

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему : «Трансформація HR департаменту. Створення цінності для бізнесу.»

Виконав: студент 2 курсу, групи СУП18м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Голубенко Ю.І.

Керівник к.е.н. Георгіаді А.Г.

Рецензент д.е.н. Борщевський В.В.

Львів 2020

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ I. Теоретичні аспекти трансформаційних змін в організаціях	6
1.1. Походження та суть поняття трансформаційних змін в організаційному розвитку.....	6
1.2. Процес формування стратегії розвитку.....	16
1.3. Роль комунікацій в процесі трансформаційних змін.....	22
Висновки до «Розділу I».....	24
Розділ II. Моделювання та імплементація проекту «Трансформації HR функції»	26
2.1. Огляд компанії та занурення у бізнес контекст.....	26
2.2. Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та планові результати впровадження проекту.....	29
2.3. Моделювання та план імплементації проекту.....	34
2.4. Попередні результати проекту.....	40
Висновки до «Розділу II».....	43
Розділ III. Фінансові аспекти впровадження трансформаційних змін	45
3.1. Основні якісні та кількісні показники впровадження проекту.....	45
3.2. Бюджетування проекту.....	49
3.2. Рентабельність інвестицій.....	50
Висновки до «Розділу III».....	52
Управлінські висновки	53
Список використаних джерел та літератури	55
Додатки	56

ВСТУП

«Управління персоналом повинно створювати цінність для бізнесу, інакше всі ініціативи в цій області не будуть ефективними»

Дейв Ульріх

Якісна система управління персоналом – це невід’ємний елемент функціонування успішної організації. Основні принципи та підходи моделей управління персоналом суттєво різняться в залежності від обраної бізнес-моделі організації. Проте, ключова цінність HR функції полягає у вмінні вийти за межі операційної діяльності та створити додаткову перевагу для бізнесу, в межах якої вона функціонує.

Сьогодні зміни в бізнесі відбуваються в десятки разів швидше, ніж ще кілька років тому. Старі методи управління не працюють, бізнес-моделі не забезпечують реалізацію навіть поточних цілей, а класичний HR не відповідає потребам бізнесу і співробітників. Яку роль в управлінні змінами може зіграти HR? Яку цінність він може привнести в бізнес?

Трансформація ролі HR - це нові можливості. Все частіше, в українських компаніях спостерігаються тенденції зміни ролі HR від експертного консультування з питань управління людськими ресурсами до стратегічного партнерства.

Власники та керівники компаній вважають, що роль HR як кадровика, простого рекрутера та внутрішнього тренера є застарілою і не відповідає потребам бізнесу. Управління персоналом охоплює багато проблем і усі рішення HR повинні враховувати майбутнє компанії в довгостроковій перспективі та дозволити створити для бізнесу нову конкурентну перевагу.

Отже актуальність даного проекту зумовлена стадією розвитку і зрілості самого бізнесу в компанії. Якщо керівництво починає використовувати більш прогресивні методи управління та ресурси в своїй діяльності, ніж її відділ персоналу, то такі типові функції HR як, набір персоналу, навчання та

утримання перестають відповідати загальним вимогам бізнесу і позбавляють персонал можливості здійснити те, що бере на себе управлінська команда.

Метою трансформації HR функції в компанії є визнання HR'а як бізнес-партнера, і на надання йому відповідних повноважень для забезпечення досягнення бізнес показників.

Концепція бізнес-партнерства почала свій розвиток ще в 1995 р через практичне втілення моделі «Three-legged stool», суть якої полягає в об'єднанні трьох областей відповідальності в ролі HR:

- сервісний рівень - адміністрування всіх кадрових питань,
- експертний рівень – розробка та впровадження кращих HR – практик;
- стратегічний рівень – розробка та реалізація стратегії управління персоналом у взаємозв'язку зі стратегією бізнесу.

Подальший розвиток концепція отримала в книзі «Human Resource Champions», Дейвіда Ульріха (David Ulrich), який запропонував диференціювати діяльність HR в залежності від ступеня її орієнтації на процеси і людей, стратегію або операційні завдання.

Як стратегічний партнер, HR повинен координувати HR-проекти зі стратегією всього бізнесу. Як лідер змін - підтримувати та ініціювати зміни і еволюцію бізнесу з використанням людського капіталу. Як функціональний експерт - забезпечити якісний сервіс при мінімальній ціні витрат. Як консультант персоналу повинен знати працівників, вміти їх вислухати і знайти розумні шляхи задоволення їх запитів. Інтегруючи всі ролі, HR як бізнес-партнер повинен забезпечувати бізнесу успішність, шукати нові шляхи розвитку, орієнтуючись на виконання бізнес - цілей.

Трохи пізніше, Девід Толлера, говорив про те, що HR повинен створювати додаткову вартість для організації, а значить стати «гравцем» або «драйвером».

Таким чином, в сучасному бізнесі, роль HR проходить шлях трансформації від власника процесу, що відповідає за завдання і практики управління персоналом, до «драйвера», орієнтованого на позитивні зміни та забезпечення успішних результатів діяльності бізнесу (Додаток 1).

Що необхідно змінити в діяльності HR департаменту, щоб створити максимальну цінність для бізнесу:

- Змінити структуру організації HR департаменту з метою відповідності самому бізнесу і стадії його розвитку. Перейти від традиційних структур до системи, що включає центри відповідальності за адміністрування, експертизу і стратегічне партнерство. Таким чином, забезпечуючи зменшення адміністративних витрат, впроваджуючи кращі HRM практики в галузі навчання, розвитку, управління ефективністю і талантами, оновлена система управління людьми допоможе через ресурси і синергію персоналу реалізовувати стратегію і досягати мети бізнесу.
- Зіставити зі стратегією компанії всі пропоновані заходи та ініціативи з управління персоналом. Важливо сконцентрувати зусилля на тих пріоритетних сферах, які дадуть максимальний результат для компанії: позитивно позначатися на клієнтах та відкриють нові можливості для розвитку бізнесу.
- Навчити HR спеціалістів бути максимально ефективними і генерувати цінність для компанії через розуміння бізнесу, дотримання інтересів всіх сторін в компанії, розвиток HR ресурсів, підтримку та ініціювання організаційних змін, створення та впровадження ефективних HR практик, виявлення лідерства та професіоналізму.

При трансформації HR функції важливо отримати довіру від команди ТОПів і лінійних керівників. Ця довіра формується за допомогою побудови ефективних внутрішніх комунікацій та наявності реальних результатів, виражених не в сумі застосовуваних практик і методик, а в зміні вартості компанії, посилення її конкурентних переваг. Адже навіть найпрогресивніші технології і інструменти HR не будуть ефективними самі по собі, якщо вони не вирішують першочергових завдань, необхідних бізнесу.

Серйозною перевагою також може стати впровадження більш прогресивних HR - метрик, які не тільки вимірюють статистичні показники, а й дозволяють:

- оцінювати ефективність HR-заходів в грошовому вираженні;
- представляють інструмент для виявлення успішних і малоефективних програм;
- виступають мірилом процесів і індикаторами проблем, які важливі для організації;
- дозволяють показувати результати своєї роботи на мові цифр та конкретних показників, які прийняті в даному бізнесі.

На завершення варто зазначити, що основою в роботі HR департаменту є здатність отримувати той результат, який зможе забезпечити підвищення ринкової вартості бізнесу, створюючи прибуткову, конкурентоздатну та людяну організацію. [1, 2]. Саме про таку трансформацію та впровадження її на практиці буде іти мова далі.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Походження та суть поняття трансформаційних змін в організаційному розвитку

Під організаційним розвитком розуміють структурний процес зміцнення сталої організаційної структури компанії, а також її готовність протистояти та адаптуватись до існуючих викликів. Наука організаційного розвитку має довгу історію. Перші експериментальні дослідження організаційної поведінки, аналітика з питань лідерства, ієрархії, організаційної культури, мотивації та інших складових поняття організаційного розвитку з'явилися уже на початку ХХ століття. Вони пов'язані з Хоторнськими експериментами кінця 1920-х – початку 1930-х років і наступними подібними дослідженнями. Важливу роль мають академічні та практичні дослідження Курта Левіна, Еріка Тріста, Дугласа МакГрегора й інших соціологів середини ХХ століття. Вони заклали основу сучасного розуміння організаційного розвитку та допомогли зробити цю сферу окремим предметом наукових досліджень і професійної практики.

Поява концепції організаційного розвитку обумовлювалося ще й тим, що теоретики і практики управління зрозуміли, що готовність окремих індивідів і малих груп до проведення змін недостатньо. Необхідно також передбачити здатність до сприйняття змін у побудові організації (насамперед, у забезпеченні гнучкості та адаптивності), а також у діях (у процесі прийняття рішень), в першу чергу самих керівників. Таким чином, ключовим етапом у процесі HR трансформації є підготовка усієї організації до майбутньої зміни функції.

Незважаючи на значні напрацювання щодо організаційного розвитку – або, можливо, саме завдяки ним – складно сформулювати одне загальноприйняте визначення цього підходу. Більше того, різні школи соціології доводять прийнятність або, навпаки, неприйнятність різних поглядів, елементів, технік і інструментів для організаційного розвитку.

Тож у цій роботі приймемо найбільш часто використовуване визначення, яке дали американські фахівці У. Френч і С. Белл: "Організаційний розвиток являє собою довгострокові програми по вдосконаленню процесів організаційного оновлення і прийняття рішень, зокрема, за допомогою більш ефективного управління організаційною культурою, заснованого на співпраці, - з особливим акцентом на культуру формальних робочих груп-з допомогою агента або каталізатора змін і з використанням теорій і методів прикладних наук про поведінку, включаючи дослідження дією".

Основними компонентами організаційного розвитку відповідно до такого підходу є:

- посилення здатності організації працювати з наявними питаннями або вирішувати її поточні проблеми, а також вміння організації реагувати на виклики у майбутньому;
- розвиток здатності організацій навчатися;
- розгляд організації як цілісної системи взаємопов'язаних компонентів (у ході організаційного розвитку робота ведеться з групами, а не лише з індивідами);
- приділення уваги організаційній культурі;
- закладення свідомих та спланованих, а не випадкових змін;
- включення процесу оцінки організації, яка надається шляхом вивчення її діяльності;
- використання мікро- та все частіше макро-ініціатив;
- довготривалі процеси, а не короткострокові ініціативи;
- підвищення ефективності організації відповідно до визначених бізнес цілей.

Існує багато підходів до аналізу діяльності організацій. У нашому випадку за основу було взято модель організаційного розвитку за Л. Грейнером, який описує розвиток організацій через послідовність криз. Він виділяє 6 стадій організаційного розвитку, відокремлюваних одна від одної моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до

наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду (див. Рис.1.1)

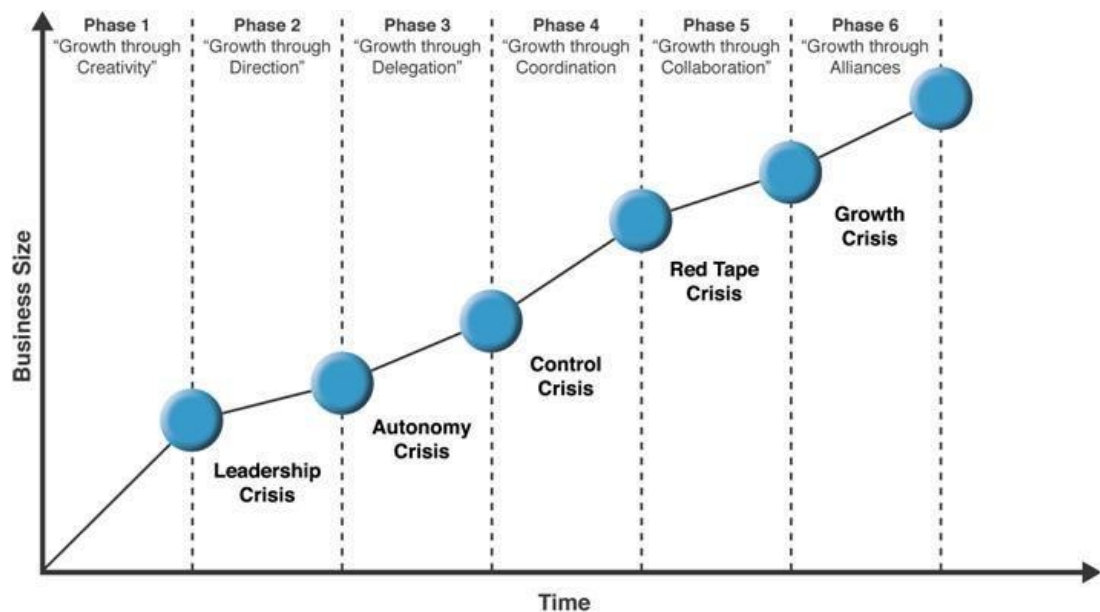


Рис. 1.1 – Модель зростання організації Л. Грейнера

Як видно з діаграми, організація на шляху свого розвитку проходить різні етапи, на кожному із яких вона зіштовхується з різними викликами та проблемами зростання:

- Зростання засноване на творчості. Засновник втілює свої ідеї в життя і змушує усіх повірити в них. Уся увага спрямована на розробку продукту і на його маркетинг. При зростанні організації знань і умінь лідера не достатньо, вона потребує професійного керівництва, делегування повноважень і настає так звана криза лідерства.
- Зростання засноване на керівництві. На цьому етапі будується організаційна структура, існує жорстка централізація влади, з'являється система формальних комунікацій, система заохочення і покарання та система контролю. Організація, що поступово росте, починає диверсифікуватися і розширюватися. При такій системі управління починають виникати багато суперечностей між

вищими та нижчими ланками управління і настає криза автономії, яка вирішується тільки делегуванням повноважень.

