

## ТЕМА 2: Методологія управління людськими ресурсами

1. Суб'єкт та об'єкт управління людськими ресурсами.
2. Функції управління людськими ресурсами.
3. Принципи управління людськими ресурсами.
4. Завдання управління людськими ресурсами.
5. Методи управління людськими ресурсами.
6. Поняття кадрової стратегії та політики, їх взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації. Види кадрової політики.
7. Основні HR-процеси.

### *1. Суб'єкт та об'єкт управління людськими ресурсами*

В умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності організацій (підприємств) вирішальною мірою залежить від якісних характеристик персоналу і вміння менеджерів (управлінського апарату) ефективно використовувати цей важливий виробничий ресурс.

**Управління людськими ресурсами (HRM)** – це:

- 1) діяльність, спрямована на формування, використання та розвиток людських ресурсів організації з урахуванням генеральної стратегії її розвитку;
- 2) раціональна діяльність, що забезпечує підтримку та/або зростання здатності організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища на основі розумного комплектування працівниками, використання й розвитку їх здібностей відповідно до потреб організації та потреб самих працівників.
- 3) мистецтво управління головним ресурсом організації – людьми (як цілі й засобу виробництва одночасно) – для досягнення мети організації, що узгоджена з метою та цінностями персоналу, за допомогою комплексної системи заходів (відбір, адаптацію, розвиток та мотивацію працівників, створення необхідних умов праці), що дають можливість задоволення фізичних і духовних потреб працівників, потреб у самореалізації.
- 4) наука мистецького управління людьми. Окрім знання законодавства, володіння формальними методиками, вміння вести облік, документацію, необхідно мати ще такі здібності: комунікаційні, організаторські, аналітичні, розуміння людської психології та організаційної поведінки.

Вироблена в організації система УЛР повинна базуватися на таких передумовах:

- орієнтованості на місію організації;
- відповідності стану зовнішнього середовища;
- відповідності організаційній культурі;
- участі керівництва організації;
- існуванні кваліфікованих спеціалістів.

**Об'єктом HR-менеджменту** виступає організація як єдине ціле, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, кожний найманий працівник незалежно від статусу на підприємстві. **HR-менеджмент розглядається на трьох рівнях:**

- *вищий рівень управління* (top management) – представлений генеральним директором та іншими членами правління, які розробляють стратегію менеджменту персоналу, формулюють його політику, визначають обсяги інвестування у розвиток персоналу, ухвалюють рішення щодо заміщення ключових посад;

- *середній рівень управління* (middle management) – керівниками управлінь та самостійних відділів (великого цеху або філіалу підприємства), які вирішують питання планування виробництва, нормування

праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад;

- *нижчий рівень управління* (lower management) – керівниками підрозділів та інших аналогічних їм підрозділів (виробнича дільниця, функціональний підрозділ), які доводять до робочих місць виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці.

**Суб'єктами HR-менеджменту** на підприємстві є: лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

### **Сфери HR-менеджменту організації:**

1. Управління працею (удосконалення виробничих процесів, розподіл і кооперація праці, проектування методів праці й організації робочих місць, контроль за трудовою дисципліною, поліпшення умов праці та її охорони, організація оплати праці і стимулювання тощо);

2. Управління персоналом (комплектування кадрів, оцінка й розстановка, організація професійної адаптації, розвиток, мотивація та виховання працівників, зниження плинності тощо);

3. Управління соціально-демографічними процесами (допомога сім'ям, будівництво й утримання об'єктів соціально-культурного призначення, поліпшення медичного обслуговування, організація дозвілля, розвиток підсобних господарств, підвищення загальноосвітнього й культурного рівня працівників тощо).

**До засобів HR-менеджменту** належать: інтелект, кваліфікація, організаційно-управлінські компетенції суб'єктів управління персоналом, комп'ютерна техніка, програмне забезпечення, інформаційні мережі та технології, бази даних, засоби зв'язку, управлінська документація тощо.

