

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:
Розробка та впровадження HR стратегії в компанії Cosmos prefab

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУП17/М
спеціальності 073 « Менеджмент»

Ольга Гелетканич

Керівник: Георгіаді А.Г.

Рецензент: Шпот Н.В.

Львів 2019

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ I | |
| ОГЛЯД КОМПАНІЇ ТА АНАЛІЗ ЇЇ ПРОБЛЕМ І ПОТРЕБ..... | 6 |
| 1.1. Огляд компанії..... | 6 |
| 1.2 Фаза життєвого циклу компанії за І. Адізесом..... | 11 |
| 1.3 Визначення потреб та проблем компанії..... | 13 |
| РОЗДІЛ II | |
| ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ВІДПОВІДНО ДО ТЕМИ ПРОЕКТУ..... | 16 |
| 2.1 HR стратегія, як інструмент досягнення бізнес цілей..... | 16 |
| 2.2 Компетенції і їх роль в розвитку компанії..... | 18 |
| РОЗДІЛ III | |
| МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ..... | 20 |
| 3.1 Мета та цілі проекту. Відповідність стратегії компанії..... | 20 |
| 3.2 Модель впровадження проекту..... | 21 |
| 3.3 Аналіз зацікавлених сторін..... | 22 |
| 3.4 Потенційні ризики та критерії успішності..... | 24 |
| РОЗДІЛ IV | |
| РЕАЛІЗОВАНИЙ ПРОЕКТ ТА ВИТРАТНА ЧАСТИНА..... | 28 |
| 4.1 Цінності компанії та їх трансформація відповідно до фази розвитку..... | 28 |
| 4.2 Цілі компанії..... | 33 |
| 4.3 Ключова компетенція для бізнесу..... | 34 |
| 4.4 Впровадження корпоративних компетенцій..... | 37 |
| 4.5 Стратегія залучення нових працівників..... | 40 |
| 4.6 Розробка рекомендацій по набуттю та розвитку компетенцій..... | 47 |
| 4.7 Модель оцінки компетенцій та пріоритетності навчання..... | 52 |
| 4.8 Фінансові витрати на проект..... | 54 |
| ВИСНОВКИ..... | 56 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ..... | 60 |
| ДОДАТКИ..... | 61 |

ВСТУП

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є компанія COSMOS Prefab. Ця компанія обрана мною не випадково, оскільки їхня галузь є нестандартна та унікальна на ринку України. За весь свій професійний шлях як HR1 менеджер я мала справу лиш з ІТ компаніями, тому COSMOS став для мене цікавим викликом не лише з точки зору HR процесів, але і як нова для мене галузь, яка потребує дослідження. Також це є український продукт, який особливо надихає та за який вболіваєш в ході роботи.

Компанія COSMOS генерує комплексні рішення і реалізація проектів в сфері архітектури та будівництва. Першочергово, компанія мала ідею створювати модульні будинки. Зміст такої ідеї полягав в тому, що модулі виготовлялись на заводі і в готовому вигляді транспортувались на ділянку. Проте така стратегія виявилась не вірно, оскільки модульність багато в чому обмежувала, зокрема в доїзді на складно доступні ділянки. Тому після побудови першого будинку, було прийнято рішення працювати в каркасно щитовій технології та більший відсоток робіт перенесено з заводу на ділянку. Це нова галузь для України, яка широко розповсюджена у всьому світі. Це один із найефективніших підходів до створення будинків, який дозволяє в найкоротші терміни отримати будинок з максимальною оптимізацією коштів.

Коли компанія лише розпочинала свою діяльність, співвласники та автори ідеї ставили для себе ряд викликів. Ці виклики виходили з аналітики конкурентів. Що є такого в них, що відштовхує потенційного покупця нерухомості? Завдяки такій логіці в побудові своїх конкурентних переваг вдалось виокремити:

- швидкість (від моменту прийняття рішення щодо побудови будинку та моменту отримання ключів від свого житла – всього 5 місяців)

¹HR – людські ресурси, також часто HR (від англ. Human Resources) - сукупність робітників з кваліфікацією до розробки або підтримки продукту або сервісу (джерело: uk.wikipedia). Тут і далі для визначення сфери з управління персоналом, буде використовуватись скорочення HR.

- фіксований бюджет (повний кошторис вартості будинку клієнт отримує одразу, в ході роботи не появляються додаткові супутні витрати)
- керівництво за будівництвом (клієнт не тратить свій час на контроль за будівництвом, спілкування з підрядниками та вибір комплектуючих)
- емоційність та функціональність (прості та водночас функціональні рішення дизайну, простір що надихає)
- якість (використані матеріали є відбірними та чесними в своїй ціні перед клієнтом)
- сервіси (адміністрування будинку за бажанням клієнта)

COSMOS відносно молода компанія на ринку – від ідеї до сьогодні минуло 2 роки. За останній рік компанія показала доволі стрімкий розвиток, відбулись перші продажі, перегляд процесів, розфокусування напрямків діяльності компанії та закономірно – плинність працівників. Саме з проблемою плинності спеціалістів власники бізнесу зустрілись доволі критично. Провівши декілька бесід ми зрозуміли що однією із причин плинності є невідповідність працівників по компетенціях відповідно до: займаної посади, стратегічних цілей та цінностей (а особливо цінностей в процесі трансформації бізнесу). Тож для того аби підкріпити розвиток бізнесу потрібними людьми ми вирішили розробити модель компетенцій яка б відповідала таким потребам бізнесу. Оскільки компанія є молодою, в її арсеналі не було розроблено жодних HR процесів, тому задля того щоб модель компетенцій була життєздатною та дієвою, була потреба пропрацювати фундаментальні базові процеси, на яких зможемо базувати конкретні інструменти. Задля того щоб HR стратегія була працюючою, вона повинна базуватись на бізнес стратегії компанії.

Тож в своєму дослідження пропоную розглянути актуальність потреби для компанії, методологію проекту, аналіз зацікавлених сторін, модель впровадження проекту та її його вартість.

Одним із ключових акцентів є на тому, щоб розроблена модель компетенцій була робочою та прикладною для конкретного типу бізнесу та

конкретної компанії. Оскільки стандартний набір компетенцій не дасть бажаного результату.

Пропоную розглянути що означає термін “компетенція”. Компетенцією називають сукупність навичок та знань конкретного працівника, яка необхідна для якісного виконання поставлених перед ним задач. В даному дослідженні ми будемо формувати модель компетенцій, як інструмент для відбору працівників на ту чи іншу посаду та як вектор того куди повинні рухатись в своєму розвитку наявні працівники компанії задля досягнення стратегічних цілей компанії. Також ми опрацюємо поведінкові індикатори для кожної із компетенцій. Поведінкові індикатори це стандарти поведінки, які властиві людині яка володіє певною компетенцією.

Предметом проекту є HR стратегія, яка має декілька важливих складових, таких як: цінності компанії, цілі компанії, визначення ключової компетенції без якої не може існувати бізнес, розробка моделі корпоративних компетенцій які задовільнятимуть основну функцію компанії, розробка процесу підбору нових працівників та способи покращення компетенції для існуючих працівників, оцінка компетенцій та витратна частина проекту.

Як бачимо, модель компетенцій є важливою для гармонійного та якісного розвитку бізнесу, досягнення стратегічних цілей компанії та здорової атмосфери всередині компанії. Саме тому, в даному проекті є неоціненною роль власників бізнесу. І оскільки в компанії COSMOS Prefab власники максимально залучені до всіх процесів, ми можемо сподіватись на високу ефективність та віддачу реалізованого проекту.

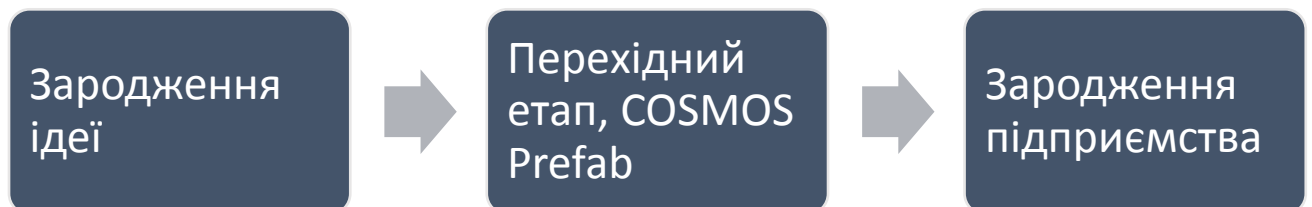
РОЗДІЛ І

ОГЛЯД КОМПАНІЇ ТА АНАЛІЗ ЇЇ ПРОБЛЕМ І ПОТРЕБ

1.1. Огляд компанії

Відповідно до дослідження (CIPD research insight (CIPD, 2012) Achieving sustainable organization performance through HR in SME) [1], та до тих викликів з якими я, як HR консультант зіткнулась в ході своєї роботи, можу підсумувати що компанія COSMOS Prefab знаходиться на перехідному етапі між зародженням ідеї та новим підприємством. Таким чином показуючи, що ті практики які застосовувались в бізнесі до цього моменту, вже не завжди відображають поточні потреби компанії. Компанія наблизилась до такого моменту в своєму розвитку, коли потрібен рівень формалізації процесів, тому що, власники бізнесу не можуть надалі бути ефективними в операційній діяльності. Візуалізація перехідного етапу подана в *Додатку 1*. Детальна оцінка приналежності компанії до конкретного етапу в *Додатку 2*.

Додаток 1



| | Зародження ідеї | Перехідний етап | Зародження підприємства |
|--------------------|--|---|-------------------------|
| Підсумок етапу | <p>COSMOS є на стадії старт-апу.</p> <p>✓ Всі кінцеві співбесіди проводяться власниками компанії</p> <p>✓ Немає чіткої організаційної структури, та чіткого розуміння ролей та обов'язків</p> <p>✓ Всі спірні питання на всіх рівнях вирішуються власниками компанії</p> | | |
| Система та процеси | | <p>Важко сказати що компанія немає процесів взагалі. Процес виробництва та реалізації будинку, чи процеси в готельному управлінні прописані дуже детально. Проте, якщо говорити про HR процеси то їх потрібно прописувати з нуля.</p> | |
| Рекрутинг | <p>Є ключові компетенції, які нам необхідно швидко залучити</p> | | |

| | | | |
|-----------------------|--|--|--|
| | до бізнесу, для того щоб втримати його на плаву. | | |
| Винагорода | | Працівники потребують вже більшої мотивації аніж просто фінансова. Вони хочуть бачити цінність своєї роботи, відчувати визнання та похвалу за те що роблять. Розуміти як вони можуть зростати разом із компанією в довгостроковій перспективі. | |
| Навчання та розвиток | Працівники навчаються на практиці, та вдосконалюють свої навички через отриманий досвід. | | |
| Візія та цінності | Власник бізнесу бачить те, які цінності є для бізнесу ключовими. Він транслює на всіх працівників те “що ми робимо” і “як ми це робимо”. | | |
| Залучення працівників | Працівники долучаються до бізнесу бо відчують що він інноваційний, проривний та несе цінність для | | |

| | | | |
|------------------------------------|---|---|--|
| | суспільства. Люди хочуть бути частинкою цього. | | |
| Організаційна структура та ролі | | Найбільша проблема станом на зараз. Оскільки через неорганізовану організаційну структуру компанія втрачає багато часу та коштів. Багато задач дублюються. | |
| Комунікація | Постійне неформальне спілкування працівників з власниками компанії. Працівники мають змогу звертатись зі всіма запитаннями до власників компанії в необмеженій кількості часу. Орієнтація на спільний результат. | | |

Об'єктом дослідження даної роботи є компанія COSMOS Prefab. Компанія спеціалізується на будівництві стіновими панелями в концепті яких лежить ідея вирішення проблеми будівництва для українців, зокрема сприйняття будинку як готового продукту.

Ідея назви компанії виникла задовго до запуску Falcon Heavy Ілона Маска та всієї історії зі SpaceX. Власники брали за еталон якості компанію Tesla і взагалі машинобудівний підхід у виробництві житла.

