

**СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ  
РЕСУРСАМИ (HR) НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ</b> .....	5
1.1 Основна роль та значення стратегічного управління людськими ресурсами.....	5
1.2 Кадрова політика, як основна форма стратегії управління людськими ресурсами.....	11
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ HR</b> .....	14
2.1 Оцінка та аналіз роботи відділу персоналу.....	14
2.2 Планування і прогнозування людських ресурсів.....	18
2.3 Стратегічний розвиток людських ресурсів.....	21
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ</b> .....	23
3.1 Організаційна культура, як фактор управління людськими ресурсами.....	23
3.2 Рекомендації до розробки соціальної програми в сучасних компаніях.....	27
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	30
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	32
<b>ДОДАТОК 1</b> .....	35

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Перехід до нової економічної парадигми відбивається як на менеджменті, так і на управлінні персоналом. Дослідження Світового банку показали, що 16% економічного зростання в країнах з перехідною економікою обумовлені фізичним капіталом, 20% природними ресурсами. Решта 64% економічного зростання пов'язані виключно з інвестиціями в людський капітал [20].

На сьогоднішній день відбулися зміни у виробництві, починається четверта промислова революція, і треба продукувати не більше і дешевше, а нове і інше. Сьогодні в мінливому світі виживає той, хто є лідером змін, щоб розвивати економіку знань необхідно розвивати інновації. Змінюється роль і місце людини в організації, тобто вона ще не змінилася тому проблеми інноваційної економіки актуальні для всіх країн світу. У зв'язку з цим зростає роль персоналу підприємства, виникає необхідність зміни підходів до управління співробітниками.

Ефективне управління і компанією, і співробітниками можливо, коли ми розглядаємо єдину тріаду: ефективну корпоративну культуру, стратегічне управління компанією і стратегічне управління співробітниками. Ефективна корпоративна культура, її цінності впливають і взаємодіють і зі стратегією управління організацією і зі стратегією управління співробітниками. Сьогодні все більшого значення набуває організаційна культура, або корпоративна культура. Ефективна організаційна культура, це не та яка склалася, а ту яку ми розвиваємо, прищеплюючи співробітникам цінності, які необхідні не для отримання прибутку компанією, а для того щоб компанія створювала нове і інше, ставала все більш інноваційною. Йдеться про управління людиною, а не підлеглим. Сьогодні головна проблема, це управління людиною-особистістю, а не тільки людиною-функцією.

Управляти людиною-функцією керівники вміють, при цьому не завжди враховуються особисті інтереси. Завдання сучасного менеджменту задовольняти

потреби не тільки співробітників, які працюють і виконують свої функції, але щоб людина комфортно себе почувала в суспільстві, в сім'ї і на роботі.

**Мета** наукової роботи – обґрунтування важливості застосування методів і способів стратегічного управління співробітниками, як важливий фактор інноваційно-орієнтованого підходу до управління персоналом і вироблення пропозицій і визначення його механізму застосування на сучасних підприємствах.

Для реалізації поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- визначити зміст таких понять як стратегічне управління людським ресурсами, кадрова політика організації;
- окреслити основну роль стратегічного управління HR;
- проаналізувати роботу відділу персоналу і описати методи оцінки роботи даного відділу;
- дослідити діяльність відділу з питань планування персоналу і його вплив на формування оптимального необхідного професійного і якісного складу співробітників;
- виявити існуючі тенденції в практиці розвитку і навчання персоналу і визначити його сучасні напрямки;
- описати ефективну культуру організації та надати пропозиції щодо її формування;
- надати рекомендації щодо впровадження соціальних програм в сучасних компаніях і виявити результативність цих програм.

**Використана методика дослідження.** У роботі застосовувалися методи аналізу і синтезу, метод порівняльного аналізу, узагальнення матеріалу, було проведено анкетування.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **1.1 Основна роль та значення стратегічного управління людськими ресурсами**

Термін «управління людськими ресурсами» виник в 80-ті роки ХХ для додання нового сенсу поняттю управління персоналом. Внаслідок змін в управлінській практиці організації, обумовлених змінами умов ведення бізнесу, впровадження стратегічного управління, традиційні механізми управління персоналом перестали відповідати вимогам часу [12]. На зміну жорсткої регламентації взаємовідносин керівник – підлеглий прийшли атмосфера співпраці в невеликих групах, залучення персоналу в досягнення намірів підприємства, делегування відповідальності підлеглим, формування саморегулюючих команд. У 70-ті роки почав розвиватися гуманістичний підхід до менеджменту, що означало підвищення значимості персоналу в організації. Керівники бізнесу усвідомили, що вирішальний фактор у підвищенні ефективності виробництва – це люди, які працюють в організації. Традиційні відділи кадрів стали замінюватися відділами з управління людськими ресурсами, але змінювалося не тільки назва, найголовніше те, що змінювався зміст роботи з управління персоналом. З'явилися такі види діяльності, як довгострокове планування кадрів, програми розвитку персоналу, планування кар'єри, залучення співробітників до управління. Для 90-х років характерно повсюдне впровадження в практику ідей теорій управління людськими ресурсами. Передумови виникнення поняття «людські ресурси» стали такі події 90-х років як глобалізація, глобальна конкуренція, прискорення технологічного прогресу, бурхливий розвиток інформаційних технологій, появи глобальної мережі інтернет. Тобто змінювалося середовище в якому працюють підприємства, де потрібно керувати працівниками. І звичайно основною метою управління людьми на підприємстві залишалося досягнення цілей організації. Ці події змінювали не тільки характер праці, а й взаємини керівник – підлеглий.

Незважаючи на вищесказане необхідно відзначити, що відмінності в термінах «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», не є радикальні і носять еволюційний характер. Можна сказати, що управління людськими ресурсами організації, це надання нового сенсу терміну «управління персоналом». Різниця в цих термінах стосується різних підходів до управління трудовими ресурсами організації, не в якій мірі не зачіпаючи сутність цієї діяльності. Автор Карен Легге в своїй роботі, на основі огляду спеціальної літератури з цього питання дає три відмінності в термінах «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»:

1. Управління людськими ресурсами більше орієнтовано на керівних працівників, ніж управління персоналом.

2. Якщо управління персоналом впливає директивно на керівників підрозділів, то управління людськими ресурсами ускладнює діяльність менеджерів підрозділів, надаючи їм більше повноважень в сфері впливу на співробітників.

3. Управління людськими ресурсами надає великого значення соціально-психологічним методам роботи, управління організаційною культурою. Особлива роль в цьому питанні відводиться вищому менеджменту. У той час як в управлінні персоналом цих аспектів діяльності в роботі з співробітниками ніколи не надавалось великого значення [26] .

