

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В. Г. НИКИФОРЕНКО

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

**Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни**

Одеса 2014

УДК 331.101.262 (075.8)

ББК 65.240 – 21я 73

Рецензенти: Лепейко Т.І., д-р екон. наук, проф. (Харківський економічний університет ім. С.Кузнеця)

Н. Д. Лук'янченко, д-р екон. наук, проф. (Донецький національний університет)

Коректор: С.М. Кіршо, канд. філ. наук, доцент

Никифоренко В.Г.

Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.

ISBN 978-966-8945-57-1

Навчальний посібник призначений для самостійного вивчення проблем стратегічного управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Посібник містить програму курсу, комплекс навчально-методичного забезпечення (короткий зміст тем, термінологічний словник, навчальні завдання, тестові завдання для перевірки знань, яких має набути студент після вивчення кожної теми, ситуаційні вправи, критерії оцінювання знань студентів).

Рекомендовано для студентів, слухачів і викладачів економічних вузів. Посібник буде корисним і для практиків, які вирішують питання стратегічного управління людськими ресурсами.

*Рекомендовано до видання рішенням вченої ради
Одеського національного економічного університету.*

Протокол № 6 від 25 лютого 2014 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
Частина 1. Програма дисципліни	7
Частина 2. Навчально - методичне забезпечення тем дисципліни.....	12
<i>Розділ 2.1. Опорний конспект лекцій з дисципліни</i>	<i>12</i>
<i>Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами</i>	<i>12</i>
<i>Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами</i>	<i>17</i>
<i>Тема 3. Взаємозв'язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами</i>	<i>28</i>
<i>Тема 4. Формування системи стратегічного управління людськими ресурсами</i>	<i>49</i>
<i>Тема 5. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами</i>	<i>74</i>
<i>Тема 6. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами</i>	<i>85</i>
<i>Тема 7. Практика стратегічного управління персоналом</i>	<i>94</i>
<i>Тема 8. Формування ефективної організаційної культури як модель стратегічного управління людськими ресурсами .</i>	<i>108</i>
<i>Тема 9. Перспективи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами</i>	<i>129</i>
<i>Розділ 2.2. Плани семінарських і практичних занять та завдання до самостійної роботи</i>	<i>151</i>
<i>Розділ 2.3. Тестові завдання для перевірки знань</i>	<i>159</i>
<i>Розділ 2.4. Практикум</i>	<i>177</i>
<i>Розділ 2.5. Завдання для виконання контрольної роботи зі стратегічного управління людськими ресурсами</i>	<i>182</i>
<i>Розділ 2.6. Термінологічний словник</i>	<i>198</i>
Частина 3. Критерії оцінювання знань студентів з дисципліни та орієнтовний перелік питань для підготовки до іспиту з дисципліни	203
3.1. Критерії оцінювання знань студентів	203
3.2. Орієнтовний перелік питань для підготовки до іспиту з дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами».	205
Список рекомендованої літератури	207

ВСТУП

Швидкі темпи соціально-політичних та економічних перетворень вимагають принципово нового ставлення до формування знань, вмінь та навичок людей. Скорочення попиту на репродуктивні (стандартизовані) види діяльності при одночасному зростанні попиту на види діяльності, що вимагають високого рівня креативності й компетентності, унеможливають існування системи освіти, зорієнтованої на середнього студента. Усе більше необхідними для суспільства стають творчі особистості, здатні самотійно або у складі груп виконавців приймати рішення й творчо діяти у будь-якій ситуації. Тому все більш наочною виявляється тенденція освіти, спрямована на постійний розвиток особистості на засадах індивідуалізації навчання через суттєве збільшення питомої ваги самотійного вивчення дисциплін. При цьому модифікується сам зміст навчання, оскільки студент отримує можливість (в залежності від особистого рівня знань, умінь та схильностей) творчо підходити до вивчення теорії і практики в Україні та за її межами, пізнання наявних проблем і шляхів їх вирішення. Це дозволяє досягти якісно нового рівня засвоєння матеріалу, оскільки у такий засіб поєднуються глибока теоретична підготовка та практичне втілення набутих знань при виконанні завдань із конкретних тем того чи іншого курсу. Але така форма навчання потребує якісного системного навчально-методичного забезпечення.

Тому, *метою посібника* є надання системного характеру самотійній роботі студентів із курсу “Стратегічне управління людськими ресурсами” у процесі набуття необхідного рівня знань та навичок, які передбачені освітньо-кваліфікаційними характеристиками відповідного фахового напрямку.

Компетенції, що формують дисципліну, складаються з наступного.

У результаті вивчення цієї дисципліни *студенти мають знати*:

- сутність, значення і зміст стратегічного управління людськими ресурсами, методологічні аспекти і завдання дисципліни;

- складові стратегії управління людськими ресурсами;
- напрями реорганізації служб управління персоналом з урахуванням стратегічної перспективи їх діяльності,
- методика стратегічного аналізу сильних і слабких сторін організації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища в аспекті управління людськими ресурсами;
- взаємозв'язок стратегій розвитку організації та стратегій управління людськими ресурсами;
- елементи та етапи процесу стратегічного управління людськими ресурсами;
- принципи та підходи до формування стратегії управління людськими ресурсами;
- обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії управління людськими ресурсами;
- сутність, зміст та технології стратегій управління людськими ресурсами;
- особливості стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації: формування, інтенсивного зростання, стабілізації, спаду (кризи);
- сутність та методи оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами;

У результаті вивчення дисципліни *студенти повинні вміти:*

- розробляти основні складові стратегії управління людськими ресурсами залежно від конкретної ситуації;
- визначати і розподіляти завдання стратегічного управління людськими ресурсами між службою управління людськими ресурсами, лінійними та функціональними керівниками, іншими суб'єктами стратегічного управління людськими ресурсами;
- аналізувати та встановлювати відповідність між стратегією розвитку організації і стратегією управління людськими ресурсами;
- проводити діагностику внутрішніх і зовнішніх сторін організації в аспекті основної складової людських ресурсів;
- вміти формулювати стратегію управління людськими ресурсами відповідно до загальних стратегій розвитку організації;

- розробляти заходи, плани організаційно-технічних перетворень для реалізації стратегії управління людськими ресурсами;
- аналізувати та оцінювати ефективність реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Посібник має сприяти формуванню здатності самостійно опанувати методологічні основи та сутність системного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами, засвоєнню його сучасних концепцій і вмінню використовувати їх на практиці, підкріпленому необхідними навичками щодо користування новітніми методами і технологіями формулювання та реалізації стратегій управління персоналом. Цьому має сприяти регулярна робота за програмою вивчення дисципліни, підготовка до семінарських занять, виконання індивідуальних завдань та відповідних розрахунків, підготовка та розгляд практичних ситуацій, здійснення самоконтролю знань, умінь і навичок.

Посібник містить:

- програму курсу;
- комплекс навчально-методичного забезпечення до кожної теми курсу;
- критерії оцінювання знань студентів із дисципліни;
- список основної та додаткової літератури для вивчення проблемних питань курсу.

ЧАСТИНА 1. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами

Поняття стратегічного управління людськими ресурсами. Значення й основні характеристики стратегічного управління людськими ресурсами.

Об'єкт і предмет стратегічного управління людськими ресурсами. Зміна концепцій і технологій управління людиною в історичному плані. Місце й роль стратегічного управління людськими ресурсами в системі стратегічного управління організації.

Цілі й завдання вивчення дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами». Місце дисципліни в системі інших дисциплін магістерської програми.

Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами

Сутність і основні елементи стратегії управління людськими ресурсами. Основні риси стратегії управління людськими ресурсами. Основні складові моделі стратегічного управління персоналом. Стратегії управління персоналом організації.

Ключові концепції управління людськими ресурсами. Основні стадії розвитку концепцій управління людськими ресурсами. Первинні концепції управління людськими ресурсами: модель відповідності і Гарвардська модель.

Стратегічна відповідність та її типи. Поняття стратегічної відповідності. Види стратегічної відповідності. Зовнішня і внутрішня відповідності.

Тема 3. Взаємозв'язок стратегії розвитку й стратегії управління людськими ресурсами

Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління її людськими ресурсами. Необхідність стратегічного управління в українських умовах. Принципи стратегічного управління. Етапи процесу стратегічного управління.

Категорії стратегічного управління. Стратегічне планування й стратегічне управління. Взаємозв'язок категорій теорії стратегічного управління. Закони управління: дерева цілей, необхідної різноманітності, відповідності. Цілі та місія організації. Стратегія, методи, технології управління.

Ключові концепції стратегії: конкурентна перевага, відмітні здатності й стратегічна відповідність.

Основні складові стратегії: стратегічний намір, стратегія ресурсної бази, стратегічна здатність.

Варіанти стратегій розвитку організації й відповідні їм стратегії управління людськими ресурсами: підприємництва, динамічного зростання, прибутку, ліквідації, зміни курсу.

Тема 4. Формування системи стратегічного управління людськими ресурсами

Моделі, на базі яких формуються стратегії управління людськими ресурсами: модель управління формуванням високого ступеня прихильності; модель управління формуванням високого ступеня ефективності; модель максимального залучення.

Підходи до розробки стратегічного управління людськими ресурсами: метод «найкращої практики», метод «найкращої відповідності», метод «зв'язування».

Основні аспекти формулювання (визначення) стратегії управління людськими ресурсами. Класифікація стратегічних питань управління людськими ресурсами. Необхідні умови вибору варіантів стратегії управління людськими ресурсами. Послідовність формулювання стратегії управління людськими ресурсами.

Розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами. Основні варіанти організаційного оформлення системи стратегічного управління людськими ресурсами. Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами: визначення цілей використання людських ресурсів; постановка завдань, всі рішення яких забезпечить досягнення цілей; розробка засобів досягнення цілей; розрахунки ресурсів для досягнення цілей; прогноз результатів.

Тема 5. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами

Ціль, завдання й вимоги до реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Правила, які необхідно враховувати керівництву для успішної реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Мета й завдання реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Етапи реалізації стратегії управління людськими ресурсами: впровадження стратегії; стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.

Бар'єри, що перешкоджають реалізації стратегії управління людськими ресурсами та шляхи їх подолання. Фактори, що сприяють формуванню невідповідності теорії і практики стратегічного управління людськими ресурсами. Бар'єри, що перешкоджають реалізації стратегій управління людськими ресурсами. Дії щодо подолання вказаних бар'єрів.

Тема 6. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами

Нові завдання служби управління людськими ресурсами. Умови для підвищення якості роботи служби управління людськими ресурсами. Ролі, які повинна виконувати служба управління людськими ресурсами як діловий партнер.

Ключові ролі фахівців служби управління людськими ресурсами: стратег, діловий партнер, інноватор й менеджер змін.

Компетентність фахівців служби управління людськими ресурсами. Основні навички, якими повинні володіти працівники служби як ділові партнери. Карта компетентності працівників служби управління людськими ресурсами.

Стратегічна роль керівника служби управління людськими ресурсами. Характеристики, що визначають стратегічну роль керівників служби управління людськими ресурсами.

Тема 7. Практика стратегічного управління персоналом

Комбінація різних варіантів стратегій організації: об'єднання стратегії підприємництва й стратегії прибутку (раціональності); об'єднання стратегії підприємництва й стратегії ліквідації; комбінація стратегії підприємництва й стратегії динамічного зростання.

Розвиток компетенції персоналу в умовах стратегічного управління. Поняття компетенції персоналу. Основні завдання соціального управління, що необхідно вирішувати для успішної реалізації стратегії управління персоналом: основні завдання соціального управління (придбання, стимулювання й розвиток компетенції) необхідно вирішувати для успішної реалізації стратегії управління персоналом придбання, стимулювання й розвиток компетенції. Управління компетенцією персоналу: на рівні організації й на рівні особистості.

Тема 8. Формування ефективної організаційної культури як модель стратегічного управління людськими ресурсами

Сутність і типи організаційних культур. Організаційна культура як найважливіший конкурентний фактор. Поняття організаційної культури. Типи організаційних культур та їхні ознаки. Складові елементи організаційної культури.

Формування організаційної культури. Основні етапи роботи з формування ефективної організаційної культури: вибір місії й вироблення стратегії організації; вивчення чинної організаційної культури; розробка організаційних заходів; цілеспрямований вплив на організаційну культуру; оцінка успішності впливу на організаційну культуру і внесення необхідних коректив.

Методи формування й підтримки ефективної організаційної культури. Способи впливу керівництва організації на розвиток культури. методи формування ефективної організаційної культури: поведінка керівника; заяви, заклики, декларації керівництва; реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях; навчання персоналу; система стимулювання й мотивації; критерії відбору в організацію; підтримка організаційної культури у процесі

реалізації основних управлінських функцій; організаційні традиції й порядки; широке впровадження корпоративної символіки.

Тема 9. Перспективи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами

Сучасні тенденції розвитку стратегій управління людськими ресурсами. Основні підходи до вирішення проблем стратегічного управління людськими ресурсами: управління на основі передбачення змін; управління на основі гнучких негайних рішень. Зміни у філософії управління, що ведуть до формування нової стратегії управління людськими ресурсами. 13 уроків формування нової стратегії управління людськими ресурсами.

Зародження й розвиток організацій, що самонавчаються. Навчання першого порядку, або «одинарна петля» і навчання другого порядку, або «подвійна петля». Типи організацій, що навчаються: «такі, що знають», «такі, що розуміють», «такі, що мислять», «такі, що самонавчаються». Історичні передумови зародження організацій, що самонавчаються. Зміни особистості працівника сучасної організації: поєднання раціонального знання й інтуїції; співпереживання; спрямованість до цілого; особисте вдосконалення в організації.

Зарубіжний досвід стратегічного управління людськими ресурсами (програма фірми «Сименс»).

Перспективи розвитку стратегічного управління персоналом в Україні. Об'єктивні й суб'єктивні фактори, які визначають перспективи розвитку стратегічного управління персоналом в Україні.

ЧАСТИНА 2. НАВЧАЛЬНО – МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 2.1.

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами

1. Поняття стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Об'єкт і предмет стратегічного управління людськими ресурсами.
3. Цілі й завдання вивчення дисципліни

1. Поняття стратегічного управління людськими ресурсами.

Поняття стратегічного управління людськими ресурсами можна визначити в такий спосіб:

«Усі дії, що впливають на поведінку індивідуальних працівників у процесі формулювання й задоволення ними стратегічних потреб організації» (*Schuler, 1992*).

«Стійка схема спланованого використання людських ресурсів і дій, спрямованих на забезпечення виконання компанією поставлених цілей» (*Wright and Mcmahon, 1992*).

Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії щодо трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу й міжособистісних відносин. Цей підхід є однією з основних складових корпоративної або ділової стратегії компанії.