Ідея полягала в тому щоб люди їх не будували, а щоб вони виготовлялися якісно, швидко та встановлювалися на місці. В процесі аналізу власникам було близьке слово “гармонія” і після того як дізналися що слово “космос” - це синонім до слова “гармонія” вирішили обрати його для назви. Піфагор був першим, хто назвав Всесвіт “Космосом”, щоби позначити гармонію у Всесвіті між зірками та всім іншим.

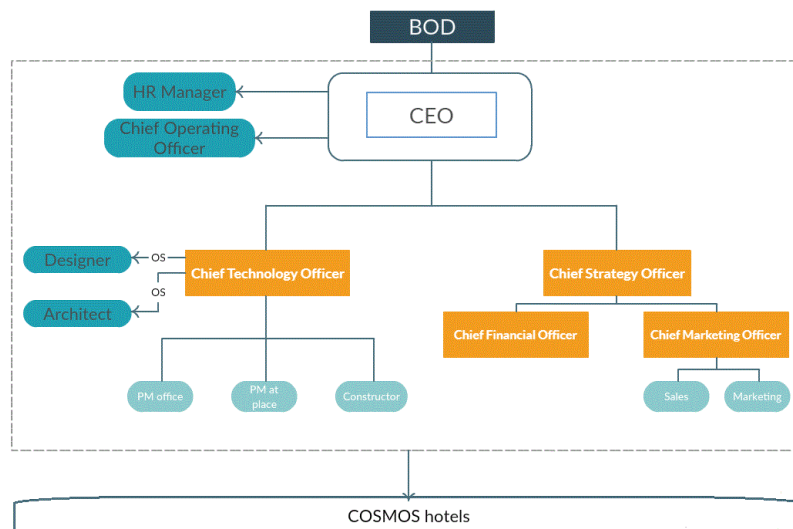
Отже, за типом бізнесу компанія відноситься до будівництва стіновими панелями. За стилем бізнесу, попри те, що компанія є сімейного типу, важко сказати, що домінує сімейний стиль в бізнесі. Швидше – партнерські здорові стосунки.

Відповідно до класифікації від Європейської Комісії про малі та середні підприємства [2], компанія відноситься до мікробізнесу, з чисельністю працівників до 10 чоловік.

На даному етапі розвитку компанії COSMOS має 2 напрямки:

1. Продажі
2. Готельне управління

На даний момент в компанії працює 7 осіб та відкрито 4 вакансії з високим пріоритетом (див. *Додаток 3*).



Власники компанії залучені до операційної діяльності та виконують ролі CEO та CSO. Компанія функціонує в двох напрямках: продажі та готельне управління. Роботу цих двох напрямків забезпечують адміністративні працівники: фінансист, менеджер з продажів, керівник проектів та маркетолог. На продажах будинків залучені такі працівники як: конструктор, менеджер з закупівель та архітектор (вакансія). На готельному управлінні залучені: менеджер з гостинності, менеджер з закупівель, спеціаліст з готельного бізнесу (вакансія).

1.2. Фаза життєвого циклу компанії за І. Адісесом

На мою думку, ріст повинен відбуватись за рахунок стратегії, правильних пріоритетів та процесів, а не за рахунок неконтрольного збільшення команди (інколи це лише погіршує ситуацію).

Тобто, потрібні зрілі менеджери, яким можна делегувати частину бізнес завдань. Якщо не виходить, тоді компанія впадає в неприємну залежність від засновника, який замикає на собі всі процеси і не встигає вирішувати стратегічні завдання.

Засновник компанії блокує її розвиток в трьох випадках:

- Коли йому недостатньо менеджерських компетенцій і часу, щоб тверезо сформулювати стратегію

- Коли він не делегує частину функцій працівникам (тобто не вистачає компетенцій і не буде вистачати часу)

- Коли намагається розібратись у всіх процесах і проектах компанії

Роль засновника згідно із І.Адизесом - побачити нішу і потребу ринку. Його місія – придумати стратегію, налагодити партнерство і отримати потрібний результат [3].

Відповідно до аналізу проведеного з власниками компанії, COSMOS знаходиться зараз на етапі “дитинства”. Для компанії цей період характеризується тим, що відбувається значна орієнтація на вдосконалення продукту, технологій, розв’язання проблем з ефективними продажами, як інструментом для виведення компанії на прибутковість. На цьому етапі компанія практично не має розроблених політик та процесів. Компанія є дуже централізована, з високим рівнем міжособистісних стосунків. Вартує зазначити, що в період “дитинства” компанія і її засновник отримують мало реальних вигод. Цілісність та мотивація команди забезпечується її натхненними власниками, які вірять в продукт та його цінність та вселяють цю віру всім працівникам компанії. Це щоденна та виснажлива праця власників компанії. На даному етапі для COSMOS є критично важливим концентруватись на довгостроковому результаті в розвитку бізнесу. Для цього необхідно підкріпити організаційну структуру сильними операційними гравцями, щоб відповідно до проведеного тесту Адізеса, дозволити власникам піти в стратегічний розвиток. Коли потоки грошових коштів та активність по продажах будинків стабілізуються, компанія перейде на наступний етап свого життєвого циклу, що носить назву "швидкий ріст". Візуалізація життєвого циклу компанії представлена в *Додатку 4*.



1.3. Визначення потреб та проблем компанії

Наша мета в побудові HR стратегії полягає в тому щоб забезпечити компанію людським ресурсом, який сприятиме не лише досягненню мети та виконання стратегії в короткостроковій перспективі, але і формуванню довгострокової перспективи компанії.

При формуванні HR стратегії пам'ятаємо про те що вона повинна відповідати бізнес стратегії та враховувати потреби усіх зацікавлених сторін. Також не мало важливим є те, щоб вона була розроблена у вигляді конкретного плану, який легко інтегрувати та корегувати, відповідно до того як динамічно розвивається компанія.

Провівши ретроспективу з власниками компанії щодо результатів минулого року, вдалось виокремити та зрозуміти для себе проблеми які потребують вирішення задля подальшого розвитку компанії в межах стратегічних цілей. Однією з таких проблем є плинність кадрів. Разом із власниками компанії ми спробували розібрати та зрозуміти чому виникає така проблема. Провівши стратегічну сесію по цінностях з усіма працівниками можемо зробити наступні висновки:

1. Власники підбирали працівників які є схожі для них по цінностях, але не надто зважали на компетенції необхідні для стратегічного розвитку компанії

2. Цінності для стартапу та для компанії в фазі юності трансформуються. Не всі працівники свідомі щодо такої трансформації і відчують дискомфорт, часто не розуміючи з чим саме цей дискомфорт пов'язаний.

Враховуючи ці висновки ми будемо працювати над моделлю компетенцій, як над інструментом при відборі працівників. З іншої сторони матриця компетенцій нам потрібна для того щоб розвивати наших працівників та вивільнити власників компанії від поточних задач та надати їм можливість займатись стратегічним розвитком бізнесу. Розробивши модель корпоративних компетенцій ми зможемо створити необхідний універсальний інструмент, яким можна користуватись при відборі та при навчанні працівників. Отримаємо конкретні рекомендації щодо розвитку тієї чи іншої компетенції, та будемо мати механізм оцінки компетенцій при проведенні перевірки ефективності працівників чи написанні плану розвитку відповідно до стратегічних цілей компанії.

Для двох співвласників бізнесу було проведено тестування за I.Адизесом на визначення управлінського стилю. Тестування для CEO показало що стиль управління Раеі. Також вираженими є інтеграція та підприємливість. Наразі фокус на виробництво результатів. На тому що потрібно клієнтам/що приносить прибуток/що забезпечує результативність. Залежно від стадії життєвого циклу компанії потрібно змінювати фокус до Е функції, та делегувати іншим менеджерам функцію А та Р. В іншому разі є ризик в забезпеченні рентабельності компанії лише в короткостроковій перспективі. Е функція в співвласника бізнесу забезпечить можливість стратегічного розвитку компанії, залученні нових можливостей, аналіз змін зовнішнього середовища та зміни вектору компанії відповідно до цих змін. Це забезпечить життєвий цикл в

довгостроковій перспективі. Іншими словами співвласник тримає руку на пульсі та "перероджує" напрямок розвитку компанії відповідно до поточних умов.

Тест для CSO показав що стиль управління – рАеі. Ймовірно зумовлений тим, що взято на себе функцію яка потрібна компанії на даний момент, а не яка є сильною стороною по компетенціях.

За умови старту компанії з Е функції і подальшого розвитку з функцією Р, компанія не могла б існувати без адміністрування всього процесу (А функція). Проте за умови росту компанії має відбуватись зміщення співвласника бізнесу від функції А до І. Адміністрування буде здійснюватись по розроблених процедурах найманими працівниками.

А функція відповідає на запитання як. Функція потрібна, щоб забезпечити чіткість, порядок, контроль в системі виробництва та організаційних процесах загалом. Компанія повинна робити правильні речі в правильній послідовності з правильною інтенсивністю. Проте без підсилення інших функцій компанія ризикує залишитись рентабельною лиш в короткостроковій перспективі.

Як *висновок*, можна підсумувати що якісна модель корпоративних компетенцій забезпечить компанії підбір та розвиток правильних компетенцій і таким чином власники зможуть перейти від функцій Р та А, до функцій Е та І задля стратегічного розвитку компанії.

РОЗДІЛ II

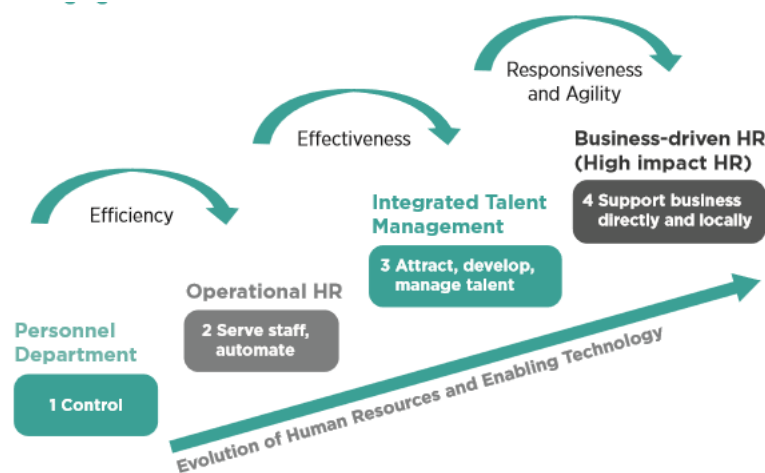
ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ВІДПОВІДНО ДО ТЕМИ ПРОЕКТУ

2.1. HR стратегія, як інструмент досягнення бізнес цілей

З розвитком бізнесу все більше власників задумуються про необхідність підсилуватись за допомогою бізнес партнерів, відповідальних за ту чи іншу сферу розвитку. Одним із таких партнерів є фахівець по персоналу. Ця роль пройшла доволі швидку трансформацію і зараз впевнено займає позицію партнера в бізнесі. Аналізуючи дослідження “Changing HR operating models” можемо прослідкувати, що разом із зміною вимог бізнесу, міняється і роль HR в ньому [4].

Останні 30 років управління персоналом пройшло декілька перетворень, перейшовши від оперативної ролі відділу кадрів до бізнес партнера відповідального за стратегічний розвиток напрямку. Більшість компаній, які брали участь в дослідженні, знаходяться десь між другим і третім етапом розвитку HR (див. *Додаток 5*), тому вони зосереджені на створенні інтегрованих програм для залучення та утримання провідних працівників, роботою над брендом та покращенням процесу навчання та розвитку.

Додаток 5



Дослідження CIPD показують, що, оскільки компанії переходять від фази до фази, їх мета і місія змінюються. Коли компанії переходять до фаз першої та другої, вони зосереджуються на ефективності, створюють сервісні центри, оптимізують спеціалістів. Основним фокусом є ефективність надання послуг.

Коли компанії переходять до другої та третьої фази, вони зосереджуються на ефективності розвитку талантів. Тепер вони розглядають такі показники як індикатори успіху: якість найму, час для заповнення вакансії, доцільність тренінгових програм. Тут основна увага приділяється створенню програм розвитку талантів світового рівня та впровадженню нових технологій для розширення бренду компанії, поєднання людей, сприяння навчанню та співпраці та створення лідерства.

