

# Тема 7. Розроблення та реалізація кадрової стратегії підприємства

## План.

1. Поняття «персонал» і «кадри». Аудит персоналу як початкова стадія розроблення кадрової стратегії підприємства.
2. Кадрова стратегія та її взаємозв'язок з життєвим циклом працівника в організації, життєвим циклом підприємства та корпоративною стратегією.
3. Види кадрових стратегій: стратегія розвитку персоналу; стратегія збереження персоналу; стратегія скорочення чисельності персоналу.
4. Діяльність підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках праці.
5. Стратегія командоутворення.
6. HR 4.0 та її вплив на розроблення кадрових стратегій підприємств.

## *Рекомендую прочитати:*

Шевченко Л. С. Команда як бізнес-модель: виклики менеджменту та HR-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2 (41). С. 69-90.

Шевченко Л. С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 26-45.

## Поняття «персонал» і «кадри»

*Персонал підприємства* – сукупність найманих працівників підприємства та працюючих на ньому власників, що отримують на підприємстві зарплату. До складу персоналу підприємства входять всі його працівники – як штатні, так і нештатні, сезонні тощо.

*Кадри підприємства* – сукупність *штатних* найманих працівників підприємства та працюючих на ньому власників, які отримують на підприємстві зарплату.

# Хто такі гіг-працівники?

*Гіг-працівники* – ті, хто працює за тимчасовими проєктами від різних компаній у статусі незалежного підрядника.

У компанії Google у березні 2019 р. працювали 121 тис. тимчасових і тільки 102 тис. постійних співробітників. Компанії вигідніше пропонувати короткострокові контракти, ніж розширювати штат. Але тимчасові працівники не мають тих прав і можливостей, які має привілейований клас постійних працівників.

# Основні категорії персоналу підприємства за функціональними ознаками

**Керівники** – працівники, які планують, організують, стимулюють та контролюють діяльність трудового колективу. Відповідно до характеру обов’язків розрізняють: *лінійних керівників* (директори, начальники цехів і змін, майстри, бригадири), які відповідають за стан і розвиток організації в цілому або її підрозділів; *функціональних керівників* (начальники служб, відділів, секторів, бюро та інших підрозділів організації), які очолюють окрему сферу діяльності організації.

За ієрархією виділяють керівників трьох рівнів.

*Керівники вищого рівня* здійснюють загальне стратегічне керівництво організацією в цілому. Це директори, генеральні директори, президенти компаній, голови рад директорів та їх заступники.

*Керівники середнього рівня* очолюють підрозділи, що мають у своїй структурі інші первинні одиниці. Це керівники служб, відділів та відділків, проектів, програм і філіалів підприємств.

*Керівники низового рівня* – бригадири, майстри, начальники дільниць і змін – мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці.

**Фахівці** – частина персоналу, яка виконує інженерно-технічні, планово-економічні, юридичні, соціальні та інші роботи, що потребують високої кваліфікації. До складу фахівців зазвичай належать інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи, психологи тощо.

**Робітники** – це персонал, який бере безпосередню участь у виробничому процесі підприємства, виробляє товари та надає послуги. *Основні робітники* – це ті, хто безпосередньо бере участь у створенні продукції; *допоміжні робітники* – ті, хто обслуговує основне виробництво, забезпечує його нормальне, безперебійне функціонування.

**Службовці** – це працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік і контроль, діловодство та господарське обслуговування. До службовців відносять обліковців, архіваріусів, агентів, касирів, стенографістів та ін.

**Стажери** (учні) – особи, які набувають практичних навичок із певної професії та, як правило, закріплюються за певним працівником підприємства.

# Аудит персоналу

*Аудит персоналу* – сукупність заходів, спрямованих на оцінку відповідності вимогам робочих місць якості праці та потенціалу співробітників, які працюють на відповідних робочих місцях.