**Основна мета УЛР** – забезпечити досягнення успіху даної організації з допомогою людей: поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації *для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня*. Відповідно, **провідними цілями УЛР** є:

- підвищення ефективності функціонування організації;
- поліпшення якості трудового життя персоналу.

Відповідно до мети, **головним завданням УЛР** є забезпечення відповідності якісних та кількісних характеристик персоналу цілям організації. До складу якісних характеристик входять:

- здібності (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи);
- мотивація (коло професійних і особистих інтересів, прагнення досягти кар'єрного зростання, успіху та ін.);
- особисті якості, що впливають на виконання професійної ролі.

**Завдання HR-менеджменту**, характерні для сучасної організації:

1) забезпечення рівних можливостей для всіх працівників (право будь-якої людини на роботу);

2) 3) планування чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, витрат на персонал;

3) аналіз робіт і формулювання вимог до працівників;

4) професійний підбір, відбір та найм персоналу;

5) виробнича і соціальна адаптація новоприбулих працівників;

6) розвиток персоналу; планування кар'єри;

7) нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу;

8) регулювання трудової діяльності персоналу;

- 9) контроль і оцінювання діяльності трудових колективів і кожного працівника;
- 10) розробка систем оплати працівників;
- 11) формування і здійснення ефективної соціальної політики на підприємстві; розробка і впровадження програм із забезпечення здоров'я і безпеки, а також надання допомоги працівникам у вирішенні їхніх особистих проблем, що можуть впливати на якість роботи;
- 12) документальне обслуговування руху персоналу;
- 13) розробка та впровадження систем комунікації, що забезпечує зв'язок між працівниками.

*HR-менеджмент* – це не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання її місії в суспільстві. Особлива роль HR-менеджменту в організації полягає в тому, що саме він виконує роль постачальника людських ресурсів всім структурним підрозділам, несе відповідальність за розвиток персоналу, ефективну мотивацію до праці, створення безпечних умов праці тощо.

## **2. Функції та принципи менеджменту людських ресурсів**

Цілі HR-менеджменту досягаються через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. **Функції HRM** – це ті завдання, що здійснюються в організаціях при формуванні і координації людських ресурсів та пов'язані з різноманітними видами управлінської діяльності.

З деякою умовністю їх можна розділити на дві групи:

- **загальні функції** (визначення цілі, планування, управлінське рішення, організація, мотивація і контроль), які виконують усі керівники, незалежно від рівня управління, у межах закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності.

- **специфічні функції** (традиційні – нормування праці, виявлення резервів зростання продуктивності праці, удосконалення матеріального й морального стимулювання працівників, контроль за дотриманням трудового законодавства на підприємстві; новітні – лізинг персоналу, маркетинг персоналу, кадровий контролінг), що визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами підприємства, між виконавцями, тобто функціональними обов'язками працівника.

В будь-якій організації виділяють наступні **принципи менеджменту HR** персоналу:

– **плановірності** – усі процеси, процедури, операції та дії з відтворення та використання персоналу організації, виробництво та праця на кожному робочому місці мають відбуватися на плановірній основі, тобто скоординовано й синхронно;

– **системності** – обумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями;

– **єдиноначальності** – передбачає наявність чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові;

– **соціального партнерства** – спрямовано на досягнення взаєморозуміння між соціальними партнерами (найманим персоналом і роботодавцем або його представником), балансу інтересів, соціальної згоди й бажання працювати спільно на досягнення взаємовигідних кінцевих результатів;

– **економічної ефективності** – вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у

розвиток персоналу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їхню віддачу, окупність;

– *демократизму* – вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики менеджменту персоналу, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва та ін.;

– *економічної заінтересованості* – полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо підприємства, а отже, кожного працівника й суспільства;

– *соціальної доцільності* – означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані.

### **3. Методи управління людськими ресурсами**

**Методи управління людськими ресурсами** – це способи впливу на колективи та окремих працівників організації з метою здійснення координації їх роботи та стратегічних і тактичних цілей системи управління. Відомо три групи важливих методів менеджменту персоналу організації: *адміністративно-правові, економічні та соціально-психологічні*.

