
59. Знають риси характеру один одного.
60. Все вміють робити.
61. Відповідально виконують будь-яку роботу.

62. Активно дають відсіч силам, які роз'єднують колектив.
63. Однаково оцінюють правильність розподілу заохочень.
64. Підтримують один одного в тяжкі хвилини.
65. Радіють успіхам новачків і членів інших колективів.
66. Діють спільно і організовано у складних ситуаціях.
67. Добре знають звички і схильності один одного.
68. Активно беруть участь у громадській роботі.
69. Постійно турбуються про успіхи колективу.
70. Однаково оцінюють справедливість покарань.
71. Уважно ставляться один до одного.
72. Щиро засмучуються від невдач новачків та членів інших колективів.
73. Швидко знаходять такий розподіл обов'язків, який всіх влаштує.
74. Добре знають, про справи один одного.
75. Визнають, що вони зовсім не знають своєї справи.

Таблиця 8

Бланк для відповідей

Номер суд-ження	“Всі” (6 б.)	“Майже всі” (5 б.)	“Більшість” (4 б.)	“Половина” (3 б.)	“Меншість” (2 б.)	“Майже ніхто” (1 б.)	“Ніхто” (0 б.)	Середній бал
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15*								
16								
17								
18								
19								
20								

Продовження табл. 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30*								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
41								
42								
43								
44								
45*								
46								
47								
48								
49								
50								
51								
52								
53								
54								
55								
56								
57								
58								
59								
60*								
61								
62								

Закінчення табл. 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
63								
64								
65								
66								
67								
68								
69								
70								
71								
72								
73								
74								
75*								

Обробка результатів

Спочатку експериментатор повинен перевести оцінки опитаних у бали.

Під номерами 15, 30, 45, 60 та 75 (виділено у таблиці*) у списку подані контрольні судження. За особливостями відповіді на них експериментатор робить висновок про ступінь довіри до даних, отриманих від того чи іншого опитаного. При уважному читанні і щирій відповіді опитані повинні були оцінити свою групу згідно з цими судженнями балом 0 (“Ніхто”), оскільки насправді таких людей, які ніколи і ні в чому не помиляються, ніколи і ні в чому не сумніваються, завжди і в усьому праві і все знають, признаються в некомпетентності, немає. Якщо оцінка групи за більшістю контрольних суджень відмінна від нуля, цей протокол до уваги не береться як такий, що містить багато неширих відповідей.

Обробка і відображення результатів передбачає такі дії з використанням наведеної далі таблиці “Середній соціально-психологічний рельєф відносин в колективі”, у якій судження згруповані відповідно до семи характеристик колективу:

1) підраховується середній бал для кожного з 70 робочих суджень (як сума добутоків кількості відповідей, у яких обрано відповідну категорію, на відповідний бал, розділена на загальну кількість відповідей за цим судженням); наприклад, якщо для певного судження із 20 опитаних 5 обрало оцінку “2”, 8 – оцінку “3”, 7 – оцінку “4”, то середній бал становитиме $(5 \times 2 + 8 \times 3 + 7 \times 4) / 20 = 3,1$;

2) у таблиці результатів ці середні бали вносяться для кожного із 70 робочих суджень у колонці “оцінка судження” і позначається

відповідна точка в одній з останніх шести колонок у рядку, що відповідає номеру судження;

3) лінією послідовно сполучають усі 70 точок, отримують “рельєф” стосунків у колективі, за яким можна робити висновки про ступінь розвитку всіх їх 70 форм, що містяться у списку;

4) підраховується середній бал для кожної із 7 характеристик колективу (як середнє арифметичне оцінок у відповідній групі характеристик) і результат вноситься у колонці “оцінка характеристики” та позначається жирною точкою в середньому рядку з тих, що належать відповідній характеристиці;

5) сполучають жирною лінією сім жирних точок – отримують укрупнену “кардіограму” стосунків у колективі.

Отримані результати можуть використовуватися для покращення тих характеристик, які отримали низьку оцінку під час опитування, і закріплення сильних характеристик.

Таблиця 9

Середній соціально-психологічний рельєф відносин у колективі

Характеристика	№ судження	Оцінка судження	Оцінка характеристики	1	2	3	4	5	6
				5	6	7	8	9	10
відповідальність	1								
	8								
	16								
	23								
	31								
	38								
	46								
	53								
	61								
68									
колективізм	2								
	9								
	17								
	24								
	32								
	39								
	47								
	54								
	62								
69									

Продовження табл. 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
згуртованість	3								
	10								
	18								
	25								
	33								
	40								
	48								
	55								
	63								
70									
контакт- ність	4								
	11								
	19								
	26								
	34								
	41								
	49								
	56								
64									
71									
відкриті- сть	5								
	12								
	20								
	27								
	35								
	42								
	50								
	57								
	65								
72									
організо- ваність	6								
	13								
	21								
	28								
	36								
	43								
	51								
	58								
	66								
73									

Закінчення табл. 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
інформо- ваність	7								
	14								
	22								
	29								
	37								
	44								
	52								
	59								
	67								
	74								