У сферу інтересів стратегічного управління людськими ресурсами входять відносини між управлінням людськими ресурсами й стратегічним управлінням у компанії. Стратегічне управління людськими ресурсами вказує на загальний напрям руху компанії на шляху досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми. Відомо, що людський капітал є наймогутнішим джерелом

конкурентної переваги й, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани, тому менеджери вищої ланки повинні в повному обсязі враховувати ці фактори при розробці корпоративних стратегій. Стратегічне управління людськими ресурсами становить невід'ємну частину стратегічних планів. Стратегічне управління людськими ресурсами включає широке коло організаційних питань, що стосуються змін культури й структури, підвищення ефективності й продуктивності праці, добору ресурсів для задоволення майбутніх потреб компанії, розвитку відмітних здатностей і управління змінами.

Цей підхід пов'язаний із напрацюванням вимог до людського капіталу й розвитком здатності управління процесом, тобто вміння виконувати дії найбільш ефективним способом. У більш широкому розумінні стратегічне управління людськими ресурсами стосується всіх ключових кадрових питань, які впливають або залежать від стратегічних планів компанії. На думку Боксалла (*Boxall, 1996*), найважливіші аспекти управління людськими ресурсами, пов'язані з вибором керівної й напрямної сили та формуванням позитивних моделей трудових відносин, є стратегічними питаннями у будь-якій компанії.

Значення стратегічного управління людськими ресурсами визначається чотирма факторами:

1. Використання планування.
2. Цілісний підхід до вироблення систем управління персоналом і управління ними, на основі політики у сфері трудових відносин і кадрової стратегії, що базуються, як правило, на «філософії» компанії.
3. Узгодження діяльності й напрямків політики управління людськими ресурсами із прийнятою бізнес – стратегією.
4. Ставлення до персоналу компанії як до «стратегічного ресурсу» для досягнення «конкурентної переваги».

Основними характеристиками стратегічного управління людськими ресурсами є:

- *організаційний рівень*, оскільки розробка стратегій припускає прийняття рішень щодо ключових цілей, політики й розподілу ресурсів; їхнє формулювання, як правило, відбувається на самому верхньому рівні компанії;

- *цілеспрямованість*, бо стратегії орієнтуються на потреби компанії й концентруються на її ефективності; у зв'язку з цим люди розглядаються насамперед як ресурси, що потребують управління для досягнення компанією своїх стратегічних цілей;

- *комплексність*, оскільки стратегії по суті мають характер узагальнювальних схем, які одночасно припускають широту охоплення, ситуаційну обумовленість і інтеграцію всіх елементів. Вони включають комплекс цілей і дій у галузі людських ресурсів, які повинні бути адекватними умовам зовнішнього оточення, взаємопідтримуючими й синергічними;

- *розподіл ролей* - з вищевказаного випливає, що процес створення стратегій в основному є відповідальністю лінійних менеджерів, а персонал відіграє лише допоміжну роль.

2. Об'єкт і предмет стратегічного управління ЛР

Першорядними в будь-якій науці, що формується, є її методологічні основи, які, за визначенням Л. Виготського, становлять її кістяк. До методологічних основ входять визначення предмета й об'єкта вивчення, системи категорій. Категорія – це найбільш загальне поняття, що фіксує в мисленні людини зв'язок між мовою (знаковою формою вираження), поняттям, відповідним до об'єкта стратегічного управління людськими ресурсами, і діями (операціями) людини.

Як теорія й практика, нова навчальна дисципліна – стратегічне управління людськими ресурсами повинна зайняти гідне місце в системі науки управління й менеджменту зокрема.

Єдиного визначення предмета стратегічного управління персоналом доки не існує. Необхідною умовою формування теорії

стратегічного управління людськими ресурсами як складової менеджменту персоналу й менеджменту в цілому є точне визначення його предмета, меж і напрямків вивчення, форм і методів дослідження.

Сутність стратегічного управління людськими ресурсами проявляється через розмаїття його зв'язків – із системою управління персоналом, стратегічним управлінням, що характеризують той або інший аспект предмета.

Під *предметом стратегічного управління людськими ресурсами* доцільно розуміти сферу об'єкта й емпіричного матеріалу, що представляється певною моделлю стратегічного управління людськими ресурсами. Під управлінням взагалі розуміють діяльність керівників організацій і персоналу управління, пов'язану із забезпеченням максимально ефективного використання ресурсів при вирішенні завдань і досягненні певних цілей. Досягнення цих цілей пов'язане з функціонуванням і розв'язуваними завданнями, які становлять сутність стратегічного управління людськими ресурсами.

Сьогодні спостерігається становлення, формування предмета наукової дисципліни стратегічне управління людськими ресурсами. Проте, вже ні в кого не викликає сумнівів, що стратегічне управління людськими ресурсами як науково-практичний напрям є невід'ємною частиною загальної науки управління, а головний елемент системи управління – кадри.

Відомо, що вивчати управління означає вивчати відносини між людьми при цілеспрямованому впливі на процес виробництва, виявляти закони формування відносин керівників для того, щоб на їхній основі встановити принципи управлінської діяльності, форми й способи їх здійснення.

Основним об'єктом стратегічного управління, як зазначено вище, є людські ресурси, що представляють собою одну із провідних характеристик населення як виробника духовних і матеріальних цінностей, що включають сукупність різних якостей людей. До завдань управління трудовими й людськими ресурсами відносять активізацію та використання людського фактору. Принципова

відмінність управління трудовими й людськими ресурсами полягає в концептуальному підході й технології управління кадрами. В одних випадках люди – це робоча сила, а в інших – особливий ресурс організації. Управління людськими ресурсами вимагає не тільки бажання бачити в людині поновлюваний ресурс, але й формування системи профорієнтаційної діяльності, що дозволяє виявити закладені в кожній людині ресурси, забезпечити їхню затребуваність суспільством і гармонічний розвиток.

Кадри – це, насамперед, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну (визначальну) роль. Здатність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами. У стратегічному управлінні людськими ресурсами це варто розуміти так: той, хто зараз є об'єктом управління, через 10-15 років стане суб'єктом розробки кадрових стратегій і управління реалізацією кадрової політики.

Розроблена кадрова стратегія реалізується як діяльність персоналу управління у сфері внутрішнорганізаційного управління й міжорганізаційних відносин у вигляді (формі) кадрової політики через повсякденну кадрову роботу.

3. Цілі й завдання вивчення дисципліни

Метою вивчення даної дисципліни є формування у студентів системи теоретичних та прикладних знань у галузі стратегічного управління людськими ресурсами сучасної організації з метою забезпечення її конкурентоспроможності в соціально-орієнтованій ринковій економіці

Завданнями дисципліни стратегічного управління людськими ресурсами є:

- отримання студентами стійких сучасних знань з теорії стратегічного управління людськими ресурсами;

- формування у студентів умінь і навичок самостійно аналізувати стратегії управління людськими ресурсами у відповідності до загальних стратегій розвитку та розробляти науково-практичні рекомендації щодо формулювання та втілення стратегій управління людськими ресурсами.

Предметом даної дисципліни виступають стратегії управління людськими ресурсами.

Дисципліна «Стратегічне управління людськими ресурсами» поглиблює знання управління організацією, зосереджуючись на управлінні людськими ресурсами організації. Вона передбачає засвоєння студентами курсів «Стратегічне управління підприємством», «Управління розвитком персоналу», «Організація діяльності менеджера» та ін.

Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами

1. Сутність і основні елементи стратегії управління людськими ресурсами.
2. Ключові концепції управління людськими ресурсами.
3. Стратегічна відповідність та її типи.

1. Сутність стратегії управління людськими ресурсами.

Стратегія управління людськими ресурсами – це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно певний напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

Стратегія дозволяє погодити численні аспекти управління персоналом із метою оптимізації їх впливу на співробітників, у першу чергу на їхню трудову мотивацію й кваліфікацію.