**Адміністративно-правові (адміністративно-розпорядчі) методи УЛР** ґрунтуються на організаційно-розпорядчих впливах керівників на процес виробництва та управління; базуються на владі, дисципліні, відносинах єдиноначальності, відповідальності. Вони сприяють використанню встановлених організаційних зв'язків, правових положень та норм (наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про порядок проведення атестації чи звільнення працівників та ін.). У вигляді впливу використовується організаційне регламентування, організаційне нормування та організаційно-методичне інструктування (правила, норми, нормативи, методики, посадові інструкції, рекомендації, накази, розпорядження, санкції і різні заохочення).

Адміністративно-правові методи *мають прямий характер впливу*, оскільки будь-який регламент або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Вони орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку прагнення людини працювати в певній організації. Розрізняють *п'ять основних способів адміністративно-правового впливу*: організаційний і розпорядчий вплив, дисциплінарна відповідальність і стягнення, матеріальна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність і стягнення.

**Економічні методи** ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, врахуванні мотиваційної природи грошової винагороди. Ці методи забезпечують кінцевий результат у вигляді високої якості продукції та прибутку. В економічних методах УЛР використовуються:

- техніко-економічний аналіз;
- техніко-економічне обґрунтування;
- прогнозування і планування;
- розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів;
- визначення основної і додаткової потреби в кадрах, джерел її забезпечення;
- стимулювання і мотивація праці;
- оплата праці;
- встановлення економічних норм та нормативів;
- фінансування та кредитування;
- оподаткування;

- розробка та застосування матеріальних санкцій;
- ціноутворення;
- участь у прибутках і власності;
- інвестування;
- страхування.

**Соціально-психологічні методи** – це способи здійснення управлінських впливів на персонал, що базуються на використанні закономірностей психології та соціології, на застосуванні соціальних механізмів управління та розумінні психологічного контексту трудової активності людини. За масштабом і способами впливу ці методи включають дві основні групи: соціологічні методи, спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі виробництва (*зовнішній світ людини*); психологічні, які впливають на особистість конкретної людини (*внутрішній світ людини*).

#### **4. Поняття кадрової стратегії та політики**

Заходи щодо УЛР можуть бути розраховані на далеку перспективу (*стратегія*) або орієнтовані на оперативне вирішення кадрових питань (тактика або *політика*).

**Під стратегією та політикою HR-менеджменту** розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи в масштабах організації. Вони розробляються власниками організації, радою акціонерів, вищим керівництвом, кадровими службами разом з профспілковими та громадськими організаціями для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них, а також для обґрунтування необхідності використання конкретних методів і форм набору, розстановки та використання персоналу організації.

Зміст діяльності з управління ЛР значно детерміновано задачами, що вирішуються підприємством **на різних стадіях його розвитку**. Основні задачі щодо управління персоналом *на стадії формування підприємства*: підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи і принципів кадрової роботи. Основні задачі щодо управління персоналом *на стадії інтенсивного зростання підприємства*: переструктурування підприємства; залучення нового персоналу; зміна принципів управління; утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками. Основні задачі щодо управління персоналом *на стадії стабілізації підприємства*: зниження витрат на персонал; оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці; розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу; вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи). Діяльність кадрової служби *на стадії спаду* повинна *включати*: діагностику кадрового потенціалу підприємства; розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації; скорочення персоналу підприємства; підвищення продуктивності праці; вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

**Стратегія HRM** – це розроблений керівництвом організації пріоритетний якісно визначений напрям дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості. *Стратегія HRM* – функціональна стратегія

організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Неможливо сформулювати якісну HR-стратегію, якщо не забезпечити виконання кількох необхідних, але не достатніх умов:

*1. Розуміння цілей бізнесу.* HR-стратегія допомагає організувати процес управління персоналом у відповідності з цілями компанії. Тому створювати її варто тільки в рамках системного підходу до управління організацією. У кожній компанії повинен бути якийсь сенс, заради якого всі її елементи готові і хочуть співпрацювати. З такої точки зору системної організацією може бути і та, де існує не більше одного документа. І навпаки — компанія, де є сотні різних зафіксованих політик, — може являти собою справжній хаос. Вся справа в наявності або відсутності системоутворюючого стрижня, сенсу — надання клієнту унікального продукту. Якщо займатися створенням HR-стратегії в компанії, де такого сенсу нема, то в результаті з'явиться ще один нікому не потрібний документ. Люди, які будуть формувати стратегію, повинні розуміти, в якому бізнес-контексті вони працюють. Рекомендується HR-менеджерам використовувати для цього такий інструмент як PEST-аналіз. У класичному вигляді він спрямований на виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища, що впливають на компанію. Можна додавати ще й аналіз правового аспекту роботи організації. Всі ці фактори серйозно впливають на вартість людського ресурсу.

*2. Знання клієнта.* Стратегія буде успішною тільки в тому випадку, якщо організація буде діяти в інтересах клієнта. Тому HR-менеджеру потрібно чітко розуміти: хто є його внутрішнім клієнтом, і хто — зовнішній клієнт організації. Тоді він зможе ефективніше знаходити людей, що приймають участь в основному процесі бізнесу (тобто безпосередньо взаємодіють з клієнтами).

*3. Розуміння цінностей бізнесу.* Цінності бізнесу — це ті принципи, на яких компанія будує своє майбутнє. Наприклад, лідерство, повна віддача, якість, інновації, співпраця, відповідальність і т.д. Цінності є системоутворюючим компонентом будь-якої організації, регулюють поведінку її співробітників як по відношенню до клієнтів, так і у відносинах один з одним і з роботодавцем. Тому враховувати їх необхідно при «налаштуванні» всіх систем компанії: HR, PR, маркетинг, збут тощо. При цьому дуже важливо не тільки зрозуміти, які цінності важливі для нас, але і як їх правильно транслювати співробітникам і клієнтам. Способи можуть бути різні, починаючи від особистого прикладу поведінки лідера організації, корпоративних сайтів, заходів, буклетів, логотипів — і закінчуючи такими масштабними технологіями, як управління за компетенціями, система винагород, система постановки цілей.

*4. Володіння технологіями, що дозволяють реалізовувати HR-стратегію.* HR-менеджер не створює щось фізичне, він генерує нематеріальну цінність для своїх клієнтів. Вона проявляється в тому, що люди працюють на повну — можливу для себе — потужність. Щоб домогтися такого результату, HR-менеджер повинен розуміти, як саме стратегія буде втілюватися в життя. Для цього йому потрібно володіти різними HR-технологіями, наприклад: управління за компетенціями, управління продуктивністю, грейдування, аналіз робіт, управління талантами тощо.

*5. Наявність якісної команди HR-служби.* Реалізувати стратегію без високомотивованої професійної HR-команди практично неможливо. Однак наявності профнавичок недостатньо: обов'язковими компетенціями співробітників HR-відділу мають бути:

- Знання і розуміння бізнес-реалій, не в теорії, а на практиці, «в полях»
- Стратегічне мислення та навички формування та реалізації стратегії
- Комунікаційна гнучкість, що дозволяє формувати довіру
- Орієнтація на клієнта: постійне отримання зворотного зв'язку і корегування своїх дій.

Якщо всіх цих умов дотримано, можна переходити до безпосереднього створення HR-стратегії.

HR-стратегія повинна відповідати на одне основне питання: *Як у конкретних умовах, з певним продуктом, при певному рівні конкуренції, в даних економічних, правових і соціальних умовах, з урахуванням поточних тенденцій забезпечити компанії максимальну продуктивність персоналу в довгостроковій перспективі?*

Це питання можна розкласти на кілька компонентів:

- Скільки людей нам потрібно?
- Яких конкретно?
- Як їх знаходити, утримувати, розвивати?
- Скільки це буде коштувати?