Додаток 6

**Характеристики аспектів організаційної культури,
запропоновані Г. Хофстеде***

Таблиця 10

**Характеристика індивідуалістичної і колективної культури
організації**

Параметри культури	Індивідуалістична культура організації	Колективістська культура організації
Втручання в особисте життя працівників	Керівництво не бажає втручатися в особисте життя працівників	Працівники очікують участі організації у вирішенні їхніх особистих справ
Вплив організації на самопочуття працівників	Слабкий	Сильний
Захист інтересів	Працівники вражають, що повинні надіятися тільки на себе, відстоювати свої інтереси	Працівники очікують, що підприємство буде захищати їхні інтереси
Функціонування підприємства	Індивідуальна ініціатива кожного члена організації	Почуття обов'язку і лояльність працівників
Просування по службі	Всередині або ззовні організації на основі компетенції	Винятково в межах організації згідно зі стажем
Мотивація	Керівництво використовує нові ідеї і методи, стимулює активність індивідів і груп	Керівництво використовує традиційні форми
Соціальні зв'язки	Дистанційність	Згуртованість

* Джерело: Типология корпоративных культур Г. Хофстеде [Электронный ресурс] / Институт корпоративной культуры. — Режим доступа : <http://www.corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-g-khofstede>.

Таблиця 11

**Характеристика культур з високим і низьким рівнем
дистанції влади**

Параметри культури	Культура з високим рівнем дистанції влади	Культура з низьким рівнем дистанції влади
Частота висловлення підлеглим своєї незгоди	Низька	Висока
Перевага стилю управління	Директивний	Демократичний
Сприйняття нерівності	Нерівність людей	Нерівність ролей
Ставлення до керівників	Підлеглі розглядають своїх керівників як “інших” людей, людей іншого, ніж вони самі, типу	Підлеглі розглядають своє вище керівництво як таких самих людей, як і вони
Доступність керівництва	Вище керівництво недоступне	Вищі керівники доступні
Ставлення до права	Накази не обговорюються: сила переважає право	В організації право переважає силу
Структура організації	Багаторівнева, тенденція до централізації	Пласка, тенденція до децентралізації
Розмір управлінського апарату	Велика кількість управлінсько-контролюючих працівників	Керівний склад малочисельний
Диференціація заробітної платні	Велика	Досить незначна
Кваліфікація працівників нижнього рівня	Низька	Висока
Статус працівників і службовців	“Білі комірці” мають вищий статус	Працівники мають такий самий статус, як і службовці

Таблиця 12

Характеристика культур з високим і низьким рівнем уникнення невизначеності

Параметри культури	Культура з низьким рівнем уникнення невизначеності	Культура з високим рівнем уникнення невизначеності
Ставлення до часу	Готовність персоналу жити сьогоднішнім	У працівників велике хвилювання за майбутнє
Надання переваги розміру організації	Працівники надають перевагу невеликій організації	Працівники надають перевагу великим організаціям
Вік менеджерів середнього рівня	Молодь	Середній і похилий вік
Мотивація досягнення цілі	Стійка	Низька
Ставлення до успіху	Надія на успіх	Боязнь невдачі
Готовність до ризику	Велика	Слабка
Надання переваги типу кар'єри	Надання переваги управлінській кар'єрі над кар'єрою спеціаліста	Надання переваги кар'єрі спеціаліста над кар'єрою управлінця
Кваліфікація керівника	Керівник не є спеціалістом у сфері управління	Керівник повинен бути експертом, спеціалістом у сфері управління
Ставлення до конфліктів	Конфлікт в організації розглядається як звичне явище	Конфлікти в організації не бажані
Конкуренція між працівниками	Нормальне і продуктивне явище	Суперництво не заохочується
Готовність до компромісу з опонентами	Висока	Низька
Готовність до невизначеності в роботі	Висока	Низька

Таблиця 13

Характеристика “чоловічих” і “жіночих” культур

Параметри культури	“Чоловіча” культура	“Жіноча” культура
Роль чоловіка і жінки	Чоловік повинен заробляти, жінка виховувати дітей	Чоловік не обов’язково повинен заробляти на життя, він може займатися вихованням дітей
Домінування	Чоловік повинен домінувати в будь-якій ситуації	Відмінність між статтю не впливає на займання владних позицій
Головна цінність	Успіх – єдине, що важливе у житті	Якість життя
Життя і робота	Жити для роботи	Працюю, щоб жити
Що є важливим	Гроші і хороші матеріальні умови	Мужчини та оточення
Прагнення	Завжди бути кращим	Орієнтація на рівність, не намагатись здаватись кращим за інших
Ставлення до свободи	Незалежність	Солідарність
Почуття	Поважати тих, хто досяг успіху	Співчуття невдахам
Ухвалення рішення	Логіка	Інтуїція

