

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ, ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ І
ТУРИЗМУ

Кафедра управління персоналом та економіки праці

«КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ»

Конспект лекцій

для студентів спеціальності 073 – Менеджмент
(спеціалізація – Управління персоналом та економіка праці)
усіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
протокол № 4 від 01.11.2018 р.

Чернігів ЧНТУ 2018

Кадровий консалтинг. Конспект лекцій для студентів спеціальності 073 Менеджмент (спеціалізація – Управління персоналом та економіка праці) усіх форм навчання / Укл. Холодницька А.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2018. – 83 с.

Укладач: ХОЛОДНИЦЬКА АЛЛА ВЯЧЕСЛАВІВНА, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Відповідальний за випуск: КИЧКО ІРИНА ІВАНІВНА, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, доктор економічних наук, доцент

Рецензент: БОНДАР ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ, професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Чернігівського національного технологічного університету, кандидат економічних наук, доцент

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 Кадровий консалтинг як галузь управлінського консультування.	5
2 Особливості підбору та управління персоналом у консалтингу.	12
3 Розробка кадрової стратегії підприємства.	27
4 Кадровий аутсорсинг.	37
5 Розробка системи заробітних плат, винагород та системи нематеріальної мотивації персоналу.	46
6 Формування корпоративної культури.	61
7 Створення соціально-психологічного клімату на підприємстві.	73
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	82

ВСТУП

Розвиток кадрового консалтингу пов'язаний, перш за все, з потребою швидкого впровадження у практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва підприємств, так і для менеджерів вищої та середньої ланки.

Сьогодні управлінське консультування стало надзвичайно важливим елементом економічної та індустріальної інфраструктури розвинутих країн, оскільки ефективно пов'язує методи впровадження економічних знань з класичним процесом управління, що позитивно впливає на діяльність господарських структур.

Сучасні вітчизняні менеджери чітко усвідомлюють потребу у професійному консультуванні, при якому здійснюється не лише локальне виправлення вузьких проблем, а й розробляється комплексна стратегія подальшого розвитку підприємства через поглиблене дослідження специфіки його діяльності.

У зв'язку з вищезазначеним, актуальним є питання підготовки фахівців-управлінців нового типу мислення, які б мали глибокі знання та практичні навички у сфері кадрового консалтингу.

Метою курсу є вивчення теоретико-методологічних засад і організаційно-правового механізму здійснення кадрового консалтингу.

Завдання дисципліни: з'ясування особливостей організації діяльності служби по роботі з персоналом, вивчення методики оцінювання поточного стану та кадрового потенціалу підприємства, виявлення оптимальних пропорцій між керівним і виконавчим персоналом, аналіз ефективності системи управління людськими ресурсами, розробка і оптимізація окремих процедур з управління кадрами.

У конспекті лекцій з дисципліни «Кадровий консалтинг» зібрані всі теми, що передбачені програмою курсу. Це допоможе магістрам спеціальності 073 «Менеджмент» (спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці») оволодіти необхідними теоретичними знаннями та скориставшись рекомендованою літратурою більш поглиблено вивчити матеріал дисципліни.

Тема 1. Кадровий консалтинг як галузь управлінського консультування

1. *Предмет і завдання дисципліни.*
2. *Суб'єкти кадрового консалтингу.*
3. *Принципи діяльності консультантів з питань кадрового консалтингу.*
4. *Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.*

1. Предмет і завдання дисципліни.

Необхідна складова успішного ведення бізнесу - ефективна робота з кадрами. Грамотно організована робота з персоналом дозволяє: підвищити рейтингові позиції компанії, вивести підприємство на якісно новий рівень, збільшити фінансову результативність та продуктивність праці.

Консалтинг — це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проєктів для успішного розвитку організації [20].

Кадровий консалтинг - один з ключів до успішного бізнесу. У ході кадрового аудиту оцінюється поточний стан та кадровий потенціал компанії, виявляються оптимальні норми керованості, аналізується ефективність системи управління людськими ресурсами[22].

Кадровий консалтинг - це система організаційно-психологічних заходів щодо діагностики та при необхідності, корегування організаційної структури і/або культури підприємства (організації) з метою поліпшення виробничих показників, оптимізації соціально-психологічного клімату, посилення мотивації персоналу[20].

Даний вид консалтингу допомагає вирішити багато питань розподілу повноважень і відповідальності, підбору співробітників на керівні пости, побудови перспектив розвитку кожного співробітника і всього персоналу в цілому.

Кадровий консалтинг завжди пов'язаний з вирішенням завдань, що стоять перед менеджерами вищої ланки щодо управління людськими ресурсами з метою збільшення прибутковості бізнесу.

Завдання, які вирішує кадровий консалтинг:

1. Організація з нуля діяльності служби по роботі з персоналом.
2. Підвищення ефективності діяльності існуючої служби управління персоналом.
3. Розробка і оптимізація окремих процедур по управлінню кадрами:
 - документаційне забезпечення управління персоналом;

- адаптація персоналу;
- оцінка персоналу;
- система стимулювання і мотивації;
- навчання і розвиток[11].

Стрімкі зміни умов зовнішнього середовища, і посилення конкурентної боротьби в різних галузях бізнесу, постійно пред'являють керівникам компаній високі вимоги до управління кадровими ресурсами. А тому все частіше люди з їх професійними навиками стають основною конкурентною перевагою компанії на ринку.

Предмет дисципліни: кадровий консалтинг, як невід'ємна складова успішного ведення бізнесу.

Кадровий консалтинг забезпечує:

- підвищення ефективності системи мотивації персоналу шляхом її оптимізації з урахуванням індивідуальних особливостей компанії і потреб співробітників;
- формування корпоративної культури підприємства за допомогою аналізу традицій, що існують на фірмі, правил, норм і приведення їх у відповідність із стратегічними цілями розвитку організації;
- оцінку кадрового потенціалу компанії методом діагностики індивідуальних психологічних характеристик працівників і груп.
- розробку критеріїв і процедур оцінки результативності роботи персоналу;
- підвищення ефективності системи управління персоналом через виявлення проблемних зон і цінностей, а також за допомогою розкриття потенціалу окремих працівників і підрозділів в цілому [11].

Більшість дослідників підтримують думку, що консалтинг — це кваліфікована допомога незалежних спеціалістів при вирішенні управлінських проблем підприємств.

Управлінське консультування (management consulting) - це професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад і технічної допомоги висококваліфікованими спеціалістами організаціям з метою сприяння ідентифікації їх управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, впровадженні консультаційних рекомендацій.

Воно дозволяє:

- ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
- пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
- надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними [1].

Основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації.

Особливості функціонування ринку управлінського консультування визначаються специфікою самого товару — консалтингової послуги,

інтелектуального продукту, що залишається у розпорядженні клієнта після завершення консультування.

2. Суб'єкти кадрового консалтингу.

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, у яких виникають управлінські проблеми. До них можна віднести приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін. Проте, проблема трансформації наявних потреб в консультаційній допомозі у тривалий попит на управлінське консультування є актуальним як для ринку в цілому, так і для конкретної консультаційної фірми.

Продуцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми.

На управлінському ринку консалтингові послуги пропонують:

- *філіали великих іноземних багатofункціональних фірм*, що мають консультаційні проекти з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази, а також обслуговуючі спільні та іноземні компанії в Україні банківські структури;

- *представництва іноземних консультаційних фірм*, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків та досліджують привабливість українського ринку;

- *іноземні консультаційні фірми*, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з питань управлінського консультування в пріоритетних галузях народного господарства (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);

- *вітчизняні консультаційні фірми*, які спеціалізуються на наданні послуг з питань приватизації підприємств, включаючи оцінку майна, підготовку документального супроводження процесу приватизації тощо;

- *спеціалізовані консалтингові фірми*, котрі надають консультаційні послуги по окремих напрямках управлінського консультування (бізнес-планування, фінансова оцінка, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та інше);

- *університети, учбові центри*, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, дотримання консалтингових знань та у подальшому надання послуг з різних питань бізнесу;

- *незалежні окремі консультанти* — висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм [10].

Ринок консалтингових послуг чітко сегментований і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів ведеться переважно у середині свого сегменту. Сучасний розвиток консалтингового бізнесу показав, що утворені невеликі консультаційні фірми не прагнуть до послуг, що надаються провідними компаніями (фінансовий менеджмент, маркетинг, управління

персоналом, зовнішньоекономічна діяльність, тощо) даючи їм можливість мати переваги у боротьбі за клієнта перед конкурентами.

Безумовно, репутація транснаціональних корпорацій безперечна і рівень їх консультаційного обслуговування є надзвичайно високим, проте, клієнт дуже часто надає переваги більш близьким взаєминам з невеликими консультаційними фірмами.

3. Принципи діяльності консультантів з питань кадрового консалтингу.

Консультант віддзеркалює ситуацію, дозволяючи побачити світ навколо, дає можливість розширити сприйняття оточуючого світу, він допомагає усвідомити наявність проблемних зон і необхідність їх вивчення та подолання. Іноді консультант має виступати у ролі своєрідного ретранслятора ідей керівництва і персоналу компанії, в яких порушений процес комунікацій, і стати рушійною інноваційною силою та каталізатором трансформаційних процесів [11].

Сьогодні кадри консалтингових фірм мають досить високий рівень зовнішньої ротації. Труднощі професійної кар'єри консультанта змушують його або шукати більш високої посади у інших фірмах, або створювати власну організацію (таким чином створюється більше половини нових консалтингових фірм). Очевидно, що реалізація успішної кар'єри залежить від професіоналізму консультанта[21]

Хороший консультант це не той, хто знає відповіді на питання, а той, хто ставить такі питання клієнту, які викликають потребу замислитися, переглянути підходи, позиції, відношення, питання, які дозволяють сформуванню поле для зародження нових ідей.

Принципи діяльності консультантів з питань кадрового консалтингу:

- науковість;
- професіоналізм;
- надійність;
- прогресивність;
- збереження системи;
- зміна системи;
- конкретність;
- динамічність;
- конфіденційність;
- відповідальність;
- креативність;
- об'єктивність;
- результативність.

4. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.

Консультавання з управління почало розвиватися на початку ХХ століття. Перші консультантами були: Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон і Артур Д. Літл. Перша консалтингова фірма («Служба ділових досліджень») з'явилась на початку ХХ ст. в Чикаго. У 1914 році Едвіном Бузом була організована служба ділових досліджень, що стала однією з перших консалтингових компаній в світі - «Booz Allen Hamilton», а в 20-х роках такі фірми з'явилися в Європі [1].

Наступним етапом розвитку ринку консалтингових послуг можна вважати кінець 20-х-початок 30-х років ХХ ст. У 1926 році Джеймс МакКінсі і Ендрю Томас Карні заснували фірму, яка дала початок двом найбільшим консалтинговим компаніям світу — «McKinsey & Company» і «AT Kearney».

В умовах прискореного повоєнного розвитку консалтинг здобуває неймовірну актуальність, популярність і займає важливе місце в ринковій інфраструктурі.

Істотний внесок у розвиток ринку консалтингових послуг внесла аудиторська діяльність. З початку 60-х років (цей час прийнято називати «золотим століттям» консалтингу) найбільші аудиторські компанії поступово розширили список своїх послуг. Нарівні з аудиторськими послугами вони стали пропонувати своїм клієнтам і послуги в сфері управлінського консалтингу.

Консалтингові послуги диференціювалися, їх перелік згідно з класифікацією Європейської Федерації консультантів по Управлінню становить понад 100 видів [21].

Специфіка консалтингової послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми до її продажу. Ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Отже, клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультавання, або через певний час [1].

Якість послуги та результативність консультавання залежать від особистої участі та професіоналізму консультанта. Тому вкрай важливо забезпечити взаєморозуміння консультанта та клієнта та їх плідне співробітництво, оскільки клієнт схильний ототожнювати успіх не стільки із змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги обумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують передусім окремих консультантів, які пропонують певні послуги [10].

Кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки на ньому продавців та покупців[1].

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних

умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації.

Попит на консультування обумовлений:

- поточною завантаженістю менеджерів фірм, що перешкоджає їх самостійному вирішенню глобальних проблем розвитку та кризових проблем компанії;
- прагненням отримати незалежну оцінку справ в організації;
- необхідністю постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- інтеграцією в світове економічне товариство, інтернаціоналізацією вимог та стандартів;
- необхідністю ініціації змін в організації;
- подоланням стереотипів вирішення існуючих проблем;
- навчанням персоналу новим управлінським технологіям [10].

Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій вітчизняних підприємств існувала і активно розвивалася в соціалістичний період країни. Численні економічні і галузеві науково-дослідницькі інститути розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зріст ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів [11].

Умови розвитку економіки, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки. Сьогодні спектр питань, якими займається управлінське консультування є широким і динамічним.

Український кадровий консалтинг пройшов певні стадії становлення. Формування ринку консалтингових послуг безперечно пов'язано з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів та інвестиційних проектів створив умови для створення чисельних консалтингових компаній. Другий етап становлення консалтингового ринку був пов'язаний з необхідністю надання постприватизаційної підтримки компанії, побудові компанії на основі ринкових принципів управління. Цей період характеризується появою таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, формування ефективної кадрової політики підприємств і т.п. [10]

Нова хвиля розвитку ринку консалтингових послуг була пов'язана з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, пов'язаних з автоматизацією процесів управління підприємством. Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії сьогодні є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналом і різних технологій управління.

За оцінками експертів сьогодні в Україні працює понад 500 вітчизняних консалтингових фірм, з яких половина займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, відкрито представництва провідних консалтингових фірм, що є лідерами консультаційного бізнесу, в тому числі великої четвірки. Більшість українських консультаційних компанії знаходяться на етапі, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу[21].

На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні, на жаль, використовується епізодично.

Досліджуючи причини низьких темпів розвитку українського консалтингового ринку, встановлено, що стримуючими факторами його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультаційних послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів, яке мало б сприяти підвищенню якості консультаційних послуг, захищати ринок від дилетантів, непрофесіоналів і розвивало б бізнес культуру суспільства в цілому.

Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг не лише створює умови для недобросовісної конкуренції, але й не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на ньому.

Сьогодні можна констатувати, що період усвідомлення можливості і доцільності співпраці з консалтинговими компаніями змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії, як бізнес-партнера.

Якщо користувачі консультаційних послуг орієнтуються у консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації, то в результаті вони можуть помітно посилити конкурентні позиції, сприяти позитивній динаміці розвитку бізнесу. Вони сприймають консультантів як каталізаторів та провідників інноваційних процесів, що забезпечують фінансове зростання. Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги, є успішними зростаючими підприємствами, які прагнуть посилити конкурентні позиції.

Результативність консалтингу обумовлюється готовністю власників і топ менеджерів до змін, ініціації і підтримки інновацій, яку має забезпечувати спільна команда консультантів і управлінців клієнтської організації.

Більшість клієнтів від співпраці з консультантами не чекають готових рецептів і відповідей на питання. Вони цінують можливість під час спілкування з консультантами перевірити власні думки, профільтрувати певні ідеї, почути незалежну (на відміну від власної команди менеджерів) їх оцінку.

Історію функціонування ринку консультування в Україні можна охарактеризувати як епоху навчання. Навчання консультантів роботи з клієнтами, створення власної методології, унікальних продуктів, які вони пропонують на ринок, формування репутації, яка для будь-якого клієнта є першорядною при виборі консалтингової компанії.[1]

Для консалтингу початку XXI століття характерні системний та ситуаційний підходи до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, розробка інтелектуальних продуктів.

До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;

- можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги у ринковій боротьбі;

- необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії [1].

До основних напрямків розвитку кадрового консалтингу в Україні можна віднести:

1. Збільшення кількості компаній, котрі для пошуку висококваліфікованих фахівців звертаються в агентства по підбору персоналу і платять за такі послуги.

2. Ріст вимог замовників до професіоналізму кадрових агентств.

3. Розширення спектру застосовуваних інструментів пошуку кандидатів, активніше освоєння Інтернет-ресурсів, розвиток інформаційних технологій усередині агентств (у т.ч. автоматизація баз даних).

4. Швидкий розвиток великих агентств, що одержують додаткові конкурентні переваги за рахунок наявності великих баз даних, застосування ефективних інформаційних технологій і внутрішньої спеціалізації чи підрозділів рекрутерів.

5. Розвиток спеціалізації невеликих агентств як умова виживання при конкуренції, що підсилюється, з боку великих чи спеціалізованих агентств.

6. Розвиток мережеских кадрових агентств і комерційних об'єднань міжрегіонального типу.

7. Вхідження найбільш сильних агентств у міжнародні рекрутингові мережі й об'єднання, транснаціональна інтеграція.

8. Розвиток спектру послуг кадрової індустрії.

Тема 2. Особливості підбору та управління персоналом у консалтингу.

1. *Етапи підбору персоналу.*

2. *Рекрутинг.*
3. *Загальні вимоги до претендентів на роботу у службі управлінського консультування.*
4. *Відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм.*
5. *Організація праці консультантів.*
6. *Планування кар'єри та мотивація праці консультантів.*

1. Етапи підбору персоналу.

Етапи підбору персоналу:

- Отримання і аналіз заявки на підбір персоналу: уточнення інформації у компанії - роботодавця, ознайомлення зі специфікою діяльності замовника, формування профілю посади відкритої вакансії.
 - Розробка стратегії пошуку кандидатів.
 - Професійне вивчення резюме кандидатів.
 - Проведення телефонного інтерв'ю.
 - Співбесіда з кандидатами на вакансію компанії: перевірка відповідності навичок і вмінь кандидата вимогам посади, професійної компетентності кандидата, формування його особистісного портрету, проходження ним професійних і особистісних тестів.
 - Перевірка рекомендацій з попередніх місць роботи у кандидатів, які пройшли співбесіду.
 - Підготовка та відправка резюме підходящих кандидатів клієнту, що замовив послугу.
 - Вибір клієнтом кандидатів, яких він хоче запросити на співбесіду.
 - Співбесіда рекомендованих кандидатів з компанією-роботодавцем.
 - Затвердження клієнтом кандидата на посаду.
 - Закриття вакансії.

2. Рекрутинг.

Більшість науковців розглядають рекрутинг як спосіб відбору кандидатів на найпоширеніші професії. Ця технологія полягає у вірному описі вакансії і розміщенні оголошення про неї там, де це його побачить якомога більша кількість претендентів на посаду.

Він означає діяльність щодо створення умов для заповнення вакансій компаній-замовників (роботодавців) компетентними спеціалістами, які відповідають вимогам замовника.

Під терміном «рекрутинг» також розуміють комплекс організаційних заходів, що проводиться агенцією в інтересах організації, яка зробила замовлення на заміщення вакансії, і складається з формування та презентації замовнику списку відібраних відповідно до вимог замовника кандидатів на дану посаду з метою їх наступного працевлаштування [22].

Сучасний етап розвитку українського рекрутингу характеризується зростанням ролі Інтернет-технологій. Зважаючи на це, виникає необхідність у

створенні центру координації діяльності суб'єктів ринку рекрутингових послуг для забезпечення ефективним обміном інформацією між усіма суб'єктами ринку, налагодження взаємодії між ними, розподілу функцій з підбору персоналу та його оцінки в процесі рекрутингу; активізація участі центрів з підбору персоналу та комерційних рекрутингових агенцій з підбору іноземної робочої сили з урахуванням потреб сучасної економіки; організації роботи з аналізу ринку праці, забезпечення рекрутингового бізнесу необхідними кадрами.

Необхідність таких центрів підтверджується теоретичними дослідженнями та конкретними практичними діями. Вже існують розробки по спільній діяльності Асоціації рекрутингових і кадрових агенцій з державними структурами щодо сприяння зайнятості населення [21].

Взаємодія системи рекрутингу із суб'єктами ринку праці дозволить вирішити проблеми незбалансованості попиту та пропозиції на ринку праці; низької конкурентоспроможності на ньому окремих категорій громадян; відсутності спеціалістів у системі рекрутингу; складності отримання інформації про стан ринку праці; зростання безробіття.