Відповіді на всі ці (і багато інших, що мають відношення до HR-стратегії) питання потрібно пов'язати з галузевим контекстом і «зашити» в три ключові документи:

1. *Кадрова політика організації.*
2. *Модель компетенцій.*
3. *Етичний кодекс.*

Етапи побудови стратегії управління людськими ресурсами:

*1 етап. Розуміння бізнес-стратегії.*

Вивчення та аналіз всіх напрямків діяльності організації; розуміння перспектив її розвитку. Аналіз даних щодо персоналу організації та рівня його кваліфікації. Чітке виділення основних рушійних сил бізнесу (наприклад: технологія, збут, витрати, інновації та новинки продукції, розвиток ринку тощо).

Що очікує організацію в майбутньому? Зростання, збільшення обсягу витрат, нові конкуренти? Якою є роль персоналу у вирішенні нових завдань? Який вплив чинять ці фактори на персонал організації? Які навички (компетенції) необхідні для реалізації нової стратегії? В чому ви вбачаєте фундаментальний внесок персоналу в Фінансові результати діяльності організації?

Якщо для організації важливою є розробка нових товарів чи послуг, то що необхідно для розвитку відповідних знань та навиків у працівників?

Якщо важливішими, наприклад, є технології, то як варто побудувати процес управління технологіями? Як підвищити кваліфікацію співробітників?

*2 етап. Формулювання місії (мети) організації стосовно співробітників.*

Сформулюйте (конкретизуйте, виділіть) місію організації відповідно до людських ресурсів як складової бізнесу. Поясніть, як організація планує зацікавити персоналу, яку систему цінностей пропонує.

*3 етап. Оцінка організації.*

Проведення простої, але вичерпної оцінки діяльності організації та її результатів. Рекомендується використати SWOT-аналіз (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони, Opportunities – сприятливі можливості, Threats – загрози, ризики). Це не складний, але ефективний метод, особливо якщо критично підійти до вірності висновків, отриманих на основі SWOT-аналізу. Наприклад, чи дійсно у вас налагоджений процес ціноутворення та дистрибуція?

Далі сконцентруйтеся на сильних та слабких сторонах персоналу організації. Розгляньте проблеми, які є з кваліфікацією та потенційними можливостями співробітників. Проаналізуйте компетенції персоналу в таких сферах:

- керівництво проектами;
- інформаційні технології;
- фінанси;
- маркетинг;
- збут (продажи);
- дослідження та розробки, інновації;
- виробництво;
- дистрибуція;
- управління об'єднаннями та спільними підприємствами (за наявності);
- ліцензії;
- юридичні питання тощо.

Варто провести дослідження зовнішнього оточення вашого бізнесу й ринкової ситуації.

Необхідно чітко виділити сприятливі можливості й загрози, що мають відношення до персоналу. Який вплив вони можуть/будуть здійснювати на діяльність організації? Чи буде відчуватися дефіцит кваліфікованих працівників? Яким в цілому буде вплив нових технологій на рівень зайнятості?

На основі такого аналізу варто оцінити потенціал відділу кадрів (служби персоналу) організації. SWOT-аналіз відділу кадрів (служби персоналу): детальний огляд поточних напрямків діяльності, якості роботи та компетентність співробітників. Результати діяльності можна оцінити за такими напрямками:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- найм нових співробітників;
- схеми винагородження нововведень;
- відносини співробітників і репутація організації;
- відносини з профспілками;
- послуги, що надаються відділом;
- розрахунки заробітної плати та адміністрування.

#### *4 етап. COPS-аналіз.*

Після детального огляду діяльності відділу кадрів (служби персоналу) та персоналу варто для об'єктивності аналізу й оцінки потенціалу персоналу здійснити COPS-аналіз (Culture - культура, Organization - організація, People - люди, Systems - системи управління персоналом) та з'ясувати: наявна ситуація, бажаний стан справ.

Наприклад, може виникнути така ситуація, яка поставить перед складним вибором: чи дійсно наша організація орієнтується на споживача? Що відбудеться, якщо головним для організації стане не товар, а споживач? Або що стане, якщо основою культури організації будуть не продажі, а маркетинг? Шукати відповіді на такі питання складно, оскільки вони зачіпають саму суть бізнес-процесів в минулому та в майбутньому.