В ході аудиту персоналу особлива увага звертається на:

- 1) структуру (склад) працюючих – за віком, статтю, рівнем освіти, стажем роботи на підприємстві, відповідності працівників профілю роботи;
- 2) динаміку кадрів;
- 3) методи формування персоналу, наявність вакантних місць;
- 4) форми розвитку персоналу – програми ротації, підвищення кваліфікації, навчання у ЗВО (друга або перша вища освіта);
- 5) ефективність системи винагороди персоналу;
- 6) трудову поведінку персоналу: продуктивність праці, плинність персоналу, нез'явлення на роботу (рівень абсентеїзму), кількість скарг і претензій працівників щодо організації виробництва і управління підприємством, кількість випадків порушення трудової дисципліни, рівень виробничого травматизму, випадки страйку;
- 7) затрати на управління персоналом;
- 8) затрати на оплату праці; на охорону праці;
- 9) збитки власника через негативну трудову поведінку (страйки, запізнення та невихід на роботу, порушення стандартів якості, претензії від клієнтів тощо).

# Поняття кадрової стратегії

*Кадрова стратегія бізнес-організації* повинна враховувати:

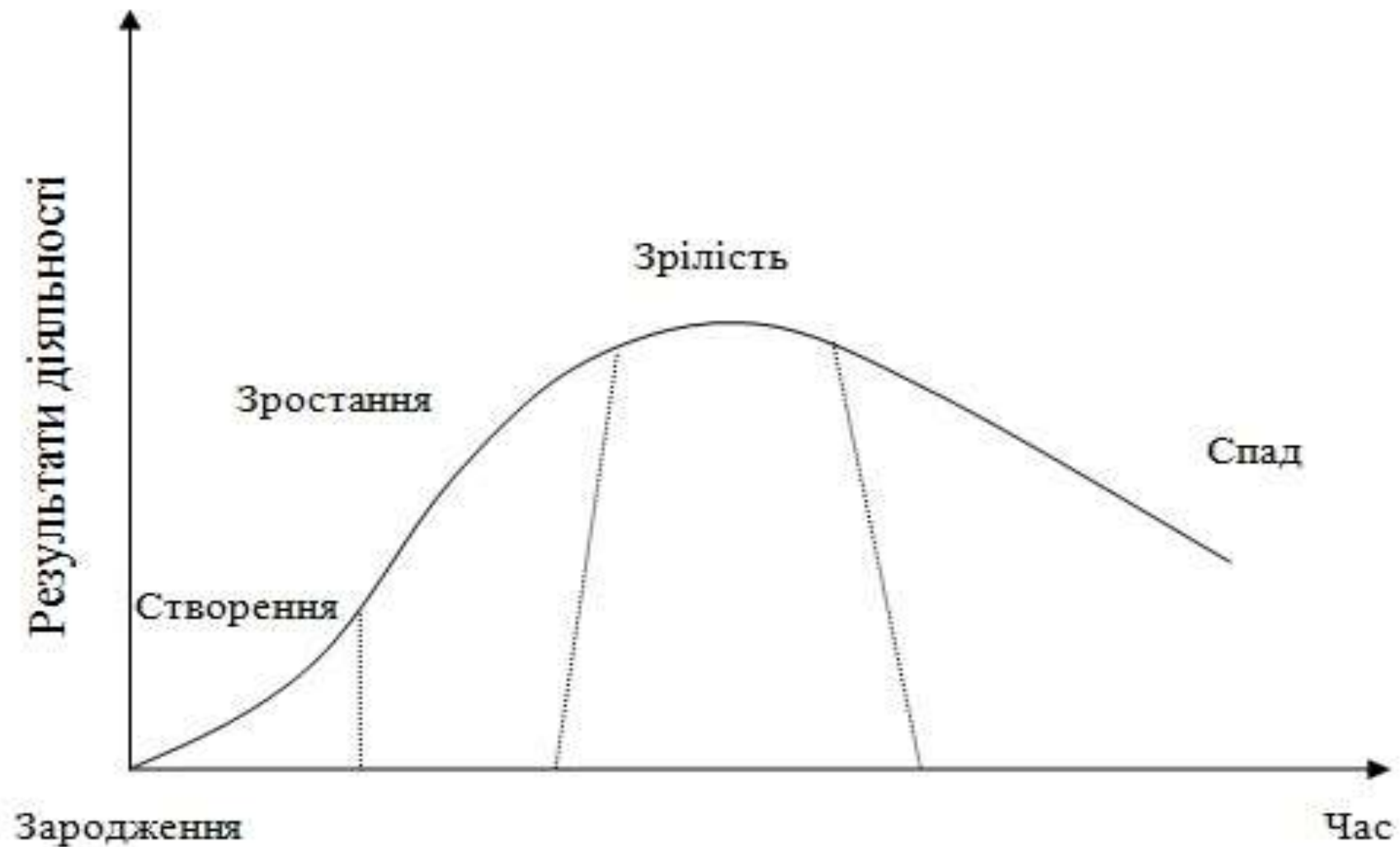
1) *життєвий цикл працівника в організації*, тобто включати:

- планування персоналу;
- набір, відбір і прийом працівників на роботу;
- професійну орієнтацію та адаптацію;
- організацію праці;
- оцінку результатів роботи персоналу (атестація);
- оплату праці;
- підвищення кваліфікації та рівня професійності;
- організацію вибуття персоналу;

2) *життєвий цикл підприємства*;

3) *корпоративну стратегію*.

# Нагадаю: життєвий цикл підприємства



# Кадрові стратегії та їх взаємозв'язок із корпоративною стратегією

Корпоративна стратегія	Стратегія інтенсивного /динамічного зростання	Стратегія помірному зростання	Стратегія скорочення	Змішана стратегія
<b>Кадрова стратегія</b>	<b>Стратегія розвитку трудового потенціалу</b>	<b>Стратегія стабілізації трудового потенціалу</b>	<b>Стратегія оптимізації трудового потенціалу (антикризова стратегія)</b>	<b>Стратегія, орієнтована на конкретну ситуацію в бізнесі</b>
Практичні заходи з реалізації кадрової стратегії	<p>1) залучення нових працівників на внутрішньому ринку праці;</p> <p>2) найм нових працівників через кадрові агентства;</p> <p>3) ефективне командування;</p> <p>4) створення ефективної системи мотивації;</p> <p>5) формування сприятливого психологічного клімату;</p> <p>6) заходи з підвищення кваліфікації працівників;</p> <p>7) заходи з кар'єрного зростання.</p>	<p>Використання методів раціоналізації праці:</p> <p>а) <i>внутрішня гнучка зайнятість у межах підприємства</i>: праця неповний робочий день або тиждень; розподіл робочого місця між кількома працівниками, які працюють почергово; тимчасова зайнятість для виконання конкретного обсягу роботи; робота на дому; самозайнятість;</p> <p>б) <i>функціональна гнучкість</i> – взаємозамінюваність працівників, що володіють багатьма професійними навичками;</p> <p>в) <i>дистанційна гнучкість</i> – оптимальне розосередження робочої сили по підприємствах та філіях фірми, створення віртуальних робочих груп і підприємств;</p> <p>г) перенавчання працівників;</p>	<p>1) збереження працівників, які відповідають програмі реорганізації фірми та майбутнім напрямкам її діяльності;</p> <p>2) перекваліфікація решти працівників;</p> <p>3) масові звільнення працівників з наданням допомоги в працевлаштуванні;</p> <p>4) стимулювання працівників до дострокового виходу на пенсію.</p>	Залежать від ситуації у бізнесі.



# Кадрова стратегія на внутрішньому та зовнішньому ринках праці

*Внутрішній ринок праці* охоплює відносини в межах однієї бізнес-організації, всередині якої розміщення робочої сили і формування її оплати відбуваються згідно з адміністративними процедурами і правилами. Кадрова стратегія бізнес-організації на внутрішньому ринку праці є *закритою* і відсікає можливість пошуку персоналу поза межами фірми.

*Зовнішній ринок праці* є системою відносин між найманими працівниками і роботодавцями на рівні країни, регіону, галузі. Цей тип ринку характеризується свободою прийняття рішень. І роботодавці, і наймані працівники зазвичай мають великий вибір можливостей. Кадрова стратегія бізнес-організації на зовнішньому ринку праці є *відкритою*.

# Як підприємству сформувати персонал?

Підприємство може здійснювати набір персоналу:

*- самотійно:*

а) через співробітників підприємства;

б) оголошуючи конкурси на заміщення вакантних посад, вивчаючи резюме кандидатів, застосовуючи різні технології відбору працівників. Для цього потрібно мати професійно підготовлену кадрову службу;

*- звертаючись за послугами до зовнішніх консультантів, служб зайнятості, кадрових або рекрутингових агентств.*

# Кадрове агентство як посередник на ринку праці

*Кадрове агентство як посередник* здійснює «попередній найом» працівника: його пошук, набір, відбір, тестування, проведення співбесід, розроблення посадових інструкцій, моделі оплати праці тощо, тобто набирає працівників із певною кваліфікаційною підготовкою і конкретного професійного складу. Далі кадрове агентство за певну плату переуступає право користування робочою силою працівника роботодавцю, який «остаточно наймає» працівника, використовує його трудові послуги за призначенням і виплачує працівникові трудову винагороду.