На четвертій фазі, однак, відбуваються нові зміни. Від п'яти до десяти відсотків компаній, які брали участь в дослідженні, що досягли цієї фази, створили потужну систему надання послуг з управління персоналом. Ці компанії витратили від трьох до п'яти років на оптимізацію своїх програм з розвитку талантів. І ці програми не стоять на місці, вони постійно вдосконалюються. Основна їхня ідея полягає в тому щоб не робити точкові процеси, а розвивати бізнес зсередини за допомогою чітко та грамотно побудованої програми з управління персоналом.

Як бачимо з цього дослідження, задля того щоб бізнес розвивався гармонічно та успішно, HR стратегія є невід'ємною з бізнес стратегією компанії.

Дейв Ульрих та Уейн Брокбенк в своїй праці "The HR Value Proposition" стверджують, що створення HR вартості вимагає глибокого розуміння реалій зовнішнього бізнесу і того, як ключові зацікавлені сторони як всередині, так і за межами компанії визначають цінність. Провівши дослідження двадцяти дев'яти тисяч HR менеджерів та лінійних керівників, тривалістю в 16 років Ульрих і Брокбенк в своїй праці надають практичні інструменти для використання цих знань, для створення практик управління персоналом, створення організаційних можливостей, розробки стратегії управління персоналом і створення ресурсів, які створюють цінність для клієнтів, інвесторів, керівників і співробітників [5].

Лінда Холбеч, в своїй книзі “Aligning Human Resources and Business Strategy” також розкриває механізм взаємодії бізнес стратегії із HR стратегією. Вона стверджує, що оскільки лідери стикаються з величезними бізнес-проблемами, вони все частіше звертаються до HR за розумінням та підтримкою, а також задля того, щоб визначити та вирішити свої проблеми в бізнесі [6].

2.2. Компетенції і їх роль в розвитку компанії

Звертаючись у своєму дослідженні до тлумачного словника С.І. Ожегова, знаходимо там визначення компетенції як кола питань, в яких хто-небудь добре обізнаний чи кола чийхось повноважень та прав [7, с. 289].

Розглянувши безліч різноманітних джерел з тлумаченням значення компетенції, можна узагальнити декілька важливих складових цього терміну, а саме:

- компетенція, це знання, якими володіє певна особа;
- компетенція, це коло питань, в яких людина проявляє свою обізнаність;
- компетенція, це сформований досвід, який необхідний для виконання поставленого завдання;
- компетенція, це узагальнене поняття із стандартизованою оцінкою, воно безвідносно до конкретної особи;
- компетенція, це поєднання досвіду, навиків та здібностей, які є необхідними для виконання поставленого завдання.

Також існують і дещо відмінні думки в тлумаченні поняття компетенція. Так, С.Е. Шишов та В.А. Кальней стверджують, що компетенція це здатність, що базується на: “знаннях, досвіді, цінностях, нахилах, які набуваються завдяки навчанню” [8, с. 362]. На противагу таким міркуванням, існує думка Дж. Равена, що компетенцією можна вважати мотивовану здатність. Таке бачення є досить цікавим, оскільки розкриває потребу в правильній мотивації працівників, задля того, щоб вони проявили компетенцію необхідну для стратегічного розвитку компанії. Це в свою чергу спонукає HR менеджерів до масштабних досліджень

та аналізу мотиваційних факторів кожного із працівників. Поняття здатності включає в себе свого роду готовність до виконання дій, за умови правильної мотивації [9]. На противагу міркувань Дж. Равена щодо вмотивованої здатності, є думка В.І. Байденко, який стверджує, що компетенція визначається високим рівнем саморегуляції та свідомості людини, яка вміє реагувати та проявляти потрібні сторони відповідно до заявлених умов і середовща. За такого підходу в прояві компетенції працює більше внутрішня мотивація, аніж додаткові зовнішні мотиваційні фактори. [10, с. 5]. Цікавою є думка І.Г. Галяміна, який вважає, що “компетенція – це здатність і готовність застосовувати знання і уміння при розв’язанні професійних завдань в різноманітних областях – як у конкретній області знань, так і в областях, слабо прив’язаних до конкретних об’єктів, тобто це здатність і готовність проявляти гнучкість у мінливих умовах ринку праці” [11, с. 7].

Майкл Ломбардо, в своїй праці “Competencies Descriptions” визначає компетенції як цілком вимірні характеристики особи, які корелюються з її успіхом на місці праці. В дослідженні йдеться про те, що компетенцією може бути поведінкова здатність, технічний навик чи атрибут, такий як інтелект особи. Також це може бути бажання чи не бажання людини відноситись до завдання певним очікуваним чином [12].

Підводимо *висновок*, що різні автори трактують поняття компетенції по-різному, проте загальним для більшості є те, що компетенція це є потенційна здатність індивіда справлятися з поставленими завданнями, проявляючи свій досвід, навики, розуміння та знання для досягнення результату. Також різними є тлумачення HR стратегії, проте всі автори єдині в тому, що така стратегія є необхідною для забезпечення довготривалого розвитку компанії.

РОЗДІЛ ІІІ

МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

3.1 Мета та цілі проекту. Відповідність стратегії компанії

Розробляючи HR стратегію, ми повинні пам'ятати про те, що вона має відповідати бізнес стратегії компанії. Також, ми повинні переконатись, що забезпечується виконання кількох базових умов для реалізації HR стратегії.

Перш за все, повинно бути розуміння цілей бізнесу. Для цього, мені, як HR консультанту, потрібні були стратегічні сесії з власниками бізнесу, щоб отримати розуміння щодо цілей компанії. Тому що, створювати HR стратегію є сенс лише в рамках системного підходу до управління компанією. Також розробляти HR стратегію вартує лише в випадку розуміння потреби власниками бізнесу. Бо якщо для них ця стратегія не буде ціннісною та не виглядатиме потрібною, то це буде просто ще одним документом, яким ніхто не буде користуватись. У випадку компанії COSMOS ми маємо свідомих власників бізнесу, котрі дуже відкриті та розуміють потребу в роботі з персоналом, та роботі на випередження проблем.

По друге, кожна стратегія, а особливо HR стратегія повинна базуватись на цінностях компанії. Про практичну роботу щодо опису та візуалізації цінностей в компанії COSMOS буде йти мова в четвертому розділі роботи. Вартує лиш зазначити що цінності є системоутворюючою складовою компанії, вони регулюють поведінку працівників один з одним та з роботодавцем. Також вони транслуються на роботу з клієнтами. Цінності повинні бути однозначними та простими в розумінні. А що найбільш важливе – працівники мають вірити в них та розділяти їх. Лише якщо в працівників буде відчуття що ці цінності правдиві та відображають реальний стан справ, вони зможуть відображати їх назовні та бути носіями цінностей назагал.

Отже, розібравши для себе фундаментальні речі котрі повинні бути забезпечені при побудові HR стратегії, перейдемо до мети та цілей HR стратегії в компанії COSMOS.

В компанії є розроблено пріоритети та цілі на наступні 5 років. Про них більш детально ми поговоримо в четвертому розділі. Тут зазначимо лиш про те що основним пріоритетом компанії є та буде залишатись продаж та успішна реалізація проектів. Відповідно до цього пріоритету ми формуємо HR стратегію, як стратегію набуття компетенцій для продажу та успішної реалізації проектів. Метою цієї стратегії є забезпечення виконання основного пріоритету бізнесу.

Наша HR стратегія має декілька цілей до виконання. Розглянемо їх детальніше:

- 1) Залучення, утримання та розвиток компетенцій необхідних для продажу будинків.
- 2) Залучення, утримання та розвиток компетенцій необхідних для реалізації проектів.
- 3) Розвиток компетенцій необхідних для ефективного та якісного супроводу реалізованих проектів.

3.2. Модель впровадження проекту

Задля реалізації HR стратегії, будуємо систему управління персоналом, як набір конкретних інструментів, який використовуємо для нашого проекту.

Першим кроком в реалізації HR стратегії є розробка та візуалізація цінностей компанії. Другим кроком є ряд стратегічних сесій щодо місії, візії та цілей компанії. На основі перших двох кроків формалізуємо бізнес стратегію компанії. Наступним кроком в нашому проекті є формування HR стратегії та забезпечення її виконання за допомогою конкретних інструментів з системи управління персоналом. Як зазначалось в попередньому пункті, HR стратегія повинна виконувати три цілі. Для забезпечення виконання цих цілей використовуємо наступні HR процеси:

- Процес підбору нових працівників за допомогою співбесіди по компетенціях.

- Процес навчання та розвитку для нових та існуючих працівників за допомогою моделі корпоративних компетенцій та рекомендацій щодо покращення цих компетенцій.

- Стандартизований процес оцінки компетенцій та пріоритетності навчання.

Розробляючи шаблон співбесіди по компетенціях, пам'ятаємо про те, що компетенції необхідні для компанії COSMOS мають базуватись на цінностях, стратегічних цілях та профілю посад.

В процесі розробки навчального плану маємо пам'ятати про те, що нам необхідні компетенції не лише для виконання поточних проектів в компанії, але і для забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії.

Діаграма Ганта відображає часові рамки для виконання кожного із завдань проекту та етап готовності проекту на момент його презентації (див. *Додаток 17*).

3.3. Аналіз зацікавлених сторін

Провівши аналіз зацікавлених сторін проекту, я виокремила наступних:

1. Співвласники компанії.
2. Працівники.
3. Фінансист.
4. HR менеджер.
5. Клієнти компанії.
6. Компанії-конкуренти.

Пропоную розглянути їхній вплив та зацікавленість на впровадження проекту у вигляді матриці стейкхолдерів (див. *Додаток 6*).

| HR стратегія | | Інтерес | | | |
|--------------|-------------------------|------------|-------------------------|---------|------------------------------|
| | | Невідомий | Незначний/ Відсутній | Певний | Значний |
| Вплив | Невідомий | | | | |
| | Незначний/ відсутній | Конкуренти | | Клієнти | Працівники |
| | Певний | | | | HR менеджер (консультант) |
| | Значний | | Фінансист | | Співвласники |

Отже, з наведеної вище матриці, можемо зробити висновок що три категорії зацікавлених сторін мають значний інтерес в розробці та впровадженні HR стратегії. Співвласники компанії мають найвищий інтерес та вплив, оскільки ця стратегія допомагає їм досягнути бізнес цілей та забезпечує функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі. HR менеджер також має значний інтерес, проте менший вплив щодо реалізації, оскільки знаходиться на позиції консультанта. Працівники ж мають найнижчий вплив серед трьох категорій, але значний інтерес. Оскільки стратегія передбачає розробку плану навчання, а отже допомагає працівникам розуміти свій розвиток в межах компанії, розвивати свої компетенції та зростати разом із компанією. Клієнти компанії мають певний інтерес, проте незначний вплив на імплементацію стратегії. Їхній інтерес пов'язаний з потребою отримувати якісний сервіс, тобто мати справу з розвинутими компетенціями в бізнесі. Фінансист компанії має незначний, або й відсутній інтерес щодо HR стратегії, проте має значний вплив на її реалізацію через процес фінансування навчальних програм. Від того чи буде закладено вартість набуття компетенцій в ціноутворення продукту, залежить те, чи компанія буде мати звідки інвестувати кошти в цю стратегію. Конкуренти компанії не мають впливу на розробку та впровадження стратегії, проте їхній інтерес невідомий.

Зацікавлені сторони є особами, які можуть прямо чи опосередковано, негативно чи позитивно впливати на нашу стратегію, чи бути під впливом нашої стратегії. Тому їхню думку ми повинні враховувати та постійно моніторити їхні настрої.

Залежно від того в якому сегменті матриці знаходяться зацікавлені сторони, ми обираємо одну із наступних тактик поведінки з ними:

- 1) Інформування (тримаємо в курсі щодо етапу реалізації HR стратегії).
- 2) Консультація (прислухаємось до думок та забезпечуємо зворотній зв'язок).
- 3) Залучення (приймаємо до уваги думки чи зауваження, відображаємо їх врахування).
- 4) Співпраця (максимально втілюємо поради та рекомендації).
- 5) Надання повноважень в процесі (залучення до проведення конкретних кроків в стратегії).