Наскільки ефективно організаційна структура і посадові обов'язки співробітників забезпечують реалізацію стратегії бізнесу? Можливо, буде необхідною повна зміна структури організації?

Детальний COPS-аналіз допоможе визначити проблемні зони та відмінності (розходження) між бажаним станом та наявною ситуацією.

#### *Культура*

- Чи ототожнюють себе з організацією ваші співробітники, чи вважають вони, що «успіх компанії» напряму їм вигідний?
- Чи вважають ваші співробітники, що у них спільні інтереси з колегами по роботі й колективом у цілому? Чи можна вважати ваш колектив згуртованим?
- Чи розподіляється робота відповідно до досвіду, а не до посади працівників?
- Чи заохочуються відверті висловлювання працівників про те, що вони думають про компанію?
- Чи заохочує компанія раціоналізаторські пропозиції й креативність (творчість) персоналу?
- Чи є у ваших співробітників відчуття особистої відповідальності за власну роботу?
- Чи у всіх підрозділах роблять акцент на якості?

#### *Організація*

- Чи сприяє структура компанії ефективній роботі?
- Чи гнучко реагує організаційна структура на зміни умов?
- Чи не є структура надто громіздкою? Якщо так, то в яких секторах?
- Чи чітко визначені функції і обов'язки працівників?
- Чи є властивою структурі компанії тенденція виштовхування проблем назовні, а не вирішення їх там, де вони виникли?
- Чи полегшують організаційні процедури і методи управління вирішення завдань?
- Чи прагне кожен співробітник постійно вдосконалювати організаційну структуру?

#### *Люди*

- Чи володіють співробітники необхідною кваліфікацією, щоб виконувати роботу найбільш ефективним способом?
- Чи розуміють співробітники свої функції і свою роль в загальній роботі компанії?
- Чи притаманне співробітникам прагнення піклуватися про клієнтів?
- Чи виявляються обдаровані працівники, чи розвиваються їх здібності з прицілом на майбутнє?
- Чи заохочується гарна робота персоналу шляхом висловлювання вдячності, зворотного зв'язку тощо?
- Чи обізнані співробітники про стандарти роботи, яких вимагає від них компанія?



### *Системи*

- Чи сприяють використовувані системи (підбору кадрів, їх просування, планування, управління, інформування та контролю) ефективній роботі персоналу?
- Чи узгоджені ці системи між собою і з іншою діяльністю компанії?
- Чи є чітка система заохочень за ефективну роботу в вашому підрозділі?
- Чи часто компанія переглядає системи роботи з персоналом і забезпечує їх взаємодоповнення?

### *5 етап. Визначення першочергових проблем управління персоналом*

Поверніться до стратегії бізнесу і розгляньте її з точки зору SWOT- та COPS-аналізів. Постарайтеся зрозуміти, наскільки реально домогтися поставлених стратегічних завдань при наявних у вашому розпорядженні працівниках (людських ресурсах).

При зіставленні результатів SWOT- та COPS-аналізів із стратегією бізнесу, *визначте найважливіші проблеми персоналу*, тобто ті проблеми, які здійснюють основний вплив на реалізацію стратегії бізнесу.

Складіть список першочергові проблем персоналу за ступенем важливості.

Подумайте, що станеться, якщо ви не зможете їх вирішити? Пам'ятайте: ви намагаєтеся визначити, до чого слід прагнути компанії, якщо вона сконцентрує сили і засоби.

### *6 етап.*

Для кожної першочергової проблеми чітко викласти варіанти дій керівництва. Створюйте, думайте, творіть - не задовольняйтесь очевидним. Це важливий крок, оскільки люди часто чіпляються за звичне, замість того щоб кинути виклик стереотипам. Подумайте про наслідки тих чи інших дій.

Подумайте про те, які НЕкадрові методики необхідні для вирішення зазначених проблем:

- Чи потрібно покращити спілкування, навчання, оплату праці?
- Різні напрямки діяльності відділу кадрів доповнюють один одного або, навпаки, заважають?
- Як це відіб'ється на компанії і на роботі відділу кадрів?
- Чи може відділ кадрів забезпечити досягнення поставлених цілей?
- Чи потрібно замінити керівників середнього рівня управління?