- Зростання через делегування. На цій фазі здійснюється перебудова системи управління і децентралізація функцій, делегуються повноваження середній ланці менеджерів для проникнення на нові ринки і розвитку нових продуктів. Менеджери вищої ланки більше уваги приділяють стратегічному розвитку і поступово втрачають контроль над організацією загалом, що призводить до виникнення кризи контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

- Зростання через координацію. Їй характерна зміна системи координації функціональних підрозділів, тобто слабо централізовані підрозділи об'єднуються в продуктові групи, створюються стратегічні підрозділи, які мають високий ступінь самостійності, проте право ухвалювати основні виробничі рішення залишається на місцях. Організація стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю. Її реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється, що викликає спад рівня організаційної ефективності. У наявності явна криза бюрократизму.

- Зростання через співпрацю. На цьому етапі об'єднують персонал, встановлюють загальні інтереси і цінності, вводять внутрішні команди консультантів, які не керують підрозділами, а допомагають керівникам професійними порадами, заохочуються будь-які нові ідеї, виникає загроза психологічного виснаження, коли персонал не може працювати як єдина команда. Теоретично на цьому етапі може бути введена матрична структура.

- Зростання за допомогою позаорганізаційних рішень. Дана фаза була додано до опрацьованої моделі Л. Гейнером у 1998 році і припускає, що зростання може продовжуватися за рахунок злиття, аутсорсингу, мереж та інших рішень за участю інших компаній.

Темпи зростання організації крізь різні етапи суттєво відрізняється і залежить від стратегії бізнесу, його позиціонування на ринку, рівня конкуренції

тощо. Що тривалішою є нинішня фаза, то складнішим є перехід на наступний рівень організаційного розвитку.

Цю модель використовують як вихідну точку для планування зростання бізнесу та адаптації його до нових обставин.

Перехід між кожним етапом та переживання відповідних криз потребує трансформації (зміни) компанії та її адаптації до нових умов та потреб. Суть поняття трансформації, як гілки науки про організаційний розвиток полягає у тому, що організації повинні постійно вносити зміни у свою діяльність для підвищення ефективності, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Це обумовлено перш за все стрімкими змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

«Будь-які зміни несуть із собою нові можливості. Тому реакцією організації на зміни повинно бути не вичікування, а підвищення активності. Змінюйтесь раніше, ніж Вас змусять це зробити!»

*Джек Уелч, виконавчий директор
General Electric (1981 – 2001)*

В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами».

«Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються.»

«Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.»

«Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять

звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності». [3]

Х. Рамперсад характеризує поняття «управління змінами» як процес, що складається з наступних етапів (див. Рис. 1.2):

- Планування
- Реалізації
- Контролю
- Регулювання та
- Координування



Рис. 1.2 – Етапи управління змінами за моделлю Х. Рамперсада

Виділяють чотири найпоширеніші види організаційних змін:

- технологічні зміни (підвищення ефективності виробництва товарів і послуг, зміни основної виробничої функції, заміна обладнання, матеріалів і технологічних процесів);
- продуктові зміни (зміна асортименту продукції і набору послуг);

- структурні зміни (перебудова внутрішньої організації, процесів, зміна процесу ухвалення рішень і управління, системи комунікацій, зміни у системі розподілу повноважень і відповідальності);
- культурні зміни (перегляд та зміна цінностей компанії, традицій, зміни в нормах, відносинах, переконаннях, поведінці співробітників організації, зміна стилю керівництва).

Крім того зміни в організаціях можуть стосуватись наступних сфер:

- правового статусу – зміна правової структури, форми власності, диверсифікація, злиття тощо;
- фінансів – зміна джерел та структури фінансових ресурсів;
- персоналу – зміна керівництва і службового персоналу, підвищення кваліфікації та компетенції працівників, зміна системи мотивації;
- цілей та стратегії компанії;
- бренду – зміна репутації та престижу організації в ділових колах і в суспільстві.

Управління змінами являє складний процес, можна класифікувати за такими принципами:

- Програмно-цільового управління. Встановлення цілей, планування, перетворення, моніторинг змін, визначення функцій управління змінами. Причому всі ці дії здійснюються відповідно до пріоритетів, встановлених для стратегічних і оперативних процесів всієї організації: структурування цілей управління знаннями, використання змін для зміцнення конкурентних переваг організації
- Системність управління. Забезпечення структурної і функціональної єдності системи, асиміляція або нейтралізація ризикових дій як усередині системи, так і ззовні; тісна ув'язка рішень економічних, соціальних, виробничих, технічних проблем у процесі реалізації змін
- Цілісність. Рішення, спрямовані на реалізацію, повинні сприяти покращенню функціонування організації в цілому правова визначеність.

- Економічність. Витрати на ухвалення і реалізацію управлінських рішень щодо проведення змін повинні забезпечувати отримання максимальної економічної ефективності організації.
- Модельованість. Реалізується шляхом забезпечення ефективності змін відповідно до певної моделі ухвалення рішень, що дозволяє прогнозувати у часі стан економіки організації для вибору якнайкращої стратегії розвитку при мінімальних витратах ресурсів
- Мотиваційне забезпечення. Ухвалення і реалізація змін повинні підтримуватися діючою системою мотивації всіх видів і мати відповідні мотиваційні ресурси.
- Синергетична орієнтація. При ухваленні проведення змін повинен враховуватися сумарний ефект від впливу різних груп чинників, що впливають на діяльність організації.
- Планованість дій. Процес проведення змін повинен бути елементом як стратегічного планування розвитку організації, так і поточного планування його діяльності.
- Адекватність. Методи управління змінами повинні змінюватися відповідно до зміни цілей системи, структурних елементів, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Принципи логічної основи та зворотного зв'язку. Принцип дозволяє не тільки структурувати вирішення кожної проблеми відповідно до поставлених цілей, але й обрати найбільш ефективний шлях її досягнення. Принцип використовується для аналізу й ідентифікації змін.
- Дуальності. Принцип відповідає екзогенному характеру стратегічних змін. Згідно з цим принципом, управління змінами повинно враховувати безпосередній вплив зовнішнього середовища на підприємство та взаємодію підприємств із зовнішнім середовищем.
- Ієрархічності. Стратегічні зміни є еволюційними та інкрементарними, тому, розглядаючи проблему управління змінами, необхідно усвідомити, що організаційна ієрархічна система є сукупністю окремих

елементів, які знаходяться в певній ієрархічній залежності. При цьому найменш керованим з них є соціально-економічний генотип, зміни якого потребують реалізації тривалих, безперервних і цілеспрямованих дій.

- Конфігуративності. Керівництво організацією здійснює відносно невелика група індивідуальних або групових суб'єктів, кожен з яких має певні сталі інтереси, прерогативи та відповідальність, а сукупність цих суб'єктів створює певну конфігурацію. Отже, ключовим чинником управління змінами є «людський чинник», оскільки саме люди займаються впровадженням змін. Принцип диктує необхідність обов'язкового розгляду такого явища, як опір змінам у межах загальної концепції управління змінами.

Ефективне управління змінами є найскладнішим та найважливішим завданням. Управління змінами – це управління переходом організації, як системи, з одного стійкого стану в інший, як правило, більш якісний. Цей процес зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає в себе ініціювання змін (визначення необхідності змін, планування, створення команди змін, забезпечення підтримки змін тощо), формування системи мотивації, контролю, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

В даний час визначення управління змінами включає в себе як організаційні зміни процесів управління так і окремі моделі управління змінами.

Базовою моделлю управління змінами є, запропонована ще в 1951 році, трьох етапна модель К.Левіна (див. Рис.1.3). Вона лежить в основі більшості підходів управління змінами в якості класичного погляду на організаційні трансформації і включає у себе 3 послідовні кроки:

- Розморожування (усвідомлення необхідності змін і чинників, що сприяють і перешкоджають їм через дослідження статус-кво, збільшення рушійних сил та зменшення опору).
- Здійснення змін (процес вивчення і освоєння нового через вживання комплексу заходів, запровадження конкретних змін та залучення працівників).

- Заморожування (підкріплення нововведень на основі позитивних результатів через встановлення нових порядків, створення системи нагородити за бажаний результат та створення процесу змін постійним елементом організаційної культури).

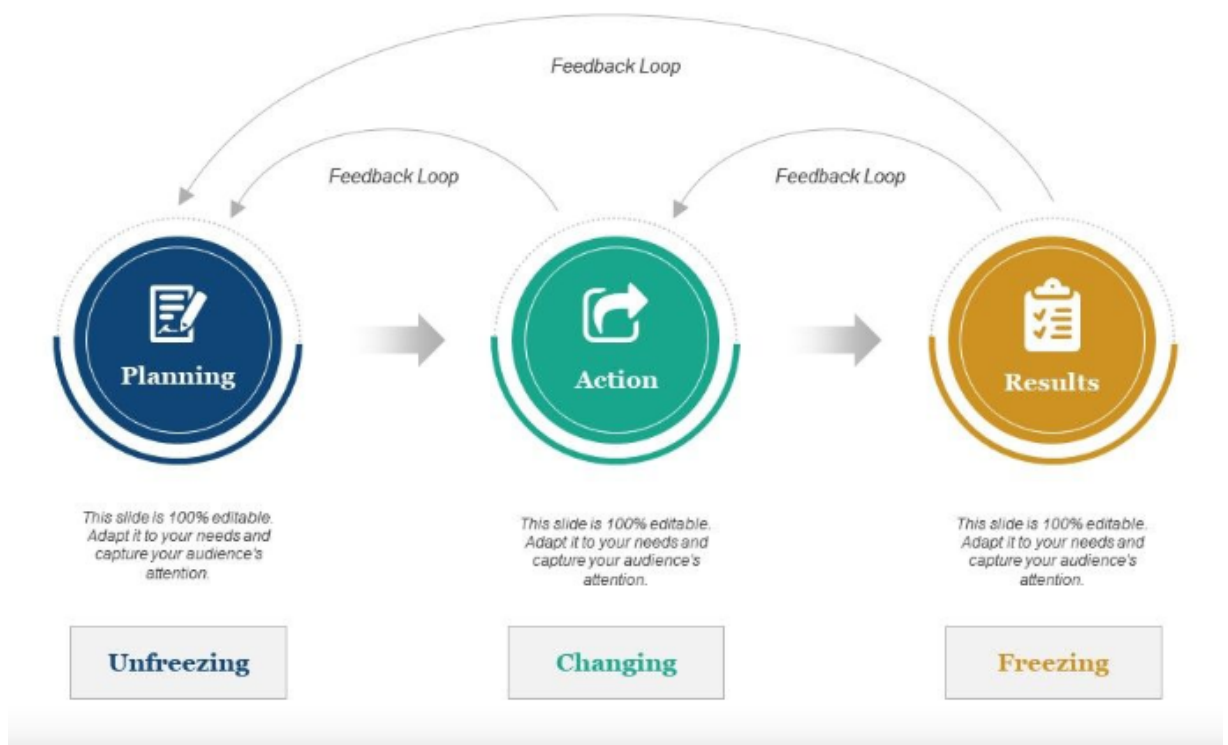


Рис. 1.3 – Трьох ступенева модель змін К.Левіна

Першим кроком у процесі змін є «розморожування». Головне завдання керівників полягає у створенні в організації досить значної кількості прихильників змін. Тому, обов'язковою умовою того, щоб працівники були зацікавлені в реалізації змін, повинне бути їх широке залучення до процесу вивчення проблем, що існують в організації.

Другий крок в процесі здійснення змін – власне зміна – пов'язаний з освоєнням людьми нових навичок, ролей, норм і стандартів поведінки, взаємостосунків і культурних цінностей. Найпоширенішими і ефективними способами здійснення організаційних змін є: створення команд; консультування з питань групової динаміки; розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження міжгрупової взаємодії. Головним завданням менеджера на

другому етапі є здійснення запланованих змін. Третім і останнім кроком в процесі змін є «заморожування». Воно концентрує увагу на підкріпленні нової поведінки і відносин високими результатами і винагородами. Існує три основних засоби щодо вбудовування нововведень в організацію. Це – підтримка вищої ланки управління; підкріплення нововведення і оцінка результатів зміни. Головним завданням менеджера на останньому етапі є стабілізація ситуації в організації.

Ця модель була модифікована і на її основі розроблені більш вдосконалені моделі управління змінами, серед яких моделі Л.Грейнера і Дж. Коттера.

Л. Грейнер розробив модель успішного управління змінами, яка деталізує етапи моделі К. Левіна. Згідно цієї моделі процес управління організаційною зміною містить 6 етапів:

- Тиск і спонукання. Перший крок полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Спонукальними мотивами виступають зміни внутрішніх чинників (зниження продуктивності праці, надмірно збільшені витрати, велика плінність кадрів, дисфункціональні конфлікти, велика кількість скарг працівників тощо) та зміни зовнішніх чинників також (конкуренція, що зростає, зміни в економіці держави, поява нових законодавчих актів тощо). Результатом роботи органів управління організації на першому етапі є спонукання топ-менеджменту до дії.