Пошук та підбір персоналу (рекрутинг) відбувається наступним чином:

1. Особиста зустріч із замовником, знайомство з компанією, її корпоративною культурою, стилем управління; детальне обговорення вакантної посади та вимог до необхідного фахівця; заповнення заявки на підбір персоналу.
2. Пошук персоналу (ЗМІ, Інтернет, база даних компанії, прямий пошук, особисті контакти, Head hunting).
3. Первинний відбір персоналу - аналіз резюме, коротка телефонна співбесіда.
4. Вторинний відбір персоналу - особиста співбесіда із претендентами (детальний аналіз попереднього досвіду роботи), тестування для визначення професійних знань та навичок, перевірка рекомендацій .
5. Передача замовнику розгорнутого резюме разом з фото 3-5 відібраних претендентів, які відповідають вимогам, зазначеним у заявці; разом з коментарями менеджера щодо кожного з кандидатів.
6. Проведення співбесід із претендентами в компанії замовника; вибір компанією гідного претендента.
7. Вихід фахівця на роботу, оплата послуг.

У випадку якщо фахівець не проходить випробувуваний термін, то консалтинговою фірмою може проводитися його заміна безкоштовно.

Вартість послуги "Підбір персоналу" - місячна заробітна плата працівника, якого підбирають. Вартість послуг рекрутерів залежить від складності та швидкості закриття вакансії. Як правило, вона розраховується, як відсоток від річного доходу фахівця, якого шукають. По ринку цей показник коливається від 5% до 27%. Зазвичай оплата відбувається протягом 3-10 днів з дня виходу здобувача на нове місце роботи.

На сьогодні, серед основних рекрутингових послуг виділяють наступні:

- Head-hunting – пошук та відбір керівництва вищої ланки (в суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціаліста (відоме ім'я та посада) для компанії – замовника,

Headhunting є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає «переманювання» конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Часто тут не обійтися без послуг сторонніх компаній, оскільки процес переговорів досить складний і вимагає певних навичок. У даному випадку фахівець визначається замовником. Крім того, встановлюються умови, на які готова піти компанія заради цього професіонала.

Основний метод підбору - це активний пошук кандидатів у фірмах профілю замовника, з числа тих, що вже довели свою успішність у бізнесі.

В першу чергу, хедхантер аналізує ринок і складає список організацій, в яких може бути знайдений відповідний кандидат. Коли коло потенційних кандидатів визначено, обраним робиться пропозиція про подальше зростання - зміну місця роботи. Робота ведеться від півтора до шести місяців: «прочісується» весь потенційний ринок кандидатів. В результаті залишається одна-дві кандидатури, які повністю відповідають запитам клієнта.

Телефоном хедхантер представляє потенційному кандидату себе і свою компанію, зазначає мету свого дзвінка, намагається зацікавити кандидата настільки, щоб він погодився на інтерв'ю. Після закінчення пошуку і відбору клієнту видаються дані про кандидатів, їх сильні та слабкі сторони. Відомості про кандидата є конфіденційною інформацією.

Підібравши підходящих кандидатів, «ловець голів» представляє їх замовнику і організовує зустрічі з тими, хто справив найкраще враження. Після цього проводяться співбесіди, на яких всебічно досліджується особистість кандидата, його ділові якості й мотивація, перевіряються рекомендації. Ймовірність вдалого підбору при такій технології дуже висока.

Вартість Headhunting обговорюється індивідуально, але не може становити менше 25% від річного доходу.

- Executive Search (ексклюзивний пошук) – пошук та відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих спеціалістів,

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади і фахівці рідкісних професій. Executive Search, на відміну від звичайного рекрутингу, передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони в даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтинговими агентства.

При «executive search» шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а при звичайному підборі персоналу - кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежить успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і має досвід з чітко визначеного напрямку. «Executive search» включає в себе шість етапів:

1. Опис профілю компанії та ідеального кандидата.
2. Складання списку компаній, де можуть працювати потрібні кандидати.

3. Пошук контактів можливих кандидатів і обговорення його з клієнтом.
4. Штурм фортеці. На цьому етапі потрібно отримати ім'я ключового кандидата і зв'язатися з ним, подолавши всі перешкоди.
5. Дзвінок кандидату.
6. Заключний етап, що передбачає надання списку резюме клієнту та вихід на роботу кандидата.

Executive search - метод пошуку унікальних фахівців, які знають собі ціну. Саме тому він вимагає великої кількості людських ресурсів. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна ціла група професіоналів. Крім того, цей процес розтягнутий у часі: як правило, мінімальний термін виконання замовлення становить 2-3 місяці. Але головна складність даного методу - закритість інформації, оскільки для успішного пошуку рекрутеру необхідно знати всі подробиці бізнесу замовника, а також точні відомості про кандидатів. Все це зумовлює високу вартість послуги - від 1 до 2 окладів потрібного фахівця (10-20% річного доходу). Однак, історія розвитку executive search в Україні порівняно коротка та ще не отримала такого поширення, як на Заході.

- Outplacement – послуги щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії – замовника у визначені терміни на визначених умовах (послуга надається за кошти компанії – замовника),
- Скринінг є найшвидшим і малобюджетним способом відбору претендентів на посаду, при якому кандидат оцінюється тільки по деяких формальних ознаках, а особистісні якості та психологічні особливості претендентів на посаду не досліджуються

Середні строки проведення скринінгу становлять від 1 до 10 днів. Цим методом звичайно проводиться підбір персоналу на лінійні посади (секретарі, менеджери з продажу, бухгалтери, продавці - консультанти, водії). І дуже рідко – для фахівців середньої ланки.

Скринінг включає такі етапи:

1. Аналіз заявки, ринку актуальних вакансій і вимог до кандидата та пропонувананих умов праці.
2. Прямий пошук та первинний відбір кандидатів. Аналіз резюме шляхом проведення співбесіди по телефону. У ході співбесіди з'ясовується відповідність фахівців вимогам роботодавця.
3. Надання замовникові (компанії або внутрішньому клієнту) пакета актуальних резюме, що пройшли первинний відбір.

На використання послуг скринінгу витрачається близько 1400 - 2500 грн.

- Leasing – послуги щодо оренди співробітників на визначений період і на визначених умовах, що знаходяться у трудових відносинах із агенцією.

Лізинг персоналу (staff leasing) – це правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію або банк на строк від трьох місяців до кількох років. В основному це практикується в тих

випадках, коли послуги кваліфікованого фахівця потрібні з певною регулярністю.

За даними Міжнародної організації праці, в 15 країнах – учасниках Європейського Союзу майже 1,5 млн. людей (близько 1,5%) працюють за лізинговими програмами. Лізинг персоналу найактивніше використовують у Нідерландах – майже 4% працівників, у Великобританії лізинговий персонал працює навіть у державному секторі. У всіх країнах Європейського Союзу спостерігається загальна стійка тенденція ширшого залучення роботодавцями працівників за допомогою різноманітних лізингових програм.

- Recruitment – пошук та відбір керівництва середньої ланки, спеціалістів та офісного персоналу.

Оплату послуг агенції проводить підприємство. Варто відмітити, що якість послуг є доволі низькою, а ціна - високою, що, зазвичай, прив'язана до річного доходу кандидата. Разом із тим, терміни виконання замовлень рекрутинговими агенціями можуть становити від 2 тижнів до 3 місяців, залежно від складності поставленого завдання. В основному на підбір фахівців і менеджерів середньої ланки витрачається від 15 до 30 календарних днів; на підбір топ-менеджерів і вузькопрофільних фахівців - від 15 до 60 календарних днів; в окремих випадках - до 90 календарних днів згідно укладеного договору.

Ринок рекрутингових послуг самоорганізовується: з'являються професійні асоціації і об'єднання, своя галузева система навчання кадрів – різноманітні «Школи менеджерів з персоналу», «Школи рекрутерів» і т. п.

Посилюється спеціалізація і позиціонування агентств. Вони намагаються займати (створювати) різні «ніші», виділятися серед конкурентів (іноді просто декларативно), що виражається в спеціалізації:

- за рівнем кандидатів на посаду: агентства з пошуку персоналу низового та середнього рівня (скринінгові агентства, агентства з пошуку топ-менеджерів);

- за рівнем, методами і набором послуг: агентства Executive Search, агентства, які пропонують додаткові послуги з аутсорсингу, аутстафінгу, навчання, оцінки персоналу;

- за галузями або спеціальностями: підбір персоналу тільки для якого-небудь вузького ринку, наприклад, для компаній, що працюють на медичному, фармацевтичному, будівельному або іншому ринку. Агентства, що спеціалізуються на підборі тільки спеціалістів з продажу, або тільки фінансистів, або тільки бухгалтерів і т. п.

3. Загальні вимоги до претендентів на роботу у службі управлінського консультування.

Консультаційний продукт, що цілком задовольнив би споживача, можуть створити лише висококваліфіковані професіонали. Пам'ятаючи про це, менеджери консалтингових фірм проводять ретельний відбір консультантів.

За оцінкою спеціалістів кадрових агенцій та керівників консалтингових фірм, цільовий сегмент ринку трудових ресурсів досить обмежений, незважаючи на численність випускників економічних вузів. Кількість потенційних співробітників консалтингових фірм обмежує відбір за професійними вимогами, віковим цензом, а також особистими характеристиками кандидатів.

Кадри консалтингових фірм мають досить високий рівень зовнішньої ротації. Труднощі професійної кар'єри консультанта змушують його або шукати більш високої посади у інших фірмах, або створювати власну організацію (таким чином створюється більше половини нових консалтингових фірм). Очевидно, що реалізація успішної кар'єри залежить від професіоналізму консультанта.

Однак можна виділити специфічні характеристики консультанта, що відрізняють його від інших професій (табл.1). До них належать наявність аналітичних здібностей, здатність до творчого підходу та оригінального бачення проблем, компетентність у галузі поведінкових наук та інноватики, а також емоційна зрілість[1].

Таблиця 1- Вимоги до менеджмент-консультантів

Здібності	Характеристика
Інтелектуальні здібності	здатність аналізувати; швидке засвоєння великих інформаційних масивів; логіка, творчість та оригінальність мислення; здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї.
Емоційна зрілість	чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей; врівноваженість; незалежність поглядів; можливість протистояти пресингу.
Особисті якості	почуття власної гідності; дух підприємництва; ініціативність; ділова етика.
Контактність	вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачати людські реакції; здатність входити у довіру; вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати.
Фізичні якості	вміння адаптуватися до роботи у інших соціально-психологічних умовах; здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес.

Джерело: [1]

Найчастіше у процесі консультування консультант зустрічається з необхідністю виявлення природи негативних змін, що виникли в організації клієнта, та визначення механізму їх походження. Тому саме *аналітичні здібності та діагностичні навички* сприяють успіху консультування. Проведення діагностики вимагає зосередженості та професійної інтуїції для

безпомилкового визначення причинно-наслідкових зв'язків та побудування дерева цілей [21].

Оскільки людські стосунки в організації клієнта досить часто є причиною конфліктів, консультантові належить, для досягнення успіху реалізації рекомендацій, оцінити природу та динаміку відносин в організації клієнта, культуру бізнесу, подолати опір новітнім та переконати клієнта у необхідності змін. Для цього необхідно володіти основами поведінкових наук та інноватики[8].

Результативність консультування у багатьох випадках визначається довгостроковим стабільним поліпшенням роботи клієнтської організації. Однак для того, щоб досягти ефекту, необхідні не лише значні зусилля з боку консультанта, але й сприяння персоналу реалізації нововведень. Ця ситуація вимагає об'єктивності, чесності, а також здатності консультанта протистояти можливим поразкам і труднощам. Інколи вміння переконувати може бути більш важливим, ніж конкретні управлінські знання [21].

4. Відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм.

У сфері світового консалтингового бізнесу постійно відбувається значне збільшення кількості працюючих, отже як великі консалтингові корпорації, так і дрібні фірми зустрічаються з проблемою набору персоналу.

Успішність консультаційної діяльності фірми в цілому і кар'єри кожного окремого консультанта формується під час відбору претендентів на консультаційну роботу [1].

Нині конкурс на заміщення вакансії у фірмах-лідерах консалтингового бізнесу України перевищує 100 осіб на одне місце. Така ж конкуренція претендентів і в зарубіжних країнах. Цю ситуацію можна пояснити привабливістю професії та високими вимогами до кандидатів під час відбору, зокрема:

- рівень освіти претендентів повинен, щонайменше, відповідати бакалаврату економічного профілю (провідні фірми навіть віддають перевагу випускникам університетів з дипломами магістрів ділового адміністрування). Теоретичний курс, отриманий у бізнес-школі, бажано доповнити досвідом практичної роботи на промисловому підприємстві. Однак набір категоричних вимог остаточно залежить від організаційної культури компанії.
- вимоги до особистості претендентів відповідають аналогічним вимогам до менеджерів вищої та середньої ланки. Але оскільки консультанти не наділені формальною владою, їм належить краще орієнтуватися у комунікаційних науках, вміти переконувати, пропагандувати, а також презентувати і продавати свої ідеї.
- вік претендента. Перевагу отримують кандидати віком до 35 років[21].

Процедура відбору є візитною карткою компанії. Рівень напрацьованості схем пошуку та відбору кандидатів залежить від розміру фірми, її іміджу та

тривалості роботи на ринку. Але багато середніх та дрібних консалтингових фірм не мають напрацьованої системи відбору кадрів. Найчастіше рішення про прийом на роботу приймає керівник фірми на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій здобувача [7].

Процедура відбору може включати іспити з професійної підготовки, співбесіди зі старшими консультантами та керівниками напрямків діяльності для визначення рівня кваліфікації претендента. Відбіркові інтерв'ю дозволяють виключити претендентів, котрі не відповідають вимогам, та надати випробувальний термін перспективним учасникам іспитів.

Основним елементом відбіркової процедури є співбесіда керівника фірми та претендента. Головною метою співбесіди є знайомство та аналіз досвіду претендента, його досягнень, оцінка індивідуальних якостей — загальної ерудиції, глибини розуміння проблем, комунікативних здібностей, цілеспрямованості.

Деякі фірми використовують спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу. Але авторитетні консалтингові фірми щорічно витрачають декілька десятків тисяч доларів на залучення нових кадрів. Внаслідок жорсткої процедури відсіву провідні консалтингові фірми щорічно приймають на роботу лише 1–2% всіх бажаючих займатися консультуванням. Для виконання даної функції кадрової політики компанії утримують постійний персонал відповідної кваліфікації. Разом із тим, про пошук достойних кандидатів мають турбуватися всі менеджери компанії [21].

Одним із джерел поповнення кадрів є клієнтські компанії. Під час роботи з клієнтами консультанти мають можливість помітити в організації клієнта найбільш кваліфікованих та перспективних працівників і заохотити їх до роботи у консалтинговій фірмі. Однак, такий метод залучення персоналу формально заборонений етичними нормами консультаційного бізнесу.

Професія консультантів передбачає постійне вдосконалення. Підготовка консультантів — процес досить тривалий, тому, як правило, навчання відбувається водночас з роботою над консультаційними завданнями. У процесі навчання консультанти не тільки одержують підготовку із спеціальних питань, але й розвивають професійну майстерність [6].

Існує декілька точок зору на проблему формування та навчання кадрового складу консалтингової фірми. Деякі консалтингові фірми віддають перевагу випускникам магістерських програм провідних університетів та бізнес-шкіл, вважаючи, що така підготовка дозволяє оволодіти різноманітними методологічними підходами та інструментарієм для вирішення управлінських проблем підприємств.

Інший підхід до формування кадрового складу полягає у переконанні керівників консалтингових фірм у тому, що консультант може професійно відбутися лише працюючи у консалтинговій фірмі, де він має розпочати свою

кар'єру з посади стажера та оволодіти прийомами консультування конкретної фірми, сприйняти культуру організації та її філософію.

Досвід навчання співробітників провідних консалтингових фірм свідчить про необхідність спеціальної підготовки. Курс спеціальної підготовки новачків спрямований на ознайомлення консультанта з принципами, методами, технологією консультаційної діяльності, а також поглиблення його знань. Найбільш ефективним методом навчання консультантів є набуття ним досвіду під час роботи над конкретним консультаційним проектом. Тому кожне нове завдання є роботою і уроком водночас. Ця особливість принципово відрізняє роботу консультантів від інших[21].

Цілі навчання консультантів, нещодавно найнятих на роботу:

- ознайомити з методами збору інформації, її критичного аналізу та ідентифікації проблем, а також з інструментарієм розробки рекомендацій;
- відпрацювати навички використання основних методів спілкування та переконання;
- поглибити теоретичні знання даного напрямку консультування, усвідомити його зв'язок з іншими видами консультаційних послуг;
- виявити основні сильні та слабкі сторони консультанта для правильної організації його роботи та ефективного використання його здібностей [6].

Форми навчання новачків залежать від організаційної культури, традицій, наявних ресурсів компанії, а також специфічних потреб стажера. Види навчальних програм мають досить широкий діапазон — від жорстко структурованих цільових семінарів до неформальних бесід за «круглим столом».

Успішність навчання залежить від дотримання певних принципів його організації:

- індивідуального підходу до якісного наповнення програм для кожного новачка (з урахуванням його освіти та досвіду);
- практичної спрямованості навчальної програми (наявність конкретних виконавських завдань);
- напруженого темпу роботи та максимального навантаження, які дозволяють уже на початку навчання виявити і відсіяти індивідів, неспроможних витримати подібний режим[5].

Для проведення навчання консалтингові фірми використовують спеціальні навчальні центри, де проходять підготовку не лише новачки, але й відбувається тренінг постійного персоналу. Так, наприклад, компанією Andersen Consulting, яка відшкодовує на підвищення кваліфікації кадрів 10% своїх доходів, створений корпоративний університет, що розташований поблизу Чикаго. Навчання в цьому університеті проходять службовці філій компанії, які розміщені в усьому світі. Навчальні тренінги, що провадяться в університеті, мають за мету ознайомлення консультантів з новими технологіями консультування та консультаційними продуктами[21].

Таким чином, навчання та підготовка персоналу покликані не тільки забезпечити конкурентні переваги консалтингової фірми та підвищити якість її послуг, але й мотивувати високоефективну працю консультантів.

5. Організація праці консультантів.

Організація праці консультантів базується на принципах управління, якими керується консультативна фірма. Ефективність роботи значною мірою залежить від організації праці як під час виконання консультативного завдання, так і під час роботи в офісі.

Оскільки консалтингові фірми водночас працюють над декількома проектами, то консультанти, як правило, бувають залучені до роботи за 2–3 угодами. Тому найважливішим завданням системи організації праці консультантів є розподіл їх часу, узгодження строків виконання робіт за різними проектами. На організацію праці також безпосередньо впливає розмір фірми, її організаційна структура та тип організаційної культури [1].

Як правило, побудова консультанто-дня залежить від етапу виконання консультативного проекту. Під час проведення діагностики до 80% робочого часу консультант перебуває в офісі клієнта. На стадії розробки пропозиції, генерування ідей, їх аналізу консультант частіше працює в офісі своєї фірми. Для успішного впровадження запропонованих змін консультант повинен практично не залишати організацію клієнта, обговорюючи та узгоджуючи хід і зміст інноваційного процесу.

На відміну від інших управлінських професій значну частину робочого часу консультантів займають відрядження та пов'язані з ними переїзди. З огляду на це необхідно побудувати гнучкий графік робочого дня [21].

Проектний підхід організації праці передбачає зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультативних проектів. Це дозволяє ефективно планувати наявні трудові і матеріальні ресурси консультативної фірми, координувати роботу за проектом, відстежувати зв'язок результатів роботи з заробітками консультантів[7].

Створення професійної проектної команди є необхідною умовою ефективної роботи над проектом. безумовною перевагою проектної команди є її прогресивність та економічність, що дає можливість вирішувати складні завдання, залучаючи порівняно невелику кількість людей високої кваліфікації та досягаючи розуміння між ними та проект-менеджером завдяки оптимальному поєднанню інтересів виробництва та інтересів колективу [8].

Робота в команді передбачає наявність у співробітників загальної та професійної культури, гарних ділових взаємин, бажання працювати як єдине ціле, готовності до всебічного обговорення ходу роботи, вміння аналізувати спільні дії.