Як вже було вище сказано перші моделі по управлінню HR були описані в 80-ті роки. Майкл Армстронг у своїй роботі «Практика управління людськими ресурсами» проаналізував дві моделі управління HR. Це модель відповідності та Гарвардська схема.

До Мічиганської школи відноситься модель відповідності. Відповідно до цієї моделі стверджувалося, що структура організації і створена система з управління HR, як правило підпорядковані стратегії підприємства. У цій моделі в HR існують чотири процеси, які виконуються на будь-якому підприємстві, і назвали їх циклом HR. Розглянемо докладніше суть цих процесів:

- відбір: робочі місця відповідають наявним HR;

- оцінка: облік показників діяльності персоналу та управління ними;
- винагорода: стимулювання діяльності співробітників не виключно в короткостроковій перспективі, а нахил потрібно робити саме на довгострокову перспективу. Діюча на підприємстві система винагород часто не є продуктивною і не досягає своїх цілей.

- розвиток: створення умов для творчого зростання потенціалу працівників, виділяючи при цьому високоякісних працівників.

Інша модель з управління HR названа Гарвардської схемою, була розроблена вченими Гарвардської школи (М. Біер і інші) [22]. Була висловлена думка, що без стратегічного бачення і філософії з управління HR, за розробку і впровадження якої відповідає перш за все вище керівництво, неможлива ефективна діяльність підприємства.

Вчені стверджували, що хоча і в управління HR повинні бути залучені менеджери на всіх щаблях ієрархії, провідна роль належить керівникам середньої ланки. Основні характеристики Гарвардської школи:

- забезпечення реалізації конкурентоспроможної стратегії підприємства в сфері управління HR повинно виконуватися перш за все керівниками середньої ланки;

- співробітники можуть самі виробляти правила, спрямовані на розвиток персоналу.

Переваги Гарвардської моделі:

- враховує інтереси всіх співробітників і керівників на всіх щаблях ієрархії;
- наголошує на застосування компромісу між усіма групами впливу, співробітниками і менеджерами;

- при прийнятті рішення про стратегію менеджментом визнається важливість врахування соціально-культурних чинників;

- акцентує увагу на стратегічному виборі.

Висновки зроблені вченими Гарвардської школи мали величезне значення для менеджерів практиків, і саме Гарвардська модель вказала на те, що управлінням персоналу повинні займатися менеджери всіх рівнів.

Карен Легге в своїх роботах підкреслювала, що трудові ресурси головна конкурентна перевага компанії, важливо створювати і підтримувати залученість співробітників організації [26]. В довгострокові плани підприємства повинні включатися плани стратегічного розвитку персоналу, які взаємопов'язані і будуть будуватись на відповідній планам організаційній культурі. Вона висловила думку, що, зміни в бізнесі, повинні відразу ж змінюватися способи по управлінню HR. Карен Легге виділила три характерні особливості з управління HR:

- гнучкість в роботі менеджменту;
- будувати діяльність на основі створення команд, довірі та прихильності працівників;
- управління організаційної культурою [26].

Фахівці з HR Кріс Хендрі і Ендрю Петтігрю вважали, що «кращий опис структур і створення стратегії в складних організаціях, а також систем їх розуміння, є основним фундаментом управління людськими ресурсами» [22].

Всі вищеописані концепції з управління HR не суперечать одна одній, кожна з них доповнює іншу і підкреслює різні підходи. HR підкреслюють необхідність побудови довгострокової стратегії з управління людськими ресурсами та інтеграцію її в загальну стратегію компанії. При цьому зі зміною концепції ведення бізнесу і зі змін загальної стратегії, повинна змінюватися і стратегія по HR.

Управління HR, як і управління персоналом характеризується роботою з людьми. Персонал – це кадровий склад працівників організації, що виконує різні виробничі функції. Якщо говорити про відмінності між поняттями управління персоналом і управління людськими ресурсами, то багато авторів підтверджують, що між цими поняттями відмінності носять не революційний характер.

Про управління людськими ресурсами кажуть, як про вдосконалення в управлінні персоналом, що відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу. Важливою відмінною рисою цих двох понять багато авторів відзначають



стратегічний характер управління людськими ресурсами. Основні відмінності в практиці управління персоналом і управлінні людськими ресурсами представлені в таблиці 1.1.

Табл. 1.1

### Відмінності управління персоналом від управління HR

№	Характеристика	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1	Стратегія	в основному вирішення щоденних питань, реактивне управління, спрямоване на короткострокову перспективу	рішення щоденних питань, при цьому проактивне управління і інтеграція з управлінськими функціями
2	Психологічний договір	на основі сумісності працівників	на основі бажання співробітників вузько професійне
3	Проектування робіт	на принципах тейлоризму	на основі команд
4	Організаційні структури	- ієрархія - вертикальна інтеграція	- в рамках встановлених повноважень довірчі взаємовідносини між керівником і підлеглим - аутсортинг
5	Винагорода	- відповідно до посади додаткові бонуси згідно системі Тейлора	- індивідуальне або колективне - на основі особистого вкладу
6	Розвиток	- вузько професійне, для певної категорії працівників, на короткий термін	- крім професійного, особистісне, розвиток лідерських якостей, - довгострокове безперервне навчання
7	Робочі взаємовідносини	на основі плюаралізма, низька довіра	на основі унітаристського підходу, висока довіра

Управління людськими ресурсами це перш за все стратегічний підхід до управління персоналом. Персонал – це особовий склад найманих працівників

організації. Як ми знаємо, основні і оборотні фонди підприємства, в тому числі капітал, технології, сировина зношуються і старіють в ході виробничого процесу. На відміну від них люди, людський капітал, в кінцевому підсумку від набутих знань і навичок працюють більш продуктивно і ефективно.

Основні принципи з управління HR можна сформулювати таким чином:

- люди основний фактор результативності та продуктивності організації;
- стратегічний підхід до управління HR;
- соціальне партнерство;
- гуманізація праці;
- безперервне навчання і розвиток співробітників;
- управління співробітниками як професійний вид діяльності.

Робота служб з управління HR будується на виконанні ними певних завдань, які базуються на загальних правилах управління організації, але при цьому мають свою специфіку. Служби з управління людськими ресурсами виконують такі функції:

- прогнозування і планування чисельності працівників;
- відбір кадрів і наймання на роботу;
- адаптація нових співробітників;
- атестація персоналу;
- охорона праці, медичне і соціальне обслуговування працівників;
- створення системи оплати праці та винагороди;
- розвиток персоналу (загальний і професійний), організація навчальних програм;
- управління кар'єрою.

Робота служб HR пов'язана з усіма рівнями менеджменту, вони спільно з лінійними менеджерами приймають рішення, пов'язані з такими важливими питаннями, як наймання, переміщення, звільнення, мотивація, навчання співробітників.

Управління людськими ресурсами в першу чергу означає стратегічний підхід до управління кадрами.