- Посередництво та переорієнтація уваги. Мається на увазі можливість у виникненні необхідності в залученні зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умов, що вони зможуть вважатися неупередженими і висловити думку, яка навряд обрадує вище керівництво. Переорієнтація керівництва організації на внутрішні проблеми дозволяє перейти до діагностики проблемної області

- Діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають зміни відповідного положення.

Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як отримає інформацію від більш низьких рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній або неправильній інформації. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретної проблеми.

- Обґрунтування нового рішення і зобов'язання щодо його виконання.

Після того, як визнано існування проблеми, керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання. Керівництво організації має взяти на себе зобов'язання щодо здійснення нового курсу.

- Експеримент і виявлення. Організація рідко бере на себе ризик відразу проводити великі зміни. Вона скоріше почне проводити випробування планованих змін та виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, якою мірою планові зміни допомагають поправити незадовільний стан речей, як їх сприймають і як можна поліпшити їхнє здійснення. Керівництво, наприклад, може виявити, що деяким людям необхідно дати додаткові повноваження або додаткову підготовку, або потрібно створити комітет, який стежив би за виконанням цієї програми, або що одна з груп робить сильний опір цим нововведенням. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можна скорегувати плани, щоб добитися їх більш високої ефективності.

- Підкріплення на основі позитивних результатів і згоди. На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміна є вигідною як організації в цілому, так і їм особисто. Можливими способами підкріплення згоди на нововведення є похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, брати участь в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені тощо.

Дж. Коттер визначив процес управління змінами як послідовність восьми етапів, а саме:

- Визнання невідкладності запровадження змін на основі аналізу ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних та слабких сторін організації.
- Формування впливової команди реформаторів.
- Формування загального бачення з метою підвищення активності працівників.
- Розповсюдження нового бачення в організації.
- Створення умов для його реалізації шляхом зміни структури та обов'язків, заохочення творчого підходу до роботи та бажання ризикувати зі сторони працівників.
- Планування та досягнення перших результатів.
- Закріплення досягнень та розширення організаційних перетворень.
- Інституціоналізація нових підходів.

Ця модель є простою у розумінні, проте має такі недоліки: як тільки розпочато процес, доволі складно змінити його напрямок. Крім цього, у моделі, побудованій «згори донизу», не враховано важливості зворотного зв'язку.

1.1. Процес формування стратегії розвитку

Розвиваючи ідеї Грейнера, І. Адізес припустив, що з організаціями в бізнесі відбувається те ж саме, що і з живими організмами - вони народжуються, ростуть, старіють і вмирають. Відповідно до його моделі в процесі життєдіяльності організації можна виділити десять закономірних послідовних етапів життєвого циклу, які з достатнім ступенем умовності можна згрупувати у два великі етапи: етап зростання і етап старіння (див. Рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Крива життєвого циклу організації І.Адізеса

У контексті даної роботи немає змісту розглядати усі теоретичні етапи згідно цієї моделі, проте важливим буде зазначити, що компанія, у якій був реалізований наш проект перебувала на стадії завершення «Дитинства» та переходу до стадії «Швидкого зростання». Це означає, що відбувся перехід від стадії виживання організації та потреби у виснажливій роботі засновників компанії до формування їхнього бажання ділитися повноваженнями і зміщувати акцент з короткострокових результатів на довгострокові цілі. Надходження грошових коштів і активності основної діяльності стабілізувалися, компанія активно перейшла на наступний етап свого життєвого циклу. Утворилась формальна організаційна структура, поки немає чітких посадових обов'язків, розвинене поєднання і перетин (часто дублювання) певних функцій. Компанія ціленаправлено намагається сформулювати нову стратегію розвитку та перейти до професійного менеджменту в усіх ланках управління. [4,5].

Дослідження діяльності організацій показують, що значна частина з них працює без визначеної наперед стратегії свого розвитку, що призводить до відсутності цільових орієнтирів у прийнятті виробничих, маркетингових, фінансових та інших управлінських рішень. Відсутність чітко визначеної

стратегії послаблює позиції компанії у конкурентній боротьбі, особливо у разі виходу на зовнішні ринки збуту.

Стратегія – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких позицій організацій на ринку, отримання і підтримку довгострокових конкурентних переваг у своїй діяльності, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. Вибір стратегії передбачає прийняття управлінським персоналом низки рішень з метою досягнення найкращих показників діяльності у конкретно обраній сфері діяльності. Залежно від розміру, фінансових можливостей, ринкових перспектив та інших факторів компанія може здійснювати один напрям діяльності або диверсифікувати її діяльність одразу за декількома напрямками.

Для найбільш повного аналізу розглянемо найпоширеніші еталонні моделі. Вони показують підходи до зростання організацій.

- Стратегії концентрованого зростання. Пов'язані зі зміною продукту і/або ринку. При використанні цієї стратегії компанії намагаються поліпшити або виробляти новий продукт, шукають можливості поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

- Стратегії інтегрованого зростання. Пов'язані з розширенням організації шляхом додавання нових структур. Використання такої стратегії можливо, якщо компанія перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Інтегроване зростання здійснюється шляхом придбання власності або розширення зсередини.

- Стратегія диверсифікованого зростання. Реалізується тоді, коли компанія далі не може розвиватися в межах існуючого ринку з цим продуктом/послугою. Фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання: ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт; значні грошові надходження, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу; новий бізнес може викликати ефект синергії полегшення виходу на світові ринки; залучення нових кваліфікованих

службовців або ефективного використання потенціалу наявних менеджерів. До стратегій диверсифікованого зростання відносять: стратегія центрованої диверсифікованості; стратегія горизонтальної диверсифікованості; стратегія конгломеративної диверсифікованості. [6]

Стратегія розвитку організації визначається в результаті вивчення усіх зовнішніх та внутрішніх факторів (перспектив та обмежень її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин).

В умовах поточних потреб нашою компанією було обрано стратегію саме диверсифікованого зростання. Ризики при прийнятті рішення щодо вибору стратегії розвитку супроводжувались наступними факторами:

- Нестабільність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально– політичних змін у країні.
- Нестабільність економічного законодавства та економічної ситуації, часті зміни умов інвестування, особливості розподілу та використання прибутків.
- Погіршенням відносин із деякими країнами (зокрема Росією) і, як наслідок, ризики, пов'язані із регулюванням зовнішньоекономічної діяльності.
- Ризики, пов'язані із неточністю, неповнотою або викривленням інформації щодо фінансового стану партнерів та інших учасників бізнесу на внутрішньому ринку;
- Ризики, пов'язані із збалансованістю інтересів усіх учасників (власників, менеджменту, партнерів), із узгодженням загальної стратегії компанії та її можливостей.

Звичайним явищем при виборі стратегії є наймання зовнішніх консультантів, що не входять до складу організації. Цей метод ефективний, якщо існують конфлікти усередині організації та в забезпеченні об'єктивності стратегічного вибору. Консультанти мають достатньо багатий досвід роботи з різними організаціями, що можна використати до конкретної ситуації. Проте варто враховувати, що залучення зовнішніх консультантів завжди пов'язане із додатковими витратами (більш детально розглянемо це питання у розділі Розділ

III: Фінансування проекту). Напрямки, в яких можуть бути зроблені стратегічні зміни, визначаються зацікавленою в цьому стороною, і тому їх кількість практично не обмежена.

Стратегія розвитку організації визначається в результаті вивчення усіх зовнішніх та внутрішніх факторів (перспектив та обмежень її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин). Організаційно-управлінські механізми реалізації процесів диференціації та інтеграції проводяться в тому числі за рахунок проведення реструктуризації всієї організації або певних її функцій [7].

За таких умов компанії починають по-новому переосмислювати значення людського потенціалу, правильне визначення і реалізація, якого вносить суттєвий вклад в успіх розвитку організації. В даному контексті розвиток функції/системи управління персоналом може служити каталізатором створення та нарощування конкурентних переваг для бізнесу. Вкрай важливим аспектом у цьому питанні є вибір моделей трансформації HR функції під потреби стратегічних планів росту компанії. Розглянемо цей аспект дещо детальніше.

З моменту свого зародження в ролі «соціального працівника» HR функцію завжди переслідувала певна дуалістичність – з одного боку HR захищав інтереси працівників, з іншої відповідав за більш ефективне використання робочої сили (CIPD, 2012). [2]. З часом HR функція почала еволюціонувати в слід за розвитком бізнесу, щоб задовільнити його потреби.

На нашу думку є 4 основні тенденції, які повпливали на якісні зміни в роботі HR функції організацій:

- Глобалізація, під якою розуміється вихід на нові ринки, випуск нових продуктів та послуг, побудова нових відносин, освоєння нового культурного та споживчого середовища (пошук персоналу на нових ринках, адаптація політик та процедур з врахуванням культури та прийнятих практик бізнесу в регіоні їх присутності, зміна цінностей організацій, перегляд ролі корпоративної культури, розвиток нових компетенцій).

- Конкуренція, яка розуміє під собою необхідність впровадження швидких змін та реструктуризації затрат на них (впровадження культури прийняття змін, що підвищує адаптивні здібності організацій; підвищення залученості працівників; збільшення ефективності; збільшення ефективності при незмінній структурі затрат).
- Демографічна криза, яка має на увазі зниження кількості населення працездатного віку (складність в залученні та утриманні нових працівників, покращення корпоративного клімату, розвиток стилів лідерства, створення передумов для професійного розвитку та визнання досягнень працівників)
- Розвиток технологій (підвищення швидкості та якості отриманих даних, частковий аутсорсинг адміністративних функцій).

Ці тренди змушують організації подивитись HR дещо по-іншому. Оскільки з однієї сторони – забезпечення бізнесу адміністративною підтримкою уже не достатньо для виживання в теперішніх ринкових умовах, а з іншого боку адміністрування стало дешевше і зручніше автоматизувувати або виводити на аутсорс.

Компанії по всьому світу почали відкрито критикувати HR за його нездатність відповідати новим реаліям та потребам бізнесу. Саме це дало поштовх новому етапу еволюції та трансформацій, які були спричинені необхідністю показати бізнесу нову цінність.

Одна з найбільш відомих та широко застосовуваних концепцій управління персоналом у світі є концепція бізнес-партнерства розроблена на основі моделі рольових компетенцій HR функції Д. Ульріха (далі «HRBP» від англ. - «Human Resource Business Partner»).

У своїй моделі він описує нові ролі, які повинен виконувати HR щоб допомогти компанії досягти конкурентних переваг, та існувати нерозривно від потреб і стратегії розвитку бізнесу. Більше того HR у ряді випадків має ініціювати необхідні організаційні зміни. Таким чином, управління персоналом, як функція, має фокусуватись не на своїх процесах, а на конкретних

результатах, які HR досягає для забезпечення загальних бізнес результатів компанії.

У своїй моделі Д. Ульріх виділяє 4 ролі для HR (див. Рис. 1.5):

The Roles of HR

Ulrich's Four-Role Model



Рисунок 1.5. Модель рольових компетенцій HR функції Д. Ульріха

- Стратегічний партнер. Ключовим у цій ролі є участь HR в розробці бізнес стратегії. «Стратегічне партнерство» полягає в тому, щоб задавати питання бізнесу щодо впровадження стратегії на практиці до того як стратегія буде затверджена, і розробляти відповідні HR політики і процедури, які забезпечать досягнення результату. Ефективність ролі вимірюється виконанням бізнес цілей організації.

- Адміністративний експерт. Роль адміністративного експерта передбачає створення (дизайн) і ефективне виконання HR процесів для найму, оцінки, систем винагороди, утримання тощо. Ключовим в цій ролі є поняття ефективності. Ефективність поняття економічне і означає відношення витрат до отриманого ефекту. Таким чином, передбачається, що HR-процеси повинні бути збудовані максимально ефективним чином з точки зору вартості для компанії. І

повинна вестися постійна робота по їх вдосконаленню. Ефективність ролі оцінюється за витратами на функцію, виробленні на одного співробітника HR функції, кількості оптимізації, що призвели до конкретного ефекту.

- Партнер для працівників. Ця роль підкреслює залученість HR департаменту в повсякденне спілкування зі співробітниками. Суть ролі полягає в тому, щоб слухати і чути потреби співробітників, забезпечувати їх необхідними системами, політиками, процедурами, які допоможуть їм бути більш ефективними і бути стороною, яка представляє потреби співробітників при прийнятті управлінських рішень. Ця ж роль передбачає і необхідність комунікації управлінських рішень самим співробітникам. Ефективність ролі оцінюється за рівнем залученості і компетенцій.

- Агент змін. Метою даної ролі є підвищення здатності організації до змін. У визначенні цієї ролі є два поняття: трансформація і зміни.

Під трансформацією розуміється фундаментальні зміни культури всередині компанії. Зміни відносяться до здатності організації підвищувати ефективність прийняття і впровадження рішень, а так само скорочувати тривалість циклічних бізнес-процесів в організації. В даному випадку HR допомагає ідентифікувати процеси і здійснює управління / координацію роботи щодо їх зміни. При чому важливо, що ідентифікація процесів для поліпшення йде по всій організації, а не тільки в рамках HR. Ефективність цієї ролі важко однозначно оцінити, так як вона носить більш якісний характер. Як приклад можна привести оцінку виявлених можливостей для змін і якість впровадження змін в практику компанії.

Імплементация цієї моделі на практиці дозволяє системі управління персоналом бути всеохопною та бізнес-орієнтованою. Відповідно до зовнішніх та внутрішніх контекстних змін, та чи інша роль може стати провідною задля реалізації конкретних бізнес-потреб. Втім, використання такої моделі передбачає наявність високого ступеню компетенцій управлінців людьми та гнучкості у керуванні процесами.