Основними рисами стратегії управління людськими ресурсами є:

- її довгостроковий характер, що пояснюється спрямованістю на розробку й зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, усієї системи управління персоналом

або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, вимагають тривалого часу;

- зв'язок зі стратегією організації в цілому, урахування численних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, оскільки їх зміна спричиняє зміну або коригування стратегії організації та вимагає своєчасних змін структури й чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю й методів управління.

Найпоширенішим є уявлення про стратегію управління людськими ресурсами як залежну похідну від стратегії організації в цілому. У такій ситуації працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

Загальна стратегія організації й стратегія управління людськими ресурсами розробляються та розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом до вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а, отже, можливості самостійно вирішувати завдання, що стосуються персоналу, з огляду на перспективи розвитку всієї організації.

Стратегія управління людськими ресурсами як функціональна стратегія може розроблятися на двох рівнях:

- для організації в цілому відповідно до її загальної стратегії – як функціональна стратегія на корпоративному, загальноорганізаційному рівні;
- для окремих сфер діяльності (бізнесу) багатопрофільної, диверсифікованої компанії – як функціональна стратегія кожної сфери бізнесу, відповідно до мети цієї сфери (наприклад, якщо велика електротехнічна компанія займається виробництвом авіадвигунів, військової електроніки, електроустаткування, пластиків, освітлювальних приладів, то стратегія управління персоналом розробляється для кожної сфери виробництва, тому що вони мають відмінності у структурі персоналу, вимогах до кваліфікації й професійної підготовки, методах навчання та з інших питань).

Елементами стратегії управління персоналу є:

- мета діяльності організації;
- система планування організації;
- відносини вищих управлінських кадрів;
- організаційна структура служб управління персоналом;
- критерії ефективності системи управління персоналом;
- обмеження на функціонування системи (фінансові, у часі, матеріальні, вікові, соціальні);
- доступність, повнота й обґрунтованість інформації, що використовується;
- навчання керівників (усіх рівнів управління);
- взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Складовими стратегії управління людськими ресурсами є:

- відбір персоналу, що включає планування потоків робочої сили;
- оцінка кваліфікації;
- винагорода або, у більш широкому змісті, відшкодування витрат праці у вигляді заробітної плати, участі в прибутках, продажу акцій і т.д.
- розвиток персоналу.

Основними складовими моделі стратегічного управління є:

- внесок працівників, тобто очікувана поведінка індивідів з огляду на одержання загального прибутку діяльності організації;
- структура зайнятості службовців, тобто розподіл компетенції співробітників, кваліфікаційний склад працівників, співвідношення категорій працівників, кількість рівнів управління;
- компетенція працівників (необхідний загальний рівень кваліфікації працівників організації);
- приймання на роботу з урахуванням рівня відповідності працівників цілям і завданням організації, ступені їх прихильності (відданості фірмі).

В умовах стратегічного управління людськими ресурсами фактично відбуваються якісні зміни в галузі роботи з кадрами. У всіх традиційних напрямках кадрової роботи все більше значення набувають стратегічні аспекти. Такі напрямки роботи, як планування

потреби в персоналі, відбір, ділова оцінка, навчання й інші, виступають як складові стратегії управління персоналом, входять до складу цілей і стратегічних завдань організації.

Мова йде про наступні *стратегії управління персоналом*:

- умови й охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- форми й методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- установлення норм і принципів етичних взаємин у колективі, розробка кодексу ділової етики в межах чинної організаційної культури;
- політика зайнятості в організації, включаючи аналіз ринку праці, систему наймання й використання персоналу, установлення режиму роботи й відпочинку; профорієнтацію й адаптацію персоналу; заходи щодо нарощування кадрового потенціалу й кращого його використання;
- удосконалення методів прогнозування й планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць; розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу й проектування робіт, які виконуються на різних посадах і робочих місцях;
- нові методи й форми відбору, ділової оцінки й атестації персоналу, що дозволяють урахувати міру відповідності працівників їх сьогоденним функціям, а також можливість освоєння ними нових функцій у майбутньому;
- розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми й методи навчання, планування ділової кар'єри й професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджального проведення цих заходів щодо відношення до термінів появи потреби в них;
- удосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу, що можливо тільки в умовах ефективної організаційної культури підприємства;
- розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального й нематеріального стимулювання працівників, що прямо пов'язане з формуванням і підтримкою ефективної для даної ситуації культури організації;

- заходи щодо поліпшення вирішення правових питань трудових відносин і господарської діяльності, що також найкраще реалізується в сильній організаційній культурі;
- розробка нових і використання наявних заходів соціального розвитку організації відповідно до основних принципів організаційної культури;
- удосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в межах обраної стратегії й культури підприємства;
- заходів щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів (оргструктури, функцій, процесу управління).

У кожному конкретному випадку стратегія управління людськими ресурсами може охоплювати не всі, а тільки окремі її складові, причому набір цих складових буде різним залежно від цілей і стратегії організації в цілому.

2. Основні концепції стратегічного управління людськими ресурсами

У повному вигляді концепція управління людськими ресурсами з'явилася в середині 80-х років на тлі характерної для цього десятиліття бурхливої активності авторів у галузі популяризації управлінських ідей.

Серед інших можна виділити таких учених, як Паскаль і Атос, а також Петерс і Уотерман, у книгах яких були запропоновані розроблені авторами характеристики успішних компаній. У цілому представники популярної тоді «школи досконалості» вплинули на формування управлінського мислення в руслі обґрунтування необхідності створення сильної культури й прихильності (дві складові моделі управління людськими ресурсами), однак, на думку Геста, ці автори були «занадто праві й тому помилялися».

У процесі розвитку концепції управління людськими ресурсами можна виділити три основні стадії:

1. Початкові ідеї, розроблені американськими авторами у 80-х роках.

2. Наступний розвиток цих ідей британськими авторами наприкінці 80-х і на початку 90-х років, які часто виявляли скептичне

відношення до можливості практичного втілення ідей, так само як і до моральної обумовленості даного процесу.

3. Уведення концепції управління людськими ресурсами в систему традиційного управління персоналом.

Дві первинні концепції управління людськими ресурсами одержали назви «модель відповідності» і «Гарвардська модель».

Модель відповідності

Одне з перших формалізованих визначень концепції управління людськими ресурсами було запропоновано вченими Мічиганської школи у 1984 р. Вони висунули припущення, що управління людськими ресурсами і управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії (звідси назва «модель відповідності»). Далі автори пояснювали, що цикл людських ресурсів складається з чотирьох типових процесів, або функцій, виконуваних будь-якою організацією, а саме:

1. *Відбір* – пошук оптимальної відповідності людських ресурсів різним видам робіт.

2. *Оцінювання* – управління ефективністю.

3. *Винагорода*. Система винагороди – найменш ефективно й коректно використовуваний управлінський інструмент із тих, що застосовуються для підвищення ефективності компанії. Винагорода повинна проводитися на основі як короткострокових, так і довгострокових результатів праці працівників, ураховуючи той факт, що компанії необхідно працювати в сьогоденні, щоб досягти успіху в майбутньому.

4. *Формування* високоефективних співробітників.