## 1.2 Кадрова політика, як основна форма стратегії управління людськими ресурсами

Кадрова політика організації – це об'єднання теоретичних і практичних принципів, форм, способів, вимог і ідей, що складають основу роботи з працівниками. Кадрова політика формує довгострокову стратегію роботи з співробітниками на підприємстві, є основою формування оперативних планів роботи з працівниками. Політика підприємства, пов'язана з керівництвом працівниками, формується, як відомо топ менеджментом, із залученням начальника підрозділу HR, або власниками.

Основним завданням політики кадрів перш за все є формування на підприємстві персоналу, здатного виконувати необхідні виробничі функції, якісного персоналу, і здійснювати цю роботу в необхідні терміни.

Табл. 1.2

### Завдання політики кадрів

Завдання політики з управління кадрами	Здійснення політики кадрів підприємства
робота, згідно з існуючим трудовим законодавством;	залучення та набір персоналу;
раціональне застосування трудових ресурсів на підприємстві;	навчання та оцінка працівників;
складання потенціалу персоналу;	відмова від кар'єрних тупиків для співробітників;
створення умов для продуктивної діяльності робочих груп	- здійснення стимулювання і винагороди - здійснення соціальних програм

У багатьох, особливо ефективних організаціях політика кадрів, як правило реєструється і закріплюється у відповідних документах, що регулюють всі аспекти взаємодії з працівниками. Але є підприємства де, часто не приділяють даному питанню належної уваги і не відбувається офіційного документування політики, присвяченій кадровому питанню. Хоча навіть якщо немає документа

про стратегію по кадрам, менеджмент має власні думки з приводу роботи з співробітниками, і вона проводиться в дію як неформальна політика.

Але як показує практика роботи в організаціях, де правила роботи з персоналом офіційно задокументовані у вигляді інструкцій, меморандумів, ті підприємства більш ефективні. Там, де адміністрація підприємства чітко викладає свої погляди на роботу зі співробітниками, в результаті чого, поліпшується робоча обстановка, краще координується робота підрозділів, ефективніше приймаються управлінські рішення.

Політика кадрів будується з урахуванням низки чинників. Ці фактори можна класифікувати на внутрішні і зовнішні. Зовнішні змінні це:

- нормативно-правова база;
- економічні змінні;
- ринок робочої сили;
- соціотехнічні змінні – демографічні чинники.

До внутрішніх факторів відносять всі внутрішні змінні, які створюються і змінюються з волі менеджменту, і на них, на відміну від зовнішніх керівництво може вплинути.

Політика в галузі управління людськими ресурсами охоплює такі види робіт, як:

- складання переліку вимог до співробітників, з урахуванням можливих змін;
- підготовка правил і процедур з управління HR (створення цілісної системи по управлінню);
- створення системи оплати і стимулювання праці;
- здійснення прийому і відбору співробітників;
- політика адаптації;
- атестація;
- формування способів раціоналізації персоналу, вивільнення працівників;
- навчання співробітників;

- питання, пов'язані з розвитком кар'єри співробітників – поліпшення морально-психологічного клімату в колективі – залучення працівників до прийняття рішень.

Кадрова політика знаходить своє відображення в стратегічних і оперативних планах підприємства включає в себе нормативні документи, організаційні, адміністративні заходи.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ HR

### 2.1 Оцінка та аналіз роботи відділу персоналу

Аналіз і оцінка роботи відділу по управлінню персоналу дуже важлива, вона показує наскільки діяльність підрозділів по кадрам ефективна і результативна, і відповідає вимогам організаційної стратегії.

На практиці існують два підходи до оцінювання діяльності служби HR: стратегічне і тактичне. В області стратегії діяльність відділу HR охоплює опис і бачення кадрової політики підприємства як системи цінностей, поглядів, а також практичних методів відносин зі співробітниками [17].

Тактичний або оперативний підхід до роботи з співробітниками охоплює: планування необхідної кількості співробітників, прийом і відбір працівників, їх адаптація, формування фонду заробітної плати та винагороди, подальше підвищення професіоналізму співробітників, їх навчання та оцінювання. Тактична робота наочно прослідковується в функціях відділу по управлінню HR, і включає поточну роботу з працівниками. Нижче схематично показаний модернізований підхід до функцій здійснюваних відділом по HR (Рис. 2.1):

Цей перелік не відображає повністю всіх виконуваних функцій, який здійснюється на практиці.

Планування людських ресурсів охоплює:

- формування нормативів чисельності працівників;
- формулювання посадових завдань та вимог - складання плану.

Наймання включає:

- пошук кандидатів;
- вибір;
- адаптація нових співробітників.



Рис. 2.1 Модернізований підхід до функцій здійснюваних відділом по HR

Програми з навчання і розвитку працівників охоплюють:

- виявлення потреби в навчанні;
- підготовку навчальних тренінгів;
- організацію тренінгів.

Під добробутом співробітників розуміється:

- захист життя і здоров'я співробітників;
- соціальний розвиток співробітників.

Стимулювання:

- грейдеравання;
- система заробітних плат і додаткові виплати
- бонуси.

Performance менеджмент:

- визначення стандартів Performance;
- впровадження Performance;
- оцінка Performance.

Performance менеджмент означає оцінку персоналу на основі показників ефективності організації. Оцінку повинен проводити безпосередній начальник співробітника за заздалегідь визначеними показниками ефективності діяльності. Крім того, система РМ включає щорічне проведення Performance Review - обговорення підсумків діяльності співробітників.

В існуючій практиці застосовуються такі підходи до оцінки діяльності роботи відділу HR:

1. Оцінюється сукупна робота всього штату співробітників організації в залежності від ефективності діяльності самого підприємства. Цей спосіб дозволяє оцінити результативність персоналу в світлі результативності всієї діяльності фірми. Хоча цей метод не враховує яким чином і за рахунок яких ресурсів або конкретних дій була досягнута відповідна результативність персоналу, у нього є свої плюси, так як продуктивність відділу HR можна наочно відслідковувати за показниками роботи самої організації.

2. У другому підході об'єктом оцінки стають безпосередньо трудові ресурси. Використовуються критеріальні коефіцієнти ефективності робіт. Наприклад, такі коефіцієнти як фондоозброєність праці, продуктивність праці, норма часу на випуск одиниці продукції, рівень травматизму, простої і т.ін. Цей спосіб не відображає повної картини і не відповідає сьгоднішнім вимогам, не бере до уваги умов ринку і конкуренції, їх змін, тому він не відповідає вимогам ринку. На сьгоднішній день він не відображає всієї картини в діяльності відділу HR і може застосовуватися як допоміжний.