Таблиця 14

Наслідки відмінностей національних культур для процесу роботи

Культура з невеликою дистанцією влади	Культура з великою дистанцією влади
1	2
Ієрархія означає нерівність ролей, яка базується на корисності і необхідності	Ієрархія означає існуючу нерівність
Підлеглі очікують консультацій з боку керівництва	Підлеглі розраховують на те, що їм скажуть, що потрібно робити
Ідеальний керівник – винахідливий демократ	Ідеальний керівник – прихильний автократ (хороший батько)
Культура з розвинутим колективізмом	Культура з розвинутим індивідуалізмом
Ціннісні стандарти розрізняються в межах груп і на зовні: сепаратизм	Одні і ті ж цінності можуть застосовуватися до всіх: універсалізм

Закінчення табл. 14

1	2
Інші люди оцінюються як члени їхньої групи	Інші люди оцінюються як потенційні ресурси
Взаємовідносини між людьми важливіші за завдання	Завдання важливіші за взаємовідносини
Відносини між роботодавцем і найманим працівником побудоване на основі моральної моделі	Відносини між роботодавцем і найманим працівником побудовані на основі розрахунку
Жіноча культура	Чоловіча культура
Надлишкова самовпевненість висміюється	Надлишкова самовпевненість цінується високо
Працівники згодні працювати за нижчі ставки оплати праці	Працівники згодні працювати лише за високі ставки оплати праці
Фокус на якість життя	Фокус на кар'єрний ріст
Інтуїція	Рішучість
Культура з низьким намаганням уникнути невизначеності	Культура з високим намаганням уникнути невизначеності
Неприйняття правил – писаних чи неписаних	Емоційна потреба у правилах – писаних чи неписаних
Низький рівень формалізації та стандартизації	Високий рівень формалізації та стандартизації
Терпимість до людей з відхиленнями у поведінці та ідеях	Нетерпимість до людей з відхиленнями у поведінці та ідеях

Таблиця 15

Класифікація чинників зовнішнього середовища організації*

Складова зовнішнього середовища	Чинники зовнішнього середовища
1	2
Політична і юридична	<ul style="list-style-type: none"> – політична нестабільність; – податкове регулювання і стимулювання стратегічно важливих виробництв; – інвестиційна політика щодо покращення інвестиційної – привабливості; – інституційне забезпечення ринкових перетворень
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> – рівень і темп інфляції; – курс національної валюти щодо іноземних валют; – облікова ставка; – податкове навантаження; – частка прибуткових (збиткових) підприємств; – індекс цін на промислову продукцію; – інвестиції в основний капітал
Технічна	<ul style="list-style-type: none"> – частка інноваційно-активних підприємств; – державні інноваційні програми і проекти у науково-технічній галузі; – інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності; – кількість патентів, ліцензій, авторських прав; – рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури
Соціально-демографічна	<ul style="list-style-type: none"> – урбанізація; – рівень безробіття; – частка працездатного населення; – розмір мінімальної заробітної плати; – платоспроможність населення; – міграція населення; – рівень освіти; – рівень медицини

* Джерело: Полянська А. С. Дослідження чинників зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку підприємств в сучасних умовах / А. С. Полянська, Т. М. Оришин // Регіональна економіка [Текст]. — №2(56). — 2010. — С. 42.

Закінчення табл. 15

1	2
Культурно-етична	<ul style="list-style-type: none"> – корупція і хабарництво; – рівень кваліфікації працівників; – умови праці і охорона праці; – культура поведінки на підприємствах
Міжнародна	<ul style="list-style-type: none"> – структура і динаміка експортно-імпортних операцій; – створення СП, міжнародна співпраця і кооперування; – динаміка іноземних інвестицій; – рівень конкурентноспроможного регіону; – відшкодування ПДВ; міжнародні міграційні процеси

Взірець професіограми*

Адвокат

Домінуючі види діяльності:

– вивчення законів, підзаконних актів, нормативно-правових актів, міжнародних договорів (також облік діючого законодавства й інших нормативних актів) і застосування їх на практиці;

– надання юридичної допомоги за допомогою консультацій, надання усних і письмових довідок по законодавству (роз'яснення діючого законодавства як у загалом проблемі, яка виникла, так і по окремих її нюансах);

– правовий захист громадян, організацій, держави;

– складання позовних заяв, скарг, претензій та інших правових документів;

– запит через юридичну консультацію довідок, характеристик та інших документів, необхідних у зв'язку з наданням юридичної допомоги, з державних і громадських організацій, що зобов'язані у встановленому порядку видавати ці документи чи їхні копії;

– підготовка безпосередніх звертань від імені клієнта в державні, суспільні, виробничі, наукові, навчальні, культурні й інші організації із необхідних питань;

– представництво від імені клієнта в державних (правоохоронних, судових, адміністративних), суспільних, підприємницьких і інших структурах;

– збір різних доказів на користь клієнта на основі запитів, експертиз, наукових висновків, організації експериментів, висновків експертів і фахівців, додаткових обстежень, ревізій, перевірок, показань свідків і очевидців, логічних умовиводів;

– інформування в розумних межах клієнта про стан розглянутої справи, своєчасні відповіді на обґрунтовані запити, надання інформації і документів;

– організація зустрічей з підзахисним у місцях його затримання для уточнення обставин, що пом'якшують провину підозрюваного, підслідного, узгодження з клієнтом заходів для його захисту чи безперечного виправдання при застосуванні правоохоронними органами мір затримання під варту;

* Джерело: Режим доступу : http://osvita-svyat.kiev.ua/menu/parents/index.php?login=yes&ELEMENT_ID=2090.