Гарвардська модель

Ще однієї групою засновників концепції управління людськими ресурсами є Гарвардська школа на чолі з Біром і співавторами, у результаті діяльності якої оформилася концепція, названа Боксаллом у 1992 р. «Гарвардською моделлю». В основі даного підходу лежить переконання в тому, що проблеми традиційного управління персоналом можуть бути вирішені тільки при повній поінформованості менеджерів вищої ланки про бажаний ступінь

залучення співробітників в організаційний процес, про необхідні умови для їхнього навчання й розвитку та про те, які принципи й методи управління людськими ресурсами можуть сприяти досягненню цих цілей. Без основної ідеології або стратегічного бачення факторів, обумовлених діяльністю винятково менеджерів вищої ланки, управління людськими ресурсами ризикує залишитися лише набором розрізнених дій людей, кожний з яких буде керуватися своєю власною звичною практикою.

Бір і його колеги вважали, що «сьогодні вирішення багатьох проблем вимагає більш широкої, всеосяжної й стратегічної перспективи відносно людських ресурсів компанії». Ці проблеми привели до усвідомлення необхідності особливого підходу до управління людьми – підходу, розрахованого на довгострокову перспективу, а також до необхідності сприймати людей як потенційні активи, а не змінні витрати. Саме ці автори вперше сформулювали постулат про те, що управління людськими ресурсами повинне стати функцією лінійних менеджерів.

Автори також зазначили, що «у сферу управління людськими ресурсами входять усі ті управлінські рішення й дії, які впливають на характер відносин між організацією і її співробітниками – людськими ресурсами».

Гарвардська школа наділяє управління людськими ресурсами двома відмітними характеристиками:

1) лінійні менеджери покладають на себе більше відповідальності за роботу щодо узгодження організаційної стратегії з кадровою політикою;

2) кадрова служба керується місією створення такої політики, яка визначала б розвиток внутрішньоінтегрованої системи кадрової діяльності.

На рис. 2.1 представлена Гарвардська модель у викладі Біра й співавторів.

Згідно з Боксаллом, перевагами цієї моделі є:

- визнання й узгодження широкого діапазону інтересів різних зацікавлених сторін;
- визнання важливості компромісів, як явних, так і прихованих між інтересами власників організації й інтересами її

працівників, так само як і між інтересами різних зацікавлених сторін;

- розширення контексту управління людськими ресурсами із включенням у нього аспектів «посилення впливу працівників», удосконалення організації праці й пророблення супутніх питань, що стосуються стилю управління;
- визнання впливу цілої низки зовнішніх факторів на процес вибору організаційної стратегії й пропозиція поєднувати фактори товарного ринку із соціально-культурними факторами;
- акцент на пріоритетності активного стратегічного вибору, не підвладного ситуаційному або зовнішньому впливу.

Гарвардська модель вплинула на теорію й практику, особливо підкресливши той факт, що управління людськими ресурсами є сферою докладання зусиль усіх керівників компанії, а не тільки менеджерів з персоналу.

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами була вперше запропонована Фомбруном і співавторами у 1984 р., які стверджували, що ефективне функціонування компанії спирається на три ключові моменти:

1. Місія й стратегія.
2. Організаційна структура.
3. Управління людськими ресурсами.

За визначенням цих авторів, стратегія, з одного боку, є процесом, у ході якого формулюється місія компанії й визначаються її цілі, а з іншого - процесом, за допомогою якого компанія використовує свої ресурси для виконання поставлених цілей.

Автори також провели відмінність між трьома рівнями роботи менеджерів:

- *стратегічний рівень* – формулювання політики й загальне цілеуважання;
- *управлінський рівень*, що забезпечує наявність і розподіл ресурсів для виконання стратегічного плану;
- *операційний рівень* – управління повсякденними завданнями.

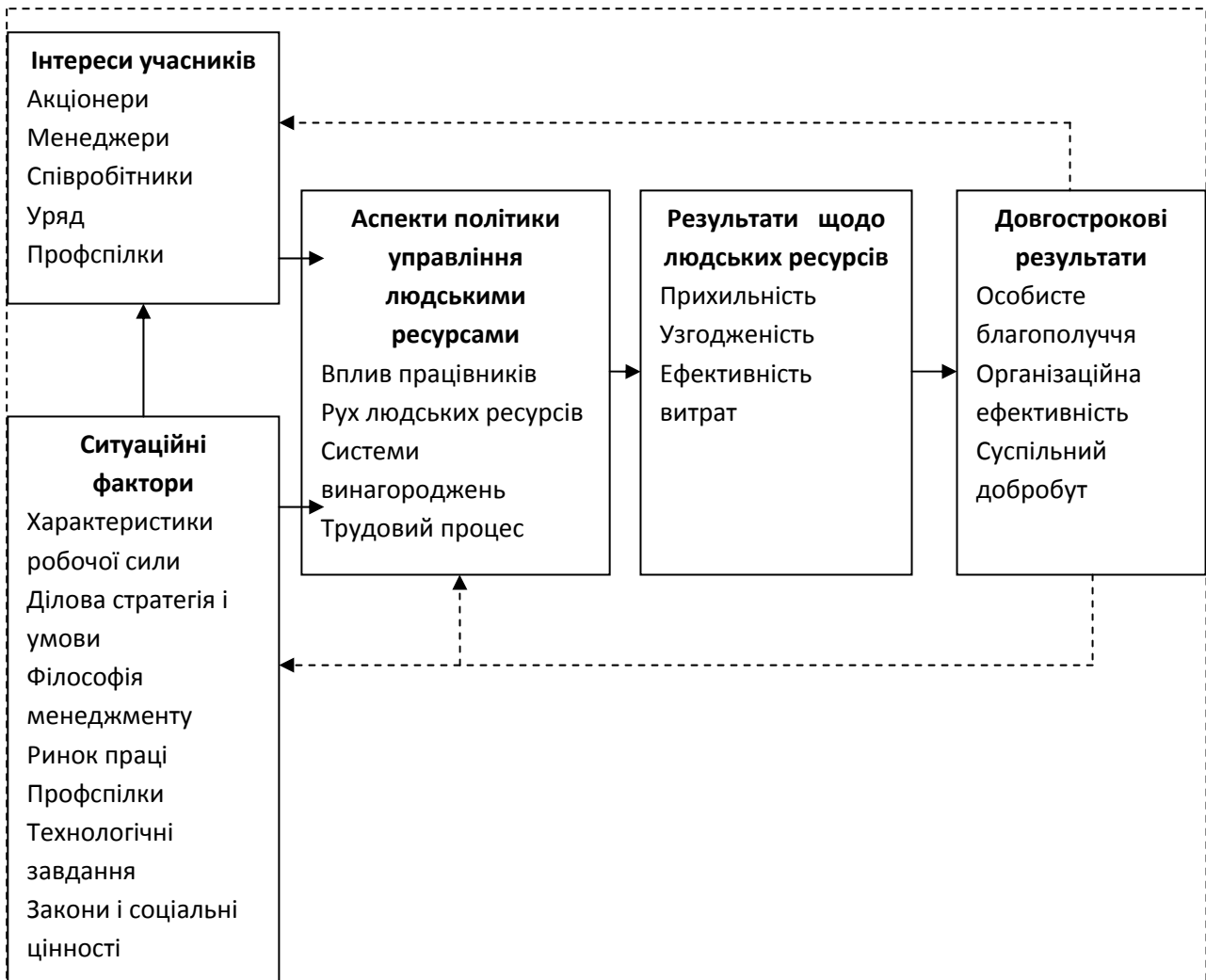


Рис. 2.1. Гарвардська модель управління людськими ресурсами

Однак найважливіший висновок, зроблений Фомбруном і співавторами, полягає в тому, що управління системами людських ресурсів і організаційними структурами повинне бути пов'язане з бізнес-стратегією. Отже, вони наголошували на важливості стратегічної відповідності.