3.4. Потенційні ризики та критерії успішності

Попри те, що кожен з етапів реалізації стратегії є продуманим та спланованим, ризики можуть виникати в процесі реалізації стратегії та впровадження змін в компанії.

Для того щоб максимально уникнути ризиків, HR менеджер повинен чітко розуміти хто є внутрішнім та зовнішнім клієнтом стратегії. Які саме з їхніх потреб ми закриваємо впроваджуючи HR стратегію.

Також в процесі розробки та впровадження стратегії ми можемо зустрічатись з тим чи іншим опором до змін. Цей опір може бути в різних зацікавлених сторін: від співвласників компанії до конкурентів. Для того щоб краще підготуватись до впровадження змін, використовуємо впровадження змін по Коттеру, а саме:

- 1) Створюємо сприятливе середовище для змін:
 - подолання задоволення поточним станом речей;
 - формування команди для проведення змін;

- визначення бачення бажаного майбутнього та стратегії переходу.
- 2) Створюємо залучення працівників до змін:
 - інформуємо працівників про зміни;
 - усуваємо перешкоди до проведення змін;
 - досягаємо перших швидких успіхів.
- 3) Впроваджуємо зміну:
 - підтримання процесу змін та запобігання втрати проробленої роботи;
 - закріплення змін в корпоративній культурі компанії [13].

Працівник повинен відчувати, що це інструмент який працює, а не просто прописна теоретична стратегія. Саме для того, я, як HR консультант, волію забезпечити працівникам навчання за принципом 70/20/10. Дана модель передбачає, що:

- 1) 70% навиків працівник формує виконуючи реальні завдання на своєму проекті;
- 2) 20% - підчас взаємодії з іншими працівниками в процесі роботи;
- 3) 10% - відвідуючи спеціалізовані тренінги та навчання.

Враховуючи цей підхід, ми маємо комплексний ризик в реалізації нашої стратегії. З одного боку, ми повинні забезпечити працівнику можливість відпрацьовувати отримані знання в процесі навчання на практиці реальних проектів. З іншого боку, маємо прописувати навчання саме по тих компетенціях, які є необхідними для виконання поставлених завдань. Коли мова йде про стратегію набуття компетенцій для забезпечення довгострокового розвитку компанії, не завжди ми можемо забезпечити відпрацювання знань на практиці, оскільки відповідні робочі задачі можуть ще не існувати в компанії. Проте маючи розуміння щодо цього що це інвестиція в майбутнє, нам буде простіше балансувати, враховуючи наявний бюджет для навчання та критичність тієї чи іншої компетенції в розрізі стратегічних цілей.

Також задля забезпечення підходу 70/20/10, до кожної компетенції буде прописано список літератури, що мотивуватиме працівника до навчання та спільного обговорення прочитаного з колегами.

Після оцінки працівників за наявними компетенціями, ми розробляємо професійний план навчання та розвитку, вказавши найбільш пріоритетні компетенції з точки зору стратегії компанії. Також в цьому плані ми повинні прописати часові рамки та методи оцінки набуття цієї компетенції. Важливо зазначити, що такі методи оцінки повинні бути чіткими та зрозумілими для всіх учасників, визначення того що означає що компетенція є набутою, повинно бути однозначним. Це також становить собою певний ризик, оскільки працівники можуть відчувати стрес через незрозумілість процесу, а значить і транслювати супротив то змін.

Попри високу залученість власників компанії до побудови та впровадження стратегії, з їхньої сторони також можуть бути ризики щодо правильного використання цього інструменту. Переді мною, як HR менеджером, стоїть завдання пояснити потребу в послідовності та системності впровадження оцінки, яка базується на компетенціях. До цього моменту процес оцінки в компанії носив доволі емпіричний характер. Це стосується, як і процесу відбору нових працівників, так і ініціації навчання для того чи іншого працівника. Моїм завдання є пояснити власникам, що саме системний підхід дозволить бачити сильні та слабкі сторони кожного із працівників та, як наслідок, забезпечить досягнення стратегічних цілей компанії та довгостроковий розвиток бізнесу.

Проект з розробки та впровадження HR стратегії можна буде вважати успішним коли:

- Прописано та візуалізовано цінності компанії.
- Визначено, прописано та проговорено місію та цілі компанії.
- Визначено бізнес стратегію компанії.
- Визначено ключову компетенцію без якої не може існувати бізнес.
- Розроблено процес підбору нових працівників за допомогою співбесіди по компетенціях.
- Розроблено процес навчання та розвитку для нових та існуючих працівників та плану розвитку корпоративних компетенцій за допомогою стандартизованої оцінки по компетенціях.

- Описано шляхи за допомогою яких можна підвищити рівень володіння компетенціями.

- Прораховано фінансову вигоду від реалізації проекту.

Про успішність проекту для компанії загалом можна говорити в більш довгостроковій перспективі. Виходячи із цілей компанії на найближчий рік, критеріями успішності стратегії з заміром через рік часу є:

- Продажі та реалізація N будинків.
- Налаштування управління готелями.
- Зміна продукту відповідно до збору даних від клієнтів.
- Збільшення бази потенційних клієнтів.
- Зростання заробітної плати працівників.
- Зростання кількості працівників.
- Зниження коефіцієнту плинності.
- Залучення ключових гравців на операційну діяльність.
- Вивільнення власників компанії для стратегічного розвитку.

Як *висновок* даного розділу, хочу зазначити, що всі зміни є можливими, якщо впроваджувати їх планово та послідовно, своєчасно та правдиво інформуючи працівників. Таким чином багатьох ризиків можна уникнути. Важливо обирати самі ті канали комунікації, які є звичними для працівника. Інформація про зміни має бути оголошена працівникам від власників компанії, неприпустимим є оголошення таких змін спершу назовні, а тої всередині компанії. Також зазначимо, що перш ніж запропонувати нашим працівникам новий інструмент до використання, в нашому випадку це план навчання, потрібно забезпечити його якісне наповнення, а саме працюючі методи до професійного зростання та розвитку. Для того, щоб результати реалізації проекту були очевидними для всіх учасників, перед стартом проекту потрібно проговорити визначення всіма сторонами, що для них вважається успішним проектом, тобто критерії, які відіграють роль індикаторів успішності проекту.

РОЗДІЛ ІV

РЕАЛІЗОВАНИЙ ПРОЕКТ ТА ВИТРАТНА ЧАСТИНА

4.1. Цінності компанії та їх трансформація відповідно до фази розвитку

Для початку розглянемо що ж таке поняття “цінність”. Цінності це:

- базові переконання на яких базується бізнес компанії;
- істини, які сповідуються працівниками компанії всередині та назовні;
- принципи, які використовуються та транслюються при спілкуванні з клієнтами.

Після того як було проведено ряд стратегічних сесій з власниками бізнесу та працівниками компанії, ми визначили перелік цінностей що будуть транслюватись на працівників компанії, клієнтів та підрядників. Важливо, що після визначення цього переліку цінностей, вони повинні бути твердими та безкомпромісними. Зокрема це правило має йти від власників бізнесу. Оскільки цінності повинні бути відображені у всіх аспектах бізнесу, лиш тоді вони будуть працюючі. Якщо компанія не буде дотримуватись своїх же, проголошених цінностей, то це завжди буде помітно нашим клієнтам, що в кінцевому результаті приведе до втрати довіри та зниження продажів. Окрім цього, це є ризиком і може підірвати моральний дух співробітників, що відобразиться на якості та результатах роботи.

Ми в компанії COSMOS окреслювали цінності таким чином, щоб вони допомагали нам продавати наші продукти, задавали вектор співпраці з клієнтами, забезпечували стійку репутацію на ринку та були мотивуючими для працівників компанії. Також нашою метою було окреслити цінності таким чином, щоб приваблювати працівників до компанії та створювати бажання працювати в компанії COSMOS.

Також для нас було важливим щоб цінності відповідали певним характеристикам, а саме:

1. Однозначні
2. Конкретні
3. Зрозумілі
4. Відповідали цілям компанії
5. Підкріплені діями від власників

Перш за все, цінності мають бути однозначними. Для всіх учасників команди, власників бізнесу та клієнтів повинно бути однаково розуміння, що саме транслює ця цінність. З тієї ж причини, вони повинні бути конкретно сформовані, без подвійного змісту. Дуже важливим є також, щоб цінності відповідали цілям компанії. Потрібно бути готовими до ситуації, коли компанія переживатиме важкі чи переломні моменти в розвитку та попри них відстоювати цінності, навіть якщо було б дешевше та простіше проігнорувати їх. Також цінності повинні бути підкріплені діями. На це ми звертали особливу увагу. Оскільки сама прописана теорія немає ніякого сенсу, якщо так не робиться на практиці. До цього критерію потрібно бути особливо уважним в процесі окреслення цінностей. Цінності в компанії COSMOS це про те як є насправді, а не про те де чи ким ми б хотіли себе бачити.

Для того щоб краще зрозуміти картину цінностей в компанії на даний момент було проведено наступні кроки:

1. Аналіз цінностей, які були важливі при зародженні ідеї бізнесу.
2. Аналіз цінностей що виявились ключовими для клієнтів компанії.
3. Мозковий штурм з власниками бізнесу по цінностях станом на сьогоднішній день.
4. Стратегічна сесія з працівниками компанії щодо того якими вони бачать цінності в компанії, які з них бачать та відчують, які сповідують та транслюють.

Внаслідок проробленої роботи маємо згенеровані наступні цінності:

1. Клієнтоорієнтованість:
 - повага до клієнта (емпатія);
 - спілкування;

- розробка продуктів з клієнтом (важлива думка);
- повага клієнта всередині команди;
- робота з негативними фідбеками.

2. Інноваційність:

- нестандартний проривний продукт на ринку;
- новий простір;
- нові унікальні послуги;
- нестандартні креативні шляхи вирішення проблем;
- мислення наперед.

3. Чесність:

- чесність до клієнта в плані використання та економії його коштів;
- побудова відкритих та чесних стосунків з допомогою спілкування.

4. Ощадливість:

- економія ресурсів клієнта: внутрішні сили, кошти, час.

5. Партнерство:

- модель стосунків з клієнтом і командою.

6. Місійність:

- робимо речі які важливі.

7. Зрілість:

- нести відповідальність за свою роботу і свої помилки;
- кожен на своєму місці і виконує свою роботу, не переводити свою роботу на інших;
- вирішувати проблеми, а не створювати їх.

8. Гідність:

- вміти слухати колегу та клієнта;
- сплата податків;
- повага до держави.

9. Експертність:

- професіоналізм в хард і софт скілах;
- комунікація;

- оптимізм.

Наступним кроком було формулювання конкретних повідомлень, які ми транслюємо всередині компанії та назовні. А, отже, наші повідомлення виглядають наступним чином:

1. Ми з пристрасстю беремося за ті речі, які насправді важливі (місійність та пристрассть).

2. Ми знаходимо Проривні рішення та продукти, ощадливо використовуючи ресурси (ощадливість та інноваційність).

3. Кожен в команді бере відповідальність за результат та вирішує проблеми замість створювати їх (експертність та зрілість).

4. Ми фокусуємося на потребах і проблемах Людини та середовища, адже розробка таких рішень найбільш важлива (клієнтоорієнтованість та орієнтованість на проблему).

5. Ми чесні та в позитивному партнерстві діємо задля спільної Мети (партнерство, чесність та позитив).

6. Ми Вірні своїм Цінностям та поважаємо Державу та Ресурси Планети (гідність та соціальна відповідальність).

В результаті проробленої роботи, нами було сформовано ціннісну пропозицію компанії для клієнта:

1. Ми реалізуємо успішні будівельні проекти, несемо відповідальність за здачу проекту, дотримання бюджету та заощаджуємо клієнту гроші та час.

2. Ми створюємо простори, які позитивно впливають на фізичне та емоційне здоров'я людини та функціонально служать їй.

3. Ми створюємо мережу COSMOS будинків для відпочинку.