– підтримка захисту прав клієнта при виконанні слідчих дій у судочинстві, прояснення обставин справи на користь підзахисного.

Беручи участь у судовому розгляді, адвокат:

– суворо стежить за дотриманням правил, установлених процесуальним законом та інших нормативних актів в інтересах підзахисного чи клієнта;

– звертається з зауваженнями, запитами до учасників судового розгляду, свідкам з питань уточнення, перевірки окремих положень, доказів і дій;

– заявляє відводи у випадках необхідності учасникам процесу (складу суду, прокурору, засідателям, присяжним);

– вимовляє захисні промови;

– згідно з результатами судового розгляду організує оскарження неправильних, помилкових рішень і постанов із визначених питань на підставі можливостей діючого законодавства.

Риси, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності

Здібності (психограма):

– високий рівень розвитку аналітичного і синтетичного мислення;

– високий рівень розвитку понятійного мислення (володіння науковими поняттями і здатність сприймати і розуміти різні терміни);

– високий рівень розвитку дедуктивного мислення (уміння мислити від загального до конкретного);

– схильність до дослідницької діяльності (розвита увага до деталей, здатність групувати безліч фактів, установлювати причинно-наслідкові зв'язки і т.д.);

– високий рівень розвитку короткочасної і довготривалої пам'яті;

– наявність розвитих ознак комунікативної групи:

а) уміння встановлювати психологічний контакт зі своїм підзахисним;

б) уміння встановлювати психологічний контакт зі складом суду і з всіма іншими учасниками судового процесу (реалізація рис адвоката як судового оратора);

в) уміння вести переговори, здатність переконання;

– наявність гарно розвитих вербальних здібностей (уміння правильно і зрозуміло спілкуватися);

– високий рівень розвитку концентрації і стійкості уваги (здатність протягом тривалого часу зосереджуватися на визначеному виді діяльності);

- здатність займатися тривалий час кропіткою роботою (робота з досьє, архівними документами);
- здатність сприймати велику кількість інформації (всебічне адекватне сприйняття ситуації);
- здатність контролювати свої емоції.

Особистісні риси, інтереси і схильності:

- чесність і порядність;
- організованість;
- ерудованість, широкий кругозір (гарні пізнання в різних областях наук);
- пунктуальність, відповідальність;
- високі моральні якості (принциповість, переконаність, чуйність і уважність до людей і т.д.);
- тактовність (здатність виявляти почуття міри);
- гнучкість, наявність розвитої інтуїції;
- ділова хватка, наполегливість, об'єктивність;
- самоконтроль, холонокровність;
- комунікабельність, енергійність;
- уміння швидко відновлювати працездатність;
- прагнення до самовдосконалення.

Риси, що перешкоджають ефективності професійної діяльності:

- вузькість кругозору;
- непевність у собі, нерішучість;
- низький рівень розвитку чи відсутність комунікативних здібностей, погана дикція;
- неврівноваженість, безтактність;
- інертність;
- безпринципність;
- непогашена судимість;
- відсутність інтересу до виконуваної роботи;
- запальність, імпульсивність;
- нездатність зіставляти й аналізувати факти;
- не вміння протистояти зовнішнім факторам.

Ділянки застосування професійних знань:

- адвокатура
- юридичні консультації;
- приватне чи індивідуальне підприємництво;
- викладацька діяльність в освітніх установах;
- наукова діяльність;

– державні чи недержавні організації, підприємства, установи, суспільства різних форм власності, що є юридичними особами.

Історія професії

Слово “адвокат” походить від латинського “advocatio”, що означає “кликати на допомогу”.

Адвокати – це люди, професійний борг яких надавати юридичну допомогу громадянам і організаціям. Адвокати своєю діяльністю сприяють усуненню порушень законів, займаючи позицію захисту прав і законних інтересів громадян і організацій, і тим самим виконують професійний обов’язок і моральний борг перед суспільством.

Вже в III ст. до н. е. перший понтифік із плебеїв Тиберій Корунканий почав першим надавати юридичну допомогу всім громадянам без розходження. Йому наслідували багато відомих римських громадян, і після цього юриспруденція стає світською, що благотворно позначається на теорії і практиці права. У Росії адвокатура виникла після реформ Олександра II 1881 р. Саме з цього моменту адвокати починають допускатися на судові розгляди, і зароджується інститут адвокатури.

На сьогодні існує багато адвокатур. Усі колегії, гільдії, союзи адвокатів – це громадські організації, що поєднують людей за професійним інтересом.