1.2. Роль комунікацій в процесі трансформаційних змін

Як зазначалось в попередніх розділах, стикаючись із різними аспектами організаційного розвитку в компанії, більшість керівників в першу чергу докорінно переглядають свою стратегію. Основні зміни вносяться в управління персоналом, витрати та різного роду організаційні процеси. Проте, є ще один, вкрай важливий етап для впровадження насправді ефективних змін та досягнення бажаних результатів – і це правильно налагоджені комунікації.

Поняття комунікацій включає у себе ряд продуманих, виважених кроків, які допоможуть працівникам подивитись на свої результати та діяльність компанії в цілому, з іншої точки зору, і тим самим створить нове робоче середовище сприйнятливим до впровадження змін. Якщо керівники хочуть, щоб план змін в організації був прийнятий працівниками, їм варто окремо розробити кампанію по підготовці до запровадження нововведень. Вона повинна починатись завчасно, до того моменту як буде оголошений план змін і на її реалізацію повинно бути виділено достатньо часу.

Наступні етапи мають на меті допомогти організації переконати своїх працівників прийняти та підтримати необхідні зміни:

- Підготуйте корпоративне середовище за декілька місяців до впровадження запланованих змін. Важливо переконати працівників, що подальший розвиток організації можливий лише за умови кардинальних змін. Як один із можливих варіантів, напишіть лист із чітким обґрунтуванням причин, які роблять зміни за даних умов неминучими. Поясніть, чому обраний напрямок вірний.

- Чітко сформулюйте план реалізації змін, в деталях поясніть його цілі та очікувані результати. Підготуйте своїх працівників. Представлення цього плану цільовій аудиторії має відбутись у такий спосіб, щоб усі залучені сторони могли скласти правильне уявлення щодо очікуваних дій. На цьому етапі зміни повинні бути розкриті на більш детальному рівні із виокремленням найбільш

складних мір, які потрібно буде прийняти у відповідності з результатами стратегічного планування. Отримайте зворотній зв'язок, після опрацювання якого можна внести необхідні зміни. Оголосіть остаточний варіант.

- Управляйте настроями в організації за допомогою постійних комунікацій та спілкування. Після презентації плану змін, надайте підтримку та зверніть увагу працівників на очікувану складну, проте таку необхідну роботу по впровадженню змін. Підтримуйте позитивні настрої, щоб зосередити колег на виконанні плану змін.

- Не дозволяйте ситуації повернутись у початковий (до змінний) стан. Коли зміни почнуть набирати оберти і з'являться перші результати, в жодному разі не послабляйте контроль. Приділяйте належну увагу тому, щоб працівники і усі залучені сторони вели себе у відповідності з новими вимогами організації. Стимулюйте необхідні зміни в звичній поведінці працівників. Якщо необхідно відкрито критикуйте саботажну, неконструктивну поведінку.

Формування правильно налаштованого середовища та переконання працівників у необхідності організаційних змін – все надзвичайно сильні інструменти перетворення організацій. Належна підготовка розвиває розуміння, яке в свою чергу породжує прийняття, яке сприяє діяльності та досягненню бажаних результатів. [8]

Висновки до «Розділу І»

Організаційного розвитку – це комплексне застосування та використання знань із поведінкових наук з метою забезпечення запланованого розвитку, покращення та посилення стратегій, керівництв, структур і процесів організації.

Організаційний розвиток, безумовно, повинен бути спрямований на позитивні зміни в організації і має безсумнівні достоїнства. Проте, як і будь-яка складна програма, воно має свої проблеми та обмеження. Реалізація програми організаційного розвитку вимагає великих затрат часу і пов'язана з додатковими витратами, які можуть мати тривалий період окупності. Здійснення змін може

гальмуватися учасниками програми у відповідності з груповими та особистими інтересами, які нерідко отримують більш високий пріоритет, ніж інтереси організації в цілому. Інструменти реалізації програми організаційного розвитку обов'язково повинні змінюватись залежно від особливостей корпоративної культури.

Концепція стратегічного управління, як безумовна складова організаційного розвитку, включає у себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей компанії. Вибір стратегії залежить від етапу життєвого циклу, на якому перебуває організація і виступає інструментом досягнення цілей. Для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб компанія функціонувало відповідно до вибраної концепції управління. Таким чином, стратегія розвитку організації передбачає формування основоположних цілей і завдань в довгостроковій перспективі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.

Стратегія організації завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки. За таких умов компанії починають по новому переосмислювати значення людського потенціалу, правильне визначення і реалізація, якого вносить суттєвий вклад в успіх розвитку організації. В даному контексті розвиток функції/системи управління персоналом (далі – HR функції) може служити каталізатором створення та нарощування конкурентних переваг для бізнесу. Вкрай важливим аспектом у цьому питанні є вибір моделей трансформації HR функції під потреби стратегічних планів росту компанії.

Одна з найбільш відомих та широко застосовуваних концепцій управління персоналом у світі є концепція бізнес-партнерства розроблена на основі моделі рольових компетенцій HR функції Д. Ульріха (далі – модель HRBP).

Не зважаючи на те, що ця модель розвивається у світі уже більше 20 років, для України це явище в основній своїй частині є новим. На даний час відсутня достатня кількість досліджень щодо практики впровадження моделі HRBP в

українських компаніях. Тому формування правильно налаштованого середовища

РОЗДІЛ II. МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЕКТУ «ТРАНСФОРМАЦІЇ HR ФУНКЦІЇ»

2.1 Огляд компанії та занурення у бізнес контекст

ІТ-сфера в Україні — одна з найдинамічніших і найперспективніших. Її вже давно називають локомотивом розвитку української економіки, проте так було не завжди.

Українська ІТ-індустрія розпочала свій активний розвиток з аутсорсингу, який дав поштовх у непрості для пострадянського простору часи. Тоді, на початку 2000-х вітчизняний ринок вийшла «ІТ COMPANY»¹, яка була заснована чотирма ентузіастами.

Іноземні корпорації тільки починали відкривати для себе Україну, тому віддавали на аутсорс лише окремі свої функції, зазвичай ті, що не вимагали глибокої технічної експертизи. Це природний етап, який також пройшли Індія, Польща, Латвія й Румунія.

Проте українських розробників явно недооцінили. Вони вирізнялися професіоналізмом і якістю своїх послуг, тому почали відходити від слова «аутсорсинг» і перейменовували свої послуги в «ІТ-сервіс». На цьому етапі традиційний аутсорсинг в Україні починає видозмінюватися. Іноземні технологічні корпорації розгледіли в Україні потужний потенціал і стали передавати українським розробникам не просто деякі свої функції, а й розробку

¹ **Примітка:** «ІТ COMPANY»* - назва компанії змінена, як і основні ключові показники згідно умов договору про нерозголошення конфіденційної інформації. Проте повністю збережений контекст та співвідношення фінансових показників та розрахунків, наскільки це не суперечить даному договору.

інноваційних технологій із цілісними рішеннями. За розумну ціну іноземні технологічні компанії отримали гідну якість, що спонукало їх активно заходити на наш ринок.

Наступним етапом еволюції став «сервісний консалтинг». Українські ІТ-компанії почали пропонувати комплексне рішення бізнес-завдань клієнта, фокусуючись на індивідуальному підході. Ця модель створила величезний попит на нетехнічних фахівців, таких як бізнес-аналітики, менеджери продукту, HR спеціалістів, юристів, бухгалтерів, менеджерів з продажу, маркетологів тощо.

Відповідно бізнес модель «ІТ COMPANY» підлаштовувалась під потреби ринку та ставала все складнішою, проекти і замовники різноманітнішими та не однозначними. Це відкривало можливості експериментувати із гнучкими формами організації роботи та зайнятості персоналу.

Починаючи із 2014 року компанія увійшла до складу міжнародного європейського консорціуму і отримала доступ до нових клієнтів та ринків. В цьому ж році в Україні розпочалась війна на Сході, що спровокувало масовий відтік інвестицій та проблеми із залученням нових проектів. CEO компанії розумів, що бізнес потребує змін та ініціював роботу над новою стратегією розвитку бізнесу.

У період до 2018 року успішна імплементація цієї стратегії дала свої результати. Щорічне зростання прибутків на 3-5% та кількості персоналу на 17-21% вивело «ІТ COMPANY» у ТОП-20 найбільших ІТ компаній України, із офісами у Києві, Харкові, Львові та Одесі.

Варто зазначити, що загальна кількість ІТ-фахівців у країні починає різко зростати: з 89 тис. фахівців 2015 року до 190 тис.— 2019. Фокус компанії зміщується у бік створення, просування й продажу ІТ-продуктів на глобальних ринках. Проте на глобальній арені Україна залишається незначним гравцем з величезним потенціалом. Основна частка світового ІТ-ринку припадає на США (36,8%), за ними — Китай (11,3%) і Велика Британія (5,8%).

За прогнозами експертів IT Ukraine Association, IT-ринок України стабільно зростатиме на 22–30% щороку, а кількість фахівців збільшиться у два рази до 2024 року.

Проте уже тепер в Україні попит на програмістів істотно вищий за пропозицію спеціалістів на ринку. Погіршує ситуацію відсутність системи якісної освіти IT фахівців. Висока мобільність робочої сили призвела до того, що чимало висококваліфікованих фахівців виїжджає, і це стосується не лише IT. Постійні економічні потрясіння, спричинені різкими трансформаціями, зокрема й законодавчими, можуть негативно вплинути на галузь загалом: призвести до незадоволення іноземних партнерів й їх відмови від подальшої співпраці. В цьому контексті роль HR повинна еволюціонувати і рости, щоб допомогти бізнесу розвиватись із фокусом на швидкій ріст у найближчому майбутньому. Виникла потреба в розвитку HR-фахівців із більш глибоким розумінням глобального контексту, потреб бізнесу та стратегії.

Треба зазначити, що станом на червень 2018 року «IT COMPANY» налічує 750 працівників та залучає зовнішнього консультанта, який пропонує ряд організаційних змін, зокрема і трансформацію HR функції згідно моделі Д. Ульріха. Ще за пів року наймають нового керівника HR департаменту, яка і має очолити ці трансформаційні зміни.

Після проведення стратегічної сесії було сформульовано основні проблемні зони у роботі HR:

- Відсутність HR стратегії.
- Відсутність системи управління ключовими показниками щодо персоналу (плинності, утримання, рівня задоволеності, лояльності, тощо).
- Відсутність чіткої структури, виокремленого функціоналу та KPI HR спеціалістів. Відповідно на рівні компанії не було розуміння їхньої залученості та досягнень в контексті загальної бізнес стратегії.
- HR команда не мала жодних уніфікованих стандартів. Кожен працював із використанням своїх правил, що призвело до суттєвої відмінності в

процесах управління персоналом між різними департаментами. Ті політики і процеси, які існували трактувались у різний спосіб.

- Була потреба навчити HR розмовляти із бізнесом мовою цифр, а не припущень. Сформувати стандартизовану звітність та відповідні метрики в управлінні персоналом.

- Створення ефективної системи навчання менеджерів практикам управління персоналом та командами.

На основі окреслених проблем має бути вибудована логіка майбутньої оновленої системи, яка дасть змогу інтегрувати сучасні управлінські підходи та розуміння специфіки конкретної компанії. З цією метою був реалізований наступний етап, в межах якого був проведений аналіз зацікавлених сторін та планування результатів від впровадження трансформаційних змін HR департаменту.

2.2. Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та планові результати впровадження проекту

Активне управління зацікавленими сторонами проектів знижує ризик того, що стратегічні цілі програми трансформаційних змін не зможуть бути досягнуті внаслідок невирішених проблем всередині та ззовні організації.

За класикою стратегічного менеджменту, організація може і повинна формувати внутрішнє середовище згідно із заздалегідь визначеними стратегічними цілями компанії. Саме тому актуальним є питання вибору методу управління внутрішніми стейкхолдерами проектів з урахуванням стратегічних пріоритетів. Водночас зовнішні стейкхолдери чинять вплив на успішність реалізації проектів та програм. Тож, потрібні методи та інструменти виявлення їх очікувань, аналізу та коригування в межах стратегічного управління програмою проекту. [9].

Сучасні методики ідентифікації зацікавлених сторін підпадають під значний вплив концепції сталого розвитку компанії. Стейкхолдер-менеджмент є

прикладним процесом, який часто реалізується в проектах у вигляді аналізу зацікавлених сторін ("stakeholder analysis"), який у свою чергу містить три етапи:

- Ідентифікацію ("stakeholder identification"),
- Позичіонування ("stakeholder mapping"),
- Взаємодію з зацікавленими сторонами ("stakeholder engagement").

При проведенні аналізу зацікавлених сторін доцільно використовувати модель класифікації "матриця влади / інтересів", яка групує зацікавлені сторони на основі їх рівня повноважень ("влада") і рівня зацікавленості ("інтерес") щодо результатів проекту.