Як уже зазначалось в цьому розділі, окреслені цінності компанії COSMOS є такими, що відображають стан справ тут і зараз. В процесі генерації цінностей брали участь всі члени команди. Тому вважаємо цінності такими що задекларовані та працюють. Проте з розвитком компанії, завданням HR

менеджера залишається детальний аналіз щодо того чи всі задекларовані цінності є працюючими, а саме відповідати на наступні запитання:

- 1) можливо є цінності, які задекларовані та прописані, проте більше не працюють;
- 2) чи не виникли цінності які власники компанії не декларували, проте вони почали працювати;
- 3) можливо з'явилися цінності, які не задекларовані і не працюють, проте є бізнес потреба, щоб вони були прописані і почали працювати.

На всі ці запитання HR менеджер повинен відповідати собі та власникам компанії, відповідно до росту компанії. У випадку компанії COSMOS, яка динамічно розвивається, такий зріз ефективно робити раз у півроку.

Завершальним етапом в роботі з цінностям буде візуалізація цінностей за допомогою інфографіки. Цей етап є на відповідальності маркетолога компанії COSMOS. Робочий документ по візуалізації поданий в Додатку 7.

Додаток 7



4.2. Цілі компанії

Найголовнішим пріоритетом в бізнесі є та залишається будівництво та продаж будинків. Тут ми розділяємо декілька напрямків:

1) Бізнес - проектування та реалізація будинків та комплексів для відпочинку. З досвіду ведення готельного напрямку розуміємо, що потрібно клієнту інвестору і що потрібно кінцевому споживачу. Розуміємо як будувати те, що буде приносити гроші.

2) Відпочинок - реалізація будинків для відпочинку для приватних потреб. Не дуже розуміємо аудиторію, яка має такі фінанси, але хочемо туди розвинутись.

3) Життя - реалізація будинків для головного місця проживання сім'ї за містом. Компанія поки не впевнена, що хоче працювати у цій ніші, але дуже багато запитів від клієнтів ми отримуємо саме на будинок для основного проживання сім'ї, тому нам цікаво потестувати в 2019 році чи варто братися за цю нішу. І визначити для себе чи зможемо ми зробити стандартну модель яка підходить певному сегменту людей.

Другий пріоритет в бізнесі - це здача будинків в оренду, готельні комплекси, розвиток мережі будинків COSMOS. Нас трохи розфокусує цей напрямок, але він нам генерує поширення інформації та потенційну аудиторію на будинки. Також бізнесовою ціллю є готельна франшиза COSMOS для більших комплексів (3, 5, 10 будинків). Формування пропозиції по франшизі для сегменту, які в нас замовляють розробку комплексів і багато консультуються.

Отже, проаналізувавши головні пріоритети компанії робимо висновки про такі цілі на 2019 рік:

- 1) Продаж та реалізація N будинків;
- 2) Налаштування управління готелями, як інвестиційний проект
- 3) Покращення продукту на основі збору даних від клієнтів
- 4) Покращення ефективності команди

В 2020 році маємо наступні цілі:

- 1) Продаж та реалізація N будинків

- 2) Управління готелями
- 3) Покращення продукту на основі збору даних від клієнтів
- 4) Консалтинг, як інвестиційний проект

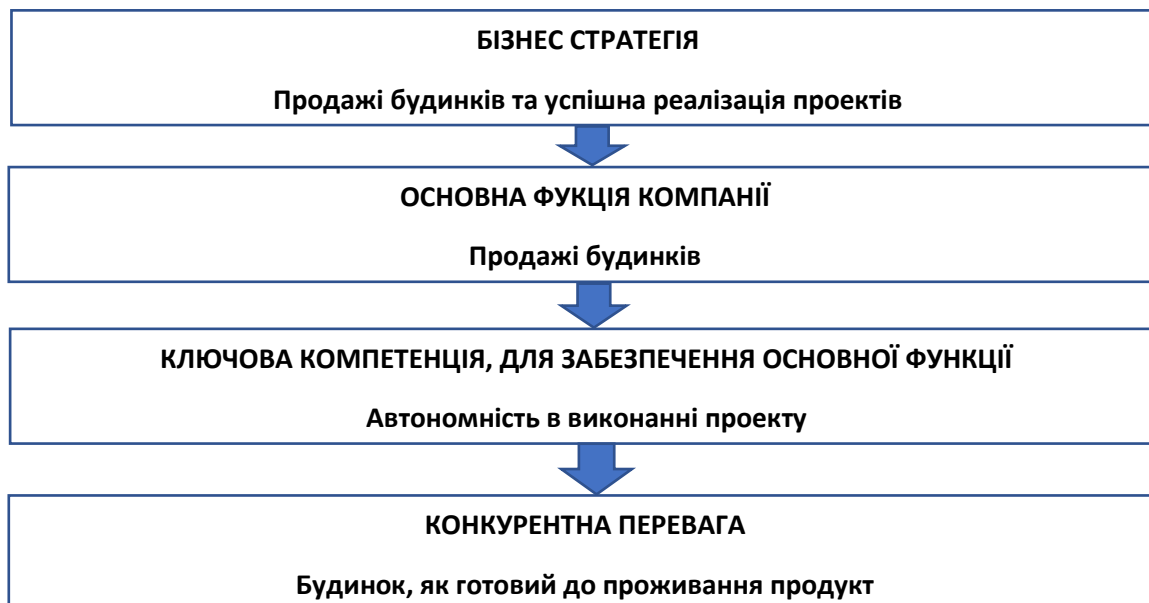
4.3. Ключова компетенція для бізнесу

Для забезпечення життєдіяльності компанії COSMOS, потрібно щоб виконувались дві головні функції – продаж будинків та реалізація проектів . На даному етапі розвитку бізнесу, коли компанія лише проходить період становлення та вибору бізнес моделі, критично важливим є налагодження цих двох функцій. До цих процесів залучені в більшій чи меншій мірі всі працівники компанії, оскільки це є головним пріоритетом. Провівши SWOT аналіз компанії, ми чітко розуміємо, що конкурентною перевагою та сильною стороною компанії є позиціонування будинку як готового продукту. Основною ідеєю та цінністю є економія часу клієнта і його мінімальне залучення до процесу, зняття болевих точок що пов'язані з постійним контролем за будівництвом. З клієнтом погоджуються ключові складові, такі як ділянка, наповнення та фінансові питання. Проте клієнт лише контролює та не присутній у всьому процесі. Це надає йому можливість не змінювати свій звичний темп та стиль життя. Також така особливість компанії COSMOS значно знімає рівень стресу з замовника, що часто є вирішальним у виборі компанії забудовника для співпраці.

Отже, ключовою компетенцією, яка забезпечує основну ціль – продажі будинків, є компетенція автономності в виконанні проекту. Вартує зазначити, що ключова компетенція повинна виконувати три важливі умови:

- 1) Вона повинна надавати додаткову цінність для клієнта
- 2) Вона повинна бути такою, яку важко копіювати конкурентові
- 3) Вона повинна бути рідкісною, такою, яку важко знайти на ринку

Візуалізацію ключової компетенції, пропоную розглянути в *Додатку 8*.



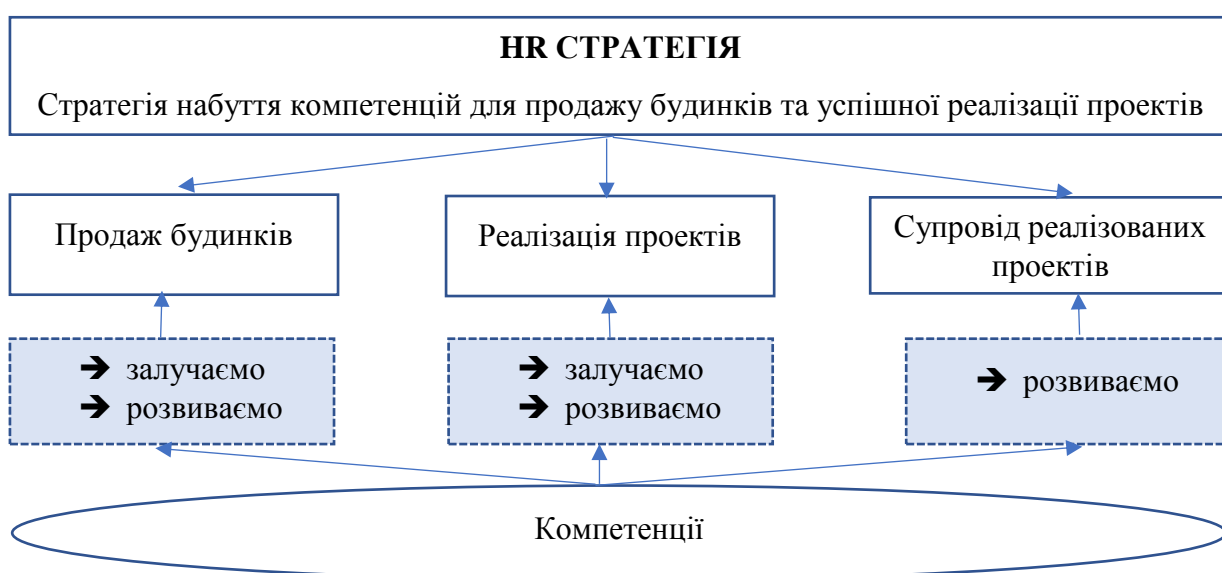
Аналізуючи ринок нерухомості загалом та ринок будівництва стіновими панелями зокрема, можемо зробити висновок, що будівництво будинків та їх введення в експлуатацію практично без залучення клієнтів є справді конкурентною перевагою компанії COSMOS. Вартує також зазначити, що саме такими міркуваннями в зародженні ідеї COSMOS керувались власники компанії. Коли свого часу вони зустрілись з ремонтом в своєму помешканні, то зрозуміли наскільки це затратно по часу та скільки забирає емоцій та нервів. Також спілкуючись зі своїми друзями, неодноразово помічали, що вони стають рабом свого дому і будівництво триває роками, забираючи час на сім'ю, відпочинок та позитивні емоції від життя. Саме такі міркування привели до ідеї створення COSMOS, в основу якого було закладено ідею створення простору, який буде служити людині, а не навпаки. Згодом ця ідея і стала головною конкурентною перевагою компанії.

Нагадаємо, що наша HR стратегія звучить як, стратегія набуття компетенцій для продажу та успішної реалізації проектів. Моїм головним завданням, як HR менеджера є впровадити такі дієві інструменти, які б забезпечили виконання головних функцій компанії – продажу та реалізації проектів. Провівши аналіз того, які ж компетенції дозволяють компанії

продавати свій продукт та успішно його реалізовувати, я виокремила ряд компетенцій, які необхідно залучати та розвивати. В своїй роботі, проводжу аналіз лише нетехнічних компетенцій необхідних усім працівникам компанії, щоб забезпечувати головну ціль. Технічні компетенції, характерні для кожної із посад, вважаю можливим перевірити за допомогою огляду резюме, практичних завдань в процесі співбесіди та опрацюванням рекомендацій та відгуків щодо конкретного кандидата.

Візуалізацію HR стратегії через призму ключових функцій компанії, пропоную розглянути в *Додатку 9*.

Додаток 9



Задля ефективного впровадження обидвох процесів: навчання та розвитку, в пункті 4.4 пропоную розглянути модель корпоративних компетенцій, які відповідають стратегічним цілями компанії, цінностям компанії та є корпоративними компетенціями для всіх працівників.

Для того, щоб забезпечити процес залучення нових працівників, відповідно до компетенцій необхідних для продажу та реалізації будинків, пропоную впровадити інструмент співбесіди за компетенціями. Детальніше про процес залучення в пункті 4.5.

Задля забезпечення процесу розвитку працівників відповідно до необхідних компетенцій, пропоную до розгляду рекомендації щодо набуття та

розвитку компетенцій (пункт 4.6) та модель оцінки компетенцій та пріоритетності навчання (пункт 4.7).

4.4. Впровадження корпоративних компетенцій

Як зазначалось в попередньому пункті, будемо модель корпоративних компетенцій, на базі якої буде впроваджено механізм співбесіди по компетенціях та план навчання працівників.

Розглянемо детальніше, які ж саме нетехнічні компетенції забезпечують компанії досягнення її стратегічних цілей.