**Етапи роботи щодо встановлення “вартості” посад
для їх грейдингу***

Робота над системою грейдингу посад проводиться відповідно до такого плану:

- 1) утворення експертної групи;
- 2) аналіз організаційної структури компанії (рівні управління, напрями і піднапрями бізнесу);
- 3) опис основних бізнес-процесів організації з метою уточнення організаційної структури, виділення посад та їх опису проводиться згідно з такими рівнями:
 - стратегічний – компанія загалом;
 - тактичний – компанія у сукупності підрозділів, які складають її;
 - оперативний – підрозділ у сукупності його завдань;
 - функціональний – підрозділ у сукупності його функцій, які реалізуються для вирішення завдань;
 - організаційно-функціональний – об’єднання функцій у посади;
 - процедурний – опис конкретних дій (процедур) співробітника для виконання конкретних функцій в рамках конкретних завдань.
- 4) складання або перегляд посадових інструкцій, уточнення вимог до вакантних посад;
- 5) розробка єдиних значимих для компанії чинників оцінки всіх посад, опис чинників;
- 6) узгодження, коригування та затвердження виділених чинників з вищим керівництвом;
- 7) виявлення пріоритетності чинників – 2 варіанти:
 - приписування кожному чиннику певної кількості балів – питомої ваги (чим вища пріоритетність, тим більше балів). За цього сума балів за всіма чинниками дорівнює заздалегідь обумовленій константі (наприклад, 1000);
 - аналогічно до попереднього варіанта, але сума заздалегідь не обмежується константою;
- 8) формування єдиних шкал вимірювання для кожного чинника (рівні прояву та їх описи) з урахуванням специфіки організації;

* Джерело: Гончаренко А. Грейдуированная шкала / А. Гончаренко // Бизнес [Текст]. — 2005. — № 49(672). — 5 дек. — С. 55, 56.

- 9) оцінка всіх посад експертною групою;
- 10) формування грейдів:
 - ранжування посад відповідно до кількості набраних балів (із можливим розподілом згідно з рівнями (наприклад, А, Б, В...) або групами (топ-менеджери, керівники відділів, висококваліфіковані спеціалісти, спеціалісти, виконавці);
 - визначення меж і кількості грейдів.
- 11) оцінка середньоринкової вартості всіх посад компанії (самостійно або незалежними консультантами);
- 12) визначення різниці в оплаті всередині грейду (фіксована/змінна частини залежно від “вилки” для конкретної позиції – мінімальна, максимальна та еталонна зарплата);
- 13) документальне закріплення грейдингової системи оплати праці на рівні компанії;
- 14) роз’яснення суті системи всім співробітникам компанії;
- 15) запровадження розробленої системи, коригування в міру потреби.

Розробка грейдингової системи може виконуватися з використанням методу Хея (The Hay Guide Chart Profile Method – метод скеровуючих профільних таблиць), запропонованого американським консультантом Е. Хеєм. Процедура складання грейдів є аналогічною до наведеної вище. Завдання спрощується тим, що чинники (їх опис і появи) вже прописані:

1. Знання (не лише освіта, але й інші набуті вміння і навички):
 - професійні/предметні – знання практичних і теоретичних процедур, спеціалізованих підходів, теоретичних моделей професійних дисциплін;
 - складність і різноманітність – аналітичні і концептуальні навички, необхідні для виконання робіт з планування, організації, консультування, інтеграції, координації, управління підлеглими;
 - навички взаємодії з людьми – необхідний ступінь взаємодії співробітника на цій посаді з колегами, командами, клієнтами, громадськістю.

2. Творчий потенціал/вирішення проблем – міра оригінального, інноваційного мислення, з допомогою якого людина може творити нові результати. Свідчить про необхідний для певної посади рівень самостійності мислення, незалежності від прийнятих стандартів і правил.

3. Відповідальність – міра, в якій посада має прямий вплив на остаточні результати (з урахуванням важливості цих результатів для компанії).

У деяких випадках, окрім описаних вище трьох чинників використовується четвертий: умови роботи. Цей чинник дозволяє враховувати екстраординарні робочі умови.

**Процедура розробки моделі компетенцій на прикладі посади
продавця продовольчого магазину***

Для аналізу роботи продавця продовольчого магазину скористаємося методом глибинного інтерв'ю продавців та їх керівників. Цей метод надасть можливість отримати інформацію про функції, які виконує працівник, проблеми, з якими він стикається у процесі роботи, міру складності виконуваних завдань, рівень фізичного, емоційного та інтелектуального навантаження.