3. Стратегічна відповідність та її види

Поняття стратегічної відповідності, або інтеграції, що іноді називається «моделлю відповідності», займає центральне місце в концепції стратегічного управління людськими ресурсами. Стратегічна інтеграція необхідна для додання цілісності комбінації організаційної стратегії зі стратегією управління людськими ресурсами, при цьому остання повинна сприяти не тільки реалізації першої, але і її початковій розробці.

Загальною метою цього процесу залишається досягнення стратегічної відповідності й погодженості між цілями політики управління людськими ресурсами і всієї компанії.

Гест у 1989 р. висловив припущення, що стратегічне управління людськими ресурсами значною мірою пов'язане із процесом інтеграції. У цьому полягає одна із ключових цілей політики управління людськими ресурсами, а саме: добитися «повної інтеграції напрямків політики управління людськими ресурсами із процесом стратегічного планування для того, щоб ці напрямки сполучалися не тільки між собою, але й уписувалися в ієрархічну структуру компанії, а також були пов'язані із практикою управління людськими ресурсами, що здійснюється лінійними менеджерами в ході їх повсякденної роботи».

Особливість стратегій управління людськими ресурсами полягає в тому, що вони тісно пов'язані з усіма іншими стратегіями в компанії. Управління людьми не виділяється в окрему функцію, а являє собою спосіб, за допомогою якого здійснюються всі ділові стратегії компанії. Планування людських ресурсів повинне стати невід'ємною частиною процесу формулювання всіх інших стратегій компанії. Там, де воно протікає ізольовано, виникає необхідність узгодження обох процесів.

Гест у 1997 р. виокремив п'ять видів відповідності:

1. Відповідність як стратегічна взаємодія – погоджування практики управління людськими ресурсами із умовами зовнішнього оточення.
2. Відповідність як ситуаційний фактор – підходи, що забезпечують відповідність внутрішньої практики конкретним зовнішнім факторам, таким, наприклад, як ситуація на ринку.
3. Відповідність як ідеальний комплекс практичних підходів припускає наявність набору «найкращих практичних підходів», які будь-яка фірма може з вигодою впровадити в себе.

4. Відповідність як цілісна структура – підхід, що підкреслює значення знаходження оптимальної комбінації практичних дій.
5. Відповідність як «зв'язування» – пошук відмітних конфігурацій, або «зв'язувань», практичних підходів, об'єднаних за принципом доповнення, з метою визначення найбільш ефективної з них.

Три з перерахованих вище видів відповідності: відповідність як ідеальний комплекс практик (підхід «найкращих практичних підходів»), відповідність умовам контексту фірми (підхід «найкраща відповідність») і відповідність як «зв'язування» («конфігураційний» підхід) можуть застосовуватися до стратегічного управління людськими ресурсами.

Однак відповідність, або узгодження, концентрується на відповідності внутрішньому й зовнішньому контексту..

Зовнішня відповідність означає, що стратегії управління людськими ресурсами відповідають діловим стратегіям, етапам розвитку фірми, ураховують організаційну динаміку й відображають особливості організації. Їх можна класифікувати як ситуаційні моделі. Відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією й стратегією управління людськими ресурсами, також називається «вертикальною інтеграцією».

Уся концепція стратегічного управління людськими ресурсами ґрунтується на постулаті, що стратегії управління людськими ресурсами повинні бути зв'язані з відповідністю:

- корпоративним або діловим стратегіям;
- фазам життєвого циклу;
- динаміці організаційних змін;
- організаційним особливостям;

Внутрішня відповідність, або горизонтальна інтеграція, досягається за допомогою розробки цілісної, добре погодженої сукупності взаємозалежних і взаємопідтримуючих напрямків політики й практики у сфері людських ресурсів. Цього можна досягти

використанням загальноприйнятих процесів (наприклад, аналізу компетентності), які встановлюють загальні вихідні рамки й дозволяють управляти ефективністю на основі визначення ролей, розвитку персоналу й систем винагороди. Якщо лінійні менеджери й менеджери з людських ресурсів розділяють загальні цінності з питань виконання кадрової політики, імовірність внутрішньої інтеграції підвищується.

Процес створення внутрішньої відповідності вимагає уважного ставлення до планування інновації, оскільки дає можливість заздалегідь спрогнозувати її вплив на різні аспекти політики й практики у сфері людських ресурсів і продумати можливі шляхи узгодження цих аспектів із планованою інновацією.

Згідно з концепцією існує більша ймовірність досягнення адекватного ступеня цілісності, якщо стратегія, політика й практика у сфері людських ресурсів міцно базуються на стимулюючому, чітко сформульованому баченні напрямку руху організації й на розумінні ролі людських ресурсів у даному процесі. Це може виражатися у формі пріоритетного стратегічного імперативу або рушійної сили, такому, наприклад, як підвищення якості, ефективності або необхідність підвищувати рівень знань і компетентності.

Тема 3. Взаємозв'язок стратегії розвитку й стратегії управління людськими ресурсами

1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління її людськими ресурсами.
2. Категорії стратегічного управління.
3. Ключові концепції стратегії.
4. Основні складові стратегії.
5. Варіанти стратегій розвитку організації та відповідні їм стратегії управління людськими ресурсами.

1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління її людськими ресурсами

Розуміння стратегічного управління людськими ресурсами організації є неможливим без визначення терміна «стратегічне управління організацією» взагалі. Більше того, стратегічне управління організацією є вихідною передумовою для стратегічного управління її персоналом.

Термін «стратегічне управління» був уведений в 70-х роках 20 ст., щоб відрізнити поточне управління, що здійснюється на рівні господарських підрозділів, від управління на вищому рівні керівництва. У процесі свого розвитку управління як практична діяльність в 80-х роках перейшло на новий етап, відмінною рисою якого є зсув уваги вищого керівництва вбік зовнішнього оточення, що дозволяє вчасно й адекватно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому, й забезпечувати організації переваги перед конкурентами.

Необхідність стратегічного управління в українських умовах пояснюється такими причинами:

1. За останні роки радикально змінилося середовище, в якому діють вітчизняні організації. Нестійке економічне становище багатьох організацій пов'язане з відсутністю в більшості керівників глибоких економічних знань, управлінських навичок і досвіду роботи в умовах конкуренції, необхідністю пристосування організації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища.
2. Відмова від централізованого планування, приватизація й увесь хід економічних перетворень в Україні вимагають від керівників уміння передбачення, формулювання стратегії, визначення цінностей і конкурентних переваг, ліквідації стратегічних погроз і небезпек, тобто використання всіх інструментів стратегічного управління.
3. Застосування ідей і принципів стратегічного управління, необхідність змін у системі управління актуальні не тільки для великих компаній, з якими була пов'язана поява

стратегічного управління, але й для середніх і навіть малих підприємств.

Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, гнучко реагує на виклик з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяють домагатися конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Таким чином, *стратегічне управління* – це процес, що охоплює дії керівників організації з розробки, реалізації й корекції стратегії.

Основними принципами стратегічного управління є:

- довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень;
- спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу об'єкта управління (виробництво продукції, послуги, технології, персоналу і т.д.) і створення можливостей більш ефективної реалізації даного потенціалу;
- першочергове урахування при розробці й прийнятті управлінських рішень щодо стану й можливих змін зовнішнього середовища;
- альтернативність вибору управлінських рішень залежно від стану внутрішнього й зовнішнього середовища організації;
- здійснення постійного контролю над станом і динамікою зовнішнього середовища й своєчасного внесення змін в управлінські рішення.

Процес стратегічного управління містить у собі 5 взаємозалежних етапів. Вони логічно впливають один з одного. При цьому існує стійкий зворотний зв'язок і зворотний вплив кожного етапу на всі інші:

1. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища вважають, звичайно, вихідним етапом стратегічного управління, тому що він служить базою для визначення місії й цілей організації, так і для

визначення стратегії поведінки в навколишньому конкурентному середовищі, що дозволяє здійснити місію й досягти цілей.