3. Цей спосіб характеризується індивідуальним підходом до співробітників. В даному підході важко використовувати кількісні показники, так як складно виміряти морально-психологічний клімат в колективі, задоволеність працею і винагородою, залучення персоналу, його відданість організації. Для цього в організаціях проводиться анонімні дослідження і опитування співробітників. Отримані дані аналізуються фахівцями і на їх основі складаються звіти, які представляються керівництву, і є базою для подальшої роботи зі співробітниками і оцінювання підрозділу HR.



На наш погляд при оцінці робочої діяльності підрозділу HR необхідно враховувати всі три перерахованих вище підходи. Роботу відділу HR можна оцінити за допомогою показників ефективності та результативності. Результативність та ефективність роботи відділу HR відображає ту ступінь, в якій його робота допомагає досягати цілей організації. Продуктивність (Performance) оцінюється за показниками ефективності та результативності. Ефективність показує отримання результату (доходу) з мінімальними витратами ресурсів. Результативність відображає ступінь отримання результату.

Система оцінки роботи підрозділу HR є на сьогоднішній день слабо проробленою. Один із способів оцінки, це метод ключових показників ефективності (КПЕ), запропонований Пітером Друкером [6, С. 258]. КПЕ включають показники ефективності і результативності і безпосередньо пов'язані з мотивацією і стимулюванням співробітників. Пітер Друкер радив керівникам не потрапляти в «пастки часу», тобто за щоденною, рутинною роботою, не залишати без уваги досягнення кінцевих цілей організації. КПЕ повинні розроблятися в конкретній організації в залежності від конкретної діяльності компанії, особливо в фірмах, що безпосередньо працюють з клієнтами. Схематично процес КПЕ можна представити таким чином. (Рис. 2.2)

Засіб:

Результат:

Результативність

Ефективність

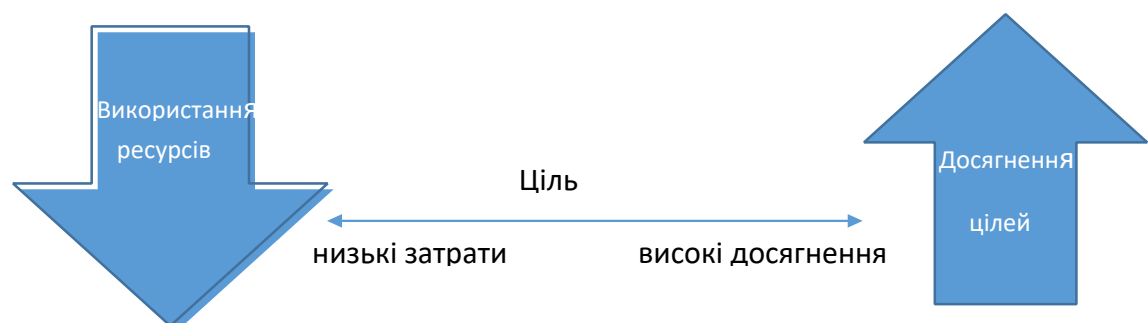


Рис. 2.2 Процес КПЕ

Метод КПЕ часто застосовують для оцінки діяльності не тільки відділу HR, а й для оцінки діяльності всього адміністративно управлінського апарату, його способів і методів впливу на підлеглих.

На наш погляд до найпоширеніших критеріїв оцінки діяльності відділу по управлінню людськими ресурсами можна віднести суб'єктивну оцінку його діяльності вищим керівництвом. У цьому випадку найчастіше оцінюється якість рекомендацій та послуг, що надаються співробітниками HR відділу вищому керівництву, наскільки співробітники проявляють активність і намагання в роботі. Також можуть проводитися опитування лінійних менеджерів з приводу роботи співробітників HR відділу, наскільки корисна і важлива була діяльність співробітників HR співробітників. Повністю покладатися на дані оцінки не варто, хоча це часто і відбувається, так як вони носять довільний і суб'єктивний характер.

## **2.2. Планування і прогнозування людських ресурсів**

Прогнозування та планування людських ресурсів ґрунтується перш за все на постулаті, що людські ресурси – це головна конкурентна перевага організації та значимий стратегічний ресурс.

Кадровий склад в організації повинен відповідати як довгостроковим, так і короткостроковим цілям, і прийнятій бізнес-стратегії. Планування персоналу задовольняє потребу організації в них. Тобто при плануванні людських ресурсів треба відповідати на два важливих питання:

- Скільки співробітників необхідно для ефективної діяльності організації?
- Які співробітники потрібні для досягнення цілей компанії?

Плануванню передуює процес прогнозування. Воно носить імовірнісний характер і здійснюється у вигляді припущень про майбутній розвиток подій.

Планування персоналу, тісно пов'язане з бізнес плануванням, воно визначає який персонал потрібен організації для ефективної роботи. Як бізнес план є основою для формування плану з людських ресурсів, так і план по персоналу

впливає на формування бізнес стратегії. Планування HR це не просто наймання персоналу і кількісні методи підбору персоналу. Плани по HR, як і в цілому бізнес плані, це безперервний процес. Плани підлягають постійному коригуванню, в залежності від зміни факторів зовнішнього середовища (зміни попиту і бажань споживачів, появи нових конкурентів, змін у технологіях і законодавстві). На рис. 2.3 представлено завдання і цілі планування персоналу.