Функціональні обов'язки продавця продовольчого магазину:

- Консультування покупців щодо асортименту товару.
- Обслуговування покупців: нарізка, зважування та упаковка товарів, розрахунок вартості покупки.
- Контроль за своєчасним поповненням робочого запасу товарів, експлуатацією торгово-технологічного обладнання, чистотою і порядком на робочому місці.
- Підготовка товарів до продажу: перевірка найменування, кількості, сортності, ціни и т.д.
- Підготовка робочого місця: перевірка наявності і справності обладнання, інвентарю та інструмента; встановлення ваги; перевірка наявності і підготовка пакувального матеріалу.
- Розміщення товарів за групами, видами і сортами з розрахунком попиту і зручності роботи з товарами.
- Заповнення і прикріплення ярликів цін.
- Ведення і надання щоденної звітності.
- Підготовка товарів до інвентаризації.
- Виходячи з названих вище функціональних обов'язків, профіль посади продавця продовольчого магазину може мати такий вигляд:

1) кваліфікаційні характеристики

- освіта – середня спеціальна;
- досвід роботи – не менше 1 року;
- спеціальні знання і навички: асортимент, класифікація, характеристика, призначення, поживна цінність і роздрібні ціни на товари; ознаки доброякісних товарів; норми природньої втрати товарів і порядок їх списання; налаштування і правила експлуатації обслуговуючого торгово-технологічного обладнання; прийоми і методи обслуговування покупців; шляхи скорочення товарних втрат, затрат праці.

* Джерело: Режим доступу : <http://www.turana.com.ua/ru/klyuchevye-kompetentsii-personala-podbor-personala-kiev>.

- 2) особистісні характеристики:
- комунікабельність;
 - емпатія (вміння розуміти інших людей);
 - вміння переконувати;
 - орієнтованість на клієнта;
 - стресостійкість.

На основі отриманої інформації можна сформувати **модель професійних компетенцій** продавця продовольчого магазину. Вона буде складатися з 5 найбільш значимих (ключових) компетенцій:

- усна комунікація,
- впевненість у спілкуванні,
- міжособистісне розуміння,
- стійкість до стресових ситуацій,
- професійна компетентність.

Опис кожної компетенції і визначення позитивних та негативних індикаторів поведінки. Розберемо цей процес на прикладі такої ключової компетенції, як “Усна комунікація” у табличному вигляді:

Таблиця 16

Усна комунікація

Опис компетенції	Позитивні індикатори поведінки	Негативні індикатори поведінки
<p>Говорить виразно, чітко, впевнено, зважає на особливості співбесідників, як у спілкуванні з окремими людьми, так і в групі</p>	<p>Впевнений у своїх силах, спокійний, доброзичливий у спілкуванні з покупцями, чітко формулює свою думку. Розмовляє зрозумілою для покупців мовою. Не використовує специфічну термінологію, яка не зрозуміла для співбесідника. Підбирає стиль спілкування до кожного конкретного покупця. Знає як зацікавити співбесідника. Зрозуміла, достатньо голосна мова. Оперує фактами, результатами як аргументами.</p>	<p>Недостатньо впевнений в собі у ситуації усного спілкування з покупцями і колегами. Говорить занадто швидко або дуже повільно. Застосовує жаргон. Відповідає коротко, не надає достатньої інформації. Не може донести своєї думки до співбесідника. Не виразна вимова. Говорить дуже тихо. Не може толерантно реагувати на скарги покупців.</p>

Питання, які допоможуть виявити ключову компетенцію “Усна комунікація” під час інтерв’ю:

1. Наведіть приклад, коли Вам доводилося пояснювати щонебудь незнайомій Вам людині?

Наскільки Ви враховували за цього національні/регіональні відмінності в манері спілкування?

Як Ви підібрали свій стиль поведінки?

Як Ви перевірили ефективність спілкування?

2. Розкажіть про презентацію нового продукту, яку Ви провели зовсім недавно.

Що Ви зробили для більшої впевненості у собі?

На які якості нового продукту Ви звертали увагу покупців?

Що Ви зробили для того, щоб залучити і зацікавити покупця до нового продукту?

3. Наведіть приклад, коли Вам було важко зацікавити покупця.

Чому це виявилось таким важким для Вас?

Що Ви робили?

Наскільки добре Вам це вдалося?

4. Наведіть приклад, коли Вам було важко викласти свою точку зору.

Чому це сталося?

Що Ви зробили для того, щоб перебороти ці труднощі?

Спостерігаючи за іншими, скажіть які засоби за цього вони застосовують?

5. Розкажіть про вдалий, на Ваш погляд, досвід спілкування з “важким” покупцем:

У чому виявлялася складність у спілкуванні?

Як поведив себе за цього покупець?

Який вихід Ви знайшли із цієї ситуації? Що виявилось “переломним моментом” у спілкуванні?

Опис структури Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (далі – ДКХПП)*

Відповідно до загальних положень ДКХПП кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за Класифікатором професій, а саме: “Керівник” “Професіонали”, “Фахівці”, “Технічні службовці”, “Робітники”. Зміст випуску чи розділу випуску складається із “Вступу”, “Кваліфікаційних характеристик”, вміщених в абетковій послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних переліків професій з діапазонами розрядів.

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: “Завдання та обов'язки”, “Повинен знати”, “Кваліфікаційні вимоги”, “Спеціалізація”, “Приклади робіт”.

Розділ «Завдання та обов'язки» подає опис робіт, що стосуються певної професії. Визначення професійних завдань та обов'язків причетне до необхідних для їх виконання устаткувань, машин, інструментів, сировини, матеріалів, деталей тощо та відповідного рівня знань працівників.