2. Визначення місії (призначення) організації, стратегічних цілей і завдань їх виконання.

3. Формулювання й вибір стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності.

4. Ефективна реалізація стратегій, виконання наміченого стратегічного плану.

5. Оцінка й контроль над ходом реалізованої стратегії, корегування напрямків діяльності й методів її здійснення.

Стратегічне управління персоналом базується на тих самих принципах і основах, що й стратегічне управління всією організацією в цілому, тому що є його невід'ємною частиною.

2. Категорії стратегічного управління

Ураховуючи наявні утруднення з розумінням терміна «стратегія», перед тим як розглядати стратегічне управління людськими ресурсами, уточнимо деякі вихідні поняття щодо стратегічного управління й управління в цілому.

Про стратегічне управління довгий час говорили тільки військові. Однак 90-і роки ХХ ст. були ознаменовані зсувом інтересу багатьох процвітаючих фірм до стратегічних аспектів розвитку. В епоху масового виробництва основна увага в управлінні приділялася розробці й удосконаленню механізму зниження витрат випуску продукції. Із переходом до епохи масового збуту увага у сфері управління перейшла до маркетингу. Із початком постіндустріальної епохи назріла необхідність створення високоякісних продуктів на базі новітніх технологій.

Для теперішнього часу характерні підвищені темпи відновлення виробництва, посилення невизначеності зовнішнього середовища, еволюція систем управління. Чим більш складним і непередбаченим ставав стан у сфері виробництва товарів і послуг, тим складніше було управляти цими процесами. У розвитку систем управління можна відзначити такі етапи:

- управління на основі контролю (бюджетний контроль) і припущення про незмінність основних умов конкуренції на ринку;
- управління шляхом екстраполяції (довгострокове планування), коли майбутній стан визначався попередніми тенденціями;
- управління на основі прогнозування змін і визначення позицій (стратегічне планування по періодах, вибір стратегічних позицій);
- управління на основі гнучких негайних рішень, своєчасної реакції на зміни стану системи (на основі ранжирування стратегічних завдань і управління по слабких сигналах).

Сьогодні найбільш важливими є дві концепції – стратегічне планування й стратегічне управління.

Стратегічне планування не тотожне відомому у свій час перспективному плануванню. Перспективний план не враховував механізму його реалізації.

Стратегічне планування – це особливий механізм регулювання планових рішень (оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів).

Істотна відмінність стратегічного планування від стратегічного управління полягає у принципово різних альтернативних моделях «корпоративного менеджменту»: планування й розвиток організації згідно з мисленням «від минулого через сьогодні до майбутнього» або стратегічне управління – «від образу майбутнього бізнес-успіху до сьогодні».

Ще більш чітко розділив розглянуті концепції П. Друкер: «стратегічне планування – це управління за планами, а стратегічний менеджмент – управління за результатами».

Підвищена увага сучасного бізнесу до стратегічного управління визначається його природою, що базується на конкуренції, боротьбі, і можливостями цього виду управління вирішувати сучасні завдання. У цьому плані стає необхідним вивчення факторів, що обумовлюють конкуренцію в бізнесі, і відповідно урахування їх дії при розробці й реалізації стратегії компанії.

Сутність стратегії й зв'язок її елементів із політикою можна представити у вигляді взаємозв'язку категорій теорії стратегічного управління (рис. 3.1).

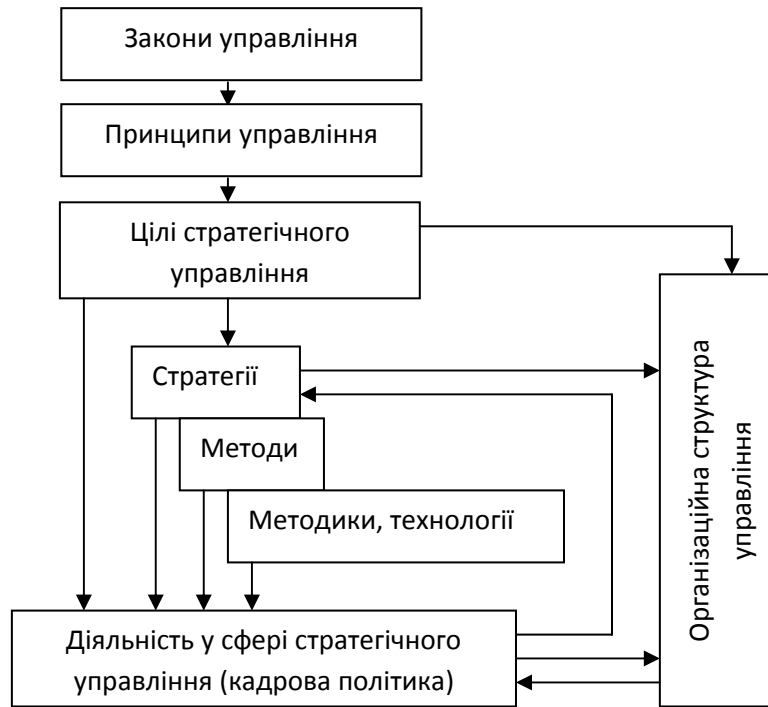


Рис. 3.1. Взаємозв'язок основних складових теорії стратегічного управління

Закони управління. Під законом управління розуміють об'єктивно існуючі, постійні причинно-наслідкові зв'язки між об'єктами управління й явищами, що характеризуються загальністю, необхідністю й повторюваністю.

Закон починає діяти при створенні відповідних умов.

Знання об'єктивного закону дозволяє:

- уточнювати зв'язки, що відповідають сутності закону;
- вивчати умови чинності закону;
- розкривати принципи, що визначають вимоги закону;
- вибирати методи реалізації закону.

Закони проявляються в діяльності людей, об'єктивні й не залежать від свідомості людей, їх волі й бажань. Розглянемо ті з них, які найвищою мірою проявляються у стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Закон дерева цілей. Цей закон визначає, що цілі дій керованого об'єкта варто вибирати на основі об'єктивних законів руху (зміни) і специфічних законів функціонування цього об'єкта. А якщо ні, то цілі дій будуть нереальними, а управління неефективним і хаотичним.

Закон дерева цілей враховує чинність закону розвитку керованого об'єкта (розвиток трудових, людських ресурсів), який визначає розвиток (зміну) останнього за певними правилами. Управління цим об'єктом (вибір мети) повинне враховувати його різноманітність. Це можуть бути, наприклад, рівень культури керованих людей, їх специфічні особливості (національні й ін.). Однак відповідність мети дій керованого об'єкта законам його розвитку ще не означає, що ціль обрано правильно. Для будь-якої системи управління ціль є зовнішньою категорією, яку керівники формують інтуїтивно. Правильна постановка цілей дій – це мистецтво, а вміння ставити їх – це показник професіоналізму керівників.

Одночасно із законом дерева цілей проявляються механізми дії законів різноманітності й відповідності.

Закон необхідної різноманітності. Цей закон установлює, що різноманітність впливу керівного органа повинна бути не менше, ніж різноманітність керованого. У суспільному організмі існують сфери, які за різноманітністю переважають штучно створені організаційні структури. У цих сферах, або компонентах, системи управління діють механізми самоорганізації, і управлінське втручання в ці складні взаємозв'язки природного й суспільного організму може призвести до непередбачених наслідків. Виходячи з певної ситуації орган, що управляє, повинен мати комплекс необхідних управлінських впливів із метою запобігання кожної з можливих, але небажаних змін керованого об'єкта. Наприклад, керівник (менеджер) повинен мати необхідний комплекс впливів на підлеглих, високий рівень управлінської культури, що дозволяє йому управляти підлеглими, рівень загальної культури яких перевищує його власний. Якщо різноманітність команд і стимулів (керівних впливів) керівника нижче за рівень керованого об'єкта, то доцільна зміна не забезпечується, отже, управління є неефективним.