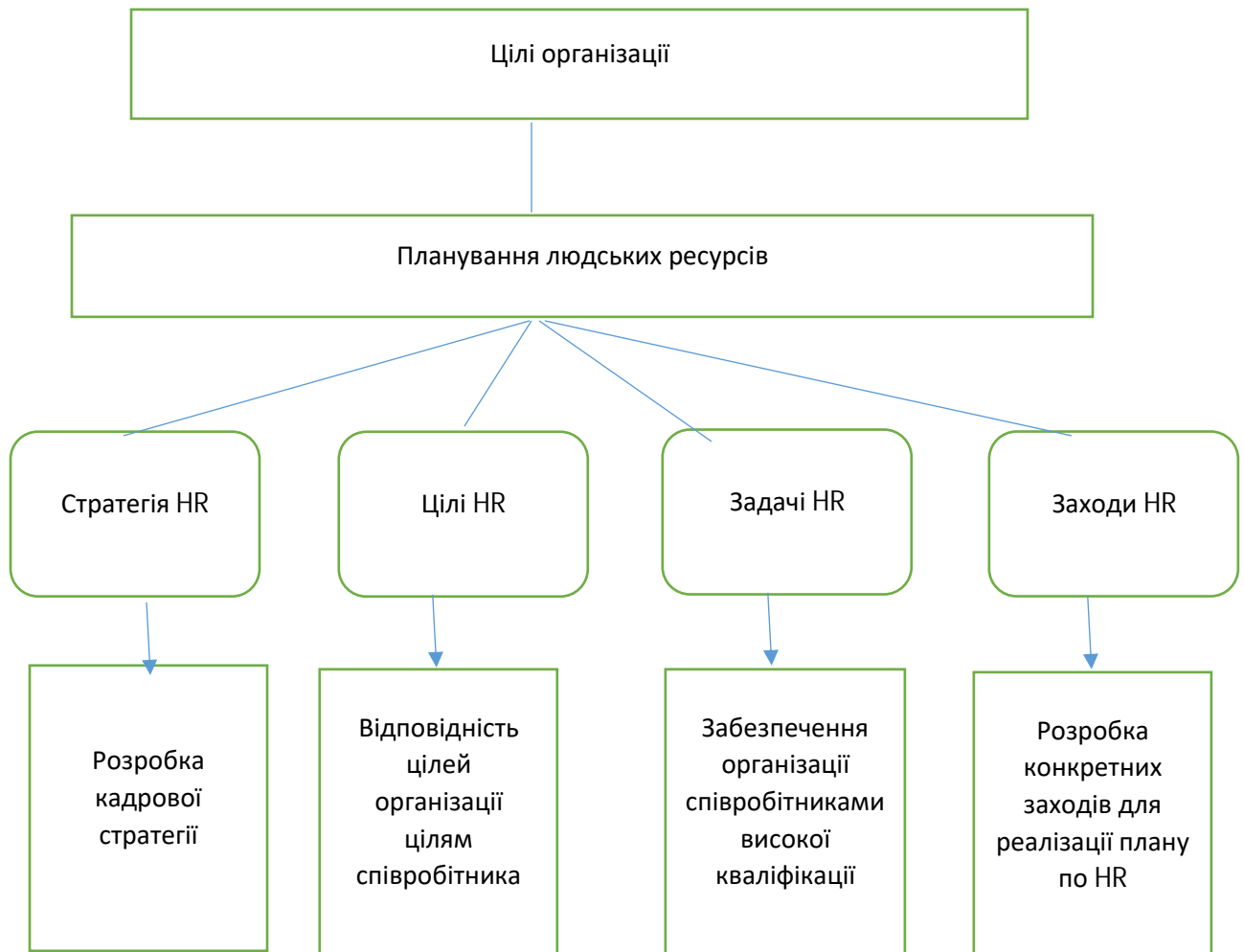


Рис. 2.3 Задачі та цілі планування персоналу

Сьогоднішнє планування і прогнозування HR робить упор на дослідницькій діяльності, на те які навички персоналу потрібні будуть в майбутньому. Прогнози як правило представляють собою сценарії розвитку, а не майбутні прогнози попиту і пропозиції. На практиці, планування не є основним видом діяльності підрозділу HR. Планування організаційних ресурсів відбувається в організаційному середовищі. Організація працює в швидко мінливому

середовищі і давати довгострокові прогнози не представляється реальним. Керівництво виходить з поточної ситуації і в роботі HR робить упор на прийомі на роботу і закріпленні в компанії ключових співробітників [8, С. 81] .

У кожній організації завдання планування персоналу як правило відрізняються, виходячи з виду діяльності організації і ситуації в якій організація знаходиться в даний момент. Але в загальному завдання планування HR можна сформулювати в такий спосіб:

- прийом і закріплення працівників з необхідними якостями;
- спрогнозувати можливе перевищення необхідної чисельності співробітників або навпаки нестача кадрів в майбутньому;
- створення штату організації відповідного цілям організації;
- впровадження програм з розвитку співробітників і зменшення прийому співробітників із зовнішніх джерел.

Необхідно відзначити, що планування HR в компанії не завжди може бути чітко формалізованим. Це залежить від діяльності компанії. Якщо компанія працює в стабільній зовнішньому середовищі і майбутнє можна відносно передбачити, то можна використовувати формальне планування HR. Але якщо організація працює в складному непередбачуваному зовнішньому середовищі, то тоді планування HR буде покладатися тільки лише на прогнозування. Схематично процес планування HR представлений нижче (Рис. 2.4).

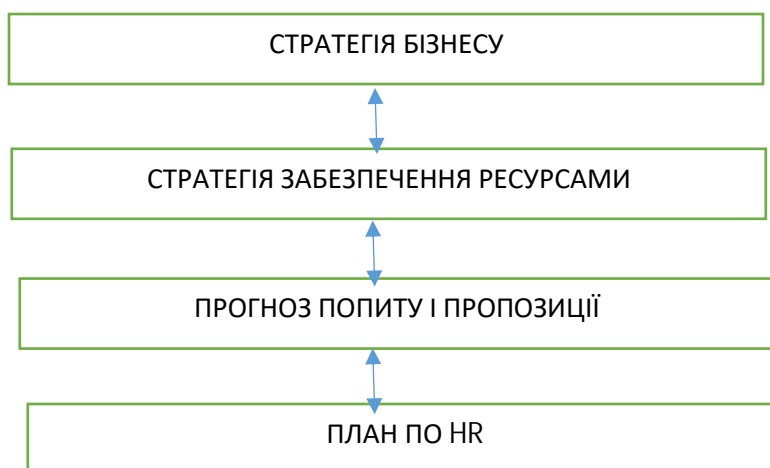


Рис. 2.4 Зв'язок стратегії бізнесу з плануванням HR

Виходячи з вищевикладеного планування HR можна сформулювати як цілеспрямовану діяльність, щодо забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу.

### **2.3 Стратегічний розвиток людських ресурсів**

Стратегічний розвиток людських ресурсів в організації передбачає розвиток персоналу в стратегічній перспективі, на довгостроковий період. Розвиток персоналу має проходити відповідно до стратегії організації і сприяти досягненню цілей організації. Розвиток персоналу означає діяльність, спрямовану на розкриття особистого потенціалу працівника і відповідно підвищення вкладу співробітників у досягнення цілей компанії.

Існують два основних напрямки розвитку персоналу. Це загальний і професійний розвиток. Загальний розвиток включає проведення заходів щодо розширення кругозору співробітників, інтелекту, а також формування управлінських та комунікативних навичок, розкриттю здібностей і особистого потенціалу. Професійний розвиток включає ряд заходів з підготовки працівників до виконання нових виробничо-господарських функцій, нових завдань, підготовку до переходу на більш високі позиції і рівні у службовій ієрархії [17].

Професійне навчання направлено на скорочення розриву між вимогами, що пред'являються до співробітників і певними якостями співробітників, якими вони в реальності мають.