Розділ “Повинен знати” містить описи необхідних знань, умінь, навичок, методів і прийомів безпечного виконання робіт, засвоєння і застосування яких є обов'язковим. Загалом оволодіння цією сукупністю знань, навичок, способів виконання робіт тощо тісно пов'язується з практичною підготовкою у вигляді професійної освіти, спеціалізації відповідно до досягнень науки, техніки, технологій, організації праці на виробництві чи у сфері послуг.

У розділі “Кваліфікаційні умови” визначено рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання покладених на нього обов'язків, і вимоги до стажу роботи.

Для професійної групи “Керівники” встановлені три типи вимог, обов'язкових для керівників первинних підрозділів, керівників структурних підрозділів вищого рівня, керівників підприємств, установ, організацій.

До професійної групи “Професіонали” застосовуються два типи вимог — для четвертого і п'ятого рівнів професійного групування, які відповідають освітньо-кваліфікаційним рівням “спеціаліст” і “магістр”.

* Джерело: Завіновська Г. Т. Економіка праці [Текст] : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К. : КНЕУ, 2003. — 300 с. — Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/323/39/1/3/#16957>.

Цей тип кваліфікаційних вимог стосується розробників у складі груп наукових співробітників, а також професіоналів із різних галузей науки і практики, які зайняті на складних і відповідальних роботах.

Для професійної групи “Фахівці” (техніки) діють три рівні кваліфікаційних категорій.

До професійної групи “Технічні службовці” належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти або загальної середньої освіти та курсового професійно-технічного навчання, курсового чи індивідуального навчання на виробництві, у сфері послуг.

Професійна група “Робітники” містить вимоги до виконавців залежно від складності виконуваних робіт та необхідних знань. Кваліфікаційні характеристики вищих розрядів не повторюють вимог кваліфікаційних характеристик нижчих розрядів.

Розділ “Спеціалізація” подає дані про назви професій, характеристики робіт, галузеву належність, а також перелік товарів, послуг, устаткування, механізмів та інструментів, які вказують на особливості застосування професії.

У розділі “Приклади робіт” наводяться характеристики робіт і відповідних їм машин і устаткування, вказуються вимоги щодо створення безпечних та нешкідливих умов виконання зазначених робіт, технологічних процесів. Цей розділ розробляється для конкретизації складу і переліку робіт за кваліфікаційними розрядами (категоріями) або у випадках, коли зміст розділу “Завдання та обов’язки” викладений у скороченому чи загальному варіанті.

Інструкція до розв’язування задачі розподілу людських ресурсів між галузями із застосуванням інструменту “Пошук розв’язку / Solver” пакету MS Excel

У темі 8 розглянуто модель міжгалузевого балансу. Для її розв’язку зручно використати засоби пакету MS Excel. Початкову інформацію (табл. 8.2) і дані про запланований обсяг кінцевої продукції галузей вносять в аркуш (рис. 2).

Дані про взаємну витрату ресурсів за галузями економіки і про обсяги кінцевих продуктів									
Взаємна потреба у ресурсах									Кінцевий продукт
Від галузі:	Для галузі:	№	Перша	Друга	Третя	Четверта	П’ята	Людс.рес	Yi
Перша	млн.мЗ	1	0,01	0,3	0,005	0,012	0,4	0,06	40
Друга	млн.тонн	2	0,005	0,2	0,001	0,001	0,05	0,08	8
Третя	млн.грн.	3	0	0,13	0,2	0	0,09	3	29
Четверта	млрд.кДж	4	1	3	0,05	0,01	0,5	0,5	160
П’ята	млн.тонн	5	0,025	0,06	0,005	0,01	0,01	0,03	20
Людс.рес	млн.осіб	6	0,003	0,007	0,05	0,001	0,007	0,05	0,2

Рис. 2. Відображення початкової інформації в моделі міжгалузевого балансу

Для активізації інструменту “Пошук розв’язку / Solver” в меню “Сервіс” вибирають режим “Надбудови”, у якому позначають інструмент “Пошук розв’язку / Solver” і натискають кнопку “ОК” (рис. 3).

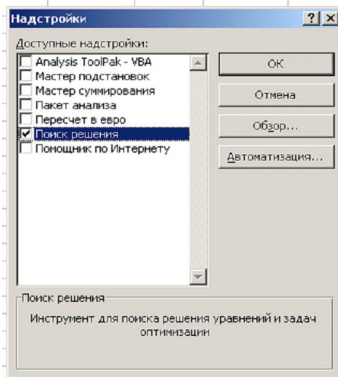


Рис. 3. Активізація інструменту “Пошук розв’язку / Solver”

Починають роботу з цим інструментом з меню “Сервіс”, вибравши там пункт “Пошук розв’язку”. Така дія призведе до появи на екрані відповідного діалогового вікна (рис. 4).