Після того, як ви виконали весь цей шлях, можна виробити загальний план і поставити завдання для кожного напрямку роботи відділу кадрів:

- управління,
- підготовка керівних кадрів,
- вдосконалення організаційної структури,
- винагородження і заохочення,
- пошук і підбір персоналу,
- підвищення кваліфікації персоналу,
- спілкування (комунікації).

Розробіть план дій щодо першочергових проблем. Пам'ятайте, стратегія – це вибір і зосередженість. Чіткі цілі і терміни вирішення ключових завдань – основа успіху реалізації.

### *7 етап. Реалізація.*

Слідкуйте за виконанням розроблених планів і оцінкою результатів.

Кінцева мета розробки кадрової стратегії полягає в тому, щоб поставлені цілі не суперечили одна одній в рамках загального бізнес-плану. Крім того, треба стежити за тим, щоб основні функції відділу кадрів доповнювали одна одну, наприклад, системи заробітної плати та заохочення повинні складати єдине ціле з планами навчання і розвитку кар'єри. Дуже мало користі в навчанні людей, якщо потім їх чекає розчарування від того, що компанія не здатна забезпечити їм службове (професійне) зростання і розвиток.

**Кадрова політика** – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. *За суттю і цільовим призначенням* кадрова політика відіграє роль потужного інструмента, що використовується для досягнення стратегічних цілей управління персоналом. Політика управління персоналом як з'єднувальна ланка між стратегією і практикою має диктувати що, коли і як треба роботи, аби, з одного боку, забезпечувати ефективну діяльність працівників усіх підрозділів організації щодня, а з другого – наближати досягнення стратегічних цілей організації через поступове виконання стратегічних завдань управління персоналом.

**Основна мета кадрової політики** – створення згуртованого й відповідального

високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах, відповідати вимогам діючого законодавства та стану ринку праці.

**Цілями кадрової політики підприємства є:**

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності;
- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на наступних **принципах**: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації.

**Основними складовими кадрової політики вважаються:**

- політика набору кадрів,
- політика навчання,
- політика оплати праці,
- політика формування кадрових процедур,
- політика соціальних відносин.

**Механізм реалізації кадрової політики** являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Політика менеджменту персоналу можна класифікувати за двома ознаками:

- рівнем усвідомлення тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, та безпосереднього впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації (**пасивна, реактивна, превентивна, активна**);
- орієнтацією на власний або на зовнішній персонал, тобто ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища з метою формування кадрового складу (**відкрита, закрита**).

**Кадрова політика як документ** пояснює менеджерам, як працювати з персоналом для досягнення бізнес-цілей, описує принципи управління людьми, прийняті в даній організації. Кадрова політика створюється виключно для керівників і не призначена для користування всіма співробітниками. Кадрова політика не повинна бути великою: максимальний обсяг цього документа — дві-три сторінки. У ньому немає необхідності покроково розписувати, наприклад, систему відбору персоналу. Це можна зробити в окремих документах — додатках. А в самій кадровій політиці варто викласти основні принципи HR-стратегії. Наприклад, відповісти на таке важливе питання: ми будемо залучати «дорогих» співробітників і утримувати їх або виховувати своїх, що обійдеться набагато дешевше? Такі стратегічні питання визначають, як саме будуть створюватись системи відбору, розвитку, утримання персоналу. Крім принципів і цілей, яким повинен відповідати HR-процес, кадрова політика повинна включати в себе два великих розділи: управління продуктивністю та управління розвитком.

**У частині «Управління продуктивністю»** важливо відповісти на наступні питання:

*Розділ «Планування персоналу»*

- За якими принципами ми визначаємо кількість персоналу в компанії?
- Що він повинен робити?

*Розділ «Управління винагородою»*

- Які наші принципи у формуванні системи винагороди?
- Чи будемо ми використовувати системи стимулювання і штрафів? У якому

вигляді?

- Скільки цей ресурс буде коштувати бізнесу?