Система навчання персоналу інтегрована в загальну систему управління організацією і підпорядковується стратегічним цілям організації. Схематично систему навчання персоналу і взаємозв'язок цього процесу з іншими процесу протікають в організації можна представити таким чином (Рис. 2.5):



Рис. 2.5 Система навчання персоналу в загальній системі розвитку персоналу

У стратегічному розвитку людських ресурсів необхідно відзначити важливу роль кар'єрного росту співробітників. Загальновизнано, що кар'єрний ріст є сильним мотивуючим фактором для персоналу, а кар'єрний тупик призводить до відчуженості від роботи і зниження продуктивності праці. Тому співробітники HR повинні спільно з працівниками і їх безпосередніми менеджерами розробляти план кар'єри. Метою управління кар'єрою є:

1. Визначення можливостей кар'єрного росту.
2. Визначення співробітників, чия кар'єра буде плануватися.
3. Проведення конкурсу планування кар'єри (опитування, тестування і конкурс).
4. Підготовка планів кар'єрного зростання і їх впровадження.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **3.1 Організаційна культура, як фактор управління людськими ресурсами**

Для ефективного управління сучасними співробітниками в організаціях, на наш погляд, необхідна наявність трьох факторів:

1. Новий підхід до управління співробітниками, стратегічний.
2. Нові суб'єкти управління, лідери, а не просто керівники.
3. Відповідна культура організації або як її позначають в американському менеджменті корпоративна культура.

Будь-яка організаційна культура формується на основі наведених нижче показників:

- ідеологія, бачення і традиції керівників компанії;
- досвід, який отримали співробітники в колективі виконуючи робоче завдання;
- нові норми і цінності, що розділяються новими співробітниками і керівниками [15].

У 80 ті роки ХХ століття в Сполучених Штатах Америки була сформована ідея і основні положення корпоративної культури. Причиною цього стало те, що в кінці 70-х років ХХ століття фахівці з менеджменту і керівники бізнесу не могли пояснити численні явища, що відбуваються в компаніях.

Від культури організації залежить чи буде конкурентоспроможна організація залучати високопрофесійних співробітників. Від неї багато в чому залежить чи будуть залучатися кваліфіковані кадри чи ні. А саме сьогодні кваліфіковані кадри головний фактор успіху або успіху компанії.

Зростаючий інтерес до культури компаній в світі пояснюється, тим, що в інноваційній сучасній економіці, в епоху глобалізації та зростання інформаційних технологій необхідний інший підхід до співробітника. Основним

ресурсом організації стає працівник, не фахівець, а людина, що працює в організації, не робота з кадрами, а робота з людиною. Відповідно до цієї концепції, бажано щоб співробітникам було комфортно не тільки на робочому місці, а й в самій організації. В цьому і полягає сутність культури організації.

Високоєфективний тільки такий підхід до персоналу, коли менеджери піклуються про благополуччя людини не тільки на роботі, але і в сім'ї і суспільстві. Це передбачає не менеджерів адміністраторів, які наказують, а менеджерів лідерів, які захоплюють собою співробітників.

Складовими культури організації можуть бути:

- елементи культури організації, які видно відразу, етикет, як вітаються співробітники, артефакти, мова, правила взаємин між співробітниками, дрес-код, як розташовані приміщення;

- поведінка співробітників і стереотипи, що впливають на це, включаючи способи прийняття управлінських рішень, побудову команди та організацію роботи, вирішення проблем і конфліктних ситуацій;

- норми поведінки та мораль, цінності та переконання, які прийнятні для більшості співробітників. Це ядро організаційної культури. Часто в компанії серед співробітників складаються різні погляди на ведення бізнесу, його етичні питання. Це може означати, що в різних підрозділах і на різних рівнях в організації може складатися різна організаційна культура.

Тобто крім загальної корпоративної культури, може скластися мікрокультура в підрозділах. Тоді керівництву важливо узгодити ці ціннісні орієнтації співробітників різних відділів для того щоб була ефективна культура по всій компанії. Культура, яка домінує в організації, визначає ставлення співробітників до справи, один до одного, до менеджменту і організації в цілому. Ефективна організаційна культура має ті переконання, які визначають творче ставлення співробітників до своєї справи, а не виконавську. Позиція один до одного характеризується взаємодопомогою, позиція до керівництва довірою, позиція до організації в ідеалі як до сім'ї. Такий підхід, як відомо, характерний для японських фірм.



Дж. Коттер і Дж. Хескотт [6] провели інтерв'ю з 75 відомими фінансовими аналітиками, які вивчали діяльність 12 відомих фірм і 10 нижчого рівня. В результаті дослідження аналітики підтвердили, що визначальним фактором фінансового успіху компанії в довгостроковій перспективі буде організаційна культура. Успішна компанія, яка хоче отримувати прибуток має міняти вимоги до управління людськими ресурсами, формувати ефективну культуру організації. Цінності та переконання, прийняті в організації, забезпечують зв'язок між емоціями і поведінкою співробітників, між тим що ми робимо і тим, що відчуваємо і являють собою найважливіший елемент організації. Тільки коли співробітник відчуває себе в організації комфортно, він хоче працювати творчо, виконати свою справу краще.

Культура компанії потребує безперервного вдосконалення, потрібно швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що неможливо без високоефективної організаційної культури.

На сьогоднішній день можна відзначити наступні зміни на макрорівні:

- тенденція до індивідуалізму, тобто співробітник розуміє сенс завдання і отримує задоволення від роботи;
- технологізація;
- глобалізація, наявність національних цінностей;
- різноманітність, творчість та інновації породжуються різноманітністю співробітників, різноманітністю їх бачення ситуації і проблеми.

Важливе призначення культури компанії, це мотивувати працівників творчо відноситися до справи, спонукати працівників виробляти принципово нове і розглядати свою компанію не як чужу, а як свою. Вище керівництво може саме визначити які цінності потрібні організації або вище керівництво спільно з менеджментом середньої ланки буде обговорювати нові переконання і норми компанії. Вони в свою чергу будуть обговорювати ці нові норми і переконання з працівниками. Тоді становлення високоефективної культури має складатися з ряду кроків:

1. Визначення бачення, цінностей, переконань, норм і потрібної поведінки працівників.

2. Аналіз існуючої культури фірми. З'ясування наскільки існуюча культура фірми відповідає її стратегії.

3. Складання плану дій по формуванню і закріпленню бажаної поведінки і цінностей працівників.

4. Вплив на культуру фірми для того, щоб змінити небажані переконання і норми працівників.

5. Отримані результати оцінити.

Процес створення високоефективної культури організації представлено в таблиці 3.1.

Табл. 3.1

### Процес створення високоефективної організаційної культури

Методи	Задачі	Результат
Використати історію компанії	Розвиток почуття історії	Ефективна корпоративна структура
Лідерство та моделювання ролей	Створювати відчуття єдності	
Система нагородження, Навчання та розвиток персоналу	Розвивати відчуття членства	
Міжгрупова координація	Підвищувати обмін між співробітниками	

На сьогоднішній день служби з управління людськими ресурсами займають активну позицію в створенні високоефективної культури організації, як фактора підвищення конкурентоспроможності, здатності до змін організації.