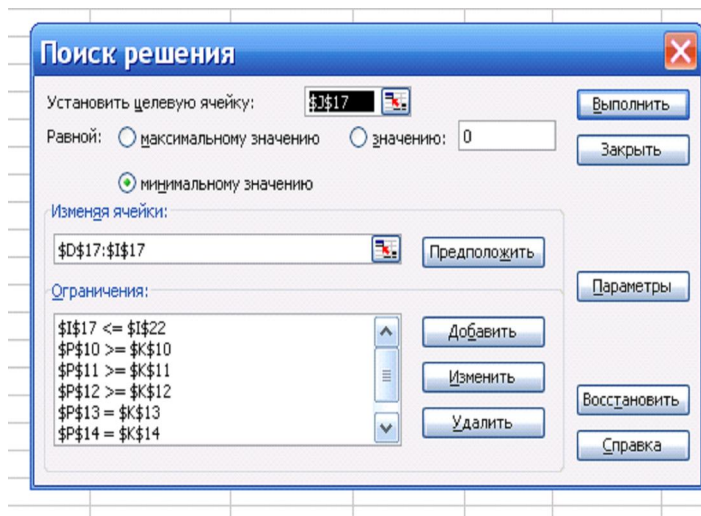


Рис. 4. Діалогове вікно інструменту “Пошук розв’язку / Solver”

Відповідно до поставлених умов задачі міжгалузевого балансу потрібно внести дані про обмеження і критерій розв’язку. Для цього в окремому рядку (наприклад, у 17-му) виділяють діапазон клітинок для розміщення там результатів моделювання: знаходження розв’язків X_i системи рівнянь (8.4), які покажуть кількість продукції, яку доцільно виробити кожною з галузей, та необхідну кількість людських ресурсів для цього. В окремому стовпчику (наприклад, у діапазоні P10:P15) вказують результат обчислення добутків відповідних обсягів витрат проміжної продукції певної галузі для виробництва одиниці продукції іншої галузі ($a_{кр}$) на отримані розв’язки.

У клітинці J17 вказують формулу для обчислення результату додавання усіх X_i (це потрібно для коректної роботи інструмента “Пошук розв’язку”). УВ діалоговому вікні (рис. 4) вносять таку інформацію:

1. У полі “Установити цільову клітинку” розміщують адресу клітинки J17 і ставлять позначку у варіанті “мінімальне”
2. У полі “Змінюючи клітинки” розміщують адреси діапазону розв’язків (D17:I17).

3. У полі “Обмеження” записують вирази, які встановлюють вимогу, щоб продукції було отримано не менше від запланованого обсягу і використано наявну кількість людських ресурсів:

$$P10 \geq K10;$$

$$P11 \geq K11;$$

$$P12 \geq K12;$$

$$P13 \geq K13;$$

$$P14 \geq K14;$$

$$P15 = K15.$$

Далі натискають кнопку “Виконати” і отримують результати. На рис. 5 наведено отриманий результат розрахунку.

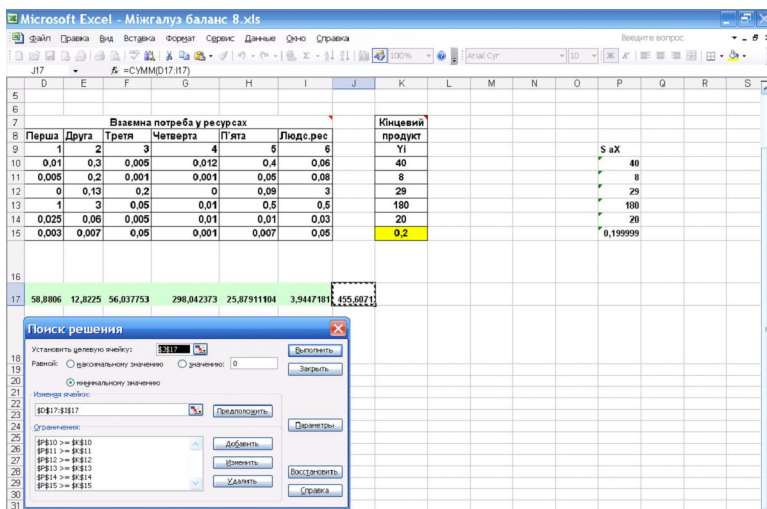


Рис. 5. Результати розв’язування задачі розподілу людських ресурсів між галузями із застосуванням інструменту “Пошук розв’язку / Solver” пакету MS Excel

Результати відображені на рисунку у рядку №17, але без заокруглень. Одиниці вимірювання відповідають заданим у моделі (табл. 8.2).

— для нотаток —

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Євген Григорович Матвіїшин

**Стратегічне управління
людськими ресурсами**

Навчальний посібник

Відповідальна за випуск
Редактор
Комп'ютерна верстка та
дизайн обкладинки

***Л. С. Заяць
Н. З. Онисько***

В. В. Гошівський

***За зміст та достовірність фактичного матеріалу
відповідальність несе автор***

Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура "Times"
Друк: різнографія. Ум. друк. арк. 11,62. Обл.-вид. арк. 8,17

Львівський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України
Реєстраційне свідоцтво Серія ДК № 1819 від 27.05.2004 р.
Україна, 79491, м. Львів–Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16
Електронна пошта: editor@academy.lviv.ua
Тел. (032) 244-81-19
Веб-адреса: <http://lvivacademy.com>