*Розділ «Управління виконанням»*

- За якими принципами ми будемо проводити оцінку результатів співробітників?
- Чи будемо ми будувати систему KPI?

**В частині «Управління розвитком»** необхідно розкрити такі моменти:

*Розділ «Залучення персоналу»*

Який персонал нам потрібний? Як його залучати?

*Розділ «Культура і комунікації»*

Як адаптувати персонал, як «заражати» його нашою культурою, щоб забезпечити максимальну продуктивність праці?

*Розділ «Стратегія розвитку»*

Як розвивати персонал? За якими принципами ми будемо розуміти, в кого вкладати, а в кого ні? Що для нас означає управління талантами? Як утримувати і розвивати таланти?

В кадровій політиці обов'язково має бути описано, як буде здійснюватися оцінка ефективності досягнення HR-цілей. Кожна мета повинна бути оцифрована. Зробити це можна, наприклад, за допомогою показника продуктивності праці. Можна розділяти співробітників на топовий, лінійний і виробничий персонал і оцінювати продуктивність цих груп. Ще один показник ефективності HR-стратегії — це ROI (показує, скільки кожна гривня, вкладена в персонал, принесла доходу, і обчислюється як: [доходи – витрати] / витрати).

**Модель компетенцій.** Даний документ, який є додатком до кадрової політики, відображає цінності організації, його призначення — безпосередньо транслювати ці цінності персоналу. Він являє собою перелік ключових компетенцій, деталізованих і описаних простими і зрозумілими поведінковими індикаторами. Наприклад, "Користується авторитетом (до його думки прислухаються, звертаються до нього за порадою)".

Модель дозволяє скласти профіль компетенцій практично для кожної посади в компанії. Крім того, цей документ використовується у всіх HR-технологіях: для відбору, адаптації, розвитку, управління продуктивністю. Скажімо, зворотній зв'язок кандидатам при відборі співробітників дається на базі листа оцінки, що включає компетенції. У системі навчання кожна програма орієнтована саме на ті компетенції, які потрібно розвивати людині на тій чи іншій посаді. А в рамках управління результативністю (performance management) модель компетенцій дозволяє не тільки оцінити ділові та особистісні якості персоналу, а й визначити стратегію розвитку співробітника.

**Етичний кодекс.** Він дозволяє донести до співробітників принципи, порушення яких «розхитує» систему, ставить під загрозу безпеку та розвиток компанії. Етичний кодекс містить чітко прописані правила поведінки в організації з наголосом на тому, чого співробітникам робити не можна.

В організації можуть існувати й інші додатки до кадрової політики. Перераховані вище пункти — необхідні для ефективної комунікації HR-стратегії.

Ініціює та очолює процес формування HR-стратегії HR-менеджер, і він же складає документи. Але досягти успіху він не зможе без участі інших топ-менеджерів. Йому потрібно домовитися з ними про «правила гри». Тому HR-менеджер залучає до роботи першу особу (немає значення, хто це — власник або найманий управлінець); менеджера, який відповідає за основний процес організації (директора з продажу, маркетинг-

директора, комерційного директора або виконавчого директора); фінансового директора (адже саме йому потрібно буде забезпечити створену стратегію грошима); директора з розвитку (якщо такий є в компанії).

### ***5. Основні HR-процеси***

HR-процеси в організації є одним з визначальних факторів, що впливає на ефективність роботи організації в цілому. З точки зору працівника всі процеси управління персоналом мають вигляд спрощеної схеми: «Працевлаштування – Праця – Звільнення». Проте з позиції HRM процес УЛР в організації можна підрозділити на окремі стадії:

- планування трудових ресурсів;
- пошук і набір персоналу;
- відбір персоналу;
- адаптація прийнятих працівників;
- оцінка можливостей працівників та ефективності їх роботи;
- розвиток працівників, у т.ч. навчання працівників передовим методам роботи;
- управління кар'єрою;
- мотивування через оплату праці, систему пільг та компенсацій;
- формування і розвиток команди з урахуванням корпоративної культури;
- переміщення (рух) працівників за результатами діяльності; процедура звільнення.