Команда є специфічною формою соціального об'єднання людей у процесі спільної діяльності та спілкування. Її суттєвими ознаками є:

- внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю, системи санкцій;
- групові цінності, на підставі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
- власний принцип уособлення, що відрізняє її від інших команд;
- груповий тиск, тобто вплив загальної мети та спільних завдань на поведінку членів команди;
- прагнення до усталеності колективу, яке формується завдяки механізму відносин, що виникають між людьми при вирішенні загальних завдань;
- закріплення певних традицій[7].

Як правило, команда у своєму формуванні та розвитку проходить декілька стадій.

1. Процес знайомства. Формується уявлення про команду в цілому та про її учасників. На цьому етапі менеджер повинен свідомо зміцнювати колектив, згуртовувати його, підтримувати позитивний клімат, уточнювати мету, аналізувати хід робіт, пояснювати, що колектив має ефективно працювати для досягнення високого кінцевого результату.

2. Період формування групових норм і цінностей, початок виникнення групової свідомості. Під час спільної роботи члени команди починають виробляти загальні правила поведінки.

3.Період конфліктності». На цій стадії можливі сутички внаслідок переоцінки членами команди ними своїх можливостей (перш за все лідерських), прагнення вирішити всі проблеми самостійно, не консультуючись з командою, невідповідності між високим творчим потенціалом спеціаліста і необхідністю виконання рутинної роботи.

4. Період переходу від конфліктної стадії до групової збалансованості. Спілкування між членами команди стає більш відкритим та конструктивним, визначаються певні ролі та статуси, формуються неформальні групи.

5. Нормального функціонування — команда перетворюється у сформований колектив з яскраво вираженим командним почуттям, з усвідомленням загальної мети, орієнтованої на успішне завершення проекту. На цій стадії команда є найбільш придатною для управління, і проект-менеджер повинен максимально скористатися цією ситуацією.

6. Реорганізаційна. Зміни в кількісному та якісному складі команди, заміна непридатних співробітників та залучення нових, запрошення експертів на тимчасових засадах тощо.

7. Розформування команди у зв'язку з завершенням проекту.

Ефективний проект-менеджер допомагає членам команди пройти всі стадії розвитку і повністю розкрити свій потенціал. Він повинен уміти передбачати наближення кожної наступної стадії розвитку і вести команду вперед. При успішному завершенні проекту почуття задоволення роботою формує бажання подальшої спільної діяльності.

Проектний метод організації праці вважається ефективним, коли:

- кількісно і якісно визначено мету проекту, уточнено її ресурсні можливості;
- закріплено персонально повноваження і обов'язки всіх учасників проекту;
- учасники проекту мають необхідні навички для реалізації поставлених завдань;
- опрацьовано та задіяно відповідні системи підтримки та виконання (організаційну, стимулюючу, контролюючу)[1].

Найбільш поширеною формою організації проектної команди у консалтинговому бізнесі є матрична форма.

При матричній формі проектна команда формується із спеціалістів функціональних відділів організації, що залучаються на контрактній основі. Відбір здійснюється проект-менеджером разом з керівниками функціональних відділів. Кандидати проходять співбесіду, під час якої їх знайомлять з метою та завданням проекту, очікуваними результатами, можливими затратами ресурсів, обов'язками, відповідальністю, системою винагород.

Потреба у спеціалістах конкретного профілю визначається проект-менеджером залежно від обсягу робіт. При зміні обсягу робіт або при виникненні нових видів робіт проект-менеджер може змінювати кількісний та якісний склад команди за рахунок функціональних підрозділів організації. Після завершення проекту члени команди повертаються до своїх функціональних підрозділів, продовжуючи роботу в організації.

Перевагою матричної форми організації команди є:

- гнучкість та оперативність маневрування трудовими ресурсами під час організації і розвитку команди;
- відсутність побоювання у членів команди залишитися без роботи після завершення проекту.

До недоліків даної структури слід віднести порушення принципу єдиноначальності, що створює труднощі при формуванні та управлінні командою. Негативним фактором також є конфлікти, що виникають при встановленні пріоритетів у зв'язку з необхідністю перерозподілу матеріальних і трудових ресурсів усередині організації [21].

6. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів.

Багатоваріантність організаційних структур визначила і професійну структуру цього бізнесу. Кількість рівнів управлінської ієрархії залежить від розміру фірми, але не перевищує шести. Однак, більшість фірм обмежують службове просування чотирма сходами:

- стажер або молодший консультант;
- консультант;
- старший консультант або керівник проекту;
- керівник фірми [21].

Новачок спочатку отримує посаду стажера. Після річного строку його переводять на посаду консультанта. Процес професійного зростання до рівня керівника проекту потребує строку від двох до п'яти років. Службове просування не формалізоване фіксованими термінами перебування на посаді залежить від досягнутих успіхів та заслуг. Деякі фірми підтримують бажання молодих консультантів виконувати більш відповідальні завдання, ніж ті, що передбачені посадовими обов'язками. Оскільки особливістю консультаційної діяльності є надзвичайно обмежене просування працівника по службових сходинках, багато фірм, які мають лише трирівневу управлінську піраміду, не можуть інколи задовольнити здорові амбіції консультантів досягти більш високого службового рівня. Тому професійне зростання консультанта у більшій мірі характеризується такими якісними аспектами:

- підвищенням рівня кваліфікації;
- набуттям досвіду виконання завдань найвищої складності;
- оволодінням новими сферами діяльності [11].

Планування кар'єри вимагає визначення умов переходу від консультанта-стажера до консультанта, а потім старшого консультанта або керівника консультаційного проекту. Запрошення консультанта до участі в капіталі фірми (партнерство) є вищою відзнакою його заслуг керівництвом фірми. Однак, існує декілька поглядів на партнерство: деякі фірми вважають, що ефективність праці консультанта-партнера поступово зростає і досить широко пропагандують прагнення до участі в капіталі, інші не мають наміру змінювати кількість власників свого бізнесу[7].

Головною проблемою зовнішньої мотивації персоналу консультаційних фірм є складність оцінки праці співробітників, оскільки не існує кількісного виміру результатів багатьох управлінських нововведень, отже неможливо визначити величину внеску консультанта в отриманні клієнтом результати.

Система матеріального стимулювання персоналу у кожній консалтинговій фірмі має свої особливості. Разом з тим можна виділити деякі універсальні положення.

1. Величина винагороди консультанта базується на розрахунку вартості консультаційної послуги та коефіцієнта їх взаємозв'язку.

$$K_v = \frac{\text{загальна вартість консультаційної послуги}}{\text{винагорода консультанта + соціальні виплати}}, \quad (2.1)$$

де K_v — коефіцієнт взаємозв'язку вартості послуги та винагороди.

Величина вказаного коефіцієнта залежно від розміру фірми, кадрової політики і стратегії може коливатися у межах 2—4,5.

Чим більша фірма, тим більше фінансових ресурсів вона спрямовує на підготовку та навчання персоналу, розробку нових методологічних прийомів, збір та первинну обробку інформації, тим вище даний коефіцієнт.

На величину винагороди консультанта може впливати його завантаження, яке нормується відповідно до його рангу (для стажерів коефіцієнт завантаження складає від 0,7 до 0,9, для керівників проектів — не більше 0,6). Зменшення

величини коефіцієнта завантаження відбувається через необхідність виконання ще і маркетингових робіт, надання допомоги та здійснення керівництва, залучення консультантів до внутрішніх проектів організації. Розрахунок коефіцієнта завантаження консультанта може здійснюватися відносно:

- загального часу роботи фірми.

$$K_{z_1} = \frac{\text{час, що підлягає оплаті}}{\text{загальний час роботи фірми}}, \quad (2.2)$$

- часу, витраченого на обслуговування клієнта.

$$K_{z_2} = \frac{\text{час, що підлягає оплаті}}{\text{час, витрачений на обслуговування клієнта}}, \quad (2.3)$$

де K_{z_1} , K_{z_2} — коефіцієнти завантаження консультанта.

2. Фіксована величина винагороди визначається відповідно до посади консультанта. Дана форма оплати характерна для консалтингових фірм, які мають постійний достатньо високий рівень доходів, що дозволяє виплачувати консультантам заробітну платню незалежно від дохідності проектів, в яких вони брали участь.

Величина фіксованої винагороди залежить від певних критеріїв:

- рівня завантаження під час виконання консультаційних завдань;
- кваліфікації та посади консультанта;
- внеску консультанта у розширення клієнтури компанії;
- участі у проведенні семінарів та конференцій;
- популяризації консалтингової фірми шляхом оприлюднення у спеціальних виданнях статей та виступів.

Іноді консультаційні фірми обирають систему жорсткого розмежування видів винагород консультантів (рис. 2.1.) з метою стимулювання окремих видів їх діяльності.

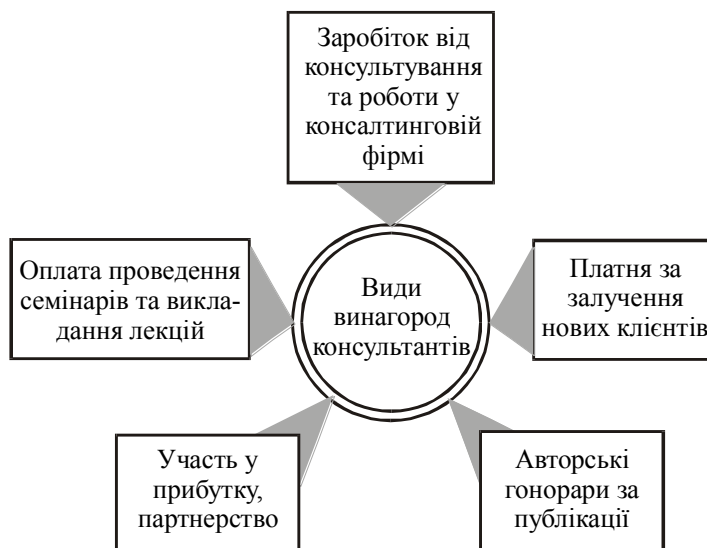


Рис. 2.1- Види винагород консультантів [1]

Тема 3. Розробка кадрової стратегії підприємства.

1. *Мета, елементи та види кадрової політики.*
2. *Стратегії управління персоналом підприємства*
3. *Порядок розробки кадрової стратегії підприємства .*
4. *Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства*
5. *Рівні змін в управлінні персоналом підприємства:*

1. Мета, елементи та види кадрової політики

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова політика визначає напрямки і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них, розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основна мета кадрової політики - своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [7].

Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішено по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші у підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих працівників, або "дорожчих", але маневрених і т.д. [21].

Основними видами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Письмове оформлення кадрової політики дозволяє:

- чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;
- переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;

- поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;
- внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т.д.

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на принципах, наведених на рис. 3.1.

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Цю роботу на замовлення підприємства можуть проводити спеціальні консалтингові організації, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

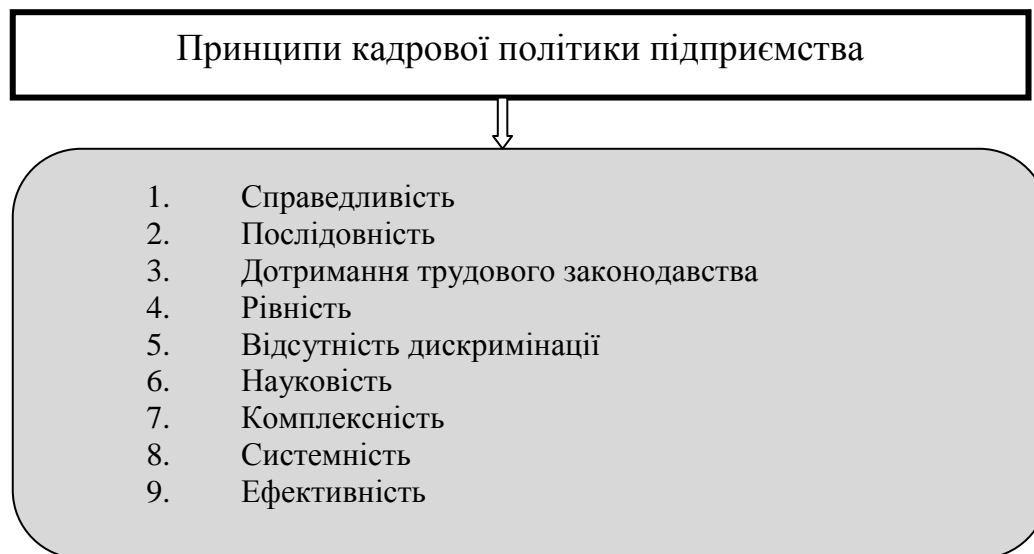


Рис.3.1 - Принципи кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками (рис. 3.2).

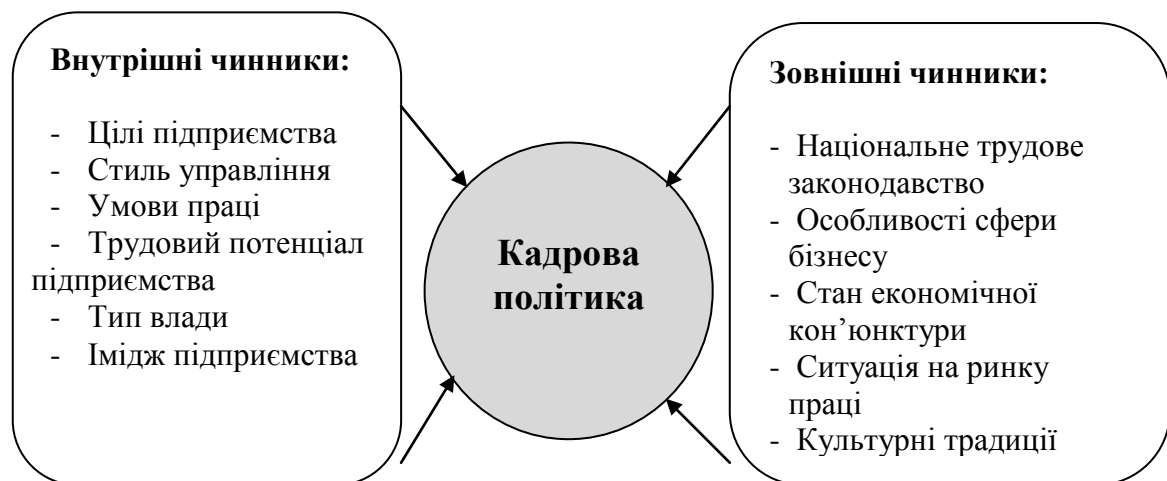


Рис.3.2 - Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства

Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей від роботи, є:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місце розташування робочих місць;
- тривалість і структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь волі при рішенні задач;
- розуміння і прийняття мети підприємства.
- якісні характеристики трудового колективу[21].

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної стратегії його розвитку[7].

Кадрова політика на сучасному підприємстві повинна будуватися на принципах:

- повної довіри до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- людиноцентризму в управлінні;
- усвідомлення, що результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимального делегування функцій управління працівникам;
- необхідності розвитку мотивації працівників [4].

2. Стратегії управління персоналом підприємства

Управлінська стратегія – це загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства [4].

На практиці стратегія – це система управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів. Насамперед, до них відноситься система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

Інший елемент стратегії – пріоритети, або основні принципи розподілу ресурсів (у даному випадку – людських). Їх можна, наприклад, у першу чергу направляти на рішення найбільш важливих для підприємства проблем; виділяти пропорційно потребам; надавати усім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший підхід у більшому ступені доцільний у переломні моменти діяльності підприємства,

коли сили потрібно концентрувати на вирішальних напрямках, другий і третій – у період спокійного розвитку.

Елементом стратегії є також правила здійснення управлінських дій, зокрема, роботи з кадрами. Для розробки стратегії необхідна спільна робота багатьох людей, тому у великих західних фірмах для цієї мети часто створюються спеціальні групи у 10-15 чоловік, що складаються з керівників основних підрозділів і фахівців вищої кваліфікації, представників колективу, зовнішніх консультантів. Їхніми зусиллями розробляються ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі і сценарії подій.

У більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Основною стратегією, що відображає способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно до генеральної стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими функціональними підрозділами [21].

Однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [7].

Слід зазначити, що існує два типи кадрових стратегій.

- 1) стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій.
- 2) організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її [4].

У залежності від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати в двох формах :

- концентрованої;
- диверсифікованої.

Диверсифікована стратегія більше підходить великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т.п. При цьому основною задачею даної стратегії є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Стратегії розвитку підприємства поділяються на наступні види:

- стратегія росту;
- стратегія помірному росту;
- стратегія скорочення;
- комбінована стратегія[21]..

3. Порядок розробки кадрової стратегії підприємства

Завдання консалтингової фірми при розробці кадрової стратегії підприємства полягає в тому, щоб 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.

Для цього потрібно визначити: скільки людей потрібно підприємству, яких конкретно, як їх знаходити, утримувати, розвивати, скільки це буде коштувати.

При розробці HR-стратегії потрібно сформулювати три ключові документи:

1. Кадрова політика організації.

Цей документ пояснює менеджерам, як працювати з персоналом для досягнення бізнес-цілей, описує принципи управління, 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 кадровій політиці варто викласти основні принципи HR-стратегії.

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: За якими принципами ми визначаємо кількість персоналу в компанії? Що він повинен робити? На ці питання відповідає розділ «Планування персоналу».

Які наші принципи у формуванні системи винагороди? Чи будемо ми використовувати системи стимулювання і штрафів? У якому вигляді? Скільки цей ресурс буде коштувати бізнесу? Відповіді на ці питання потрібно включити в розділ «Управління винагородою».

За якими принципами ми будемо проводити оцінку результатів співробітників? Чи будемо ми «зашивати» її в систему KPI? У якому процентному відношенні ми включаємо змінну частину? Ці питання складають розділ «Управління виконанням».

А 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?

При створенні кадрової політики важливо дотриматися балансу інтересів співробітників і компанії. У 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 (обчислюється як дохід, поділений на кількість персоналу, або маржа, розділена на кількість персоналу). Можна розділяти співробітників на топовий, лінійний і виробничий персонал і оцінювати продуктивність цих груп.

Ще один показник ефективності HR-стратегії — це ROI, тобто повернення на інвестиції в людей. Він показує, скільки кожна гривня, вкладена в персонал, принесла нам доходу, і обчислюється як: (доходи – витрати) / витрати.

2. Модель компетенцій.

Є додатком до кадрової політики та відображає цінності організації. У ньому визначають перелік ключових компетенцій, деталізованих і описаних простими і зрозумілими поведінковими індикаторами.

Модель дозволяє скласти профіль компетенцій для кожної посади. 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.

3. 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.

Можуть існувати й інші додатки до кадрової політики, але вони необов'язкові. У той час як перераховані вище пункти — необхідні для ефективної комунікації HR-стратегії [21].

4. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Всі організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що

відбуваються у підприємстві, вимагають відповідного кадрового забезпечення. Управління персоналом повинно забезпечити підприємство необхідними кадровими ресурсами.

Розглянемо зміст кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу

1. Стадія формування підприємства.

Основне завдання на цьому етапі – пошук товару, який зможе знайти свій ринок, свого споживача та забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

На стадії формування важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Для цього підприємство повинно показати потенційним інвесторам (можливим співвласникам) привабливість пропозиції, обґрунтованість інвестицій, імовірність повернення вкладених коштів. Бізнес-план є одним із способів, що, з одного боку, може допомогти керівництву сформулювати уявлення про стратегію і етапи розвитку підприємства, а з іншого боку, – представити проект потенційним інвесторам.

На цій стадії потрібно залучити новий персонал або провести переорієнтацію частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності.

Завдання кадрової служби - визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні завдання щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Підготовка організаційного проекту:

- проектування організаційної структури;
- розрахунок потреби в персоналі;
- аналіз кадрової ситуації в регіоні;
- розробка системи стимулювання праці.

2. Формування кадрового складу:

- аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів;
- визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

3. Розробка системи і принципів кадрової роботи:

- формування кадрової політики і плану кадрових заходів;
- формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу);
- розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

2. Стадія інтенсивного зростання підприємства.

Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії – стадії інтенсивного зростання.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними.

2. Залучення нового персоналу.