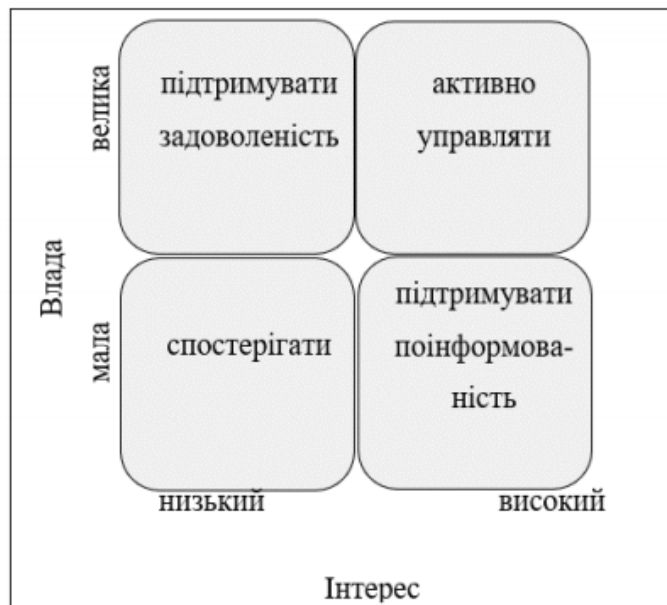


Рис. 2.1. Матриця «Влада / Інтерес»

Якщо дещо змінити графічне подання інформації щодо розподілу стейкхолдерів за рівнем та характером "інтересу", тоді матриця матиме інший вигляд та включатиме не тільки зацікавлені сторони, але і системне бачення потенційних загроз для проекту.(див. Рис.2.2.)

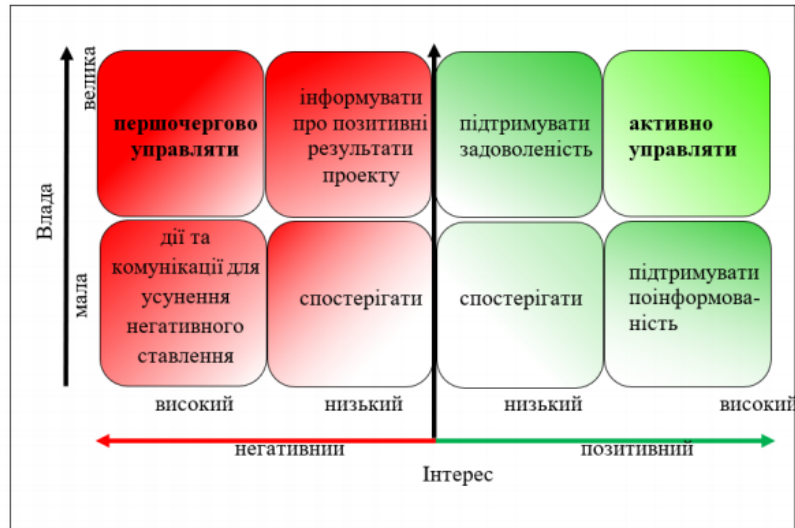


Рис. 2.2 Запропонована модифікація матриці «Влада/Інтерес»

Фактично вісь "інтерес" розділено за характером цього інтересу на позитивний і негативний. Таким чином, ліва частина зображення деталізує інформацію про інтерес стейкхолдерів. Модифікована матриця "влада/інтерес" містить у кожному квадранті рекомендації щодо управління стейкхолдерами. Дана модель класифікації може використовуватися для невеликих проектів або для проектів із простими взаємозв'язками між зацікавленими сторонами і проектом.

Аналіз стейкхолдерів нашого проекту включав у себе нижчеподану поетапну роботу.

- Визначення стратегічних цілей взаємодії з стейкхолдерами, виявлення проблемних зон та розстановка пріоритетів.

У даному контексті це означає визначити стратегічні пріоритети залучення стейкхолдерів організації, розглянувши коло зацікавлених груп, які можуть мати вплив на реалізацію нашого проекту. Після цього була проведена оцінка стратегічних ризиків їхнього залучення. Було використано AccountAbility тест на суттєвість, окреслений у вигляді переліку п'яти ознак. Питання вважаються суттєвими, якщо вони мають один або більше п'яти із нижченаведених ознак (див. Рис.2.3).

A	Проблеми, що мають пряме короткострокове вплив на фінансовий стан компанії
B	Питання, за якими компанія робить політичні заяви стратегічного характеру (зазвичай зобов'язання перед ключовими зацікавленими сторонами).
C	Проблеми, які вважають суттєвими зіставні організації, тобто є загально визнаними
D	Питання, які ваші стейкхолдери вважають досить важливими для того, щоб робити з цього приводу які-небудь дії (в даний час або в майбутньому).
E	Питання відповідності соціальним нормам (що зафіксовано чи можливо, буде зафіксовано в регуляторних актах, передбачено інституційними нормами і стандартами).

Рисунок. 2.3 AccountAbility тест на суттєвість

- Аналіз та планування поточної взаємодії за групами стейкхолдерів.

Цей етап передбачає створення інформаційно-аналітичної бази розуміння організації та її стейкхолдерів, щоб вибудувати пріоритети і в подальшому розробити план взаємодії. Потрібно скласти профіль стейкхолдерів – їх очікувань, впливу, характеристик і пріоритетного підходу до проблеми взаємодії. Обміркувати, що організація може зробити і чого не може у зв'язку з очікуваннями стейкхолдерів. Розробити стратегічний план взаємодії зі стейкхолдерами, в якому вказується, з якими групами є сенс вступати в діалог, на якому рівні, і чого хочемо досягти (див. Рис.2.4 та Додаток 4).

Зацікавлена Сторона та її основні характеристики	Інтереси зацікавлених сторін. Як на нього впливає існуюча проблема/проблеми	Спроможність та мотивація сприяти змін	Можливі дії щодо інтересів Зацікавленої Сторони

Рис. 2.4 Аналіз зацікавлених сторін

- Нарощування здатності до взаємодії.

На цьому етапі потрібно визначити найбільш ефективні методи взаємодії з урахуванням інтересів усіх залучених сторін; переконатися, що в організації достатньо внутрішніх можливостей, щоб адекватно зрозуміти проблему, ефективно вибудувати взаємодію зі стейкхолдерами і прийняти за його результатами відповідні заходи. Потрібно приділити достатньо часу для

обмірковування як сильних сторін так і виявленню слабких місць організаційної системи. Доцільно також проаналізувати, які індивідуальні навички та характеристики потрібні для взаємодії зі стейкхолдерами і виявити сфери, де потрібно посилити ці компетенції.

- Організація взаємодії зі стейкхолдерами.

Планування та ефективна організація взаємодії із стейкхолдерами означає добре продуману стратегію та способи комунікації. Розробіть чіткий процес взаємодії (див приклад на Рис.2.5.)

ПЛАН ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Огляд

Предмет взаємодії - масштаб залучення

Стратегічні завдання - очікувані результати

Підхід / Методи залучення

Цільові групи стейкхолдерів/ представники

Практичний план

	Діяльність і ресурси	Відповідальність	Часові рамки
Підготовка			
Запрошення/публікація			
Попереднє інформування			
Логістика			
Місце, час			

Рисунок 2.5 Приклад частини плану організації взаємодії із стейкхолдерами.

- Перехід до конкретних дій щодо реалізації змін та аналіз проміжних результатів.

Цей етап передбачає втілення нових ідей та домовленостей у практичних діях. Проводьте аналіз результатів процесу взаємодії зі стейкхолдерами на основі розробленого плану дій. Звітуйте перед зацікавленими групами про проміжні результати та намагайтесь оцінювати процес в цілому на щоквартальній основі. Розробляйте плани корегувальних дій, а також забезпечення звітності та достовірності інформації для усіх стейкхолдерів щодо успішності реалізації проекту (див. Рис.2.6).

МАТРИЦЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВЗАЄМОДІЇ

Стратегічна мета	Результати	Стратегічні та операційні наслідки	«Власник» процесу/ відповідальна особа	Наступний крок / SMART-мета	Відповідальність за моніторинг та звіти всередині компанії	Графік

Рисунок 2.6 Матриця застосування результатів взаємодії стейкхолдерів.

У нашому випадку при реалізації проекту трансформації HR департаменту залученими сторонами проекту були:

- Власники компанії, департамент менеджери, проектні менеджери, HR спеціалісти та безпосередньо працівники (внутрішні стейкхолдери).
- Замовники та потенційні кандидати (зовнішні стейкхолдери).

Згідно матриці «Влада\Інтерес» було обрано різні типи стратегій залучення стейкхолдерів у процес:

- ТОП менеджмент команда та HR спеціалісти були активно залучені до розробки управління проектом
- Департамент менеджери активно інформувались про хід реалізації проекту та були залучені до обговорень та консультацій, для підтримання позитивного налаштування та впровадження необхідних змін на рівні проектних менеджерів
- Для проектних менеджерів був розроблений конкретний план дій та навчальні програми по передачі функції управління людьми, проводились фідбек сесії та комунікації, які мали на меті інформувати про успішність просування проекту, вчасно виявляти проблеми та вносити корективи.
- Працівники брали участь у піврічних опитуваннях задоволеністю роботою HR департаменту, а також інформувались про усі зміни, які відбувались у зв'язку із трансформацією HR департаменту
- Замовники отримали змогу запросити консультацію HR спеціаліста по своїх проектних командах у вирішенні конфліктних ситуацій, а також різного роду зрізи по залученості та задоволеності працівників.

- Потенційні кандидати під час проведення інтерв'ю отримували детальну інформацію про практики роботи із працівниками в середині компанії, та яку роль у цьому відіграє проектний менеджер та HR спеціаліст базуючись на запроваджених змінах цих ролей. [10,14].

2.3. Моделювання та план імплементації проекту

Для того, щоб, щоб визначити учасників, розподілити ролі та закріпити їх обов'язки по впровадженню трансформаційних змін формується проектна команда, куди ввійшли представники ТОП менеджменту, HR спеціалісти, департамент менеджери продуктових підрозділів та декілька проектних менеджерів. Основним критерієм відбору учасників проекту трансформаційних змін було їх позиціонування, широка експертиза, високий рівень довіри із боку працівників та лідерські якості у межах компанії.

Було залучено стороннього консультанта, який допомагав проводити стратегічні сесії та модерувати процес узгодження напрямку трансформаційних змін. Для розуміння культурного контексту компанії, її людей та основних пріоритетів було проведено ряд інтерв'ю на фокус-групах із працівників, проектних менеджерів та департамент менеджерів. А також проаналізовано результати усіх опитувань, які до цього проводились HR департаментом (адаптаційні форми працівників, дані щорічних оцінок та вихідних інтерв'ю).

За допомогою зовнішніх провайдерів послуг вперше в компанії заміряли рівень залученості працівників, задоволеність роботою, лояльність та ряд інших базових показників.

Також було проведено PEST (див. Додаток 2) та SWOT (див. Додаток 3) аналізи діяльності HR функції в контексті бізнес середовища. Ці два інструменти мають різні напрямки. Аналіз PEST розглядає фактори "великої картини", які можуть впливати на прийняття рішень в цілому, наприклад щодо виходу на новий ринок. SWOT аналіз досліджує ці фактори на рівні бізнесу. Ці засоби доповнюють один одного і часто використовуються разом.

Результатом цієї роботи стали наступні ключові цілі що впровадження трансформаційних змін HR департменту.

- Побудова ефективного HR сервісу.

В рамках цієї цілі передбачено опрацювання існуючої системи грейдингу заробітних плат та створення відповідної політики, яка мала на меті сформуванню прозору систему управління зарплатними очікуваннями працівників. Проведення аудиту решти існуючих HR процесів, їх оновлення та створення нових (наприклад, політики релокації працівників). Створення системи навчання та ознайомлення проектних менеджерів із процесами по управлінню людьми та налагодження швидкої комунікації у разі внесення будь-яких змін.

- Зниження показника плинності (Attrition rate) та збільшення рівня утримання працівників (Retention).

Передбачалось створення прозорої системи ключових показників (KPI) на основі показників attrition\retention за People Manager та HR. Необхідним кроком також стало внесення зміни у процес утримання працівників та розробити чітку систему виконання цієї процедури із моменту найму нового працівника.

- Створення плану роботи щодо впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

Дана ціль виділялась у окремий підпроект, який передбачав проведення аудиту існуючих активностей у напрямку корпоративної соціальної відповідальності, формування нової стратегії та її впровадження. Відповідальним керівником даного проекту одразу призначили керівника PR департаменту. Також цей етап включав активну комунікацію та включення цієї програми у стратегію розвитку бренду роботодавця.

- Впровадження ефективних People management практик.

Залучення проектних менеджерів у процеси управління людьми (People management). Створення окремого проекту зі збору та моніторингу зворотнього зв'язку на основі існуючої самописної системи управління персоналом (Instant feedback project). На HR покладалась роль аудиту та контролю існуючого

процесу, а також створення ефективної системи навчання People management практик для проектних менеджерів.

Загалом уже на цій стадії передбачалось, що це буде найскладніша частина імплементації проекту, яка може спричинити суттєвий опір у середній управлінській ланці компанії. Проте сучасні практики менеджменту та методології управління людьми чітко присвоювали менеджерам ряд компетенцій згідно яких керівник, забезпечує своїм командам та підлеглим:

- постановку чітких та зрозумілих цілей, пов'язаних із цілями департаменту і компанії, надає необхідну інформацію, ресурси і повноваження для досягнення цих цілей;
- надає якісний, своєчасний та регулярний зворотній зв'язок, на основі оцінки результатів роботи та контролю її виконання;
- допомагає створити своїм підлеглим індивідуальний план розвитку, надає необхідну підтримку та здійснює контроль за реалізацією цього плану;
- мотивує та створює передумови для залучення людей у своїх командах;
- надає своєчасну та якісну інформацію про стратегію, цілі, пріоритети, рішеннях і зміни в компанії та проектах.