### **3.2 Рекомендації до розробки соціальної програми в сучасних компаніях**

Соціальні програми це проведені фірмою заходи на добровільних засадах з охорони природного середовища, з особистісного і професійного розвитку працівників, формування сприятливих умов праці, надання матеріальної допомоги працівникам компанії, підвищенню якості трудового життя, благодійність і хороша ділова репутація. Соціальні програми компанії повинні відповідати стратегії і цілям фірми і сприяти формуванню високоефективної організаційної культури.

Впровадження соціальних програм допомагає менеджменту фірми мотивувати працівників не тільки грошовими або матеріальними стимулами. Зростає роль корпоративної соціальної відповідальності в компаніях по всьому світу, і в тому числі, і у вітчизняних компаніях. У сучасному світі при пошуку роботи кандидат на посаду, особливо високопрофесійні кадри, звертають увагу не тільки на грошові виплати, а на соціальний пакет, який може надати їм компанія. Головною метою впровадження та реалізації різних соціальних програм є мотивація працівника на ефективну працю, творчість, інноваційний підхід. Соціальна програма компанії є нерозривною частиною загальної соціальної політики фірми. Соціальна політика фірми – це заходи, спрямовані на облік і задоволення як потреб фірми, так і особистих потреб працівників. Соціальні програми реалізуються у вигляді соціального пакета, що надається працівникові та членам його сім'ї в тому числі, крім основної заробітної плати. [23].

У соціальні пакети, як правило включаються такі заходи:

- медичне страхування;
- низькі процентні ставки по кредитах для співробітників;
- оплата частини суми кредиту;
- оплата харчування;
- оплата мобільного зв'язку;
- навчання та інші компенсації.

Пільги, передбачені, в соціальному пакеті заздалегідь затверджуються в трудовому договорі.

Багато керівників мислять традиційно і вважають, що вкладення в соціальні програми даремно витрачені кошти, хоча на заході це стало інструментом залучення інвестицій в компанії. Ці висновки були підтверджені в ході проведеного нами дослідження (Додаток 1). В результаті проведеного опитування серед співробітників декількох підприємств були зроблені наступні висновки:

1. Всього 10% опитаних робота цікавить і задовольняє, 40% цікавить, 30% не задовольняє, а 20% хочуть піти з місця роботи.

2. 50% відповіли, що їм подобається їхня робота, інші 50%, що не подобається.

3. 40% вважають, що у них є можливість кар'єрного росту, а 60% не бачать для себе такої можливості.

4. Лише 20% респондентів задоволені пільгами для співробітників, 40% незадоволені ними.

5. 10% дуже задоволені брендом компанії в якій працюють, 20% задоволені, 10% відповіли скоріше так, ніж ні, 20% скоріше ні, ніж так, 40% зовсім не задоволені.

6. Майже всі респонденти підтвердили, що стиль менеджера впливає на їх роботу.

7. Лише 20% задоволені і зовсім задоволені стилем управління свого начальника, решта опитаних незадоволені і зовсім незадоволені.

8. 10% відповіли, що керівник іноді враховує їх думку, 30%, що іноді бере до уваги, 20% що зрідка, а 40%, що ніколи.

9. 20% задоволені навчальними програмами в компаніях, 20% скоріше так, 30% скоріше ні, і 30% повністю немає.

Серед респондентів 37% склали чоловіки і 63% жінки. Середній вік опитуваних склав 35 років.

Проведене анкетування показує, що в цілому на вітчизняних підприємствах керівники дотримуються авторитарного стилю керівництва, не враховують думки співробітників при прийнятті рішень, недостатньо уваги приділяють освітнім програмам серед співробітників, і надають незначні пільги для працівників. Таким чином дана ситуація не може відповідати сучасним вимогам, вимогам переходу на інноваційну економіку, економіку знань.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження нами були зроблені наступні висновки та рекомендації:

1. Управління людськими ресурсами (HR), концепція яка зародилася в 1980-ті роки, в першу чергу означає стратегічний підхід до управління кадрами. Робота служб HR пов'язана з усіма рівнями менеджменту, вони спільно з лінійними менеджерами приймають рішення, пов'язані з такими важливими питаннями, як наймання, переміщення, звільнення, мотивація, навчання співробітників.
2. Кадрова політика знаходить своє відображення в стратегічних і оперативних планах підприємства, що включає в себе нормативні документи, організаційні, адміністративні заходи.
3. Система оцінки роботи підрозділу HR є на сьогоднішній день слабо проробленою, особливо у вітчизняних компаніях. Необхідне впровадження системи оцінок діяльності роботи відділу HR використовуючи зарубіжний досвід. Один із способів оцінки, це метод HR розробляти в організації в залежності від конкретної діяльності компанії.
4. Планування і прогнозування людських ресурсів в сучасних організаціях робить акцент на дослідницькій діяльності, на уявлення майбутнього, на те які навички персоналу потрібні будуть в майбутньому. Одним з важливих мінусів у роботі відділу HR в вітчизняних компаніях, це недостатня увага до питань планування HR.
5. Менеджери вітчизняних компаній не враховують важливість корпоративної культури в сучасній економіці. Тільки ефективна корпоративна культура здатна допомогти в реалізації стратегії компанії і стратегії з управління HR. Керівництво організації повинно змінювати ситуацію корпоративної культури, прищеплюючи співробітникам ті цінності, які сприяють не тільки отриманню прибутку, а створенню нового та іншого, творче ставлення до справи, заохочувати ініціативу, а не виконання, враховувати особисті інтереси співробітників. Сьогодні головна проблема, це управління людиною –

особистістю, щоб людина комфортно себе почувала в суспільстві, в сім'ї і на роботі.

6. У ході дослідження було проведено анонімне опитування співробітників різних компаній. В результаті було визначено, що в цілому в вітчизняних компаніях керівники дотримуються авторитарного стилю керівництва, не враховують думки співробітників при прийнятті рішень, недостатньо уваги приділяють освітнім програмам серед співробітників, і надають незначні пільги для працівників. Таким чином дана ситуація не може відповідати сучасним вимогам, вимогам переходу на інноваційну економіку, економіку знань.