1. Автономність в діях. Ця компетенція розкриває суть конкурентної переваги компанії COSMOS. А саме, позиціонуванні будинків, як готових продуктів для проживання. Працівник з даною компетенцією характеризують наступні поведінкові індикатори:

- приймає рішення в межах своєї компетенції;
- не створює проблеми, а вирішує їх;
- з повагою ставиться до ресурсів клієнта: грошей, часу, емоцій;
- бере відповідальність за свої рішення.

2. Комунікбельність. Відзначаємо для себе наступні важливі складові цієї компетенції:

- вміння логічно і швидко формулювати свою думку;
- точний вибір лексики та інтонації відповідно до аудиторії;
- вміння слухати і отримувати зворотний зв'язок;
- вміння задавати правильні запитання.

Виділяємо також наступні поведінкові індикатори які характеризують працівника чи кандидата:

- швидко підлаштовується під стиль співрозмовника;
- розвинуте активне слухання;
- задає запитання у влучний момент;
- не перебиває співрозмовника.

3. Бізнес комунікація. Для специфіки компанії COSMOS важливо щоб працівник чи кандидат вмів працювати із запереченнями та володів мистецтвом переконання. Також важливим інструментом в продажах є вміння переконливо проводити публічні презентації. Характерними поведінковими індикаторами для цієї компетенції є:

- використовує різні техніки комунікації на кожному із етапів продажу продукту (визначення мотивації, робота із запереченнями, переконання);
- вміє проводити публічні презентації;
- демонструє різні техніки в спілкуванні з важкими клієнтами;
- вміє сформулювати свою думку різними способами, задля досягнення бажаного результату.

4. Аналітичні здібності. Це прихована складова продажів, що носить більш пасивний характер, проте є не менше важливою. Критично необхідним є коли працівник чи кандидат демонструє наступні поведінкові індикатори:

- здатен опрацьовувати великі масиви інформації, та робити з них висновки;
- розуміє та використовує причинно-наслідкові зв'язки в тій чи іншій ситуації;
- вміє працювати з цифрами та розуміти їх;
- вміє структурувати інформацію, та працювати зі справді важливою.

5. Гнучкість. Для сфери в якій працює компанія COSMOS є надзвичайно важливим, щоб працівники були гнучкими в своїй роботі. Ця гнучкість стосується як планування свого робочого дня, та вміння працювати в умовах невизначеності, так і постійної зміни запитів від клієнта, до яких треба відноситись з розумінням. Дану компетенцію характеризують наступні поведінкові індикатори:

- вміє швидко знаходити оптимальне вирішення в важкій ситуації;
- вміє зберігати доброзичливе ставлення до колеги/клієнта при будь-якому повороті подій;
- вміє запропонувати декілька варіантів вирішення проблеми;

- демонструє здатність швидко вчитись та адаптуватись до нових запитів.

6. Клієнтоорієнтованість. Ця компетенція дещо схожа в нашому розумінні та застосуванні із гнучкістю та автономністю, проте також передбачає такий важливий поведінковий індикатор як здатність вибудовувати довірливі стосунки з клієнтом, підтримувати їх та використовувати як свої репутаційні здобутки.

7. Креативність. Оскільки компанія COSMOS пропонує новий та проривний продукт на ринку України, нам дуже важливо, щоб працівники компанії вміли мислити нестандартно. Оскільки вся суть компанії полягає в створенні простору який надихає, то цей простір повинен бути дуже продуманим та нетиповим, який заставить людей думати та відчувати себе по - новому. Тому дуже важливими є такі поведінкові індикатори від працівника чи кандидата, як:

- вміє мислити нестандартно, пропонувати рішення які інші не бачать;
- є наполегливим в своїх ідеях;
- вміє генерувати декілька однаково цікавих рішень;
- відкритий до змін та легко їх приймає.

8. Командність. Задля досягнення хорошого результату в роботі, всі члени команди повинні працювати як один механізм. Вони мають транслювати задекларовані цінності назовні та демонструвати повагу один до одного. Лише так ми зможемо отримати максимальну довіру від клієнта, та хороші рекомендації, що будуть сприяти подальшим продажам. Отже, поведінкові індикатори будуть наступні:

- будує відносини з командою, клієнтами та підрядниками та основі довіри та взаємоповаги;
- вміє слухати та сприймати критику;
- ставить інтереси компанії попереду своїх власних інтересів;
- не втручається в роботу іншого члена команди;
- виконує свою частину роботи вчасно та якісно;
- пропонує допомогу іншим членам команди.

У своїй роботі я керувалась тим, що корпоративні компетенції виходять з цінностей компанії та стратегічних цілей компанії. Графічне зображення залежності між компетенціями та цінностями подаю в Додатку 10.

Додаток 10



Результати роботи з корпоративними компетенціями дають досить цікаву візуалізацію. Ключовою компетенцією що забезпечує конкуренту перевагу, а отже і продажі, є автономія в діях і вона ж виходить з чотирьох найважливіших цінностей компанії COSMOS: експертність, зрілість, чесність та ощадливість.

4.5. Стратегія залучення нових працівників

Відповідно до пріоритету бізнесу ми формуємо HR стратегію, як стратегію набуття компетенцій для продажу та успішної реалізації проектів. Метою цієї стратегії є забезпечення виконання основного пріоритету бізнесу.

Наша HR стратегія має декілька цілей до виконання. Розглянемо детальніше ті із них, які стосуються залучення нових працівників. Отже, нові працівники, а відповідно і стратегія до їх залучення нам необхідні для продажів будинків та для реалізації проектів. В попередньому пункті ми визначили які саме нетехнічні компетенції нам необхідні для досягнення наших завдань.

Пропоную також до розгляду впроваджену нами співбесіду за компетенціями, як інструмент відбору працівників за цими компетенціями.

Метою такого інтерв'ю є зібрати поведінкову інформацію про кандидата на позицію, яка має відношення до його майбутньої роботи. Питання передбачають розгорнуту відповідь. Таким чином, аналізуючи відповіді на запитання про поведінку в минулому, ми можемо прогнозувати поведінку кандидата в майбутніх аналогічних ситуаціях. Розглянемо детальніше, які саме поведінкові індикатори нам можуть вказувати на ту чи іншу компетенцію, та якими запитаннями під час співбесіди, ми можемо виявити та оцінити цю компетенцію (див. *Додаток 11*).

Додаток 11

| Поведінкові індикатори компетенцій | Запитання для розкриття та оцінки компетенцій |
|--|--|
| Автономність в діях | |
| <ul style="list-style-type: none"> - приймає рішення в межах своєї компетенції; - не створює проблеми, а вирішує їх; - з повагою ставиться до ресурсів клієнта: грошей, часу, емоцій; - бере відповідальність за свої рішення. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Уявіть собі ситуацію, ваша думка кардинально розходиться з думкою безпосереднього керівника. Ваші дії? Якщо така ситуація була, опишіть її. 2. Як ви ставитесь до визнання своїх помилок? Опишіть ситуацію, яка приходить вам першою на думку. 3. Чи бували у вас випадки, коли ви приймали рішення, а воно виявилось хибним? Якими були ваші подальші дії? |

| Комунікабельність | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - швидко підлаштовується під стиль співрозмовника; - розвинуте активне слухання; - задає запитання у влучний момент; - не перебиває співрозмовника. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Пригадайте, будь ласка, випадок, коли ваш керівник поставив перед вами завдання, яке було незрозумілим, великим та суперечливим у своєму формулюванні. Якими були ваші дії? 2. Чи бували у вас випадки, коли під час розмови з потенційним клієнтом, ви не змогли зрозуміти його мотивації та втратили клієнта? |
| Бізнес комунікація | |
| <ul style="list-style-type: none"> - використовує різні техніки комунікації на кожному із етапів продажу продукту (визначення мотивації, робота із запереченнями, переконання); - вміє проводити публічні презентації; - демонструє різні техніки в спілкуванні з важкими клієнтами; - вміє сформулювати свою думку різними способами, задля | <ol style="list-style-type: none"> 1. Чи є у вас досвід проведення публічних презентацій? Якщо так, то що видавалось найважчим? 2. Наведіть приклад у співпраці з керівником, коли потрібно було переконати в своїй правоті різними способами. Який спосіб був найдієвіший? (візуалізація в цифрах, інфографіки, підхід “недоотриманої вигоди”) |

| | |
|---|---|
| <p>досягнення бажаного результату.</p> | <p>3. Чи можете пригадати крайній випадок із життя, коли вам вдалось переконати опонента в своїй правоті?</p> |
| <p>Аналітичні здібності</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - здатен опрацювати великі масиви інформації, та робити з них висновки; - розуміє та використовує причинно-наслідкові зв'язки в тій чи іншій ситуації; - вміє працювати з цифрами та розуміти їх; - вміє структурувати інформацію, та працювати зі справді важливою. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Як часто доводилось вам виконувати зовсім нові обов'язки? (конкретний приклад) Який був результат- позитивний чи негативний. Чому так вважаєте? 2. Як часто траплялась ситуація, що не могли знайти потрібну інформацію в гуглі? Як виходили з цієї ситуації? 3. Чи доводилось вам швидко приймати рішення на основі проаналізованої інформації? |
| <p>Гнучкість</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - вміє швидко знаходити оптимальне вирішення в важкій ситуації; - вміє зберігати доброзичливе ставлення до колеги/клієнта при будь-якому повороті подій; | <ol style="list-style-type: none"> 1. Чи був у вас досвід роботи з клієнтами - сімейними парами? Розкажіть про найбільші труднощі в такій роботі. 2. Наведіть, будь ласка, приклад, коли у роботі з клієнтом вас постійно відволікали. Які для |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - вміє запропонувати декілька варіантів вирішення проблеми; - демонструє здатність швидко вчитись та адаптуватись до нових запитів. | <p>вас найбільші труднощі в такій ситуації?</p> <p>3. Чи бували у вас ситуації, коли ваш керівник часто змінював пріоритети в роботі. Як ви себе почували в таких ситуаціях?</p> |
| <p>Клієнтоорієнтованість</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - вибудовує довірливі стосунки з клієнтом, підтримує їх та використовує як свої репутаційні здобутки. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Які клієнти можуть вас роздратувати? Чому? 2. Опишіть, будь ласка, ситуацію, коли вам не вдалось налагодити спільну мову з клієнтом і ви його втратили. |
| <p>Креативність</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - вміє мислити не стандартно, пропонувати рішення які інші не бачать; - є наполегливим в своїх ідеях; - вміє генерувати декілька однаково цікавих рішень; - відкритий до змін та легко їх приймає. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Чи бували у вас ситуації, коли потрібно було запропонувати декілька варіантів вирішення одного і того самого питання/проблеми? 2. Чи вмієте ви відстоювати свою точку зору? Розкажіть приклад. 3. Опишіть, будь ласка, приклади ваших нових ідей, які були втілені в життя (мета, суть , результат). |

| Командність | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - будує відносини з командою, клієнтами та підрядниками на основі довіри та взаємоповаги; - вміє слухати та сприймати критику; - ставить інтереси компанії попереду своїх власних інтересів; - не втручається в роботу іншого члена команди; - виконує свою частину роботи вчасно та якісно; - пропонує допомогу іншим членам команди. | <p>1. Як ви будете діяти якщо ваш результат залежить від частини роботи колеги, а він зробив її неякісно? Чи були у вас такі ситуації?</p> |

Отже, ми описали запитання за допомогою яких можемо перевірити наявність тієї чи іншої компетенції в кандидата. Для того щоб наша оцінка була об'єктивною, вона повинна базуватись на певній стандартизованій формі. Також ця форма буде відігравати роль порівняльної бази між декількома кандидатами. А значить допомагатиме нам при прийнятті рішення. В своєму дослідженні пропоную наступну форму оцінки результатів (див. *Додаток 12*).

| Назва компетенції | Оцінка | Примітки |
|-----------------------|--------|----------|
| Автономність в діях | | |
| Комунікабельність | | |
| Бізнес комунікації | | |
| Аналітичні здібності | | |
| Гнучкість | | |
| Клієнтоорієнтованість | | |
| Креативність | | |
| Командність | | |

Пропоную наступну шкалу оцінок:

0 – компетенція відсутня або не виражена;

1 – компетенція слабо виражена;

2 – прийнятний рівень компетенції;

3 – компетенція яскраво виражена;

Н – не було можливості перевірити компетенцію;

3/0 – кандидат в різних ситуаціях проявляє компетенцію по-різному.