Роль HR спеціаліста у даному випадку повинна включати розробку, консультування та навчання менеджерів із питань щодо використання тих чи інших методологій управління персоналом.

- Формування ефективної системи Talent Management.

Створення соціальних мотиваційних профілів кандидатів і впровадження відбіру по мотиваці. Підвищення якості пошуку нових зовнішніх кандидатів та запровадження системи підготовки до технічних інтерв'ю внутрішніх кандидатів. Ствоєння програми роботи із ключовими працівниками. Визначити підходи та запровадити систему наступництва (Succession planning) для менеджерів усіх рівнів.

- Формування HR-команд як партнера Delivery департаментів.

Налагодження систематичних, ефективних та вчасних комунікацій із боку HR спеціалістів (інформування за статусами про проблеми, пропозиції/можливості щодо їх вирішення та результатами в питаннях управління персоналом); створення гнучких програм навчання для працівників щодо підвищення «soft skills» компетенцій. Створення ефективної системи та управління накопиченими статистичними даними, звітністю та HR аналітикою.

- Автоматизація HR процесів.

Передбачався розгляд та прийняття рішення щодо купівлі HRMS системи. Доопрацювання існуючих систем, в тому числі проведення їхнього аудиту та оптимізації. Налаштування зручної системи формування автоматизованої звітності по управлінню персоналом на основі існуючих систем.

- Підвищення рівня обізнаності HR спеціалістів щодо бізнес контексту компанії.

Залучення HR до проведення систематичних зустрічей із менеджментом компанії усіх рівнів. Налагодження обміну, публікацію та передачею інформації в середині HR команди, а також колаборації з іншими департаментами.

- Формування позитивного іміджу HR департаменту.

Створення та імплементація цінностей та етичних правил взаємодії в середині HR команди. Поширення окреслених підходів через канали формування культури в організації та залучення у цей процес ціннісних амбасадорів.

- Формування конкурентно-привабливого бренду компанії

Проведення аналізу ринку конкурентів. Проведення дослідження рівня задоволеності роботою в компанії для працівників (ESAT) на регулярній основі. Дизайн нового EVP. Створення ефективної системи комунікацій для трансляції конкурентних переваг як роботодавця для працівників та зовнішніх кандидатів.

- Трансформація HR департаменту на основі розбудови нової організаційної структури

Етап включає розробку та імплементацію нових ролей для HR спеціалістів. В межах цього кроку також доцільно налагодити регулярний збір

Рис. 2.8 Приклад плану впровадження проекту із використання матриці відповідальності сторін.

Очікуваними результатами від провадження проекту були:

● Реструктуризація HR функції (див. Рис.2.10):

- Створення центрів спеціалізації (HRBP, HRPP, HR Admin).
- Побудова більш логічної, простої та ефективною схеми управління в межах HR команди.
- Розвиток вертикалі експертизи та зон відповідальності в рамках HR.
- Виділення лідерів за спеціалізаціями як центрів експертизи (HRPP Lead, HR Admin Lead тощо).
- формування проактивної HR позиції на рівні відповідальності за конкретний підрозділ в межах компанії.

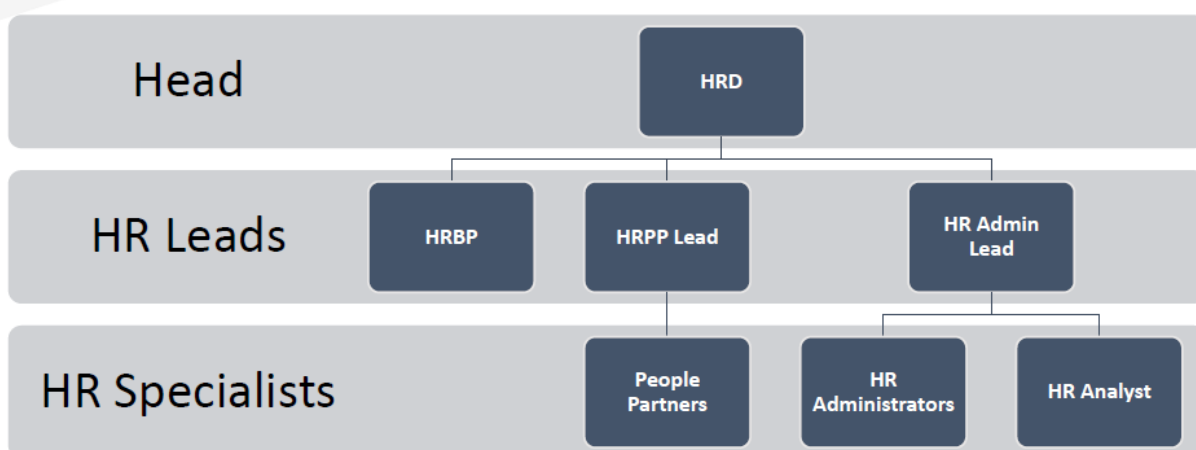


Рисунок 2.9 Візуалізація нової структури HR департаменту

● Чітке розмежування ролі People Manager(a) і HR спеціаліста. HR не є People Manager(ом) і не замінює його.

People Manager

- Керує своїми підлеглими, ставить завдання і контролює їх виконання
- Забезпечує ефективну роботу своїх співробітників: від розподілу завдань до контролю за досягнутими результатами.
- Мотивує своїх людей на успішне виконання завдань.
- Допомогає співробітникам у вирішенні робочих питань.
- Організовує взаємодію в команді і з іншими підрозділами.

- Займається побудовою команди.

HR спеціаліст

- Відповідає за якісну і ефективну функцію управління персоналом в компанії і в кожному відділі.
- Будує ефективні процеси управління людьми і забезпечує їх виконання з кожним конкретним співробітником.
- Забезпечує People Manager(a) необхідним інструментарієм для управління людьми.
- Коучить, допомагає, навчає з питань, пов'язаних з управлінням персоналом.
- Є додатковою точкою ескалації як для менеджерів, так і для кожного співробітника.

Способи реалізації ролі People Manager(a) через:

1. Залученість людей.
2. Роботу з мотивацією.
3. Організацію професійного та особистісного розвитку.
4. Допомога в роботі з процедурами і процесами, особливо з тими, які виглядають бюрократичними або громіздкими.
5. Своєчасне виявлення і роботу з ризиками.

Точки реалізації:

1. Оцінка персоналу (РА)
2. Регулярні особисті зустрічі (1-to-1 meeting)
3. Ситуативні зустрічі.
4. Щоденна взаємодія.

Наступні цілі були каскадовані від керівництва через управлінську структуру до персоналу та мали прив'язку до бізнес стратегії компанії.

- ❖ Забезпечення стабільного росту загальних бізнес показників та персоналу на рівні 25-35%
- ❖ Підвищення показника задоволеності персоналу на 10%

- ❖ Робота із зовнішнім брендом роботодавця - Роботодавець #1 на ІТ ринку України за версією DOU рейтингу у 2020 році
- ❖ Покращення показників утримання та плинності персоналу до 12%.
- ❖ Налагодження внутрішніх HR процесів. Покращення наданих сервісів та дизайну HR продуктів.

2.4. Попередні результати проекту

Як зрозуміло проект трансформації HR функції в компанії є доволі глобальним, отже, на сьогодні вдалося реалізувати лише певну його частину, яка, втім, має яскраві свідчення успішності проекту.

В межах мети побудови ефективного HR сервісу планувалось опрацювати існуючу систему грейдингу заробітних плат. Робота над даною програмою була розпочата, проте запровадити єдину політику управління зарплатними очікуваннями працівників не вдалось через суттєві розбіжності у різних напрямках діяльності деяких структурних підрозділів компанії. Це питання в процесі опрацювання та передане на доопрацювання сторонньому провайдеру.

Було проведено аудит усіх існуючих HR процесів, частину із яких оновили (такі як адаптацію та утримання працівників, зокрема розбили ці процеси на підрівні для працівників, лінійних менеджерів та керівників вищої ланки) та створили нові (наприклад, політику переїзду працівників).

На основі корпоративного університету була створена програма навчання для проектних менеджерів. Для керівників усіх рівнів проводяться додаткові інформаційні сесії та демо-покази по процесах управління персоналом у разі внесення будь-яких змін/ або за запитом.

Вдалось досягнути стійкої тенденції до зниження показника плинності персоналу (Attrition rate) та збільшення рівня утримання працівників (Retention).

Був проведений аудит існуючих активностей у напрямку корпоративної соціальної відповідальності, сформовано нову стратегію та проведено

презентацію цього проекту для всіх працівників компанії. Проте етап впровадження був заморожений через ситуацію із COVID-19. [12]

Найбільш активна робота проводилась щодо залучення проектних менеджерів у процеси управління людьми (People management). Був розроблений та імплементований проект по збору та моніторингу зворотнього зв'язку на основі існуючої самописної системи управління персоналом (Instant feedback). На HR покладалась роль аудиту та контролю існуючого процесу, а також створення ефективної системи навчання People management практик для проектних менеджерів.

Загалом уже на цій стадії передбачалось, що це буде найскладніша частина імплементації проекту, яка може спричинити суттєвий опір у середній управлінській ланці компанії. Маю зазначити, що саме цей ризик і спрацював.

Загалом було проведено 2 контрольні заміри від початку впровадження проекту у квітні 2018 року. Усі респонденти були розподілені та 3 основні зацікавлені групи – бізнес команду, групу лінійних менеджерів та HR спеціалістів. Основною метою даного дослідження було визначити рівень задоволеності цих цільових груп по відношенню до змін, які відбувались при трансформації HR функції. При першому замірі дві цільові групи (бізнес команда та HR спеціалісти) показали суттєвий приріст показників задоволеності, проте група лінійних керівників сигналізувала про різке зниження задоволеності оскільки сприймала запропоновані зміни, як перекладання обов'язків HR на проектних менеджерів.

Був створений план додаткової комунікації, корекції навчальних матеріалів для лінійних керівників та проведена додаткова роз'яснювальна робота. Важливо зазначити, що такий опір спостерігався у значно меншій мірі серед тих проектних менеджерів, які працювали в компанії менше року.

Ще одне дослідження загального рівня задоволеністю роботою та сервісами, які надає компанія показало суттєве зниження показників із боку працівників, оскільки їхніми питаннями почали займатись безпосередні

керівники, а зона відповідальності HR стала доволі не очевидною та мало зрозумілою.

Сама реструктуризація HR функцій, яка мала на меті створення центрів спеціалізації (HRBP, HRPP, HR Admin) та побудову більш логічної, простої та ефективною схеми управління в межах HR команди теж дала доволі не однозначні результати із точки зору інтерпретації нових ролей та розуміння функцій.

Зокрема, роль HR Business Partner(a) була сприйнятою виключно функціонально. Тобто HR BP закріплений до департамент менеджерів, щоб відповідати лише за HR-питання. Вклад функції обмежувався лише розробкою функціональної стратегії на основі бізнес стратегії із дуже обмеженим доступом (а часом і без) до фінансових показників підрозділу.

Роль HR Administrator стала менш помітною в межах управління організацією, а отже суттєво знецінилася для управлінців. Хоча система автоматизації процесів так і не була імплементованою до кінця і великий обсяг роботи робився практично в ручну із дотриманням усіх термінів. Основні проблеми, які виникли у цьому напрямку:

- Адміністративного експерта ментально пов'язують з відділом кадрів та з застарілими і абсолютно не потрібними обов'язками. Особливо в реаліях того, що більшість IT бізнесу в Україні працює за моделлю співпраці між фізичними особами – підприємцями, де не передбачається кадрового діловодства як такого. Хоча з іншого боку це зовсім не означає, що такий вид співпраці не потребує обліку.

- Дану роль не пов'язували з поняттям дизайну процесів. Хоча реінжиніринг процесів є одним з атрибутів цього напрямку та передбачає необхідність з певною регулярністю переглядати HR процеси із точки зору їхньої практичної імплементації, пошуку більш ефективних альтернатив та способів автоматизації існуючих задач.

- Відбулась підміна поняття ефективності. Часто «ефективно» щодо HR адміністративних завдань розумілось як «швидка/миттєва видача

результату». Швидкість відповіді на запити менеджерів та працівників збільшилась у понад два з половиною рази. Проте більшість процесів залишались наполовину автоматизованими і потребували ручного доопрацювання. Таким чином, через аудит усіх процесів у сфері управління людьми вдалося окреслити реперні точки переходу частини функції до інституту менеджменту в компанії. Завдяки новоствореному корпоративному університету, керівники отримали змогу набувати якісно нових компетенцій, які забезпечили управління персоналом на вищому рівні.

Висновки до «Розділу II»

Всередині оновлений HR департамент функціонував добре, проте основні стейкхолдери та звичайні працівники відчували це в недостатній мірі, а часом вважали що нічого і не змінилось. Члени проектної групи добре робили свою роботу. Вони вважали себе тими, хто вирішує проблеми. Втім, підхід учасників трансформаційних змін до вирішення проблем виявився не таким успішним, як очікувалося.

Працівники не розуміли чому звичні запити, які раніше виконувались HR переправлялись до функціональних керівників. Проектні менеджери відчували свою некомпетентність в процесах управління людьми. Система навчання нових навичок та зміна функціоналу не була підкріплена змінами в системі мотивації. Лінійним керівникам потрібно було виділяти багато особистого часу для освоєння нових знань і він вважався не робочим. Допомога, супровід, видача коригуючого зворотнього зв'язку та поширення навчальних матеріалів сприймалось як спроба перекласти частину відповідальності від HR до менеджера. Все частіше почало виникати питання "А нащо нам тоді HR як такий?".