3. Зміна принципів управління.

4. Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися:

- поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, що дає приклад працівникам і демонструє конкретні елементи корпоративної культури;

- розробка і відкрите використання системи оцінки і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури;

- оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка продемонстрованої поведінки в термінах корпоративної культури;

- моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційній для підприємства поведінці;

- розробка системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутрішньо організаційних статусів, внутрішньої диференціації;

- розробка критеріїв внутрішньо організаційного просування;

- впровадження корпоративних символів і обрядів.

3. *Стадія стабілізації підприємства.*

Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може загинути у випадку, коли не зможе вирости відповідно до потреб ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Зниження витрат на персонал.

2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці.

3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Про готовність до змін свідчать наступні організаційні особливості підприємства:

- гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління задачам функціонування – ліквідація зайвих ланок управління;

- принципи новаторства, що закладені в корпоративній культурі, – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін,

розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;

- принципи інноваційності, що закладені в положеннях кадрової політики, – безупинне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високого результату виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система призвів і премій за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору. До того ж, про здатність до змін свідчать наступні особливості персоналу:

- аналітичність свідомості – здатність розглядати ситуацію в цілому і в окремих аспектах виділяти взаємозв'язки, детермінанти і властивості деяких об'єктів;

- діалогічність свідомості – здатність бачити кілька варіантів розвитку подій, способів рішення проблем, припускати наявність можливості декількох варіантів рішень.

4. Стадія спаду (ситуація кризи).

Якщо підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін – не був знайдений новий товар і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію виробив свій ресурс, підприємство переходить до стадії спаду. Досягнуті показники неможливо втримати, зменшується кількість клієнтів, підприємство змушене скорочувати обсяги виробництва, персонал, мінімізувати організаційну структуру. Часто ситуація кризи супроводжується і неплатоспроможністю, що приводить до банкрутства підприємства.

У цій ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують наступні варіанти:

- продаж підприємства – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;

- введення зовнішнього управління – запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);

- пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається завдання нормалізації діяльності. Для цього потрібно:

- провести аналіз фінансового стану підприємства;

- знайти шляхи реорганізації підприємства;

- розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно-виробничу стратегії;

- знайти нових партнерів і інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі 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 [4].

5. Рівні змін в управлінні персоналом підприємства:

Можна виділити чотири основних рівні змін в управлінні персоналом підприємства:

1. Зміна в знаннях: вимагає мінімального часу і мінімальних витрат.
2. Зміна в індивідуальних настановах (відношення кожного до того, що і як треба робити): вимагає більш тривалого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність зміни.
3. Зміна в індивідуальній поведінці: повинна бути забезпечена ще більшим часом і ресурсами.

Найголовніше на цьому етапі – людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки.

4. Зміна в груповій поведінці: вимагає максимального часу і великих ресурсів[4].

Менеджеру з персоналу необхідно організаційно забезпечити зміни, підготувати процес поступового впровадження нових способів роботи. Для цього він повинен:

- виділити лідерів колективу, груп – людей, авторитетних для колективу (для включення їх в інноваційний процес або в цільові проектні групи, або в експертну групу);
- сформувані цільові, проектні групи для розробки стратегії і плану змін і включити в них представників різних відділень і сфер бізнесу підприємства;
- сформувані експертну групу, що включає в себе лідерів груп і людей, що займають високий статус у підприємстві, а також формальних і неформальних лідерів;
- організувані регулярні зустрічі проектної і експертної груп по обговоренню проекту і його розвитку;
- представити проект працівникам підприємства [21].

Особливу увагу слід приділити психологічному забезпеченню впровадження змін. Для цього кадрова служба повинна:

- привертати увагу персоналу підприємства до необхідності змін;
- організувані процес одержання конкретних пропозицій від працівників підприємства і підтримку активних працівників, що подають такі пропозиції;
- створювані неофіційну інформаційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;

- враховувати при підготовці інформації, способів презентації матеріалів особливості персоналу і особистісні характеристики аудиторії;
- намагатися враховувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для побудови оптимального процесу змін важливо враховувати індивідуальні способи прийняття змін (типові для кожного механізму). Виділяють наступні індивідуальні механізми прийняття змін:

1. Ідентифікація: люди приймають запропоновані зміни, керуючись зовнішніми мотивами.

Для кадрової служби важливо в даному випадку розробити систему стимулювання (оплати) за проведені зміни.

2. Засвоєння: люди переводять загальні цілі і принципи змін у специфічні особисті цілі.

Для кадрової служби з'являється можливість розробити систему мотивації, орієнтуючись на той тип внутрішніх мотивів, що є специфічними для кожного – потреба в спілкуванні, орієнтація на одержання статусу, самореалізація.

3. Апробація: людина перевіряє зміни на власному досвіді, щоб сформулювати своє власне відношення до нього і визначити спосіб прийняття.

Для кадрової служби в даному випадку необхідно організувати підтримку (з боку значимої для працівника соціальної групи і людини) і підкріплення ефективної поведінки (розробити системи оцінки і мотивації).

Тема 4. Кадровий аутсорсинг

1. *Поняття та причини аутсорсингу.*
2. *Функції, що вирішуються в системі аутсорсингу.*
3. *Переваги і недоліки кадрового аутсорсингу*
4. *Напрями кадрового аутсорсингу.*
5. *Причини та умови аутсорсингу кадрового обліку.*

1. Поняття та причини аутсорсингу.

Слово аутсорсинг походить від англійського outsourcing (out – зовнішній, source – джерело). Цим словом прийнято називати передачу деяких внутрішніх функцій з обслуговування діяльності компанії іншій компанії-виконавцю.

Основним принципом аутсорсингу є те, що компанія залишає собі тільки те, що вона може зробити краще за інших та передає зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших.

Аутсорсинг - передача компанією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншому підприємству, що спеціалізується з відповідного напрямку[20].

Аутсорсинг має на увазі виконання стороннім підприємством певних завдань або деяких бізнес-процесів, що зазвичай не є профільними для бізнесу компанії, але необхідних для повноцінного її функціонування.

Звертаючись до аутсорсингу, компанії керуються дуже простим принципом: треба залишити собі тільки те, що робиш якісно сам, і передати зовнішньому виконавцеві те, що останній робить краще за інших.

Аутсорсинг має яскраво виражені відмінні риси від різних інших форм надання послуг і абонентського обслуговування : він має не разовий і не епізодичний (випадковий) характер, а здійснюється на основі тривалого контракту (наприклад, не менше 1 року).

Аутсорсинг умовно можна поділити на два види:

- 1) виробничий аутсорсинг;
- 2) аутсорсинг бізнес-процесів[21].

Виробничий аутсорсинг ґрунтується на передачі деяких компонентів виробничого процесу або усього циклу виробництва сторонньому підприємству. Також не виключений варіант продажу деяких своїх підрозділів іншим підприємствам з наступною взаємодією з ними вже в межах аутсорсинга.

Цей вид аутсорсингу дозволяє компанії основну увагу приділити головному, тобто розробці нових продуктів і послуг для забезпечення конкурентної переваги, збільшенню ефективності виробництва (адже на невеликих заводах простіше займатися переобладнанням виробничого процесу), використанню додаткових переваг від ведення бізнесу на ринках з дешевшою робочою силою і т. д.

Аутсорсинг бізнес-процесів є надзвичайно видом оптимізації діяльності підприємств, що динамічно розвивається, і є передачею сторонньому підприємству окремих процесів, які не є для компанії основними.

Цей вид залучення зовнішніх ресурсів для обслуговування певних бізнес-процесів підприємства зустрічається на практиці у вигляді бухгалтерського, податкового, юридичного і кадрового аутсорсингу, ІТ - аутсорсингу (у т. ч. підтримка роботи комп'ютерної мережі і інформаційної інфраструктури), аутсорсинга по експлуатації об'єктів нерухомості, транспортного аутсорсингу, аутсорсингу персоналу[22].

2. Функції, що вирішуються в системі аутсорсингу.

Кадровий аутсорсинг персоналу є сучасним універсальним і гнучким інструментом. Для багатьох підприємств він є способом виживання в умовах кризи, скорочення витрат і збільшення ефективності діяльності. Сьогодні розвиток інформаційних технологій дозволяє підприємствам використовувати аутсорсинг і вивільнитися від виконання завдань, які є трудомісткими і вимагають специфічних знань або великих витрат.

При кадровому аутсорсингу відчутно поліпшується якість виконання робіт, відпадає необхідність на утримання «кадрового баласту», значно підвищується керованість персоналом, знижується ризик некоректної поведінки

працівників, оскільки контроль здійснюється як безпосередньо зовнішніми експертами, так і менеджерами самого підприємства. Тому в даний момент усе більше підприємств починають активно користуватися аутсорсингом, делегуючи функції кадрового менеджменту спеціалізованим консалтинговим агентствам.

Фахівці консалтингових компаній забезпечують виконання таких функцій:

- ведуть кадровий облік відповідно до норм чинного трудового законодавства та діловодних стандартів,
- володіють досвідом у веденні кадрового діловодства підприємств з різними видами діяльності, формами власності, особливостями кадрової політики і трудових відносин,
- завжди в курсі найновіших змін у трудовому законодавстві та оформленні кадрової документації,
- несуть відповідальність за якість ведення кадрового обліку,
- надають консультаційну підтримку[22].

3. Переваги і недоліки кадрового аутсорсингу

Використання підприємствами кадрового аутсорсингу має ряд переваг, зокрема: правові, адміністративні та економічні.

Так, до правових переваг належать:

- виконання усіх необхідних для наймання персоналу процедур відповідно до трудового законодавства;
- відсутність вирішення трудових спорів у суді;
- можливість обійти облікові обмеження штатного розпису;
- відсутність соціального блоку зобов'язань роботодавця;
- зняття більшої частини юридичної відповідальності за персонал;
- відсутність формальних зобов'язань по трудових відносинах з працівниками;
- отримання кваліфікованого посередника - консультанта у відносинах із трудовою і податковою інспекціями;
- відсутність проблем з профспілками або іншими формальними і неформальними об'єднаннями;
- стеження за всіма змінами законодавства, що ставляться до послуг аутсорсингу, і оперативне отримання інформації про такі зміни.

Адміністративними перевагами кадрового аутсорсингу є:

- оперативне здійснення пошуку і відбору кандидатів на вакантні позиції;
- економія часу на формування особових справ на нових працівників (включаючи необхідні перевірки: освітнього рівня, практичного досвіду, місця проживання, паспортних даних, рекомендацій і т.д.);

- оперативна зміна фактичної кількості працюючого персоналу;
- випробування нових працівників без оформлення трудових відносин з ними;
- можливість оперативного виходу на регіональні ринки;
- оперативне регулювання чисельності персоналу на окремих проектах;
- забезпечення своєчасної заміни захворілим працівникам;
- відсутність кадрового діловодства і паперової роботи;
- забезпечення працівників відрядними виплатами;
- відсутність вимушених простоїв у роботі, тощо.

До економічних переваг кадрового аутсорсингу належать:

- виключення витрат на підбір персоналу;
- перерозподіл статей бюджету (зарплата - послуги);
- виключення або зменшення витрат на звільнення персоналу у зв'язку із завершенням проекту;
- збереження або одержання статусу малого підприємства;
- зменшення витрат на компенсаційний пакет;
- ведення спрощеної системи оподаткування;
- використання податкових пільг;
- економія адміністративних видатків, пов'язаних з персоналом;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства у вигляді поліпшення показника продуктивності праці [22].

Застосування кадрового аутсорсингу повинно базуватися на економічному обґрунтуванні його доцільності та розробці організаційного механізму його впровадження у підприємстві.

4. Напрями кадрового аутсорсингу.

Найбільш розповсюдженою формою кадрового аутсорсингу є надання послуг з наймання персоналу, які здійснюються кадровими і рекрутинговими агентствами за заявками роботодавців. При цьому аутсорсинг кадрів включає не тільки співпрацю з кадровим агентством в сфері добору персоналу. Передбачається, що підприємство – аутсорсер саме оформлює працівника і стає його фактичним роботодавцем (нараховує йому заробітну плату, розраховує податки, оформлює лікарняні, компенсації, стежить за виконанням трудового законодавства, дотриманням норм охорони праці), тобто бере на себе функції кадрової служби і бухгалтерії підприємства.

До ситуацій, у яких доцільно використовувати кадровий аутсорсинг, можна віднести: формальні обмеження щодо наймання постійного персоналу (ліміт штатного розпису), виконання термінових, спеціальних проектів, продовження випробного терміну, відпустки і хвороби працівників, проведення виставок і рекламних акцій, сезонність виробничих процесів, оптимізація адміністративного навантаження, тощо.

Кадровий аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на утримання додаткової штатної одиниці. Кадровий аутсорсинг включає наступні напрями:

- ❖ Налагодження кадрового діловодства «з нуля».
- ❖ Кадровий аудит (первинний, поточний, перед перевіркою).
- ❖ Складання положень про структурні підрозділи, штатного розпису, посадових інструкцій, проектів трудових договорів (контрактів), правил внутрішнього трудового розпорядку, колективних договорів, інструкцій з охорони праці, ведення журналів, графіків відпусток.
- ❖ Оформлення прийняття на роботу, переведення, переміщення, звільнення з роботи; особливості прийому та звільнення окремих категорій громадян; правовий супровід вивільнення працівників, скорочення штату працівників.
- ❖ Оформлення випробування при прийнятті на роботу, простоїв, надурочних робіт, відпусток, відсутності на роботі у зв'язку з непрацездатністю тощо.
- ❖ Ведення трудових книжок.
- ❖ Оформлення матеріалів про порушення трудової дисципліни.
- ❖ Працевлаштування іноземців.
- ❖ Розробка системи заміщення вакантних посад і робочих місць.
- ❖ Розробка системи внутрішнього виробничого навчання та підвищення кваліфікації.
- ❖ Розробка систем атестації, мотивації.
- ❖ Консультування з питань найму, звільнення працівників, інших питань трудового законодавства.
- ❖ Підготовка та подача звітності в центри зайнятості .
- ❖ Представництво у вирішенні трудових спорів.
- ❖ Проведення тренінгів, семінарів з питань трудового права.

5. Причини та умови аутсорсингу кадрового обліку.

Найбільш поширеними на сьогоднішній день є наступні види аутсорсингу: бухгалтерський, юридичний, кадровий, ІТ аутсорсинг, логістичний або транспортний аутсорсинг, аутсорсинг персоналу тощо.

Зовсім не обов'язково мати власну бухгалтерію. Замість цього можна скористатися послугами аутсорсера, а простіше говорячи - передати всі справи, пов'язані з бухгалтерією, зовнішній спеціалізованій компанії. Такий варіант підійде тим, хто хоче заощадити й зробити свій бізнес мобільним, а також тим кому просто ніколи возитися із численними фінансовими документами й бланками звітності.

Важливість ведення кадрового обліку на підприємстві деякі роботодавці ставлять під сумнів, вважаючи це питання формальним. Але раніше чи пізніше вони приходять до висновку, що такий підхід не допомагає, а навпаки шкодить роботі підприємства.

Далекоглядний керівник завжди бачить на крок вперед і розуміє, що кадровий облік - це не тільки документальне оформлення штатних змін, це ще й гарантія соціальної захищеності як роботодавця, так і співробітників.

Кадрове діловодство фіксує інформацію про наявність та рух персоналу. Ця робота дозволяє впорядкувати всі внутрішні процеси на підприємстві (прийом на роботу, переведення на іншу посаду, сумісництво та суміщення, надання відпустки, зміна умов праці, переведення на неповний робочий день, звільнення) і є джерелом інформації для багатьох питань.

Застосування певного виду аутсорсингу треба розглядати окремо у кожному конкретному випадку із застосуванням тих або інших норм чинного законодавства. Оскільки одним з найпопулярніших є аутсорсинг у сфері бухгалтерського (податкового) обліку, то і розглянемо далі, чим він регулюється.

Бухгалтерський аутсорсинг передбачає передачу підприємством-замовником функцій по веденню бухгалтерського (податкового) обліку сторонньому підприємству.

З існуючих сьогодні способів можна вибрати такий:

1) ввести в штат підприємства посаду бухгалтера або створити бухгалтерську службу на чолі з головним бухгалтером;

2) самостійно вести бухоблік і складати звітність безпосередньо власникові або керівникові підприємстві (до речі, подібна форма організації бухобліку не може використовуватися на підприємствах, звітність яких повинна оприлюднитися);

3) використовувати послуги фахівця з бухобліку, зареєстрованого в якості підприємця, який здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи;

4) вести на договірних умовах бухоблік за допомогою централізованої бухгалтерії або аудиторської фірми.

Звернемо увагу, що бухгалтерські процеси на підприємстві можна оптимізувати і за допомогою аутстафінгу.

Аутстафінг - це залучення підприємством позаштатного фахівця (фрилансера), що має відповідні знання, професійні навички і досвід на час виконання певного проекту.

Основна суть аутстафінгу: виведення персоналу за штат підприємства-замовника з наступним оформленням його в штат підприємства-виконавця. При цьому співробітники продовжують працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки працедавця по відношенню до них виконує вже компанія-виконавець. Особливість аутстафінгу полягає в тому, що він дозволяє використовувати працю людей тоді, коли він потрібний.

Переваги аутстафінгу очевидні. Саме підприємство-виконавець:

1) укладає трудові договори з працівниками;

2) веде кадрову документацію (включаючи особисті справи, трудові книжки);

3) здійснює розрахунок нарахування і виплати заробітної плати, компенсацій, податків і зборів;

4) сплачує збори до фондів обов'язкового страхування (у тому числі Пенсійний);

- 5) оформляє відпустки, лікарняні;
- 6) надає працівникам усі необхідні довідки на їх вимогу;
- 7) здійснює адміністрування відряджень і оформлення авансових звітів;
- 8) здійснює адміністрування страхових договорів з працівниками, робота яких пов'язана з шкідливими і небезпечними умовами праці;
- 9) отримує дозвіл на працевлаштування іноземців в Україні і т. д.

Крім того, підприємство-виконавець бере на себе обов'язки по забезпеченню працівників транспортними засобами і мобільним зв'язком, а при необхідності надає консультаційну допомогу у разі виникнення суперечки між підприємством-замовником і співробітником.

Таким чином, підприємство-замовник має можливість зосередитися на веденні основного бізнесу, не піклуючись про проблеми, пов'язані із змістом співробітників, не замислюючись про дотримання вимог, передбачених КЗпП з приводу звільнення працівників і їх соціального захисту [21].

В той же час бухгалтерія підприємства-замовника має можливість займатися тільки основними питаннями, не вдаючись до паперової тяганини (по оформленню працівників з виплатою їм заробітної плати, сплатою податків і зборів і т. д.), і за менші гроші (не виключений і варіант, коли за штат підприємства виводяться і працівники бухгалтерії).

Основним негативним моментом слід вважати те, що при використанні співробітників підприємство-замовник стає повністю залежним від підприємства-виконавця.