Під час співбесіди важливо також відслідковувати логіку побудови відповіді від кандидата. Задаючи запитання, нас не так цікавить конкретна відповідь чи результат, як дії кандидата щоб досягнути цього результату.

Загалом технології побудови співбесіди за компетенціями є дуже хорошим інструментом, що дозволяє уникнути соціально бажаних відповідей. Також дає змогу об'єктивно оцінити кандидатів керуючись не особистими вподобаннями, а оцінкою їх відповідей по стандартизованій шкалі кожної компетенції. Такий підхід дає змогу спрогнозувати успішність кандидата в компанії COSMOS, а також обрати кращого серед кандидатів з однаковим професійним досвідом.

Вартує зазначити, що впровадивши такий інструмент в компанії COSMOS, ми змогли успішно закрити декілька вакансій і задоволені результатом. Звісно, що після проведення співбесід за цією технікою у нас завжди окреслюється ряд ризиків по кандидату. Проте така співбесіда дає нам змогу побачити ці ризики, зрозуміти їх і прийняти чи не прийняти. Вони не є несподіванкою, а значить і не несуть загрози бізнес стратегії компанії.

4.6. Розробка рекомендацій по набуттю та розвитку компетенцій

Як зазначалось в попередньому розділі, пропозиції щодо навчання та розвитку необхідних компетенцій будемо за принципом 70/20/10. Дана модель передбачає, що:

- 1) 70% навиків працівник формує виконуючи реальні завдання на своєму проекті;
- 2) 20% - підчас взаємодії з іншими працівниками в процесі роботи;
- 3) 10% - відвідуючи спеціалізовані тренінги та навчання.

Пропоную розглянути як саме ми будемо втілювати цей принцип для розроблених нами корпоративних компетенцій (див. *Додаток 13*).

Додаток 13

| Назва компетенції | Методи покращення компетенції |
|---------------------|--|
| Автономність в діях | (10%) “Чорний лебідь” Нассім Ніколас Талеб. (10%) “Управління проектами” Д.Мередіт, С.Мантел. (20%) https://kmbs.ua/pur/upravlinnya-proektami-za-metodom-teoriyi-obmezhen-biznes-kurs-fart-tut-ni-do-chogo Тренінг “Управління проектами за методом теорії обмежень” м.Київ. (20%) https://rok.in.ua/posluhy/rozvytok-kompetentsii#1 Тренінг “Ефективне управління часом”. |

| | |
|----------------------|--|
| | <p>(20%) https://lvbs.com.ua/education/programs/ex-ed/upravlinnya-prodazhem/ Програма з управління продажами, Львівська бізнес-школа.</p> <p>(70%) ведення проекту від моменту зацікавлення клієнтом до кінцевої задачі будинку.</p> |
| Комунікабельність | <p>(10%) “Как разговаривать с кем угодно. Уверенное общение в любой ситуации” Марк Роудз.</p> <p>(20%) Тренінг із формування комунікативних умінь і навичок http://osnova.com.ua.</p> <p>(20%) Корпоративний курс “Сучасна ораторська майстерність” http://masterlev.com.ua/.</p> <p>(20%) Проведення тематичних ігрових зустрічей з членами команди. Отримання зворотного зв’язку від керівництва.</p> <p>(70%) проведення переговорів із потенційними клієнтами.</p> |
| Бізнес комунікація | <p>(10%) "ЯК почути ТАК, або Переговори без програшу" Р.Фішер, У.Юрі, Б.Патон.</p> <p>(10%) “Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров” Марк Гоулстон.</p> <p>(10%) “Включаем обаяние по методике спецслужб” Марвин Карлинс, Джек Шафер.</p> <p>(10%) Книга "Стрімкий розвиток кар'єри - поради від топ-менеджерів" Естіні де Брір.</p> <p>(20%) Корпоративний тренінг “Результативні переговори”, м.Львів http://shkola-agrus.com.</p> <p>(70%) Презентація продукту на виставці.</p> <p>(70%) Передпродажні переговори з клієнтом.</p> |
| Аналітичні здібності | <p>(10%) “Розвиток мозку. Як читати швидше запам’ятовувати краще і досягати великих цілей” Роджер Сайп.</p> <p>(10%) “Головоломки Шерлока Холмса” Річард Ст. Галланд.</p> |

| | |
|---------------------------|---|
| | <p>(10%) “5 хвилин на роздуми” Ян Перельман.</p> <p>(10%) “Швидкий рахунок” Ян Перельман.</p> <p>(10%) “Цікаві завдання й досвіди” Ян Перельман.</p> <p>(10%) “Навчи свій мозок працювати” Метью Макдональд.</p> <p>(10%) “Японська система розвитку інтелекту і пам’яті” Рюта Кавашима.</p> <p>(20%) Аналітичні ігри з командою, тематичні вечори (шахи, нарди, головоломки, Thinkers).</p> <p>(70%) Підготовка до зустрічі з клієнтом, аналіз мотивуючих факторів.</p> <p>(70%) Виконання завдань пов’язаних з опрацюванням великого масиву інформації.</p> |
| Гнучкість | <p>(10%) Вебінар “Бізнес-гнучкість. Як бути лідером в епоху постійних змін” https://eba.com.ua.</p> <p>(10%) “Unlocking Agility: An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation”, Jorgen Hesselberg.</p> <p>(10%) “Reinventing organisations”, Frederik Laloux.</p> <p>(10%) “Мистецтво творення попиту” Андріан Сливоцький.</p> <p>(70%) Виконання робочого завдання в різний спосіб з метою продажу різним замовникам завдання.</p> |
| Орієнтованість на клієнта | <p>(10%) “Скарга – це подарунок. Як зберегти лояльність клієнтів”, Джанель Барлоу Клаус Мьоллер.</p> <p>(10%) “Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти”. І.Піньє, А.Сміт, А.Остервальдер.</p> <p>(20%) http://spe.org.ua/courses/art-of-comunication/ Тренінг “Мистецтво спілкування зі складними особистостями”.</p> <p>(70%) Спілкування з клієнтами для виявлення основних мотиваційних факторів.</p> |

| | |
|--------------|---|
| Креативність | <p>(10%) “Позитивна організація. Звільнення від стереотипів, консерватизму”. Роберт Куинн.</p> <p>(10%) “Як працює Google”. Ерік Шмідт, Д.Розенберг.</p> <p>(10%) “Корпоративна культура Toyota. Уроки для інших компаній”. Джефрі Лайкер, Майкл Хосеус.</p> <p>(10%) “Мистецтво мислити масштабно”, Девід Шварц.</p> <p>(10%) “Робота в радість. Бізнес-модель майбутнього”, Денніс Баке.</p> <p>(20%) День зміни обов’язками між працівниками компанії.</p> <p>(20%) Тематичні ігри за SCAMPER-методикою.</p> <p>(70%) Робота над нетиповим проектом/запитом/завданням, по якому ще немає попередніх напрацювань.</p> |
| Командність | <p>(10%) “Психологія командотворення”, Вікторія Горбунова.</p> <p>(10%) “14 принципів роботи злагодженої команди”, Джефрі К.Лайкер.</p> <p>(10%) “5 вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог”, Патрік Ленсіоні.</p> <p>(10%) “Команда команд: Нові правила взаємодії у складному світі”, Д.Сільверман, К.Фасселл, С.Маккрістал.</p> <p>(20%) Тренінг з командотворення http://manivci.org/korporatyvu/</p> <p>(70%) Щоденна робота в команді, вирішення спільних завдань та проблем.</p> |

Відповідно до чотирьохрівневої моделі Кірпатріка, після проведення навчання ми його оцінюємо такими способами:

1. Реакція. Це свого роду оцінка першого враження, відразу після навчання. Вона дає нам інформацію про рівень тренера, наповнення тренінгу та корисність інформації. Така оцінка є досить суб’єктивною і може нести емоційний характер.

2. Оцінка вивченого та засвоєного. Такого роду перевірка може бути відразу після тренінгу чи згодом. Основна її мета – виявити наскільки відсотків працівники засвоїли теоретичну частину навчання.

3. Поведінка. Це найскладніший елемент оцінки, оскільки він повинен нам дати інформацію щодо того, як змінилась поведінка працівників внаслідок пройденого навчання. Іншими словами, як змінились їхні поведінкові індикатори по компетенціях, що повинні були розвинути.

4. Результат. На цьому рівні ми маємо оцінити зміну бізнес показників компанії внаслідок проведеного навчання. Тут дуже важливо правильно визначити, які саме показники повинні були змінитись, в іншому випадку оцінка є нерелевантна [14].

Приймаючи рішення щодо виділення коштів на те чи інше навчання, ми повинні відповісти собі на запитання які цілі цього навчання, скільки потрібно інвестувати в нього та як ми будемо вимірювати повернення цих інвестицій. Лиш приймаючи той факт що витрати на навчання це інвестиція, ми не будемо очікувати швидких результатів. Після виділення коштів на навчання ми повинні обраховувати ROI навчання. ROI (return on investment) обраховується як дохід від інвестиції мінус інвестиційні витрати розділено на інвестиційні витрати. Інвестиційні витрати це:

- Прямі витрати на навчання (вартість тренінгового курсу, витрати на навчальні матеріали, оренда приміщення, транспорту).
- Час, який оплачується працівникам коли вони перебувають на навчанні.
- Потенційно втрачений дохід.

Дохід від інвестиції від навчання - це збільшення прибутку.

Цей показник дасть нам розуміння в майбутньому щодо доцільності витрат на конкретне навчання.

4.7. Модель оцінки компетенцій та пріоритетності навчання

Відповідно до цілей конкретного працівника нам необхідно буде розвивати компетенції в більшій чи меншій мірі. У кожної людини різне сприйняття того наскільки компетенція є розвинутою, та що означає що ми її розвинули до певного рівня. Задля цього, пропоную ввести уніфікована шкалу оцінки компетенції, за допомогою якої ми будемо мати базу для порівняння компетенції конкретного працівника в часовому вимірі. Також ми зможемо обрати працівника в якого певна необхідна компетенція розвинута найкраще.

Пропоную наступну шкалу оцінки:

- 1 – не вимагається
- 2 – базове теоретичне знання, але ще не компетенція
- 3 – може практикувати з допомогою
- 4 – може виконувати самостійно
- 5 – може навчати інших

Задля того щоб такий інструмент був робочим при процедурах оцінки продуктивності чи складанні навчального плану, пропоную також ввести зрізи компетенції в певних точках, а саме:

- початкова оцінка компетенції, коли працівник лише почав роботу в компанії;
- поточна оцінка компетенції, відображає реальну картинку в момент проведення оцінки;
- очікувана оцінка компетенції, тобто така яка є необхідна в даний момент часу, для виконання певного завдання.

Також задля того щоб розуміти прогалину даної компетенції для конкретного працівника з прив'язкою до конкретних робочих завдань, ми обраховуємо різницю між очікуваною оцінкою та поточною оцінкою. А для того щоб розуміти наскільки швидко нам треба розвинути цю компетенцію, ми враховуємо пріоритетність компетенції для завдання. Всі ці обрахунки зводимо в матрицю компетенцій, яка буде гарно візуалізувати наші слабкі та сильні місця в досягненні стратегічних цілей компанії. Також це хороший інструмент для

фінансиста та HR менеджер, задля розуміння пріоритетності в навчанні та планування бюджету на навчання.

Розглянемо візуалізацію описаної матриці в *Додатку 14*.