При цьому використовуються технології:

*скринінг (screening)* – підбір кадрів за формальними вимогами (посада, рівень зарплати, освіта, досвід роботи, вік, стать тощо) на масові спеціальності;

*рекрутинг (recruiting)* – вибір кращих із тих, хто є в базі кадрового агентства, з урахуванням особистісних та ділових якостей кандидатів;

*хедхантинг (head hunting)* – «полювання за головами» ключових менеджерів і виняткових спеціалістів для крупних, найчастіше міжнародних компаній;

*executive search* – ретельний пошук працівника, найчастіше управлінця з річним утриманням понад \$ 100 тис., який найбільшою мірою відповідає професійним і особистим вимогам роботодавця;

*прелімінаринг (preliminary – попередній, вступний)* – пошук, відбір і залучення перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО) для роботи або проходження виробничої практики у замовника. Такий персонал може стати запорукою успіху фірми в майбутньому.

# Кадрове агентство як роботодавець: лізинг персоналу

*Кадрове агентство як роботодавець* наймає працівників, які надалі виконують роботу для третьої сторони.

*Лізинг персоналу (staff leasing)*: кадрове агентство здійснює професійний добір осіб відповідно до замовлених майбутнім роботодавцем-орендарем видів діяльності та до конкретних робочих місць. І саме кадровому агентству на правах тимчасового користування передається робоча сила найманої особи, тобто кадрове агентство *фактично наймає* працівника.

Потім кадрове агентство вже як орендодавець передає робочу силу працівника у тимчасове користування роботодавцю-орендарю. Від останнього агентство одержує орендний дохід, частину якого виплачує працівникові у формі заробітної плати. Кадрове агентство робить також необхідні відрахування і до соціальних фондів. Після продуктивного функціонування протягом певного часу у фірмі роботодавця працівник повертається до кадрового агентства і може направлятися на роботу („здаватися в оренду”) до іншого роботодавця.

Використання трудових послуг є платним, терміновим і багаторазовим (у багатьох виробничих циклах), тобто відповідає основним вимогам до об'єкту лізингу.

# Кадрове агентство як роботодавець: аутстафінг персоналу

*Аутстафінг персоналу (outstaffing)* - виведення персоналу за штат, що актуально для корпоративних стратегій помірнього зростання і скорочення, відповідно – кадрових стратегій стабілізації та оптимізації трудового потенціалу.

Кадрове агентство за договором із фірмою-замовником зараховує до свого штату її персонал (шляхом укладення з працівниками строкового трудового договору) або спеціально наймає для неї працівників. Агентство щомісячно виплачує працівникам компенсацію – зарплату, премії, допомогу з тимчасової непрацездатності, компенсацію за відпустки тощо та виконує інші функції. Послуги агентства можуть включати також розрахунки й відрахування індивідуальних податків; оформлення бухгалтерських звітів і довідок; проведення необхідних кадрових процедур відповідно до чинного законодавства; припинення трудових відносин із працівником за вимогою роботодавця та інше. Щомісячно агентство надає замовнику звіт про свою роботу та виставляє рахунок за свої послуги.

# Аутсорсинг

*Аутсорсинг* – передача організацією на підставі цивільно-правової угоди своїх непрофільних функцій (бізнес-процесів) на обслуговування іншій зовнішній фірмі, що спеціалізується у відповідній області. У такому разі організація-користувач купує послугу, а не працю конкретних працівників.

На аутсорсинг найчастіше передаються такі функції організацій, як: ведення бухгалтерського обліку, забезпечення функціонування роботи офісу, юридичні, рекламні, транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерної мережі та інформаційної інфраструктури, забезпечення безпеки та інші.