Таблиця 4.1- Переваги та недоліки застосування різних форм сорсингу в Україні

Форми сорсингу	Переваги	Недоліки
1	2	3
<p>Аутсорсинг - передача традиційних не ключових функцій організації зовнішнім виконавцям - аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми.</p>	<p>Сприяє зростанню рентабельності бізнесу. Дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів. Дає можливість концентрувати всі зусилля на основному бізнесі. Дозволяє залучати сторонній досвід.</p>	<p>Має загрозу недотримання конфіденційності. Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин.</p>
<p>Аутстафінг – вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера (співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдера, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи).</p>	<p>Зниження комплексу ризиків діяльності персоналу. Економія ресурсів підприємства. Економія на створенні власного відділу кадрів. Раціональне використання трудових ресурсів підприємства. Підвищення продуктивності праці та якості продукції. Оптимізація оподаткування. Повна зайнятість та вища ймовірність забезпечення роботою. Можливість попрацювати на різних підприємствах та здобути додатковий досвід. Вища ймовірність постійного працевлаштування. Соціальна захищеність. Можливість користування інфраструктурою роботодавця.</p>	<p>Відсутність нормативно-правової бази. Висока вартість у випадку аутстафінгу незначної кількості працівників. Проблеми збереження комерційної таємниці. Проблеми дотримання трудової дисципліни позаштатними працівниками. Психологічні проблеми та зниження мотивації працівників. Зміна запису в трудовій книжці, що може спричинити проблеми в подальшому працевлаштуванні чи отриманні пільг за роботу у шкідливих умовах. Можливість втрати соціальних пільг, якими користується основний колектив. Можливість звільнення без вихідної допомоги.</p>
<p>Бодішопінг – будується на людях, які не виробляють аутсорсинговий продукт, а безпосередньо ним, є (торгівля працівниками ІТ-індустрії).</p>	<p>Рекрутинг та одночасна суборенда робочого простору. Фірма не прагне нарощувати додану вартість</p>	<p>Компанія не несе ніякої відповідальності за терміни і результати виконання роботи. Відсутність спеціалізації та особливої концепції. Обов'язкова необхідність знання англійської мови. Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин.</p>

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
<p>Краудсорсинг – передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору).</p>	<p>Ефективний спосіб вирішення проблем Робота з об'єднаннями практиків Зниження прямих витрат Лояльність співробітників і клієнтів. Ефективний інструмент спілкування і взаємодії. Отримання визнання і нагороди. Можливість саморозвитку Персональне і кар'єрне зростання Пряма взаємодія з «власником» проблеми.</p>	<p>Можливість недобросовісних дій зі сторони замовника. Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин.</p>
<p>Косорсинг - вибір великих компаній на користь технологій, які складають стратегічні чи тактичні переваги компанії, є популярними і використовуваними.</p>	<p>Можливість використання роботи експертів в різних галузях. Доступ до передових технологій.</p>	<p>Важко зрозуміти замовнику всю систему зсередини. Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин.</p>
<p>Інсорсинг – передача проекту працівникові або відділу всередині компанії замість того, щоб найняти зовнішнього виконавця або компанію для виконання цієї роботи.</p>	<p>Освоєння нових видів діяльності. Можливість залучення нових клієнтів за рахунок розширення діяльності підприємств Залучення дисковаліфікованих фахівців.</p>	<p>Слабка економічна зацікавленість дочірньої або філійної структури в підвищенні ефективності діяльності Не передбачена трудовим законодавством України форма трудових відносин.</p>
<p>Ауплейсмент – комплекс заходів, який повинен зробити процес звільнення працівників більш «м'яким», передбачає психологічну підтримку та консультування звільнених працівників, допомогу їм у подальшому працевлаштуванні за рахунок коштів колишнього роботодавця</p>	<p>Збереження позитивного іміджу підприємства, сприятливого психологічного та морального клімату. Підтримка лояльності співробітників. Запобігання подання судових скарг від звільнених працівників. Шанс, що ваш працівник піде працювати на конкурентів. Інформованість про трудову біографію працівника. Можливість співробітництва з працівниками які були раніше звільнені.</p>	<p>Деякі співробітники можуть не оцінити турботу колишнього роботодавця та спричинити загрозу репутації підприємства. Виконання обов'язків по виконанню програми може затягнутися на невизначений час, що збільшить додаткові витрати підприємства. Можливість відмови звільненого працівника співпрацювати по програмі ауплейсменту. Відсутність впевненості в працевлаштуванні робітника.</p>

Тема 5. Розробка системи заробітних плат, винагород та системи нематеріальної мотивації персоналу

1. *Розробка системи мотивації персоналу у консалтингу*
2. *Зміст матеріального стимулювання праці. KPI-мотивація.*
3. *Організація розробки заробітної плати за умов ринкової системи господарювання.*
4. *Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.*
5. *Організація преміювання персоналу .*
6. *Теорії мотивації персоналу та можливості їх практичного використання.*

1. Розробка системи мотивації персоналу у консалтингу

Цілі проекту удосконалення системи мотивації персоналу:

1. Виявити мотиваційні фактори, які є важливими для персоналу підприємства та позитивно впливають на продуктивність праці та якість роботи.
2. З урахуванням поставлених стратегічних та тактичних цілей, поточних завдань розробити систему заходів, що підвищують і підтримують мотивацію персоналу.
3. Сформувати у керівництва організації знання та управлінські навички, необхідні для адекватного управління процесом стимулювання та мотивації персоналу.

Основні ідеї проекту:

- Персонал - головна цінність компанії, її головна конкурентна перевага, яку не можна копіювати, але яка легко втрачає, якщо не приділяти йому достойної уваги.
- Результат бізнесу може залежати від багатьох факторів, але в будь-якому випадку без персоналу (будь то директор чи офіс-менеджер), що відповідає тій чи іншій посаді, робота не може бути виконана.
- Високі результати роботи можуть показувати лише ті співробітники, особисті цілі та мотиви поведінки, яких відповідають цілям компанії, та відповідно співробітникам, які мотивуються компанією для досягнення заданого бізнес-результату.
- Одне з найважливіших завдань керівника - зрозуміти, які саме фактори позитивно і негативно впливають на працездатність та результативність ключових співробітників, а в ідеалі - на роботу кожного, від кого залежить досягнення тих чи інших цілей компанії.
- Побудова системи мотивації персоналу - комплексне завдання, для ефективного вирішення якого потрібні знання з управління, організаційно-особистісної психології, трудового права.

- В залежності від поставлених завдань і з урахуванням фінансових можливостей підприємства в ході реалізації бізнес-проекту розробляється та впроваджується система заходів, що підвищують продуктивність праці.

- Підвищення продуктивності праці досягається за рахунок виявлення та правильного застосування індивідуальних та колективних мотиваційних факторів, засобів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Зміст проекту удосконалення мотивації

Діагностика (підготовча робота):

1. Бесіди з власниками, керівниками та працівниками компанії.
2. Анкетування, опитування, інші діагностичні заходи, обробка інформації.
3. Аналіз та оцінка мотиваційних факторів у контексті вирішення персоналом корпорації бізнес-завдань.

4. Звіт-рекомендації за результатами діагностики.

Розробка проекту, навчання та консультування:

1. Постановка конкретних цілей і завдань проекту, розробка бюджету проекту.
2. Формування робочої групи, організація та планування роботи.
3. Консультування керівництва організації та членів робочої групи з цілей та змісту робіт.
4. Навчальні семінари та тренінги для учасників робочої групи.
5. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу підприємства, підготовка до змін.

Впровадження:

1. Формування вимог до якості роботи та продуктивності праці співробітників організації.
2. Розробка системи оцінки результатів виконання основних бізнес-завдань.
3. Аналіз та оптимізація витрат компанії на оплату праці, соціальні заходи та нематеріальне стимулювання персоналу.
4. Формування внутрішніх правил та необхідної документації.
5. Розробка, узгодження та введення в дію системи оплати праці та системи нематеріального стимулювання.
6. Звіт за результатами впровадження.
7. Аналіз і оцінка результатів, післяпроектний супровід [21].

2. Зміст матеріального стимулювання праці. КРІ-мотивація.

У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні та особисті

економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану

Сутність матеріального стимулювання праці відображено на рис. 5.1.



Рис. 5.1 - Зміст матеріального стимулювання праці.

Практика показує, що управління бізнесом і кожним окремим співробітником на основі ключових показників ефективності (КРІ) є однією з найбільш досконалих систем мотивації, оскільки дозволяє забезпечити зацікавленість людей у досягненні необхідних результатів, забезпечити високу продуктивність при мінімальних витратах. За рахунок чого? Створюється така модель оплати праці, при якій її зростання зв'язується зі зростанням фінансових результатів співробітника і головним умовою є те, що оплата премій та бонусів формується за рахунок додатково отриманої прибутку.

Система управління ефективністю бізнесу з допомогою КРІ-мотивації вирішує три ключові завдання:

1. Підвищення результативності співробітників, в результаті чого підприємство здатне досягти запланованих результатів.
2. Забезпечення системи контролю функціонування процесів, обладнання, людей для оцінки результатів їх поточної діяльності та подальшого вдосконалення їхньої роботи
3. Забезпечення високої ефективності персоналу та максимальної віддачі за рахунок оплати праці у прив'язці до особистих результатів.

Переваги системи КРІ-мотивації:

1. Впроваджуючи систему КРІ-мотивації можна управляти за кінцевими результатами, що істотно знижує час керівника.
2. Дозволяє контролювати й оцінювати результати роботи кожного співробітника і відповідно до досягнутих результатів виплачувати премію.
3. Диференціює оплату праці в залежності від заслуг. Це забезпечує мотивацію співробітників (стимули), тоскільки люди розуміють, що саме від їхніх зусиль залежить зростання їх оплати праці. Поки система оцінки

результатів роботи по КРІ немає - всі рішення про підвищення оплати праці приймаються на основі чиїхось особистих думок і більше схожі на вмовляння, ніж на об'єктивну оцінку заслуг[21]..

Коли керівники платять людям фіксований оклад, вони купують тільки час співробітників, а це все одно, що викидати гроші на вітер. Але, щоб люди працювали з максимальною віддачею, важливо підвищити їх матеріальну відповідальність за неякісну, несвоєчасну та безрезультатну роботу, потрібно купувати не час, а результат.

4. Забезпечує виплату бонусів, коли організація отримує додатковий прибуток.

5. Формує чітке розуміння того, яким чином оцінювати роботу того чи іншого працівника. Система оцінки по КРІ розкладає по полицях поняття «ефективний» і «неефективний» співробітник.

6. Синхронізує мету власника в зростанні прибутку, а співробітників в зростанні оплати праці, який без продуманого підходу буде зменшувати прибуток, а не збільшувати. В процесі розробки КРІ-мотивації прораховується фонд оплати праці таким чином, щоб його зростання формувався за рахунок додаткового прибутку.

7. Дозволяє оперативно виявити показники з негативною динамікою, відповідно до яких оцінюється робота топ-менеджера.

8. Знижує втрати організації. Існує думка, що люди крадуть рівно стільки, скільки їм недоплачують. Тому, якщо фірма позбавляє співробітників можливості заробити більше, пропонуючи тільки ставку, то особливо підприємливі співробітники можуть вдатися до непопулярних методів додаткового заробітку. Саме тому важливо, запропонувати таку систему оплати праці, щоб співробітники були максимально зацікавлені в успіхах компанії і ті, хто хочуть заробляти більше - мали таку можливість.

9. Дозволяє підсилити колектив за рахунок виявлення та утримання кращих і вимивання слабких[21]..

3. Організація розробки заробітної плати за умов ринкової системи господарювання

У теорії та практиці розподільних відносин проблема диференціації заробітної плати є однією з головних. Забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати — умова виконання оплатою праці її основних функцій і передусім відтворювальної, мотивувальної та соціальної.

Організація заробітної плати має передбачати також задіяння механізму встановлення певних соціальних гарантій, спрямованих, передусім, на забезпечення прожиткового мінімуму для найбільш вразливих категорій працюючих. Кожна економічна система має притаманну їй організацію заробітної плати.

Етапи проекту розробки системи заробітних плат:

1. Фінансова аналіз фонду оплати праці за попередній період і існуючих формул оплати праці керуючого, основного і допоміжного персоналу в форматі «як є».

2. Діагностика функціоналу, визначення моделі ключових компетенцій KCL (Key Competencies List) і цільового призначення кожної посади.

3. Розробка системи окладів для топ, мідл і лінійних менеджерів, фахівців основних і забезпечують структурних підрозділів, обслуговуючого персоналу.

3.1. Балльно-факторна оцінка кожної посадової позиції, виділення грейдів (тарифних груп). Моніторинг рівня заробітної плати по кожній виділеній тарифної групи. Визначення фінансових кордонів проти тарифної групи і окладу по кожній посадової позиції.

3.2. Розробка фінансового значення окладу для кожної посади.

4. Розробка основної заробітної плати для робітників основного і допоміжного виробництва.

4.1. Проведення фотографії робочого дня.

4.2. Розрахунок годинних тарифних ставок і розцінок для нарахування погодинної і відрядної форми заробітної плати.

5. Розробка преміальної системи.

5.1. Фокус-групи для топ-менеджерів, спрямовані на формалізацію цілей організації і структурних підрозділів.

5.2. Розробка системи управління за цілями MBO (Management By Objectives),

5.3. Розробка KPI (Key Performance Indicators) - ключових показників ефективності досягнення цілей діяльності кожним співробітником.

6. Фінансовий аналіз ФОП в форматі «як повинно бути».

7. Тренінгова сесія для мідл і лінійних менеджерів, спрямована на ознайомлення з новою системою оплати праці, відпрацювання практичних навичок постановки цілей персоналу і контролю їх досягнення (18-30 годин).

8. Практичний супровід пілотного проекту впровадження нової системи заробітної плати в визначеному структурному підрозділі.

4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

За оцінкою спеціалістів у галузі менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45 % найманих працівників у структурі мотивів перевагу віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, для кого важливіші нематеріальні мотиви, різко зросла.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їхній ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Щоб методи нематеріальної мотивації давали видимий результат, необхідно при їх розробці враховувати нижченаведені рекомендації:

Потрібно вибирати такі способи мотивації, які не вибиваються із загальної концепції розвитку підприємства. Вони дійсно повинні допомагати у вирішенні найактуальніших завдань.

Не тільки працівники відділів, що приносять компанії основний відсоток прибутку, але і менш помітні і «стратегічно важливі» співробітники мають право на заохочення, якщо вони виконують свою роботу якісно. Начальники відділів повинні звітувати перед керівництвом про те, як здійснюється мотивування.

Програма заохочення розробляється з урахуванням того рівня розвитку, якого досягла компанія. Поки її штат невеликий, навіть проста похвала з вуст начальника є непоганим стимулом. Але згодом доведеться придумувати щось більш масштабне - наприклад, конкурси, за підсумками яких досягнення переможців визнаються публічно.

Також необхідно пам'ятати про потреби конкретних працівників. Методи мотивації для різних відділів (категорій) можуть бути різними. Когось із підлеглих надихне перспектива участі в програмі наставництва, а хтось оцінить компенсацію витрат на зв'язок і офісні обіди.

Програма повинна бути досить різноманітною, щоб співробітники не втрачали до неї інтерес і прагнули до завоювання чергових нагород.

Методи нематеріальної мотивації

До традиційних методів заохочення персоналу відносяться:

- влаштування раз в квартал заходів, на яких відбувається визнання заслуг окремих працівників, заохочується кращий відділ, а також проводяться тренінги за участю запрошених фахівців;

- професійні змагання між співробітниками або творчі конкурси для їх сімей;

- вшанування співробітників, приурочені до весіль, народженням дітей або днів народження;

- відрядження з метою представлення компанії на будь-якому заході (наприклад, на виставці);

- урочисте нагородження відзначилися співробітників;

- розміщення в корпоративному періодичному виданні подяк від колег;

- знижки від партнерів (на путівку, абонемент у фітнес-центр, страховий поліс);

- заохочувальні екскурсії, розважальні заходи.

Існують більш скромні і доступні, але цілком дієві способи заохочення талановитих або працьовитих працівників:

- вітання на ім'я;

- «Подячні» стікери;

- іменна табличка на робочому столі;

- прояв уваги і участі підлеглих;

- виділення співробітникові додаткового вихідного;

- щотижневий урочистий обід або чаювання за рахунок фірми;
- можливість особистої зустрічі з високим керівництвом;
- особливі нагороди для важливих, але при цьому незамінних співробітників (бухгалтерів, секретарів, технічних фахівців і прибиральниць).

Приклади нематеріальної мотивації в українських умовах

1. Наділення особливими повноваженнями. Співробітник, призначений відповідальним за який-небудь напрямок (проект, ділянка), набуває значущості у власних очах і очах колег. Ставлення до нього змінюється, він отримує можливість керувати і згодом може відобразити в резюме наявність управлінського досвіду. Спостерігаючи за таким співробітником, начальство робить висновки про те, чи можна довірити йому рішення більш серйозних проблем. Деякі компанії постійно практикують цей метод: в залежності від конкретних завдань на посаду керівника призначається то один, то інший співробітник.

2. Присутність на важливих нарадах. Коли начальник запрошує свого підлеглого взяти участь в нараді на найвищому рівні, це сприймається останнім як вираз подяки та довіри. Факт участі в такій зустрічі надає йому особливого статусу і гарантує повагу колег, навіть якщо під час переговорів він не сказав жодного слова. Існує невелика ймовірність, що такий співробітник, поспілкувавшись з представниками компанії-конкурента, втратить лояльність до керівництва. Але це можливо тільки в тому випадку, якщо клімат в колективі несприятливий, а згаданий працівник не отримує за свою роботу відповідного матеріальної винагороди.

3. Можливість вибрати першим. Заохочення по суті своїй є не тільки визнання заслуг, скільки виділення із загальної маси. Тому, якщо начальник запропонує відзначився співробітнику право першого вибрати проект, який він хотів би втілити в життя, місце і режим роботи (наприклад, в разі відкриття філії компанії), час для відпустки, то це обов'язково буде оцінено по достоїнству. Решта підлеглі будуть вибирати з того, що залишиться незатребуваним.

4. Прохання дати раду. Якщо співробітник демонструє компетентність в якій-небудь сфері діяльності, то керівник може (а іноді і повинен!) Звертатися до нього за порадою. Співробітник відчує, що його думка цінують.

5. Публічне вираження подяки. Як відомо, дітей слід хвалити прилюдно, а лаяти - наодинці. Те ж правило діє і відносно підлеглих. Похвала при колегах завжди приємніше, ніж віч-на-віч.

6. Поліпшення психологічного клімату в колективі. Якщо керівник розуміє, як важлива здорова атмосфера, він обов'язково буде докладати зусиль для підтримки або створення такої ..

5. Організація преміювання персоналу.

Забезпечити вплив на поведінку персоналу через матеріальні стимули найдоцільніше та в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання. Зокрема:

1. У преміальній системі, що має обов'язково охоплювати як показники, так і умови преміювання, принципово важливо розподілити «навантаження» між ними.

2. Необхідно надзвичайно відповідально та зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає в тому, щоб вони, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а по-друге, реально залежали від трудових зусиль певного колективу або працівника.

Ураховуючи те, що позиції підприємства на ринку, його можливості розвиватися в економічному й соціальному аспектах значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні фахівці вирішують питання розвитку виробництва та покращення фінансового стану підприємства, показники оцінки роботи й преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

1) показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності;

2) показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності.

3-поміж показників першої групи назвемо такі:

1) показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству та в розрахунку на одного працюючого або акціонера);

2) приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції в поточному періоді у порівнянні з попередніми періодами роботи підприємства;

3) частка продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства).

До показників другої групи слід віднести в першу чергу такі:

1) показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позичковими та власними коштами підприємства);

2) показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної продукції в загальних обсягах виробництва, частка сертифікованої продукції у загальних обсягах виробництва, співвідношення між цінами на однотипну продукцію підприємства та конкурентів);

3) показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

3. Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Згідно з дослідженнями з інженерної психології оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини має не перевищувати чотирьох. У разі збільшення їхньої кількості різко зростає час, необхідний для прийняття

рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва й основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їхнього невиконання, що є демотивувальним чинником.

За оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2—3, за максимально допустиму — 4.

4. Принципово важливо, щоб показники й умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотиваційний вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричиняв погіршення інших.

5. Для того, щоб показники й умови преміювання справляли стимулювальний вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їхньої діяльності, необхідно визначити базу, їхню вихідну величину та передбачити «технологію» визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути спрямовані на:

а) підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийнятного або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) подальше поліпшення результатів діяльності — зростання (приріст) у порівнянні з попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо.

6. Необхідно передбачити обґрунтування розмірів премії, що є важливими складниками побудови преміальної системи.

7. Для посилення мотивувального потенціалу системи преміювання слід ураховувати напруженість показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода.

8. До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід внести тільки тих, які можуть своїми зусиллями безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих, прийнятих) чи подальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання.

9. Під час проектування такого складника преміальної системи, як періодичність преміювання, слід ураховувати особливості організації виробництва та праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

6. Теорії мотивації персоналу та можливості їх практичного використання.