7. Сьогодні традиційний менеджмент, як в більшості вітчизняних, так і зарубіжних компаній неефективний, він не дозволяє організації бути інноваційною та відповідно конкурентоспроможною. Ми рекомендуємо керівництву підприємств усвідомити, що сьогодні головна для них проблема управління – це управління людиною особистістю, а не підлеглим. Також рекомендуємо міняти підхід до персоналу, як до інтелектуального, так і звичайного, будувати взаємини не як до об'єкта управління, а рівні взаємини суб'єкта та об'єкта. Для цього необхідно впроваджувати соціальні програми розвитку співробітників, де крім вдосконалення професійних і творчих навичок необхідно приділяти увагу до здоров'я і благополуччя співробітників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наочні навчально-методичні матеріали./О.І. Амоша – Донецьк : НАН України; Ін-т економіки промисловості, 2011. 200 с.
2. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л.В. Балабанова – К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Безтелесна Л.І., Пляшко О. С. Конкурентоспроможні людські ресурси механізм забезпечення в національній економіці: монографія./ Л.І. Безтелесна – Київ : Кондор, 2017. 184 с
4. Варналій З.С., Білик Р. Р. Конкурентоспроможність малого і середнього підприємництва України на регіональному рівні. Малий і середній бізнес. 2015. № 1–2 (60–61). С. 97–106.
5. Гавкалова Н. Л. Механізм формування та розвитку робітничих кадрів підприємства /Н.Л. Гавкалова – Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. 2013. № 6. С. 136-141.
6. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент/П. Друкер – М. : ООО “И.Д. Вільямс”, 2010. 704 с
7. Іващенко Т. Ю. Індекс сталого людського розвитку: методика і практика дослідження /Т.Ю. Іващенко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2014. Вип. 118. Ч II. С. 161-169.
8. Кагляк О.В. Підходи та показники оцінки ефективності розвитку людських ресурсів на підприємствах. Вчені записки Університету «КРОК». 2014. Вип. 38. С. 77-86
9. Лаптів В. І., Іванова О. Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції(м. Харків, 30 – 31 березня 2017 р.). Харків: Вид. ФОП Панов 452 А. М., 2017. С. 236–238.
10. Лаптів В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. Формування ринкової економіки в Україні. 2017. Вип. 37. Ч. 2. С. 3–8.



11. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку : монографія. / за ред. Е.М. Лібанової. К. 2016. 328 с.
12. Людські ресурси. Матеріал з BusinessDictionary. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource.html>
13. Маркова Н. С. Розвиток персоналу/Н.С. Маркова – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
14. Назарова Г. В., Семенченко А. В. Професійно-кваліфікаційна структура трудових ресурсів промислових підприємств. Бізнес Інформ. - 2013. № 11. С. 223-228. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_11\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_37).
15. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Системоутворюючі взаємозв'язки організаційної культури і управління людськими ресурсами. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 1. С. 94-105. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2017_1_13)
16. Ніколайчук М. Засади та принципи управління відтворенням людського капіталу. Економічний аналіз. 2012. Вип.10. Ч. 1. С. 428-432.
17. Петрова І. Л. Стратегічне управління людським. Україна: аспекти праці. 2013. № 4. С. 51
18. Регіональний людський розвиток. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. К. 2018. 73 С
19. Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12. С. 132-139.
20. Світовий Банк в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
21. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільних відносин. Економічний часопис-XXI. 2013. № 9-10(1). С. 87-90. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2013\\_9-10\(1\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_9-10(1)_24)
22. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616>

23. Шаульська Л. В., Кримова М. О. Стан ринку праці в контексті стратегії розвитку людського капіталу регіону. Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 2. С. 23-32. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2018\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2018_2_5)
24. Change\_management Матеріали [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management)
25. Global Employment Trends for Youth 2017: Paths to a better working future International Labour Office – Geneva: ILO, 2017
26. Human Resource Management: Rhetorics and Realities Legge, K. Article · January 2006
27. Human Resource [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp#:~:text=>
28. Laptiev V. Theoretical and methodical approach to modeling Problem-oriented human resource development. Science and society: Collection of scientific articles. Namur: Fadette editions, Namur, Belgium, 2019. P. 12–16.
29. The Functions and Goals of HR [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/the-functions-and-goals-of-hr/>
30. 7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-basics/>.

### Анкета

#### «Інноваційно орієнтоване управління людськими ресурсами»

Шановний респондент, ця анкета складена з метою з'ясування наскільки управління людськими ресурсами має інноваційну спрямованість. Основні цілі дослідження:

1. Виявлення застосовуваних інноваційних методів управління людськими ресурсами.
2. Визначити який вид стимулювання (матеріальне чи нематеріальне) є більш значущим для співробітників.
3. Які види нематеріального стимулювання більш кращі для співробітників.

Проходження опитування забере у вас 5 хвилин, при цьому відповіді ваші будуть повністю анонімні. Дослідження здійснюється в наукових цілях і не буде надаватися третій стороні. Це опитування допоможе нам поліпшити існуючий інструментарій, з'ясувати які методи управління і стимулювання найкращими є для співробітників у вітчизняних компаніях.

Питання складені в простій і лаконічній формі. Перед відповіддю, яку ви вважаєте правильною для себе поставте знак +, підкресліть, або дайте коротку відповідь.

1. В якому секторі економіки Ви працюєте?

Промисловість

Сільське господарство

Сфера послуг

2. Ваш стаж роботи?

-----

3. Стать

Чоловіча Жіноча

4. Сімейний стан

Одружений, Заміжня, Вільний (на)

5. Рівень освіти

середня

вища бакалавр

вища магістр

6. Вік

-----

Посада

-----

7. Моя робота мене:

Цікавить і задовольняє

Не цікавить і не задовольняє

Не цікавить і я чекаю можливості піти

8. Вам подобається робота і ви вірите в те, що робите

Так Ні

9. Ви отримуєте за свою роботу адекватну заробітну плату

безумовно так

Так

Скоріше так ніж ні

Скоріше немає

Немає

Безумовно немає

10. Якою мірою колеги на роботі цінують вашу думку

Дуже цінують

Більше, ніж інших співробітників

Однаково, як і думка інших співробітників

Менше, ніж думка інших

Зовсім не цінують

11. Наскільки реалістичні очікування вашого керівника

Вони дуже переоцінені

Трохи переоцінені

Реалістичні

Трохи недооцінені

Дуже недооцінені

12. Чи є можливість кар'єрного росту

Так

Немає

13. Ви задоволені пільгами для співробітників

Так дуже

Так

Швидше так

Скоріше ні

Зовсім ні

14. Ви задоволені своєю роботою?

Так дуже

Так

Швидше так

Скоріше ні

Зовсім ні

15. Ви задоволені брендом компанії, в якій працюєте?

Так дуже

Так

Швидше так

Скоріше ні

Зовсім ні

16. Стиль управління вашого начальника впливає на вашу роботу?

Так

Ні

17. Ви задоволені стилем управління свого начальника?

Зовсім задоволений

Задоволений

Незадоволений

Зовсім незадоволений

18. Чи бере начальник до уваги вашу думку вирішуючи проблему?

Завжди

Іноді

Зрідка

Ніколи

19. Якою мірою ви задоволені навчальними програмами в організації?

Так дуже

Так

Швидше так

Скоріше ні

ні