HR спеціалісти на своєму рівні були розчарованими та відчувала знецінення свого вкладу у розвиток компанії як такого. Вони усвідомлювали, які перед ними стоять виклики у пошуку розв'язання проблем, проте починали

розуміти, що повна трансформація системи управління персоналом займе занадто багато часу і що бракує "політичної волі" та підтримки бізнес команди, щоб впроваджувати сталі зміни.

Керівник HR департаменту відібрала висококваліфікованих і відповідальних людей. Було імplementовано багато процесів, які допомагали компанії підтримувати сталі показники та тенденції до розвитку, проте впроваджувати подальші зміни ставало все складніше. Замість того, щоб активно і стратегічно вирішувати проблеми, члени HR команди загрузли в розробці та оновленні процесів. Значно збільшилась кількість нарад, тривалі переписування процедур та обговорення деталей того чи іншого рішення забирали чимало часу. Отримані незначні проміжні результати в ході змін нівелювались із плином часу, оскільки фокус змін змінився із стратегічного на операційно-ситуативний.

Останнє опитування, яке було проведено в лютому 2020 року показало, що рівень задоволеності HR функцією в цілому по компанії різко знизився за всіма показниками. Після чого було проведено стратегічну сесію із метою проаналізувати поточну ситуацію, зрозуміти помилки впровадження та внести відповідні корективи. Зокрема планувалось:

- Розширити інформування про введені зміни та досягнуті результати.
- Приділити особливу увагу усуненню бар'єрів, що заважають змінам (комунікація «чуттєвих» точок бачення для працівників; провести додаткові тренінги із певних очевидних HR процесів, які трактувались лінійними керівниками по різному; провести додатковий раунд переговорів щодо придбання HR системи та запровадження автоматизації частини процесів. посилити контроль із боку HR VP керівників, що зменшують ефективність впровадження змін; виділити.
- Виділи частину проектних цілей, які можна відносно швидко досягнути, щоб зробити видимі результати більш очевидними.
- Розробити систему додаткової мотивації для "агентів змін" серед груп проектних менеджерів та працівників.

Основною домовленістю стала підтримка процесу змін з метою недопущення повернення назад, активного залучення лідерства і ТОП менеджменту компанії до внесення змін та оновлення стратегії трансформації, на користь відмови від неактуальних цілей та досягнення кращих результатів.

Проте поворотним моментом у роботі над нашою трансформацією стала світова криза пов'язана із поширенням вірусу COVID-19. Вона викликала значне занепокоєння щодо охорони здоров'я, сильно вплинула на світогляд кожної людини та бізнесу в цілому. Усі підрозділи компанії, в тому числі і HR, скеровують максимальні зусилля на збереження та підтримку існуючого бізнесу.

Однак, ситуація залишається складною. Щоб повернутися до стабільності, компанії потрібно повернути здатність поглинати невпевненість і швидко включати винесені уроки в операційну модель.

Однією з навичок, які допоможуть вирішити цю нагальну потребу, - це, безумовно, аналітика, яка може допомогти вирішити численні невідкладні завдання, що стоять перед бізнесом сьогодні: прогнозування попиту, виявлення потенційних перебоїв у ланцюгах поставок, орієнтація на службу підтримки працівників та визначення ефективності стратегій кризового втручання.

Також у цьому списку – покращення досвіду взаємодії та динамічного розуміння своїх клієнтів і працівників. Багато із них налякані, деякі втрачають свій бізнес, зазнають значних збитків, залишаються без роботи, і всі вони глибоко не впевнені у наступному дні. Тому усі роботи, що проведення подальших трансформаційних змін призупинені. Зусилля HR спеціалістів зосередженні на аналітиці, кризових комунікаціях, створенню планів залученості та завантаженості персоналу, психологічної підтримки, налаштуванню процесів пов'язаних із віддаленою роботою та планами повернення до роботи в офіс, тощо. На стратегічному рівні компанія опрацювала 4 можливі сценарії розвитку подій, на основі яких було створено відповідні стратегії по роботі та управлінню людським потенціалом.

Одним із основних висновків було рішення ще раз переглянути стратегію компанії та знайти додаткову цінність HR функції для бізнесу в ситуації, що склалась. Зокрема ведеться активна робота та аналіз слабких сторін нашого бізнесу в існуючих умовах, з метою зрозуміти, які прогалини в компетенціях у нас є і що з цього покривають певні функціональні підрозділи, а що можна покрити за рахунок експертизи HR спеціалістів.

РОЗДІЛ III. ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

3.1. Основні якісні та кількісні показники впровадження проекту

Основними показниками, за якими оцінювали результат впровадження проекту та аналізували його вплив на систему управління персоналом, були – якісні та кількісні. За допомогою якісних показників визначали суть проблеми, а за допомогою кількісних намагались виміряти її глибину та ефект від запроваджених змін. Якісний аналіз включав:

- Аудит бізнес-процесів в цілому по компанії, а також політик і процедур управління персоналом
- Аналіз рівня задоволеності роботою співробітників компанії.
- Аналіз рівня задоволеністю HR сервісами в компанії.

Для групи цих показників була розроблена комунікаційна матриця з урахуванням цілей опитування, попереднього досвіду та упереджень

працівників. На основі шаблонів розроблялися персоналізовані комунікаційні повідомлення під кожну цільову групу (бізнес команду, лінійних керівників, HR спеціалістів та іншого персоналу) та обирались кастомізовані канали комунікації. Було визначено найсильніші драйвери залученості/ лояльності у компанії та фактори з найвищими пріоритетами взаємодії.

Основною метою було знаходження сутностей із високою кореляцією і низькими чи високими оцінками і розбудова «типових» за ставленням співробітників сегментів. Даний аналіз є передумовою для розробки чіткого плану активностей та вчасної корекції уже запроваджених змін. Такого роду аудит діяльності якісних показників компанії спрямований на пошук нових підходів та структурування результатів запроваджених змін, а також дієвим способом для визначення пріоритетів та розробки нових активностей/ корегуючих дій.

Для проведення кількісного аналізу обрали наступні метрики, які допомагали виміряти основні HR та маркетингові (щодо позиціонування на ринку як бренду роботодавця) показники.

Основними HR показниками, які досліджувались та аналізувались на всіх етапах планування та імплементації змін були:

- Плинність персоналу (Attrition rate).

$$\text{Attrition rate} = \frac{\text{кількість звільнених працівників за період}}{\text{середня чисельність персоналу за період}} \times 100\%$$

Показник плинності персоналу також розглядався в порівнянні із іншими періодами (річний, квартальний та пів квартальний). В умовах високої конкурентності, попиту на робочу сили та не стачу кваліфікованих спеціалістів цей показник є критично важливим.

В цілому даний коефіцієнт в бізнесі використовується для визначення плинності працівників, або втрачених клієнтів. Так чи інакше, це кількість людей, які залишають компанію протягом визначеного періоду часу.

Аналіз даного показника дає розуміння наскільки добре компанія здатна утримувати поточних працівників та клієнтів. Чим нижчий показник плинності, тим краще для компаній, чим вищий - тим більше людей/клієнтів, а відповідно і потенційних прибутків втрачає бізнес. Показник плинності персоналу також є важливим елементом бренду - якщо він занадто високий, то потенційні працівники/клієнти можуть не захотіти співпрацювати із цією компанією. Оскільки високий рівень плинності, як правило, означає, що компанія робить щось не так, з точки зору менеджменту, та має цілу низку внутрішньо організаційних проблем щодо взаємодії із працівниками та/або обслуговування клієнтів.

Протягом першого півріччя із моменту запровадження проекту показник плинності персоналу не змінився, проте дії, які були зроблені протягом цього періоду почали давати результати в довготривалій перспективі. Починаючи із 3 кварталу 2019 року з'явилась чітка тенденція до зниження цього показника у діапазоні від 0,7% до 1,2 % щоквартально. За підсумками 2019 року показник плинності персоналу по компанії знизився на 3, 4% у порівнянні із попереднім роком. Що стало суттєвим успіхом зважаючи на загальну тенденцію до росту плинності персоналу на IT ринку України.

● Утримання персоналу (Employee retention rate).

$$\text{Retention rate} = \frac{\text{кількість працівників, які перебували в компанії протягом усього періоду}}{\text{кількість працівників на початок періоду}} \times 100\%$$

По суті показник утримання це пропорційно обернений показник плинності персоналу. Його важливість полягає у мінімізації витрат на наймання та навчання нових працівників, а також впливає на можливості збільшувати продажі, рівень задоволеності роботою та залученості працівників.

Функція відділу управління персоналом повинна бути зосередженою на зменшенні кількості співробітників, які залишають компанію, покращуючи ключові процеси та умови. Кінцевою метою є щасливіші, віддані працівники, які активно хочуть залишатися з компанією.

● Індекс лояльності працівників (eNPS).

eNPS (скорочено від Employee Net Promoter Score) - це метод оцінки, який дозволяє організаціям виміряти лояльність співробітників.

Спочатку NPS був інструментом для вимірювання лояльності клієнтів, але сьогодні використовується в компаніях і в відношенні співробітників. Він оцінює ймовірність того, що співробітник захоче порекомендувати компанію в якості місця для роботи. Простіше кажучи, допомагає зрозуміти, що саме подобається і не подобається співробітникам в компанії.

Хоча eNPS і не призначений для того, щоб повноцінно виміряти залученість співробітників, проте він допоможе зрозуміти загальний стан справ в компанії. Є багато причин, чому лояльність співробітників має велике значення для успіху компанії. Однак серед них можна виділити дві найбільш важливі:

- Лояльні співробітники більше піклуються про компанію і працюють старанніше
- Лояльні співробітники довше працюють в межах однієї компанії та рідше звільняються (що значно знижує витрати на пошук нових працівників та інші операційні затрати пов'язані із звільненням).

Рівень лояльності співробітників впливає на багато сфер роботи компанії. Оцінка рівня eNPS допомагає знайти причини незадоволеності співробітників і збільшити не тільки показники лояльності, а й ефективність всієї компанії в перспективі. eNPS вимірюється через проведення опитування серед працівників, яке складається із двох питань:

1. "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію в якості місця роботи за шкалою від 0 до 10?"(кількісний показник).

2. "Чому?" (спрямоване на те, щоб дізнаватися, які переваги і недоліки співробітники бачать у вашій компанії та створення плану змін/корекції).

Далі використовується спосіб групування відповідей шляхом розподілу їх на три групи:

Прихильники (Promoters) - ті, хто поставив 9 або 10 балів.

Нейтральні (Passively Satisfied) - оцінка 7 або 8.

Критики (Detractors) дають оцінку 0 - 6.

Для розрахунку цього показника використовується наступна формула:

$$eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків}$$

Частота дослідження лояльності працівників в межах компанії 2 рази на рік. Протягом реалізації проекту трансформаційних змін HR функції такі заміри були проведені вперше. Отримані результати були значно нижчими, ніж очікувались проектною командою.

Протягом року цей показник суттєво не змінився і зріс всього на 2%. Проте було виявлено, що показник лояльності працівників суттєво відрізнявся у різних локаціях, що свідчило про неоднорідність сприйняття бренду компанії як роботодавця у різних містах України. Це стало причиною доопрацювання деяких маркетингових активностей та створення PR стратегії під потреби конкретних локацій.

Також варто зазначити, що даний показник був розділений та вимірювався як серед працівників компанії, так і потенційних кандидатів після проходження інтерв'ю (в незалежності від того чи була запропонована їм робота в компанії). Дане дослідження дало чітке розуміння сприйняття бренду роботодавця компанії як в середині так і на зовні.

Основними маркетинговими показниками, які досліджувались та аналізувались на всіх етапах планування та імплементації змін були:

● Індекс лояльності клієнтів (NPS).

По своїй суті індекс лояльності працівників та індекс лояльності клієнтів – одне і теж. Методологія та формула розрахунків однакові, різниця лише у тому, що в даному аналізі вивчається думка клієнтів і сприйняття бренду компанії в цілому (не лише як роботодавця).

За допомогою оцінки від клієнтів було виявлено певні культурні розбіжності в організації, що могло мати наслідки на взаємовідносинах з партнерами у довготривалій перспективі. Варто зазначити дослідження індексу лояльності клієнтів (NPS) показало значно вищу оцінку від замовників послуг, аніж від працівників. Така розбіжність потребувала більш глибокого аналізу.

Показників утримання клієнтів (CRR).

На відміну від показників eNPS та NPS, дослідження показника CRR проводився в компанії і до запровадження змін. Його подальший аналіз допоміг зрозуміти, яким чином зміни у внутрішніх процесах компанії впливають на відносини з клієнтами. За результатами першого півріччя після впровадження проекту показник CRR знизився на 0,5%, проте наступні проміжні заміри показали тенденцію до приросту у 7%. [15,16].

3.2. Бюджетування проекту

Процес бюджетування – це основа для планування та контролю впровадження будь якого проекту в межах компанії. Сам по собі бюджет – це зведений фінансовий план для досягнення операційних та фінансових цілей організації. Він може складатись із різних частин. Проект трансформаційних змін передбачав створення окремого бюджету для його імплементації, який в основному бюджеті компанії був включений у статтю операційних витрат. Головним завданням створення бюджету проекту було планування використання фінансових ресурсів в час його реалізації.

Планування – дає розуміння скільки коштів потрібно для придбання чи використання ресурсів, необхідних для здійснення проекту. Контроль –

дозволяє перевіряти кроки, які здійснюються менеджментом для досягнення поставлених цілей.