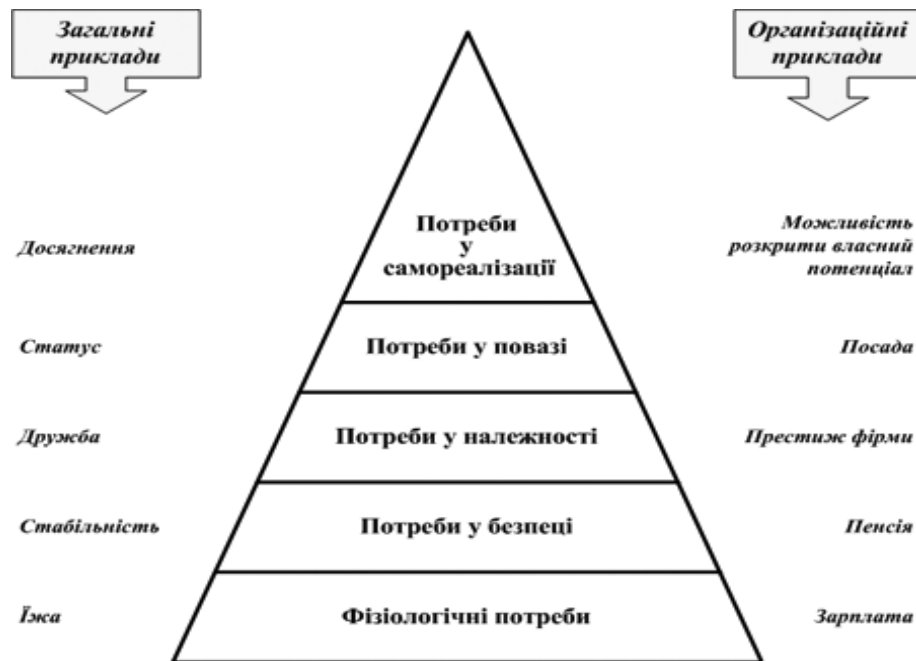


Рис.5.2 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- *потреби в належності* - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- *потреби в повазі* - потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- *потреби в самореалізації* - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.



Рис.5.4 — Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

За результатами своїх досліджень Д. Мак Клееланд зробив такі *висновки*:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.
2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера.
3. Потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності.
4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

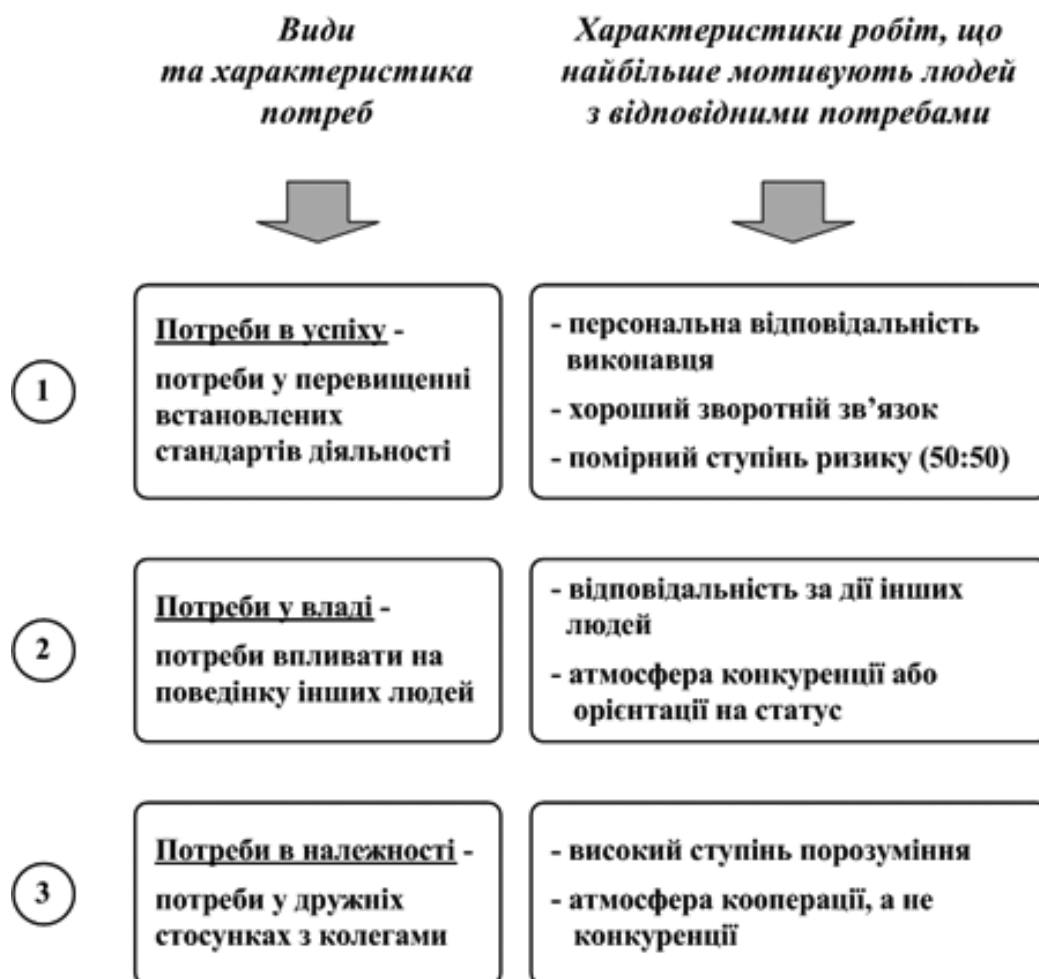
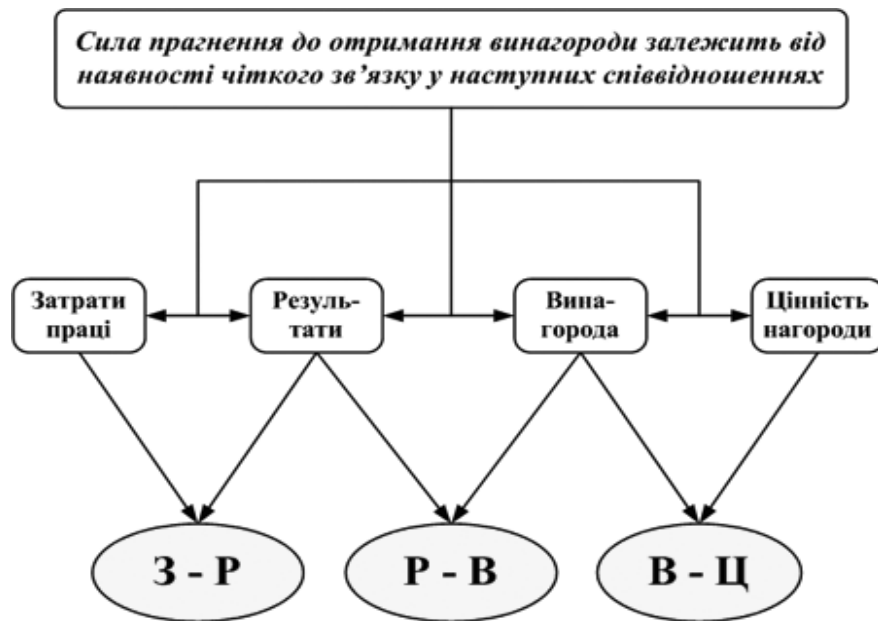


Рис. 5.5 – Теорія набутих потреб Д. Мак Клееланда

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів: наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає; реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - B$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію; цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($B - C$).



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рис.5.6 – Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

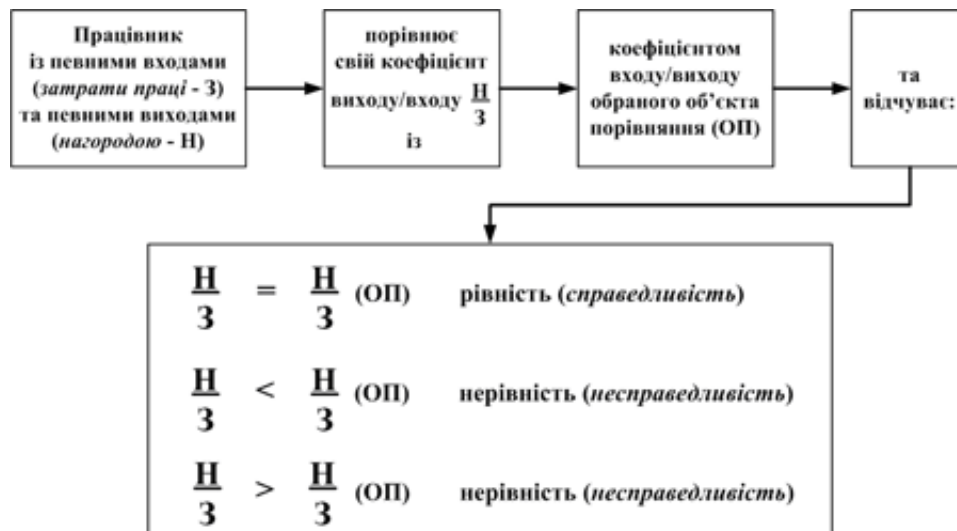


Рис. 5.7 — Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

Відповідно до моделі Портера - Лоулера: рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2); на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі

праці (5); досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо; пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди; задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості; задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

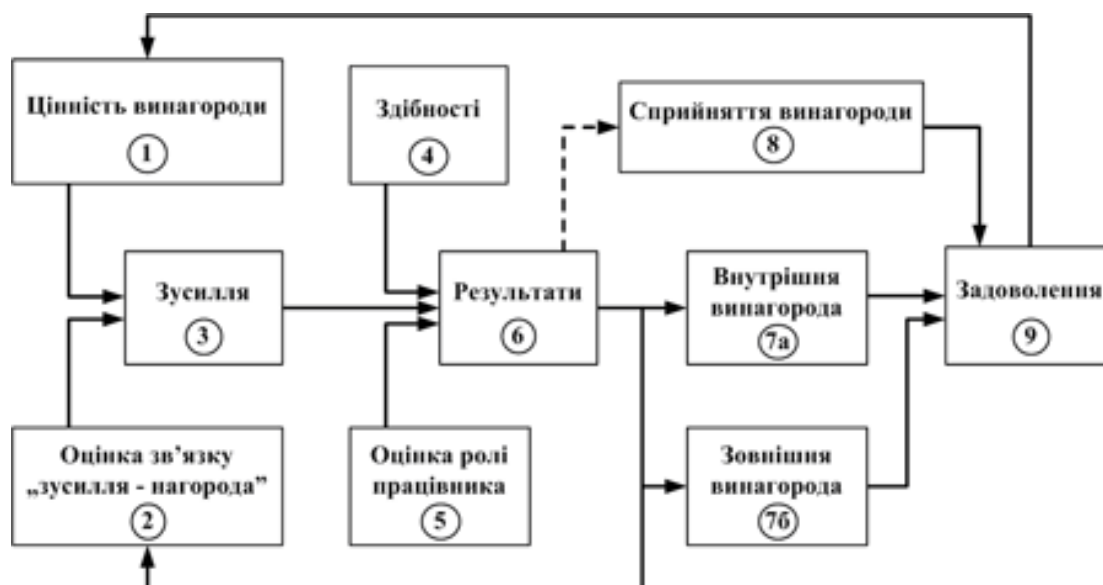


Рис. 5.8 — Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера - Е. Лоулера

Мотивуючи конкретного співробітника необхідно звертати увагу на його психотип(темперамент). Необхідно також враховувати характеристики мислення, що проявляються у професійній діяльності. Темперамент визначається спадковістю, стійкістю і проявляється на протязі всього життя людини.

Холерик – найшвидший темпоритм. Він багато і швидко говорить, без затування відповідає на питання. Часто перебиває співбесідника. Це емоційна людина, амбіційна, відкрита і пряма, має високу працездатність та витривалість. Прагне до лідерства. Часто – максималіст у оцінках людей і подій. Холерик – активний і енергійний, з високою мотивацією. Він заядлий трудоголік, прагне до розвитку і отримання нових знань.

Мотиваторами для холерика є:

- Умови для кар'єрного росту.
- Свобода і самостійність у роботі.
- Цікава креативна робота з високою інтенсивністю.
- Професійна конкуренція, успіх у роботі.
- Наявність команди однодумців.

- Участь у інноваційних проектах.
- Публічні схвалення за успіхи у роботі.
- Направлення на навчання, умови для професійного розвитку.

Флегматик – це спокійна, миролюбива і стримана людина. У нього м'які непоспішаючі рухи, негучний голос. Він завжди уважно слухає співрозмовника. Це неконфліктна, закрита, несхильна до спілкування людина. Флегматик не має схильності до лідерства. Якщо його призначають керівником він реалізує лояльний стиль з низьким контролем. Часто делегує повноваження. Він є гуманним, уважним до людей. Намагається реалізувати принцип справедливості. Як підлеглий він дуже відповідальний, вчасно виконує роботу, але без ініціативний. Флегматик є «людиною процесу», тому його треба контролювати і стимулювати до отримання конкретного результату.

Мотиваторами для флегматика є

- Стабільність і надійність компанії.
- Робота, що вимагає уваги, чіткості та скрупульозності.
- Визнання успіхів, похвала за досягнення, повага керівника.
- Умови праці.
- Корпоративні традиції.

Меланхолік – це чуттєва, образлива людина, легко виходить із рівноваги, розстроюється навіть при невеликих невдачах. Скаржиться на долю. Він добре відчуває людей. Має високу стомлюваність, працювати з максимальною віддачею не здатен. На управлінській роботі зустрічаються рідко. Якщо така людина працює керівником, він турботливо ставиться до своїх колег. Але є небезпека несвідомо потрапити під вплив підлеглого, або неформального лідера. Як підлеглий він потребує підтримки, не прагне відповідальності. У роботі орієнтований на ретельне виконання завдань.

Мотиваторами для меланхоліка є:

- Спокійна робота, у підрозділі з позитивною атмосферою.
- Повага, позитивне ставлення і довіра з боку керівництва.
- Відсутність ризику і стресу на роботі.

Сангвінік – це людина сильна, енергійна, з добрим самоконтролем. Як правило він діловитий, витривалий і працездатний. Нерідко – трудоголік, любить добре працювати і робити кар'єру. Сангвінік любить бути у центрі уваги. Це самостійна і незалежна людина. Сангвінік добрий керівник, який реалізує об'єктивний стиль управління. Підлеглий-сангвінік людина стримана і працююча, прагне до високої компетентності у своїй справі. Часто буває неформальним діловим лідером у команді

Мотиваторами для сангвініка є:

- Матеріальне заохочення.
- Можливість кар'єрного росту.
- Можливість підвищення професійної компетентності.
- Інтенсивна і цікава робота.

Інтелект співробітника і мотиватори

На поведінку співробітника впливає також його стиль мислення. По цьому фактору виділяють п'ять типів: аналітик, прагматик, реаліст, критик та ідеаліст.

Аналітик – співробітник, який має аналітичний склад мислення, полюбляє оперувати цифровими даними, кількісними показниками, спирається на документи, інструкції. Логічний, методичний, послідовний. Працює ретельно, відповідально, продумує деталі. Не любить поспішати, ретельно планує свої дії, рішення та вчинки. Не схильний до ризику. Спілкується стримано, формально, без емоцій. Він є спокійним і впевненим. У ділових ситуаціях – надійний, обов'язків.

Мотиваторами для аналітика є:

- Чітка перспектива – підвищення професійної компетентності, посадового статусу, заробітної плати.
- Стабільний стан компанії.
- Корпоративна культура, робота у команді визнаних професіоналів.
- Визнання з боку керівника.

Прагматик – у якійсь ступені протилежність аналітику. Це практик, інноватор і борець. У роботі прагне до отримання швидких і конкретних результатів. Планує і координує свої дії на ходу. Він живий, рухливий, емоційний і імпульсивний.

Креативний експериментатор. Прагматик – демократична і товариська людина, він легко контактує з іншими. Прагне до напруженого ритму роботи, рухливий, добре адаптується до нового.

Мотиваторами для прагматика є:

- Провідний мотиватор: побудова нового (компанії, підрозділу, напрямку діяльності).
- Високий дохід і успішність.
- Приваблює робота в умовах ризику і боротьби, конкуренції.

Реаліст – співробітник, який має реалістичний склад розуму, як правило добрий організатор і управлінець. Зовні він схожий на прагматика, такий же живий, рухливий, активний, товариський. Швидко приймає рішення, бере відповідальність на себе. Витривалий, працездатний. На відміну від прагматиків, що спираються на власний досвід, реалісти цінують факти і цифри. У роботі вони методичні і дисципліновані. Головний мотив реаліста – влада, прагнення до управління. Полюбляють радити, давати рекомендації. Реаліст – ефективний комунікатор, не емоційний. Мотиваторами для реаліста є :

- Влада, організація спільної справи, управління командою.
- Перспектива вертикальної кар'єри.
- Належний прибуток і соціальний пакет.
- Участь у зовнішніх контактах з партнерами, клієнтами, постачальниками.

Критик – це демонстративна, запальна, дратівлива людина. Може провокувати конфлікти у підрозділі. Бачить недоліки і помилки у роботі інших, прагне до їх швидкого усунення. Вважає, що конструктивні конфлікти –

джерело розвитку і руху вперед. Часто критик протиставляє себе колективу колег.

Мотиваторами для критика є:

- Правильне використання його активності для вчасного виявлення помилок і їх усунення.
- Підтримка керівництва.
- Командна корпоративна культура і низький фон конфліктності.
- Підвищення професійної компетентності.

Ідеаліст – урівноважує критика у команді, стабілізує атмосферу. Як правило, це доброзичлива людина. Спілкується уважно і зацікавлено, проявляє довіру до співрозмовника. До нього часто звертаються за підтримкою і допомогою. Гуманізм – моральний закон ідеаліста.

Мотиваторами для ідеаліста є:

- Корпоративна місія, суспільна корисність справи.
- Позитивна атмосфера у команді.
- Позитивна система мотивації.
- Підтримка з боку керівника.

Тема 6. Формування корпоративної культури.

1. *Сутність корпоративної культури в організації.*
2. *Механізм формування культури в організації.*
3. *Етапи проведення змін (чи формування) корпоративної культури.*
4. *Основні принципи формування корпоративної культури.*
5. *Ознаки та специфіка корпоративної культури.*
6. *Формування корпоративної культури цільового соціального управління в організації*

1. Сутність корпоративної культури в організації.

Для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства дедалі більшого значення набуває розуміння менеджментом ролі корпоративної культури. У багатьох керівників поняття “корпоративна культура”, асоціюється з традиціями, закладеними на конкретному підприємстві, а все інше – просто розумно складені речення. Проте, це спрощене розуміння. Адже, кожне підприємство має формувати свою систему корпоративної культури, щоб насамперед досягти поставленої бізнес-мети. Ця система повинна складатися з певних цінностей і поділятися керівниками цього підприємства.

Більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей.

Корпоративна культура – це «одяг» компанії, який, залежно від цілей, можна міняти, досягаючи при цьому більшої відповідності з цільовою аудиторією. Якщо компанія вирішила поміняти мету свого бізнесу, свою

позицію на ринку, їй потрібно поміняти і свій «одяг». В ідеалі його трохи можна відкоригувати: поміняти, наприклад, корпоративну символіку – важливу складову організаційної культури. Такі зміни лише допоможуть компанії знайти свій природний портрет. Адже красивий одяг, елементи оформлення інтер'єру є предметом гордості працівників і приводом для популяризації корпоративної культури фірми поза компанією.

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури із управлінням в організації. До нього належать вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика і система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що важко їх вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований фактор – вид управління або вид менеджменту – поєднання концептуальних характеристик головних методів управління .

Вона охоплює передовий досвід морально-психологічного розв'язання конкретних проблем управління.

До основних її принципів належать:

- 1) гуманізм і демократизм;
- 2) соціальна справедливість;
- 3) суверенність особистості (особиста гідність кожного є недоторканою);
- 4) розкриття інтелектуального потенціалу людей, які працюють поруч;
- 5) постійне вивчення людей, знання їх потреб та інтересів;
- 6) дбайливе ставлення до природи;
- 7) особистий приклад безперервності духовного і професійного

вдосконалення.

При цьому найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури - традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації.

Будь-яка організація - це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній.

Корпоративна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем .

За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють. Це складне явище, яке включає в себе матеріальне і духовне, діяльність, поведінку працівників, а також ставлення самої організації до зовнішнього середовища та до своїх працівників .

Деякі вчені розглядають корпоративну культуру як спосіб управління. Вони зазначають, що в умовах високої корпоративної культури окремі люди і команди самі контролюють себе, що сприяє більш чіткому функціонуванню

організації. Якщо у формуванні культури беруть участь усі працівники, то вони бережуть її і дотримуються усталених звичаїв, традицій тощо.

Спеціалісти з менеджменту зазначають, що керівники створюють і змінюють культури, а менеджери й адміністратори існують у них. Вони підкреслюють, що талант менеджера визначається його здатністю розуміти значення корпоративної культури і вміти працювати в ній.

Ідея корпоративної культури має абстрактний характер, але вона, як повітря, оточує все і впливає на діяльність організації. Носіями корпоративної культури в організації є її працівники. Оцінити її словами "хороша" чи "погана" не можна. Вона або є, або її немає. Але якщо вона є, то працівники дорожать своєю організацією і діяльність її є успішною.

Більшість спеціалістів розглядають корпоративну культуру щодо корпорацій - великих організацій з великою чисельністю працівників і з найбільшimi можливостями для формування її зовнішніх символів. Проте корпоративна культура може існувати в будь-якій організації, незалежно від її розмірів і галузі діяльності. Це пояснюється тим, що будь-яка спільнота має свої цінності, принципи, норми, правила, порядки, ритуали, якими керуються її члени, які передаються наступному поколінню.

Можливість існування культури на різних рівнях (у самій організації, галузева, регіональна тощо), а також те, що вона по-різному сприймається різними групами, які входять до складу організації (наприклад, у транснаціональних компаніях або в одній, але багатонаціональній країні) зумовлює питання про узгодженість культури. Крім того, у межах підрозділів організації, професійних груп, територіальних одиниць можуть формуватися субкультури. Вони стають важливим джерелом різноманітності культури в середині організації. Водночас вони можуть сформувати такі сильні субкультурні цінності, які стануть основою загальних цінностей організації.

2. Механізм формування культури в організації

Світовий досвід переконує, що корпоративна культура, у тому числі й культура спілкування як її основа, - сьогодні один з найважливіших ресурсів збереження і розвитку організацій. Це потужний стратегічний інструмент, що допомагає працівникам орієнтуватися на стратегічні цілі та вибирати відповідну поведінку, правильно інтерпретувати все, що відбувається в організації; стимулює самосвідомість і відповідальність кожного, створює моделі для наслідування; дає змогу полегшити взаємодію між працівниками; поєднує організацію і людей, які там працюють, створює зовнішнє уявлення про них.

В Україні, як підкреслюють науковці, вадою сучасного менеджменту є відсутність саме корпоративної культури (винятком є хіба що організації, які працюють на "інтелектуальних" ринках, наприклад, комп'ютерному). Існуюча на багатьох промислових підприємствах культура не сприяє їх розвитку та досягненню бізнес-цілей.

По-перше, тут культура зорієнтована на відносини між працівниками, а не на досягнення конкретних цілей і результатів.

По-друге, наявність протилежних субкультур (топ-менеджерів, керівників середньої ланки, рядових працівників у системі управління, майстрів тощо) породжує суперечності між працівниками і спрямовує їх зусилля у різні боки.

Це часто призводить до конфліктів, що заважають досягненню корпоративних цілей. На жаль, у багатьох українських організаціях трапляються негативні відгомони минулих років: робота за принципом "давай-давай", "головне - добре звітувати", "неси, що погано лежить", "я - начальник, ти - дурень" та ін.

Менеджери українських підприємств переважно на інтуїтивному рівні визначають, що добре, а що погано. При цьому вони не завжди можуть сформулювати свої уявлення у вигляді етичного кодексу, зведення правил і норм поведінки, які б об'єднували всіх працівників.

В Україні ставлення підприємців до культури, зокрема до корпоративної, неоднозначне. На думку декого з них, це "панські витребеньки, які зумовлюють лише надмірні вимоги у підлеглих". Іноді кажуть: навіщо та корпоративна культура (пікніки, інші церемонії), коли результатів можна досягти "витисканням соків" з підлеглих без відповідних компенсацій. На таких підприємствах новачки, коли приходять на роботу, потрапляють в обійми ветеранів, "наставників" і повинні діяти за тими правилами і традиціями (іноді негативними), які склалися у попередні (ще радянські) часи.

Втім, у підприємців, зокрема молодих, з'явилося розуміння того, що чим людянішими будуть стосунки в організації, тим легше буде керувати людьми, спрямовувати їхні дії. Ці підприємці проводять тренінги для навчання персоналу, розповсюджують інформацію про творчі ідеї своїх працівників, намагаються впроваджувати певні заходи для їх згуртування.

Якщо раніше менеджери, добираючи персонал, обмежувалися, в основному, відомостями про кваліфікацію та анкетні дані кандидата на ту чи іншу посаду, то нині вони почали виходити з того, наскільки новий працівник зможе адаптуватися до вже сформованого рівня корпоративної культури в організації, сприятиме підвищенню її іміджу.

Українські менеджери почали розуміти, що культура дає змогу людям більш згуртовано досягати поставлених цілей, і що це відповідає їхнім власним інтересам.

Практика таких організацій дає підстави стверджувати, що:

- корпоративна культура вибудовується на культурі міжособистісних відносин, культурі спілкування;
- корпоративна культура є ефективним інструментом управління організацією;
- існує стійкий зв'язок між успішною діяльністю організації і ступенем розвиненості в ній корпоративної культури.

Неможливо змінити стратегію організації без коригування корпоративної культури, так само як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії організації. Ефективність зміни залежить від сили культури: наскільки тісно вона пов'язана з груповими та індивідуальними цінностями та поведінкою людей. При цьому, якщо цінності поділяють всі працівники організації, то сама організація стає більш згуртованою і мобільною для змін. Ранжування цінностей у подальшому відповідно до їх значущості для працівників організації задає напрям проведенню змін

Розраховувати на серйозні зміни культури в організації можна лише тоді, коли систематично і послідовно використовуються "культурні інструменти", спрямовані на формування (або зміну) ціннісних орієнтацій, поведінкових норм та ефективності роботи працівників. Коли керівництво організації буде активно цим займатися і його ідеї відповідатимуть цілям бізнесу та лежатимуть в основі програми перетворення, тоді ці ідеї підтримає більшість працівників організації.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

До складових елементів корпоративної культури відносять і якості особистості, такі як бажання конкурувати, вміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Вирішальною при формуванні спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для працівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати працювати на користь підприємства.

Формування корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є: визначення місії корпорації та основних базових цінностей; формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з основних цінностей; опис традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.

Однак формування корпоративної культури - процес складний, що потребує використання цілого ряду методик.

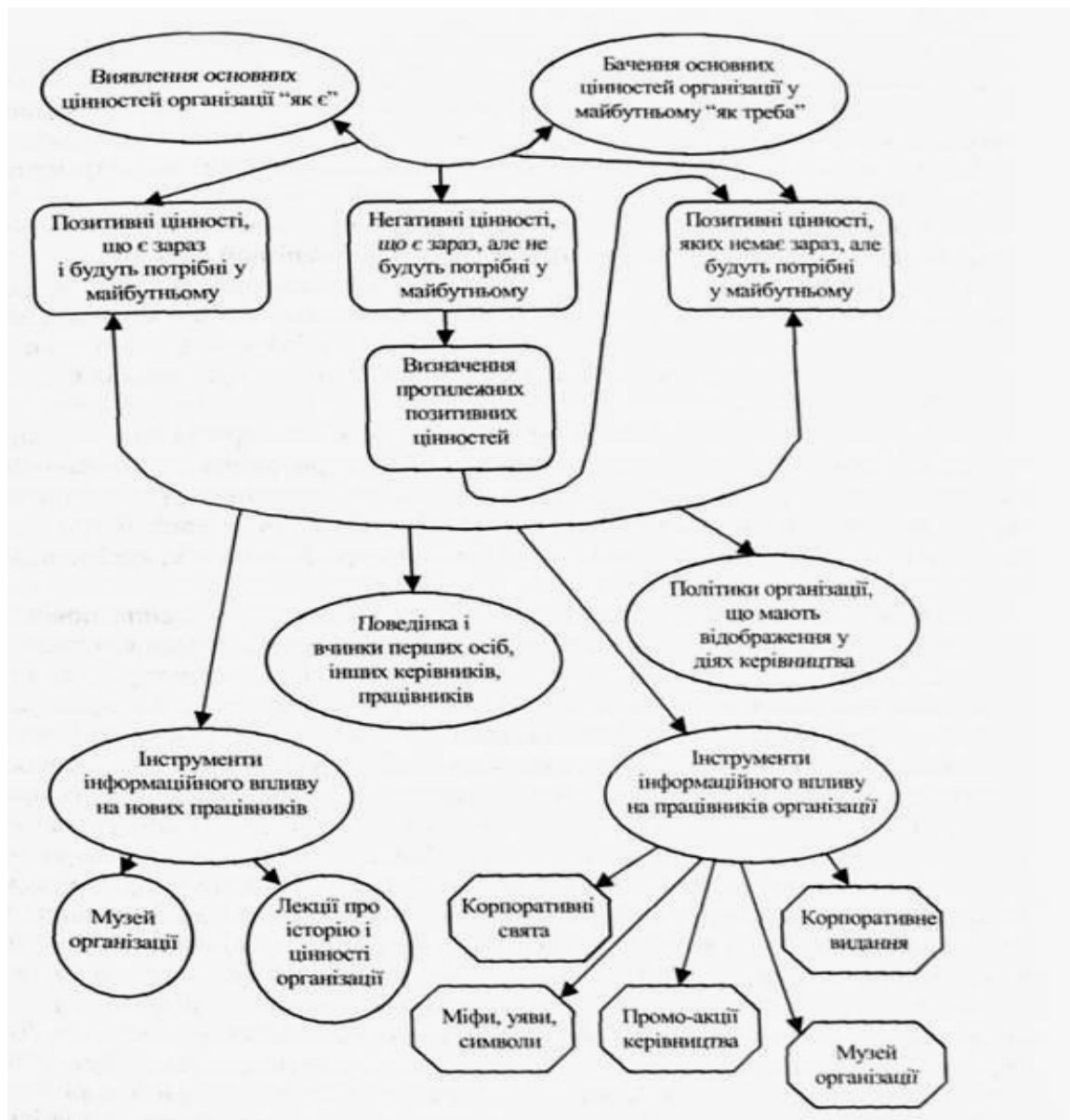


Рис.6.1- Механізм формування корпоративної культури

Для формування корпоративної культури організації, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво повинно зробити ряд кроків, що виділяються у такі основні етапи:

- 1) опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- 2) вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;
- 3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- 4) цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;

5) оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив [14].

3. Етапи проведення змін (чи формування) корпоративної культури.

Приймаючи рішення про зміну корпоративної культури в організації, насамперед визначають шляхи діяльності в цьому напрямі, її філософію. При цьому мають на увазі формування:

- місії організації (скажімо, служити суспільству і споживачам, організувати ефективні комунікації, підвищити рівень життя працівників);
- базових цілей організації (її корпоративних цінностей). Це можуть бути: зростання прибутків, випуск продукції тільки високої якості, впровадження прогресивних методів роботи, укріплення корпоративного духу; людина - основна цінність організації тощо;
- кодексу поведінки працівників організації - бажання споживача - закон для організації; творчість кожного - на досягнення загальної цілі; повна довіра і висока відповідальність, гордість за організацію та її високий імідж тощо.

Паралельно з визначенням шляхів визначаються й етапи проведення змін (чи формування) корпоративної культури. Серед них можуть бути такі :

- провести аналіз стану і тенденцій корпоративної культури в організації;
- виявити причини виникнення проблем, їх характер, рушійні сили, а також визначити суб'єктів, що мають відношення до їх виникнення;
- висунути гіпотези щодо шляхів та способів вирішення проблем;
- перевірити гіпотези;
- розробити механізми реалізації заходів, проведення яких сприятиме вирішенню проблем (підтвердити експериментально);
- провести необхідну організаційну роботу з підготовки відповідних наказів, призначення відповідальних осіб, створення робочих груп, визначення стимулів за якісне виконання і санкцій за невиконання, розробки пам'яток, положень тощо;
- вивести на "робочий режим", тобто перетворити окреслені заходи у повсякденне життя організації;
- забезпечити постійний моніторинг стану культури, діагностику стану її елементів.

Готуючись до змін культури в організації, насамперед аналізують ті цінності, що є в ній. Проаналізовані цінності доцільно розбити на три групи. Першу групу становитимуть позитивні цінності, які є зараз і будуть потрібні в майбутньому. До другої групи можна віднести все негативному, що є зараз і не потрібне в майбутньому (наприклад, безініціативність працівників, боязкість менеджерів приймати складні та відповідальні рішення, низька самовіддача та ін.).

На заміну негативному слід знайти відповідні позитивні цінності (розвиток ініціативи, вміння нести відповідальність за прийняте рішення, підвищена продуктивність праці, висока якість роботи). Ці цінності слід

віднести до третьої групи і до них додати також ті, яких зараз в організації немає, але вони будуть потрібні в майбутньому .

Потім необхідно визначити інструменти, за допомогою яких закріплюватимуться і формуватимуться нові цінності. Для цього слід поставити такі запитання: «Чому треба все міняти?» «Що необхідно зробити?» «Що це дасть кожному?» Треба чесно і відверто відповісти на них, особливо на останнє запитання, бо за будь-яких змін обов'язково будуть такі люди, що постраждають.

При проведенні змін спілкування та взаємодія в організації повинні будуватися на принципах відкритості і чесності, ставлення до працівників як партнерів у справі перетворювань. Якщо цього не зробити, то люди будуть або відкрито протидіяти, або висловлювати своє невдоволення, якщо зміни все ж таки доведеться прийняти. При цьому ставлення у них буде змінюватися від такого, що перешкоджають проведенню змін, до так званого стану прихильника дій, коли людина робить не тільки те, що потрібно, а й сама стає ініціатором певних змін.

Існують стійкі типові поведінкові (психологічні) моделі протидії персоналу нововведенням. Під протидією змінам розуміють будь-які дії працівників, спрямовані на дискредитацію або затримку проведення змін. Протидії змінам можуть мати такі форми: відкидання, індиферентності, демонстрації некомпетентності, скептицизму, нетерпіння.

Для того щоб зміни відбулися з найменшими втратами, менеджеру необхідно стояти не осторонь, а відчувати себе частиною тієї системи, де розвивається протидія. Тоді він краще розумітиме цінності, яких тут дотримуються, інтереси, ролі. А це допоможе вибудовувати взаємини, спрямовані на запобігання конфліктам. Ключ до управління протидіями полягає в тому, щоб переконувати людей у необхідності змін, не приховуючи жодних наслідків. Відкрите спілкування з працівниками забезпечує розуміння наслідків змін і сприяє тому, що люди висловлюють свої справжні думки. А знаючи їх, можна з ними співпрацювати.

Успіх проведення змін залежить від того, як керівництво буде їх здійснювати. Керівники повинні пам'ятати, що, проводячи зміни, слід демонструвати впевненість у слушності і необхідності, і намагатися бути по можливості послідовними в реалізації програми змін.

4. Основні принципи формування корпоративної культури.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Формування корпоративної культури організації повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому корпоративна культура повинна зрощувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові технології

повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування.

В цілому в основі формування системи цінностей і культури організації лежать такі основні принципи:

1. Системності - обумовлює розгляд культури, що формується, як системи взаємозалежних елементів, при якій удосконалювання культури можливо тільки за рахунок зміни кожного елемента.

2. Комплексності - полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників.

3. Регіональності - передбачає при формуванні культури урахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, у якій знаходиться і діє організація.

4. Історичності - обумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації і практики міжособистих відносин основним сучасним людським цінностям, а також урахування їхньої динаміки у часі.

5. Науковості - припускає необхідність використання науково-обґрунтованих методів при формуванні корпоративної культури.

6. Ціннісної орієнтації, тобто базової орієнтуючої ролі системи цінностей для всієї системи, що обумовлює корпоративну культуру.

7. Сценарності - передбачає представлення всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини і дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності усіх її працівників, пропонує їм певний характер і стиль поведінки.

8. Ефективності - припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації і підвищення ефективності його діяльності [14].

Процес формування нової корпоративної культури знаходить свій відбиток у формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно споживачів, контрагентів, персоналу, суспільства.

5. Ознаки та специфіка корпоративної культури.

При формуванні і розвитку корпоративної культури необхідно обов'язково враховувати її найбільш суттєві ознаки, її специфіку:

- багаторівневність, що полягає у створенні декількох рівнів управління, наприклад, корпоративний, галузевий, рівень технологічного ланцюжка, рівень окремого підрозділу;

- багатопотоковість - передбачає, що діяльність організації розбивається на потоки, кожний із яких є об'єктом управління. Зокрема, у рамках організації можуть діяти виконавчий потік, фінансовий потік, інформаційний потік, кадровий потік тощо;

- масштабність - полягає у застосуванні якомога більшої кількості однотипних універсальних методів управління на різноманітних рівнях і в різноманітних потоках системи;

- синергетизм, що виявляється у багатокритеріальному управлінні усіма рівнями і потоками об'єкта управління для досягнення спільних цілей організації.

Керівник повинен в достатній мірі володіти елементами загальної культури, для того, щоб засвоїти елементи корпоративної культури і прищепити їх підлеглим. Керівник, який володіє корпоративною культурою, повинен бути постійно стурбований удосконалюванням системи управління і підвищенням адаптаційних можливостей організації.

Також необхідно, щоб нові культурні цінності сприймало і підтримувало усе вище керівництво організації, демонструючи свою прихильність культурі на власному прикладі. Тільки в цьому випадку «переоцінка корпоративних цінностей» може не тільки пройти безболісно, але і надалі буде сприяти процвітанню організації.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- 1) система особистих цінностей і індивідуально-своєрідних засобів їхньої реалізації;

- 2) засоби, форми і структура упорядкування діяльності, що об'єктивно втілює такі цінності, у тому числі й особисті цінності керівництва організації;

- 3) уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображають систему стихійно сформованих внутрішньогрупових цінностей [14].

Важливе місце у підтримці корпоративної культури займають не дуже популярні, але іноді досить-таки необхідні методи, що зводяться до наймання потрібних і звільнення інших людей.

6. Формування корпоративної культури цільового соціального управління в організації

Обов'язковими елементами формування позитивної корпоративної культури можна назвати такі;

1. Вдосконалення стилю керівництва:

- делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.

2. Введення системи винагороди, яка б сприяла працьовитості:

- винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи;
- перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.

3. Оптимізація навчання:

- проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.

4. Впровадження прогресивної кадрової політики:

- добір в організацію працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
- призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам;
- переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних питань діяльності організації.

5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення:

- переобладнання робітничих і суспільних місць: ремонт побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи;
- розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та інших працівників.

6. Побудова системи внутрішнього PR:

- нова інтерпретація старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;
- створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Розглянемо шляхи формування культури соціального (зверненого до людини) цільового управління в організації, зумовленого двома видами управління: організацією загалом з урахуванням її взаємодії із зовнішнім середовищем і людьми (персоналом), які працюють в організації.

Цільовий аспект соціального цільового управління впливає з формування місії (призначення), стратегічних цілей і стратегічних засобів досягнення цілей, які визначаються на стадії взаємодії із зовнішнім середовищем. Потім цілі доводяться до персоналу завдяки відповідним рішенням й алгоритмам поведінки.

Проте, проблеми в управлінні починаються не з моменту встановлення цілей і вибору засобів їх досягнення, а з моменту виконання конкретних робіт і оцінки результатів досягнення стратегічних цілей, які повинні бути інтерпретовані у вигляді конкретних показників для кожного працівника.

У цьому й виявляється істотна роль загальної управлінської культури і, зокрема, культури цільового управління, наявність якої, з одного боку, значно підвищила б ефективність роботи персоналу, з іншого боку, свідчила про вміння керівників сформувати таку культуру.