# Що таке HR-аутсорсинг?

**HR-аутсорсинг:** підприємство-підрядник (професіонал у сфері HR) бере на себе повністю або частково обсяг роботи відділу кадрів окремого підприємства на умовах субпідряду. Це допомагає не тільки пришвидшити, а й мінімізувати витрати підприємства на пошук працівників, оптимізувати роботу відділів кадрів стосовно професійної орієнтації та підвищення кваліфікації персоналу, спрямувати діяльність на реалізацію кадрової стратегії.

На аутсорсинг сторонній компанії можна передати як всі функції управління персоналом, так і окремі з них.

*Аутсорсинг HR-фронт-офісу* – сторонній організації передаються: пошук персоналу, його оцінка, проведення тренінгів. Це дозволяє скоротити витрати на непрофільні процеси та сконцентруватися на головних завданнях.

*Аутсорсинг HR-бек-офісу* передбачає передавання сторонній фірмі діловодства та документообігу, що дозволяє оптимізувати роботу HR-підрозділу та переорієнтувати співробітників на рішення важливіших завдань.

*Аутсорсинг роботи з HR-системами* передбачає передачу на аутсорсинг низки процесів із розміщення HR-системи, її оновлення та технічної підтримки.

Переваги та недоліки послуг аутсорсингу у сфері HR. URL: [https://business.ua/biznes/item/5084-perevahy-na-nedoliky-posluh-autsorsynhu-u-sferi-hr?fbclid=IwAR0AIqtQuUkBpwSA4anHgrVOD\\_mMbiAur2gmIOEPqitAVMm8614IVS3IJm0](https://business.ua/biznes/item/5084-perevahy-na-nedoliky-posluh-autsorsynhu-u-sferi-hr?fbclid=IwAR0AIqtQuUkBpwSA4anHgrVOD_mMbiAur2gmIOEPqitAVMm8614IVS3IJm0)

# Особливості команди

1) команда є формою малої групи з оптимальною кількістю членів команди – 5-10 чоловік;

2) у команді відсутня адміністративна підлеглість одних людей іншим, наділення когось владними повноваженнями. Але лідер у команди обов'язково є: ним стає той, хто в даній ситуації може краще керувати командою;

3) учасників команди об'єднують спільна мета і єдине групове розуміння справедливості та довіри, безконфліктність відносин. Як тільки хоча б у одного члена команди виникає відчуття порушення справедливості, команда припиняє своє існування;

4) координуючи зусилля своїх членів із метою реалізації місії та цілей фірми, команда максимально реалізує *ефект (закон) синергії*, коли спільні дії декількох факторів завжди або майже завжди відрізняються від суми роздільних ефектів.;

5) команда спирається на розуміння персоналу як компетентних працівників, які прагнуть високих досягнень, заохочує розвиток кожного співробітника, відповідно створює можливість управляти продуктивністю спільної праці;

6) члени команди повинні виконувати певні, унікальні ролі у спільній праці.

Одне з найбільш відомих досліджень у даній області було проведено під керівництвом британського дослідника, консультанта з питань управління та роботи в управлінських командах Реймонда Мередіта Белбіна (Raymond Meredith Belbin). У 1981 р. була публікована його книга «Management Teams», яка узагальнила результати досліджень. Учений виділив дев'ять командних ролей, тобто схожих типів поведінки членів команд.

Найкращих показників досягають команди, в яких є: вдалий «*координатор*»; потужний «*генератор*» як джерело творчих ідей; «*організатор*», який стимулює генератора ідей; «*математик*» – співробітник, здатний своєчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій. Команда ж, утворена з виконавців усіх дев'яти ролей, готова до здійснення будь-якого завдання, є достатньо гнучким типом організації праці.



# HR 4.0 – революційні зміни в сфері людських ресурсів

- 1) змінюються вимоги до ключових компетентностей персоналу. «Цифрова» компетентність визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності;
- 2) формується й реалізується концепція «цифрових робочих місць»;
- 3) кардинально змінюється професійна структура найманого персоналу. Уже зараз цифрові підприємства відчують потребу в представниках нової професії – експертах у сфері цифрових технологій (цифрових експертах). Створюються також спеціальні підрозділи та з'являється посада головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO);
- 4) модифікується діяльність HR-підрозділів: має місце автоматизація процесів пошуку претендентів на вакантні робочі місця, оброблення резюме, формування професійного, психологічного та соціального портретів кандидата на вакантну посаду, описів потрібних якостей, умінь, навичок і здібностей, інтересів поза межами професії.