Додаток 14

| Компетенція | Поведінкові індикатори | Рівень володіння компетенцією | | | | | Працівник | | | | | |
|-------------|------------------------|-------------------------------|---|---|---|---|-----------|---------|-----------|-----------|----------------|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | початкова | поточна | очікувана | прогалина | пріоритетність | |
| | | | | | | | | | | | | |

Розглянемо, як працює даний інструмент на прикладі (див. *Додаток 15*). Задля прикладу я взяла посаду маркетолога та три задачі з високим пріоритетом, які стоять перед ним. Ці задачі є:

- 1) Розробка рекламної кампанії до початку будівельного сезону, до 1 квітня 2019 року.
- 2) Підготовка до будівельної виставки у м.Львів, 14-17 травня 2019 року.
- 3) Розробка матеріалів для кожного етапу воронки продаж, до 1 липня 2019 року.

| Компетенція | Поведінкові індикатори | Працівник | | | | | Завдання з високим пріоритетом | | |
|-----------------------|--|-------------------------------|---|-----------|-----------|----------------------|---|--|--|
| | | початкова | поточна | очікувана | прогалина | пріоритетність | Розробка рекламної кампанії до початку будівельного сезону, до 1 квітня 2019 року | Підготовка до будівельної виставки у м.Львів, 14-17 травня 2019 року | Розробка матеріалів для кожного етапу воронки продаж, до 1 липня 2019 року |
| Автономність в діях | Приймає рішення в межах своєї компетенції; не створює проблем | 2 | 3 | 4 | 1 | 1,3 | 4 | 4 | 5 |
| Комунікабельність | Швидко підлаштовується під стиль співоромовника; здатність активно просувати | 3 | 3 | 4 | 1 | 0,7 | 4 | 5 | 2 |
| Бізнес комунікація | Використовує різні техніки комунікації на кожному із етапів продажу продукту (визначення | 2 | 2 | 4 | 2 | 1,3 | 3 | 5 | 2 |
| Аналітичні здібності | Здатен опрацювати великі масиви інформації, та робити з них висновки; розуміє та | 3 | 3 | 5 | 2 | 1,7 | 5 | 4 | 5 |
| Гнучкість | Вміє швидко знаходити оптимальне вирішення в важкій ситуації; вміє зберігати | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| Клієнтоорієнтованість | Вибудовує довірливі стосунки з клієнтом, підтримує їх та використовує як свої | 3 | 4 | 5 | 1 | 0,7 | 4 | 5 | 5 |
| Креативність | Вміє мислити не стандартно, пропонувати рішення які інші не бачать; є чародейським | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| Командність | Будує відносини з командою, клієнтами та підрядниками та основи довіри та взаємоповаги | 3 | 4 | 4 | 0 | (-0,4) | 3 | 5 | 3 |
| | | Рівень володіння компетенцією | | | | Пріоритет в навчанні | | | |
| | | 1 | не вимагається | | | низький | | | |
| | | 2 | базове теоретичне знання, але ще не компетенція | | | помірний | | | |
| | | 3 | може практикувати з допомогою | | | високий | | | |
| | | 4 | може виконувати самостійно | | | | | | |
| | | 5 | може навчати інших | | | | | | |

Отже, як бачимо з проведеного дослідження, маркетологу, для того щоб виконати поставлені завдання критично необхідним є навчання та розвиток таких компетенцій як: креативність, гнучкість та аналітичні здібності. Рекомендації щодо навчання про принципу 70/20/10 наведені в попередньому пункті.

4.8. Фінансові витрати на проект

Для підрахунку фінансових витрат на проект я брала до уваги час, який витратили всі залучені сторони в проект, а також ймовірну вартість навчання для працівників компанії. За базу брала середньоринкові заробітні плати, оскільки реальні заробітні плати не маю права розголошувати (див. Додаток 16).

| Посада | Кількість затрачених годин, год. | Середня зп по ринку за годину, \$ | Вартість | Залучені активності |
|---|--|---|-------------|--|
| HR Менеджер | 44 | 12 | 528 | мозкові штурми, фасилітаційна сесія, компетенції по цінностях/цілях/профілях посади, розробка моделі корпоративних компетенцій, матриця компетенцій, розробка шаблону співбесіди за компетенціями, розробка моделі оцінки працівників. |
| CEO | 8 | 30 | 240 | мозкові штурми, фасилітаційна сесія, розробка моделі корпоративних цінностей, компетенції по цілях, оцінка працівників. |
| COO | 13 | 21 | 273 | мозкові штурми, фасилітаційна сесія, розробка моделі корпоративних компетенцій, компетенції по цінностях/цілях/профілях посади, оцінка працівників. |
| Менеджер з продажів | 1 | 18 | 18 | Оцінка |
| Маркетолог | 1 | 6 | 6 | Оцінка |
| Керівник проєктів | 1 | 5 | 5 | Оцінка |
| Спеціаліст з готельного бізнесу | 1 | 6 | 6 | Оцінка |
| Фінансист | 6 | 12 | 72 | оцінка, погодження вартості тренінгових програм |
| Тренінг “Ефективне управління часом” для 2 чоловік | | | 150 | |
| Корпоративний тренінг “Сучасна ораторська майстерність” | | | 400 | |
| Корпоративний тренінг “Результативні переговори” | | | 570 | |
| Корпоративний виїзний тренінг з командотворення | | | 640 | |
| Вартість проєкту | | | 2908 | |

ВИСНОВКИ

Процес розробки та впровадження HR стратегії є тривалим в часі та не завжди приносить швидкі результати. Проте така стратегія є невід'ємною для довгострокового розвитку компанії, вона є свого роду ланкою, що об'єднує усі ресурси, працівників, власників, процеси та цілі. Стратегія задає вектор розвитку компанії, без неї дії власників та працівників можуть бути не логічними та випадковими. Вдало збалансована стратегія дає такі стратегічні результати, як: задоволені власники бізнесу, задоволені клієнти, ефективні процеси та мотивовані працівники. Окрім того обізнаність про стратегію всіх учасників команди дає визначеність щодо того куди ми рухаємось, для чого, яким способом. Процес втілення стратегії в компанії COSMOS лише розпочався, проте можемо робити вже проміжні висновки, а саме:

1) Рівень стресу, який притаманний для всіх стартапів, знизився. Оскільки найбільше на його природу впливає невизначеність. HR стратегія дає працівникам формалізацію процесів та конкретні інструменти для використання. Також працівники отримали розуміння того, що саме власники очікують від них в розвитку компетенцій і що треба зробити для досягнення цього рівня. Механізм оцінки компетенцій також є прозорим та зрозумілим, що є дуже важливим для мотивації.

2) Окреслено, проговорено та задекларовано цінності компанії і як наслідок цього нам вдалось створити ціннісне середовище, в якому комфортно працювати всім учасникам команди. Працівники відчули своє залучення до процесу творення цінностей та транслюють їх на зовні. А, отже, ми отримали дієвий інструмент внутрішнього брендингу, який вдало працює назовні для репутації компанії.

3) В процесі реалізації проекту ми змогли зрозуміти та пропрацювати основну компетенцію, що дозволяє компанії COSMOS бути конкурентною та відображає основну перевагу на ринку - позиціонування будинку, як готового продукту. Такою компетенцією є автономність нашого персоналу в роботі з

клієнтом та мінімальне його залучення до процесу. Така перевага є вирішальною для нашої цільової аудиторії, яка цінує свій час, енергію та кошти.

4) Ми пропрацювали корпоративні компетенції, які є типовими для всіх працівників COSMOS. Ми знаємо як підбирати нових працівників за допомогою співбесіди по компетенціях. Користуючись таким інструментом, нам вдалось успішно закрити три вакансії: маркетолог, проектний менеджер та менеджер з продажів. При побудові моделі компетенцій ми враховували що ці компетенції мають виходити з цінностей компанії, стратегічних цілей та профілю посад. Саме тому нам вдалось відібрати таких працівників, які повністю відповідають цим критеріям.

5) Ми створили інструмент оцінки компетенцій та визначення пріоритетності навчання відповідно до цілей конкретного працівника.

6) Розроблено конкретні рекомендації щодо навчання та розвитку усіх корпоративних компетенцій за принципом 70/20/10. Такі рекомендації носять прикладний характер та відгукнулись нашим працівникам, оскільки є не просто теоретично процедурою, а набором конкретний практичних порад.

7) Проведено переговори з тренерами, відповідно до обраних тренінгів щодо розвитку компетенцій з мистецтва переговорів та переконання, ораторським здібностям та вмінням працювати зі складними клієнтами. Вартість навчання закладено в бюджет. Порядок проведення навчань буде обраховуватись відповідно до пріоритетності завдань компанії. Спосіб визначення пріоритетності для розвитку тієї чи іншої компетенцій розроблено та продемонстровано в даному дослідженні.

Як бачимо, на цьому етапі вдалось досягнути гарних результатів, завдяки яким вдалось виконати цілі, які я та власники компанії ставили перед собою на початку роботи з проектом, а саме:

1) Усунення проблеми плинності працівників через неспівпадіння в цінностях та відсутності компетенцій необхідних для стратегічних цілей компанії.

2) Створення середовища комфортного для праці усім учасникам процесу.

3) Закриття стратегічно важливих вакансії правильними гравцями, а отже, можливість власникам компанії відійти від операційної діяльності і сфокусуватись та перегляді бізнес моделі, оцінці нових можливостей та розвитку стратегії.

4) Фокусування власників компанії на стратегічному маркетингу та продажах. Як наслідок - вісім гарячих лідів та передпродажні зустрічі з клієнтами (станом на 1 травня 2019 року).

5) Запуск та розвиток напрямку Workation, як додаткове джерело доходу компанії.

6) Фокусування на готельному управлінні, як інвестиційному проекті. Як наслідок маємо три протестованих готових продукти: генерація клієнтів для відпочинку, запуск будинку для оренди, управління та догляд за будинком.

Також вартує зазначити, що перед мною як HR консультантом компанії COSMOS стоїть ще ряд завдань, для завершення проекту, а саме:

1) Провести процедури огляду продуктивності для кожного працівника, що включає в себе:

1.1) Оцінку виконання поставлених завдань за останні 3 місяці.

1.2) Постановка цілей на наступні 3 місяців, відповідно до стратегічних цілей компанії та напрямку.

1.3) Введення ключових показників ефективності та вимірювання їх досягнення.

1.4) Розробку плану навчання по компетенціях, відповідно до пріоритетності поставлених завдань.

2) Введення в курс усіх HR процесів штатного HR менеджера компанії COSMOS (якщо така вакансія буде відкрита), або продовження співпраці на умовах консалтингу з компанією.

Загалом, вартує зазначити, що HR стратегія вирішує багато запитань в компанії, проте і створює безліч больових точок. Проте подолання їх є

необхідним, якщо компанія хоче розвиватись. Іноколи це важко та стресово, проте нерозуміння чи ігнорування проблем та потреб в змінах призводить до набагато неприємніших наслідків для всіх працівників, власників та компанії в цілому. У випадку компанії COSMOS ми маємо дуже відкритих та свідомих власників бізнесу, які готові та розуміють довгострокову потребу в HR стратегії, а це вже великий потенціал до успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. CIPD research insight, “Achieving sustainable organization performance through HR in SME”, 2012.
2. European Commission, Small and medium-sized enterprises (SMEs), 2012.
3. Роль засновника згідно із I.Адзіесом, <https://adizes.me/>
4. CIPD research insight, “Changing HR operating models”, 2015.
5. Дейв Ульрих та Уейн Брокбенк, “The HR Value Proposition”, 2005.
6. Лінда Холбеч, “Aligning Human Resources and Business Strategy”, 2009.
7. Ожегов С.И., Словник: 70000 слів / Під ред. Н.Ю. Шведовой. – 23-е вид., 1990. – 917 с.
8. Шишов С.Е., Кальней В.А., “Школа: мониторинг качества образования”, 2000. – 316 с.
9. Джон Равен, “Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения”, 2001. – 142 с.
10. Байденко В.И., “Концептуальная модель государственных образовательных стандартов в компетентностном формате”, 2004. – 19с.
11. Видавничий центр проблем якості підготовки спеціалістів, 2004. – 66с.
12. Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger, “FROM FYI: A GUIDE FOR DEVELOPMENT AND COACHING By Competencies Descriptions” written by People Biz, Inc.
13. John Kotter, “Leading Change: An Action Plan from The World's Foremost Expert on Business Leadership”, 2011.
14. Donald L.Kirkpatrick, “Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs”, 2007.

ДОДАТКИ

Додаток 17