Усі інструменти, які формують відповідну корпоративну управлінську культуру, поділяють на два види.

До інструментів першого виду належить самоорієнтація працівників (за допомогою самоусвідомлення власної ролі) на кінцеві результати їхньої діяльності, пов'язані з цілями організації, цільовий посадовий профіль і самооцінка праці.

До інструментів другого виду належать оцінні технології результатів трудової діяльності за участю працівників, а також оцінка ділових і особистих якостей персоналу, що відповідають виконуваним функціям на обійманій посаді.

Отже, перший вид інструментів спрямовує працівників (через залучення рефлексії) на досягнення цілей організації на основі перегляду ними суті власної діяльності, а другий — мотивує підвищення трудової віддачі кожного на конкретному робочому місці в межах досягнення цих цілей.

Тема 7. Створення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

1. *Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності організації.*
2. *Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації.*
3. *Структура та види соціально-психологічного клімату в організації*
4. *Фактори впливу на соціально-психологічний клімат колективу.*
5. *Морально-психологічний клімат.*
6. *Заходи, які дозволять поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.*

1. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності організації.

Соціально-психологічний клімат є одним із аспектів міжособистісних відносин, що проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або суперечать продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

Найважливішим показником позитивного клімату є довіра й висока вимогливість членів групи один до одного, доброзичлива, ділова й конструктивна критика, вільне вираження своєї думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу, відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати значимі для групи рішення.

Соціально-психологічний клімат - це переважний у групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, що проявляється у всіх різноманітних формах їхньої діяльності[20].

Як відомо, третина свідомого життя людини проходить на виробництві. І те, у яких умовах протікає трудова діяльність, яка загальна психологічна обстановка в колективі, якими є ділові й особисті взаємини, впливає на результати праці, кількість і якість виробленої продукції й навіть на все життя людини.

Одним з найважливіших напрямків підвищення ефективності ролі й значення людського фактора в умовах сучасного виробництва лежить у сфері оптимізації управління морально - психологічним кліматом трудового колективу[4].

Цей фактор визначає систему відносин членів колективу один до одного, до праці, до навколишніх подій і до організації в цілому на підставі індивідуальних, особистісних цінностей та орієнтацій. Індивідуальні цінності

виражають позитивну або негативну значимість для людини різноманітних предметів і явищ навколишньої дійсності. У ціннісних орієнтаціях укладена внутрішня основа відносин людини до різних цінностей матеріального, морального, політичного й духовного порядку.

Ціннісні орієнтації визначають стан морально-психологічного клімату в колективі. Це впливає з визначення колективу, в основі якого лежить ціннісно-орієнтаційна єдність його членів. Логіка даної закономірності полягає в тому, що якщо досягнутий досить високий ступінь єдності ціннісних орієнтацій членів того або іншого колективу, то, тим самим виключені умови для формування негативного морально-психологічного клімату. Там, де така єдність не досягнута й у людських відносинах переважають індивідуальні, особистісні цінності, а тим більше, егоїстичні інтереси, у колективі завжди будуть зберігатися умови для розвитку негативного морально-психологічного клімату.

Визначальна особливість моральної сторони соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він дає найбільш інтегральну й динамічну характеристику психологічного стану всіх проявів життя колективу, тому що акумулює в собі, в остаточному підсумку, взаємодію всіх факторів і компонентів колективного життя: самопочуття й діяльності, керівництва й лідерства, тощо.

Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:

- соціальна взаємодія – спирається на формалізовані відносини, зумовлені правовими, економічними і соціальними нормами;
- соціально-психологічна взаємодія – це відносини між людьми в процесі спільної діяльності;
- психологічна взаємодія – це рівень міжособистісного спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву сферу.

Найбільш повно соціально-психологічна і психологічна взаємодія між працівниками проявляється в робочих (малих) групах (колективах). Робоча група – це спільність людей, об'єднаних єдністю мети та інтересів, спільною діяльністю, взаємною відповідальністю, відносинами товариськості і взаємодопомоги. Відносини в групі стосуються професійної, ціннісно-світоглядної сфер та міжособових взаємин.

Професійна сфера охоплює відносини в процесі виконання виробничих завдань. Це субординаційні відносини між керівником і підлеглими та відносини, пов'язані з координацією діяльності колективу. Ціннісно-світоглядна сфера пов'язана з особистими і груповими цінностями, моральними установками членів групи. У сфері міжособових відносин реалізується потреба особистості у спілкуванні і самоутвердженні в рамках колективу.

Спільність діяльності групи зумовлює і спільність її психологічних характеристик. До психологічних характеристик групи відносяться такі групові утворення, як інтереси, цілі, потреби, норми, цінності, групова думка. За цими характеристиками і відрізняються різні групи. Усвідомлення працівником своєї

причетності до групи відбуваються через прийняття цих характеристик, що сприймається ним як факт психологічної спільності з іншими членами соціальної групи. Основною чисто психологічною характеристикою групи є наявність так званого “ми – почуття” на відміну від інших соціальних утворень “вони”.

В процесі спільної діяльності людей, тобто реалізації кожним працівником своєї соціальної ролі, взаємовідносини між ними набувають особистісно-емоційного забарвлення, що є основою для виникнення міжособистісних стосунків. Останні виявляються в актах спілкування і взаємодії та виступають фактором соціально-психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічний клімат характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного працівника і залежить від загального стану оточуючих його людей. Атмосфера (духовна) – це специфічний психічний стан групи людей, що проявляється у спілкуванні і стилі спільної діяльності. Це нестійка, динамічна сторона колективної свідомості. Атмосфера групи проявляється через характер психічного настрою, який може бути діяльним, споглядальним, життєрадісним, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним і т. д.

На відміну від атмосфери, соціально-психологічний клімат характеризує не ситуативні зміни в переважаючому настрої людей, а лише його стійкі риси. Отже, соціально-психологічний клімат – це переважаюча і відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що проявляється як у відношеннях працівників один до одного, так і у відношеннях їх до спільної справи.

2. Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації.

Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації визначається тим, що:

- він є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища та оцінку результатів праці;
- забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості з соціальним середовищем і сприяє її розвитку;
- визначає міру включення кожного працівника у діяльність, а також характер її спрямованості та ефективність.

Специфіка соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він представляє собою інтегральне утворення, яке виникає в результаті акумулювання різноманітних характеристик групового стану, а отже, він має подвійну природу.

З одного боку, соціально психологічний клімат є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всієї сукупності, елементів виробничої і соціальної обстановки.

З другого боку, соціально психологічний клімат набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу і справляє зворотній вплив на групову діяльність та окрему особистість. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. В зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

В загальних рисах можна сказати, що сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується ціннісно-орієнтаційною єдністю і згуртованістю; кон'юнктивними (об'єднуючими) міжособовими стосунками та задоволеністю ними членів групи; наявністю умов для самореалізації і самоутвердження особистості; задоволенням професійною діяльністю; відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп; переважанням почуття симпатії-притягання між працівниками; взаємною відповідальністю і вимогливістю.

Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в диз'юнктивних (роз'єднуючих) стосунках, в напружених відносинах між членами групи, конфліктних ситуаціях і конфліктах, що позначається на результатах діяльності, зниженні мотивації до праці, зменшенні продуктивності, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів тощо.

Необхідно зазначити, що соціально-психологічний клімат впливає не тільки на ефективність діяльності, поведінку, але й на психологічне здоров'я особистості. Це надто важливо для менеджера будь-якої організації, наприклад, районного відділу освіти, оскільки там соціально-психологічний клімат опосередковано, через відповідний психологічний стан її представників (завідувача, інспектора), впливає на соціально-психологічний клімат підвідомчих медколективів, а через них — на дитину, її психічне здоров'я. Так, зокрема, зазначається, що «психологічний клімат в учительській кімнаті і в класі — найважливіша умова психічного здоров'я дітей і дорослих».

Соціально-психологічний клімат також є важливим фактором, який впливає на всі складові управлінської діяльності: вироблення і прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, облік і контроль.

Так, аналізуючи проблему управлінських рішень, дехто з авторів розглядає соціально-психологічний клімат як фактор здійснення цього рішення. Однак необхідно наголосити, що соціально-психологічний клімат впливає і на вироблення самого рішення прямо (коли воно розробляється колегіально) або опосередковано.

3. Структура та види соціально-психологічного клімату в організації

Загалом можна сказати, що соціально-психологічний клімат — це частина соціально-психологічного простору організації, психологічне поле, на якому розгортається діяльність кожного учасника процесу праці, «плацдарм життєдіяльності особистості».

Що стосується структури соціально-психологічного клімату та чинників, які впливають на його становлення, то на прикладі діяльності освітньої організації можна сказати, що основними його компонентами є такі складові, які відображають рівень задоволеності педагогічних працівників:

- змістом праці;
- умовами праці і побуту;
- міжособистісною взаємодією всередині колективу;
- міжособистісною взаємодією поза колективом;
- міжособистісною взаємодією з учнями;
- стилем керівництва л особистістю керівника, стосунками керівника і підлеглими.



Рис. 1. Основні складові соціально-психологічного клімату організації та чинники, що впливають на нього

До основних чинників, які можуть впливати на становлення кожного зі складових компонентів клімату, можна віднести такі:

- зміст і психологічні особливості праці;
- стан матеріальної бази;
- особистий склад колективу, міжособистісні стосунки;
- соціально-психологічні особливості людей, груп;

- особистість керівника, стиль керівництва, його взаємини з підлеглими.

Психологічний клімат, який спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямованістю. А отже, прийнято виокремлювати три основних види психологічного клімату: з позитивного, негативною та нейтральною спрямованістю.

Клімат з позитивною спрямованістю називають сприятливим, або здоровим.

Клімат з негативною спрямованістю має назву несприятливого, або нездорового.

Клімат, спрямованість якого чітко не визначена, є нейтральним.

4. Фактори впливу на соціально-психологічний клімат колективу.

Психологічними механізмами регуляції соціально-психологічного клімату є адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція.

Адаптація спрямована на активне прийняття і засвоєння особистістю цінностей і норм колективу, що сприяє кращій її самореалізації.

Комунікації сприяють активному обміну інформацією, залученню працівників до процесу управління, духовному їх збагаченню.

Ідентифікація (уподібнення себе з іншими) сприяє формуванню почуття причетності до групи, захищеності, самостійності, самоповаги.

Інтеграція сприяє перетворенню групи в згуртований, саморегульований соціальний організм, в якому зусилля всього персоналу спрямовані на досягнення цілей організації.

За оптимального соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне втягнення працівників у діяльність, яке є умовою ефективності цієї діяльності. Показниками останньої виступають продуктивність праці, соціальний розвиток організації і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника у діяльності

Основними формами впливу на працівника в ситуації міжособистісного спілкування є інформування, інструктаж, стимулювання.

Інформування формує у працівників уявлення про можливий розвиток процесів та наслідки вибраної альтернативи поведінки.

Інструктаж знайомить працівника з найбільш ефективними способами досягнення поставленої мети.

Завданням стимулювання є встановлення взаємозв'язку між усвідомленими працівником мотивами, уявленнями про себе та результатами роботи.

5. Морально-психологічний клімат.

Морально-психологічний клімат - один не тільки з найбільш рухливих, але й з найбільш значимих компонентів у структурі соціально-психологічних умов і найважливіших факторів усієї життєдіяльності трудового колективу.

Висока значимість морально-психологічного клімату обумовлена, насамперед, тим, що він відтворює пануючий внутрішній стан трудового колективу, його психологічну атмосферу. А оскільки, трудова діяльність займає в нашому житті найважливіше місце й відбувається через участь кожного в спільній роботі трудового колективу, то й характеристики морально-психологічного клімату, що сформувалися в даному колективі, являють собою значиму соціально-психологічну складову способу життя кожної особистості.

Процес формування особистості завжди тривалий, складний, вимагає колективних зусиль. Його ефективність залежить від багатьох факторів, таких, як рівень розвитку колективу, особистість керівника (його професіоналізм, досвід, соціальні установки, моральні якості) і тощо. Серед цих факторів на одне з перших місць слід поставити морально-психологічний клімат, який не тільки формує безпосереднє відношення оточуючих до тієї чи іншої людини, не тільки дає оцінку її діяльності, але і є своєрідним механізмом зворотного зв'язку, який через морально-психологічну атмосферу впливає на кожного члена трудового колективу. Моральний клімат впливає на процес реалізації різноманітних відносин у колективі, які, в решті решт, приведуть до тих або інших змін у психологічному стані кожного його члена.

Через морально-психологічний клімат опосередковується будь-яка діяльність колективу. При цьому, переважний психічний настрій тієї або іншої групи людей визначає, не тільки внесок кожного індивіда в діяльність, але й, в кінцевому варіанті ефективність. Виходячи з цього, соціально-психологічний клімат може бути чинником не тільки росту продуктивності праці, мобілізації внутрішніх резервів трудового колективу, але й посилення трудової дисципліни.

Таким чином, залежно від характеру морально-психологічного клімату, його вплив на особистість буде різним: стимулювати до праці, піднімати настрої, вселяти бадьорість і впевненість або, навпаки, діяти гнітюче, знижувати активність і енергію, приводити до виробничих і моральних втрат.

Ефект впливу може бути позитивним або негативним, сприятливим або несприятливим, здоровим або нездоровим. Значення, що визначають стан клімату, як правило, є порядними. У них відсутні відтінки, які дозволили б зробити плавний перехід від позитивного до негативного. Це відбувається тому, що морально-психологічний клімат, насамперед, виражається в різного роду емоційних проявах, в емоційному оцінюванні існуючих відносин. Про стан клімату можна довідатися, насамперед, по тих емоційних оцінках, які дають різним процесам, що відбуваються в колективі, його члени.

Це дає підставу стверджувати, що за своєю суттю, морально-психологічний є інтегральним показником рівня розвитку трудового колективу. Досягнення певного рівня єдності ціннісних орієнтацій є одночасно і метою на шляху становлення колективу, і показником стану його морально-психологічного клімату. Чітке розуміння й прийняття членами колективу його основних цілей і завдань, достатня гнучкість у виборі засобів і способів їхнього досягнення, характеризують високий рівень розвитку колективу. Ці ж

показники є основою формування позитивного морально-психологічного клімату.

Основний зв'язок між рівнем розвитку групи, колективу та станом морально-психологічного клімату полягає в тому, що чим вище рівень розвитку, тим найбільш позитивний в ньому морально-психологічний клімат. Однак, ця залежність носить одnobічний характер. Високий рівень розвитку колективу припускає в найвищій мірі сприятливий, позитивний морально-психологічний клімат. Проте, невисокий рівень розвитку колективу, не обов'язково супроводжується несприятливим соціально-психологічним кліматом. Цілком сприятливий морально-психологічний клімат, наприклад, у функціональній групі може сформуватися за рахунок певного добору людей, що симпатизують один одному, людей з однаковими інтересами, близькими цінностями тощо. Але, в таких групах, як правило, залишаються осторонь інтереси виробництва, колективу, суспільства. Єдність таких груп досягається не на діловій, не на принциповій основі.

В свою чергу, на морально-психологічний клімат впливають мотиви діяльності, під якими слід розуміти психологічні причини, що визначають цілеспрямовані дії людини. Так, мотивами можуть виступати потреби й інтереси, переконання й прагнення, ідеали й установки, емоції й потяги. Природно, кожна людина має свій, індивідуальний набір мотивів, який визначає в цілому спрямованість особистості, у тому числі, й в області трудової діяльності.

Формування єдності мотивації в членів колективу й повинне стати, на наш погляд, найважливішим завданням керівництва.

6. Заходи, які дозволять поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

Позитивний морально-психологічний клімат не являється продуктом спонтанного розвитку групи. Він є нагородою за завзяту, цілеспрямовану і тривалу працю всього колективу, результатом добре спланованої й організованої діяльності.

Психологічну атмосферу колективу визначають соціальна мета діяльності колективу, цінносно-орієнтаційна єдність групи, почуття колективної й особистої відповідальності, взаємозалежність членів групи, що ведуть до поєднання особистих інтересів із суспільними.

Психологічний клімат у колективі - найменш витратна, але, при цьому, дуже складна частина системи мотивації. Дружелюбна атмосфера, взаємна підтримка, правильне відношення до помилок і успіхів, почуття єдиної команди - ось неповний перелік показників успішного колективу. Це не можна купити або швидко побудувати за допомогою корпоративних тренінгів; адже будь-який ефект буде короточасним, якщо певні цінності не підтримуються на рівні компанії, не є частиною корпоративної культури.

Керівнику будь-якого рівня управління необхідно приділяти увагу заходам, які дозволяють поліпшити морально-психологічний клімат колективу, а саме:

- розробка місії та цінностей компанії;
- формування корпоративних правил, корпоративної культури;
- повага до співробітників компанії, як обов'язкова складова успіху;
- проведення корпоративних тренінгів;
- проведення свят та неформальних зустрічей зі співробітниками.

Дуже багато в цьому питанні залежить від керівника - стилю його управління, а також характеру та ступеня його лідерства в групі.

Однак, при дослідженні формування й впливу морального клімату на процеси в колективі, досить частими є випадки, коли формальні, юридично зафіксовані аспекти організації у вигляді статутних цілей, місії, цінностей можуть відрізнятися від реальних цілей та змісту діяльності і характером взаємин людей в організації. Тому можна говорити про формальну, легітимну організаційну культуру й тіньову або реальну організаційну культуру, що мають місце в даній організації.

Саме переслідуючи мету зближення колективу, необхідно проводити корпоративні заходи, такі популярні останнім часом. Адже саме в неформальній обстановці співробітники зближуються. Саме тому спрямовані в майбутнє, далекоглядні компанії серйозно підходять до святкування чергової річниці організації або загальнонаціональних свят. Значний вплив здійснюють ситуації "загальної згуртованості", при яких зовнішні фактори, що впливають на організацію, поєднують колектив, створюючи "командний дух".

Рекомендована література

1. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. В. А. Верба Т. І. Решетняк .— К.: КНЕУ, 2000. — 228 с.
2. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 173 с.
3. Кононюк А.Е. Консалтингология. Общая теория консалтинга/ Кононюк А.Е. - К.: «Освита України», 2011. - 520 с.
4. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
5. Основи управлінського консультування: конспект лекцій/ укладач М. М. Петрушенко. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 65 с.
6. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Ш42 Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, Л.М. Василишина. – Донецьк: ТОВ „ВРА „Епіцентр”, 2013. – 188 с.
7. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
8. Смігунова О.В. Основи управлінського консультування: курс лекцій/ О.В. Смігунова – Харків: «Міськдрук». – 2011.– 73 с.
9. Управлінський консалтинг: підручник / [Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 310 с.
10. Управлінське консультування в Україні: місія не здійсненна? [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy>
11. Управлінське консультування: короткий курс лекцій з дисципліни [Електронний ресурс].- Режим доступу: https://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe_konsultirovaniie.htm
12. Чернов Ю.В., Комишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: учеб. пособ. — Херсон: ОЛДИ-плюс. 2010.— 272с.
13. Хміль Ф. Основи управлінського консультування: навч. посібник. — К. : Академвидав, 2008. — 240с.
14. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації: Навчальний модуль для самостійного вивчення/ В.В. Юрченко Ю.В. Мельник Н.В. Богданова .- К.:, 2016.- 59 с.
15. Eric Garner Recruitment and Selection: Hiring the people you want. - Bookboon , 2013.- 56 p.
16. Eric Garner Counselling Skills: Managing People Problems at Work.- BookBoon, 2012 .- 53 p.
17. Lesley Sage, Lynne Walley Maximizing People Potential. - Bookboon, 2014.- 86p.
18. Piers Bishop Working with Humans.- Bookboon, 2014.- 45 p.
19. «e-Human Resources Management: Managing Knowledge People». Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva 2005. - 279 pages.

20. Wikipedia. [Електронний ресурс].- Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/>
21. Management.com.ua [Електронний ресурс].- Режим доступу:
<http://www.management.com.ua/consulting/cons009.html>
22. Асоціація консалтингових фірм[Електронний ресурс].- Режим доступу:
<https://acf.ua/>
23. Консалтинг в Україні [Електронний ресурс].- Режим доступу:
<https://acf.ua/konsalting>