Бюджетування проектних робіт передбачає встановлення лімітів на витрати, оцінку результатів роботи, методи управління проектом, координацію його роботи та подальшу комунікацію.

Такий фінансовий звіт робиться у грошовому вираженні, обов'язково покриває строковий період виконання певних етапів проекту та містить поняття менеджерської відповідальності за ті чи інші статті витрат.

Наш бюджет був довгостроковим, тому що розроблявся під програму трансформаційних змін HR функції компанії, термін реалізації якої 2 роки.

При складенні бюджету трансформаційних змін враховувались наступні показники:

- Кількість працівників на наступний рік.
- Прогнози росту заробітної плати.
- Прогнози оборотності працівників.
- Плановані бонуси.
- Планові зміни в політиці компанії та бізнес стратегії, які вплинуть на витрати щодо персоналу.
- Витрати на запуск проекту (консультаційні послуги, маркетингові та PR активності).
- Витрати на управління (зустрічі проектної команди та окремих робочих груп).
- Плата за навчання, сертифікації та створення навчальних матеріалів під потреби проекту.
- Витрати на оплату праці працівників залучених до розробки та імплементацію проекту (включаючи понаднормовість та премії).
- Інші витрати.

Після запуску проекту проектна команда на кварталній основі готувала відповідну звітність про витрати та аналіз відхилень.

3.2. Рентабельність інвестицій

Проекти організаційних трансформацій – це частина стратегічного планування розвитку компанії, у зв'язку із чим не варто очікувати швидкого повернення інвестицій. Успішна імплементація такого проекту передбачає сукупність правильно підібраної проектної команди, налагодження процесів та капіталу (у розумінні достатнього та стабільного фінансування проекту)

Системний підхід до визначення рентабельності інвестицій (ROI) передбачає детальний аналіз ситуації на момент планування проекту, аудит ефективності існуючих процесів, розуміння масштабності проекту щодо того скільки людей в межах компанії зачеплять запропоновані зміни та повторюваність тих чи інших елементів структурних змін.

Показник повернення інвестицій (ROI) вимірює дохід, що відноситься до конкретної інвестиції.

ROI (return on investment) - коефіцієнт окупності інвестицій. Цей показник демонструє прибутковість або збитковість тієї чи іншої інвестиції, і, як правило вимірюється у відсотках. Щоб його розрахувати, потрібно знати дві речі: дохід отриманий від вкладень і розмір самих інвестицій.

Нижче наведена класична формула розрахунку ROI, хоча існують різні варіації.

$$ROI = \frac{\text{Дохід, отриманий від вкладень} - \text{Розмір інвестицій}}{\text{Розмір інвестицій}} \times 100\%$$

Нижче наведений розрахунок рентабельності запровадження проекту трансформаційних змін HR функції в «IT COMPANY» станом на кінець 1 кварталу 2020 року.

Як видно із наведених даних, витрати на реалізацію цього проекту на даному етапі окупились лише на 49,35% від загальних вкладень у його реалізацію. Це цілком очікувано, оскільки термін повної реалізації проекту 2 роки та відповідає плановим показникам при бюджетуванні витрат на його реалізацію.

Варто також зазначити, що світова криза і ситуація із поширенням вірусу COVID-19 не дає можливості впевнено прогнозувати окупність подальшої імплементації. Оскільки частина активностей призупинена, інша ж навпаки зазнала значних змін, економічний ефект від запровадження яких лише прораховується.

	Q1, 2019	Q2, 2019	Q3, 2019	Q4, 2019	Q1, 2020
	0	1	2	3	4
Investment	-7000	-1500	-2500	-1000	-1500
INCOME	0	0	8000	22000	42000
Salary	-6000	-3000	-4000	-4000	-3000
Losses	0	0	0	0	0
CF	-13000	-4500	1500	17000	37500
r	5%				
investment	60000				
PV	- 13 000	- 4 286	1 361	14 685	30 851
NPV	29 611				
ROI	49,35%				

Рис. 3.1. Розрахунок рентабельності запровадження проекту трансформаційних змін HR функції в «IT COMPANY» станом на кінець 1 кварталу 2020 року

Висновки до «Розділу III»

Підсумовуючи ефективність та перспективи впровадження трансформаційних змін HR функції компанії не можна стверджувати, що впровадження даного проекту забезпечить реалізацію ефективної моделі управління персоналом та зростання фінансових показників бізнесу. Проте це створює передумови для подальшого аналізу організаційної структури компанії в цілому, перегляду стратегічних цілей. Трансформація HR департаменту однозначно дала позитивні тенденції щодо зниження плинності персоналу та досягнення деяких бізнес показників. Зростання деяких HR показників демонструє правильність підходу, попри те є чіткі сигнали щодо необхідності корекції проекту та зміни у підходах до її імплементації.

Бізнес активно демонструє готовність впровадження нових підходів в організації праці управління людьми, проте все ще відчутний суттєвий опір серед деяких незацікавлених груп.

Не зважаючи на зовнішню невизначеність на ринку, великі очікування та зміни у потребах бізнесу проектна команда продовжує ефективно взаємодіяти, а HR спеціалісти працювати над досягненням поставлених цілей.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

Реалізація проекту трансформаційних змін в управлінні персоналом компанії передбачає паралельний процес змін в контексті реформування організаційної структури в цілому. В таких умовах ефективність запланованих змін залежить від злагодженості дій та підтримки на усіх рівнях організаційної системи компанії. Це означає, що органічна імплементація змін сталих практик управління персоналом передбачає, що задекларовані потреби всієї управлінської команди призведуть до змінити спосіб мислення, мети, цінностей, процесів та реальної готовності змінювати сталі управлінські підходи.

Будь який процес управління організаційними змінами потребує чіткого окреслення потреби, реалістичне розуміння очікуваного результату та якісно

пропрацьованого бачення його досягнення. Фокусування на першочергових потребах бізнесу, їх клієнтів та працівників організації, формує позицію системи управління персоналу в межах компанії. HR функція - це діяльність, в якій лояльність працівників усіх рівнів, зовнішніх кандидатів та клієнтів компанії має пріоритетне значення. Важливу роль у цьому відіграє система побудови внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Рушійною силою у запровадженні та управлінні змінами є культура організації. Незважаючи на очевидність застарілості підходів та реальних потребах бізнесу щодо змін існуючої моделі управління персоналом, невелика проектна команда, яка прагне до оновлень культури, конфліктує з більшістю, яка підтримує існуючий ієрархічний порядок. Відсутність спільного бачення дезорієнтовує систему управління та робить зміни нестійкими, а часом зовсім нівелює та знецінює їхні досягнення. Зокрема, розбіжності між групами ключових стейкхолдерів, які відбулися на етапі імплементації проекту, призвели до його заморожування в теперішніх умовах.

Ефективні зміни не можливі без візійного довготривалого бачення стратегічного розвитку бізнесу в цілому. Залучення як умога більшої кількості представників різних груп стейкхолдерів до розробки проекту є вирішальним аспектом успішної трансформації. Спільно ухвалені рішення під час проведення стратегічних сесій сприймаються кожним учасником як власні, а отже зменшують потенційний опір при їх імплементації. Не має еталонного способу побудови стратегії, проте існують ключові елементи, які є обов'язковими її складовими для досягнення успіху в майбутньому, а саме: визначення проблем та потреб бізнесу, моделювання рішень, проведення аналізу та оцінки потенційних ризиків, а також сегментація основних векторів, на які будуть скеровуватись зусилля при її імплементації.

На етапі запровадження змін, необхідно переконатися, що вони не йдуть у розріз із організаційною системою компанії, для якої заплановані. До прикладу, проект трансформаційний змін функції управління персоналом виходив за далеко за межі класичного розуміння управління HR департаменту та

потребував залучення як важливих партнерів керівників департаментів та ТОП менеджменту. Керівник HR департаменту, як ключовий стейкхолдер проекту, мав достатньо реальних повноважень та впливу на управлінську команду для реалізації запланованих змін. Управляти такими ризиками можна завдяки їхній вчасній ідентифікації та розробці додаткових рішень для мінімізації їхніх наслідків. Для зменшення негативних наслідків було прийнято рішення залучати стороннього консультанта, який був експертом у галузі організаційного розвитку та управлінні змінами і мав визнаний авторитет, що призвело до додаткових витрат проте, дало змогу досягнути певних результатів щодо реалізації проекту, а також дозволило освоїти та прийняти необхідні управлінські навички іншим групам стейкхолдерів. Дія непередбачуваного ризику, який спричинила ситуація із появою пандемії COVID-19 у світі та останні заміри щодо ефективності уже запроваджених трансформаційних змін, які незважаючи на покращення основних бізнес та HR показників, показали чітку тенденцію до несприйняття та негативного ставлення певних груп стейкхолдерів до імплементованих змін, зумовили появу рішення про тимчасове заморожування проекту. В такій ситуації подальша реалізація проекту потребуватиме розробки додаткового плану дій з урахуванням змін в культурі організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. «Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results», Dave Ulrich
2. «Next-generation-hr 2011-insight-driven», cipa report, <https://www.studocu.com>
3. «Управління змінами навчальний посібник», Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко, Харків, 2017
4. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу, Н. С. Маркова, (<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=302>)
5. «Модель життєвого циклу організації», І. Адісес

6. «Формування стратегії розвитку підприємства», наукова стаття, Сергачова А.О.
7. «Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства», наукова стаття, Л. Олійник, А.Кузнєцова
8. «Управління змінами. Зміни в організаціях через зміну свідомості працівників» стаття HBR, Гарвін Девід, Роберто Майкл
9. «Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів» І. М. Кадикова, С. О. Ларіна, І. В. Чумаченко
10. «Матриця відповідальності», <https://uk.wikipedia.org/>
11. Deloitte. C-suite leadership collaboration
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/senior-leadership-c-suite-collaboration.html>
12. « COVID-19: наслідки для бізнесу», розділ статей та практичних досліджень,
<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
13. Deloitte. 2019 global health care outlook. 41 p. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-hc-outlook-2019.pdf> (last accessed: 25.05.2020).
14. Friedman A., Miles S. Stakeholders. Theory and practice. New York, 2006. 361 p.
15. Gartner. Customer Experience. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience> (last accessed: 25.05.2020).
16. KPMG. Customer first. Customer obsessed. Global customer experience excellence report. 2019. URL:
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/06/tomorrows-experience-today-harnessing-a-customer-first-approach.pdf> (last accessed: 25.05.2020).

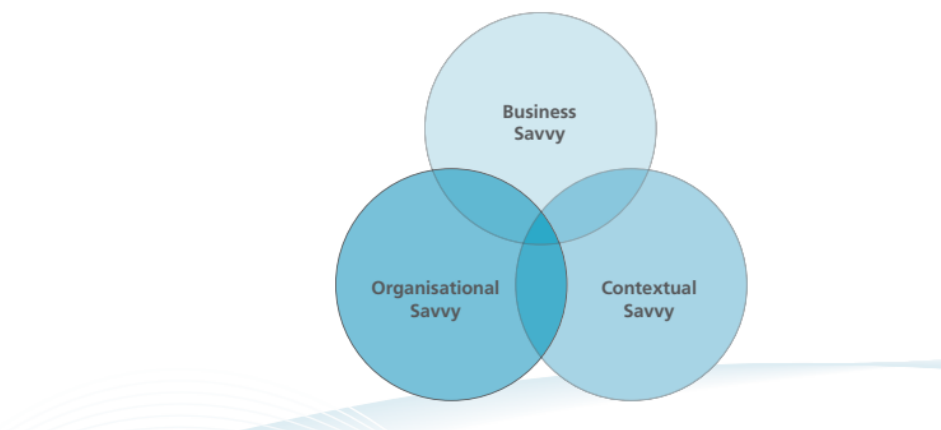
ДОДАТКИ

Додаток 1

The domains of organisational insights²

² Next generation HR 2011 insight driven, Chartered Institute of Personnel and Development

Figure 3: The domains of organisational insight



- **Business savvy** – this is more than simply being financially literate and having a broad appreciation of how the business works, or what it does. This requires HR to have a deep understanding of the core value-drivers and a deep appreciation of what makes the business successful, or prevents its success: HR acting as an applied business discipline.
- **Contextual savvy** – this requires not only an understanding of both the market trends and forces that are affecting the business now and in the future, but also an understanding of how the broader demographic, macroeconomic and societal factors are influencing the organisation now and in the future.
- **Organisational savvy** – this demands a rich appreciation of how the interplay of ‘hard’ and ‘soft’ factors enables or derails business success. This means a deep understanding of the impact of people, culture and leadership, and of change dynamics; and specific ‘local

Knowledge of each is critical; however, what is unique to HR is the vantage point at the intersection of the three savvies. This is where joined-up, powerful and game-changing perspectives can be developed.

Додаток 2

Матриця PEST аналізу

	Factor	Opportunity	Threat
Political			
Economic			
Socio-Cultural			
Technological			

Додаток 3

Матриця SWOT аналізу

<p>Strengths</p> <p>What do you do well? What unique resources can you draw on? What do others see as your strengths?</p>	<p>Weaknesses</p> <p>What could you improve? Where do you have fewer resources than others? What are others likely to see as weaknesses?</p>
<p>Opportunities</p> <p>What opportunities are open to you? What trends could you take advantage of? How can you turn your strengths into opportunities?</p>	<p>Threats</p> <p>What threats could harm you? What is your competition doing? What threats do your weaknesses expose to you?</p>