Закон дерева цілей визначає, що існує мінімальний обсяг інформації, який необхідний органу управління (керівникові) для ухвалення рішення й вироблення відповідної різноманітності керівних розпоряджень (команд). Чим складніше об'єкт управління,

тим більше складним повинен бути орган управління, тим більшою самостійністю, волею він повинен відрізнятись. При цьому різноманітність керівного об'єкта повинна враховувати, що керовані органічні системи здатні до самоорганізації й самоврядування.

Закон відповідності. За законом відповідності людина у своїй життєдіяльності проявляє тільки ті якості, реалізує тільки ті можливості, розбудовує ті здатності, прояв яких вимагає від неї навколишнє середовище. Ступінь прояву якостей, здатностей і потенційних можливостей вище в більш вимогливому середовищі проживання.

Принципи стратегічного управління. Принцип – ця вимога об'єктивного закону управління й правила його виконання в управлінській діяльності.

Принципи містять вимоги й правила. До принципів стратегічного управління відносяться:

- принцип єдиноначальності (влада законодавча, виконавча й судова зосереджується в руках однієї людини). Цей принцип виправдав себе у Збройних силах;
- принцип оптимальної комбінації централізації й децентралізації в управлінні. Цей принцип дозволяє успішно розподіляти повноваження на прийняття рішень на кожному рівні ієрархії управління й стратегічні рішення (розробка цілей, стратегії, політики) на вищому рівні управління організацією;
- принцип комбінації прав, обов'язків і відповідальності (використовується при визначенні повноти влади й відповідальності посадових осіб);
- принцип обґрунтованого й свідомого вибору цілей і стратегій розвитку організації;
- принцип відповідності.

Якісні зміни в керованому об'єкті повинні супроводжуватися необхідними змінами в системі управління – організаційних структурах, розподілі влади, делегуванні повноважень, професійно-кваліфікаційному складі кадрів і т.д.

Функції й внутрішня структура системи управління узгоджуються з мінливою структурою цілей організації цілей. При цьому функції й структура повинні відповідати цілям того або іншого рівня, як і якісні характеристики інформації в каналах управління.

Мета – це дуже складна категорія теорії управління, що має безліч визначень. Цілі організації в системі управління – це прогнозовані, плановані й бажані результати, які повинні бути досягнуті організацією й на досягнення яких спрямована її діяльність.

Складність організації обумовлює її багатоцільовий характер, ієрархію цілей, їх пріоритетність. При цьому цілісність системи вимагає встановлення певної рівноваги цілей. Усі цілі (“дерево цілей”) визначаються місією організації, яка виражає її суспільне призначення, системою поділу праці, що склалася.

Місія організації, у свою чергу, сприяє її зімкненню, єднанню, формуванню організаційної культури, визначає принципові положення для розробки стратегії.

Характеристики цілей наводяться в численних навчальних виданнях, але зазначимо:

- мета визначає організаційну структуру організації, систему й механізм управління;
- мета є системостворчим, системоорганізуючим фактором.

Більшість недоліків нинішнього стану нашого суспільства у всіх сферах його життєдіяльності пояснюються тим, що не певна мета суспільства, а держави як керівного органа не відповідає інтересам більшості населення.

Отже, доходимо наступних висновків щодо стратегії:

- вона визначає перспективні напрямки й траєкторію руху організації в часі й просторі;
- вона організує форми, технології, методи, способи й приймання діяльності людей;
- це динамічна модель доцільної, системної діяльності людей, що враховує вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища;
- це функція управління, що відокремилася.

Стратегія визначається метою організації й впливає на її структуру, є ланкою в ланцюжку «принципи управління – цілі – стратегії – методи – прийоми». Варто виділяти два стани стратегії – у статиці й динаміці (коли організація проектує, створюється й рухається до мети).

Стратегія є організуючим початком усіх прийомів, методів і технологій, за допомогою якого можна досягти цілей за умови відповідності стратегії об'єктивним законам. У технологічному аспекті організації діяльності стратегію можна використовувати як метод стратегічного управління; одночасно вона визначає порядок застосування чинників і коштів (витрат ресурсів), тобто є способом реалізації вимог законів управління. Стратегія базується на уявленні про сутність діяльності, про стан системи в минулому, сьогоденні й прогнозованому майбутньому.

Стратегія, методи, технології. Стратегія – це абстрактно задана норма (мета, програма, проект, план і т.п.) і метод організації системної діяльності людей по досягненню стратегічних цілей. Під методом розуміють організацію прийомів і способів досягнення конкретної мети.

Стратегії розробляють відповідно до вимог об'єктивних законів управління й правил їх реалізації в практичній діяльності (принципів). Вони організують, поєднують прийоми й способи діяльності людей по досягненню ними погоджених цілей.

Організаційна структура. Існують різні трактування терміна “організація”:

- це діяльність по впорядкуванню елементів будь-якого об'єкта управління в часі й просторі;
- це об'єкт (колектив людей) з упорядкованою внутрішньою структурою.

В організаційних системах існують різноманітні зв'язки (фізичні, економічні, психологічні, правові) і взаємини персоналу. Вивчають організацію багато наукових дисциплін: теорія організації, теорія управління, психологія, антропологія, економічні і юридичні науки, інформатика.

Необхідно розрізняти теорію організації, яка вивчає організацію в цілому, її основні частини (стратегічний і макрорівень), і теорію організаційної поведінки, що вивчає поведінку індивідумів і груп (мікрорівень, тактичний рівень). Відповідно до предмета стратегічного управління кадрами з'ясуємо зв'язок мети й стратегії управління персоналом зі структурою організації. Згідно з положеннями теорії організації організація буде ефективно функціонувати при відповідності її структури, мети й стратегії.

3. Ключові концепції стратегії

Трьома ключовими концепціями стратегії є: конкурентна перевага, відмітні здатності й стратегічна відповідність.

Конкурентна перевага

Концепція конкурентної переваги була вперше сформульована Портером {Porter, 1985}. Він стверджує, що конкурентна перевага формується на основі створення підприємством споживчої цінності. Для досягнення конкурентної переваги фірми вибирають ринки, на яких вони відрізняються від своїх конкурентів і стають для них «рухливою мішенню» завдяки безперервному вдосконалюванню своєї ринкової позиції. Портер підкреслює значення *диференціації*, яка виявляється в пропозиції товарів або послуг, «сприйманих як унікальні у своїй галузі», а також *фокусування*, тобто обслуговування конкретної споживчої групи або товарного ринку «більш ефективно й результативно, ніж конкуренти з більш широким покриттям ринку». Він розробив класифікацію трьох типових стратегій, які організації можуть використовувати для досягнення конкурентної переваги, а саме:

- 1) стратегія *інновації* – виробництво унікального товару;
- 2) стратегія *якості* – пропозиція високоякісних товарів і послуг споживачам;
- 3) стратегія *лідерства у витратах* – сплановані результати політики, спрямованої на «запобігання зайвих витрат».

У розвиток цієї концепції Барні запропонував розмежувати конкурентну перевагу, яку суперники можуть скопіювати, і стійку конкурентну перевагу, яка недоступна для копіювання конкурентами. Ця відмінна ознака лежить в основі іншої, не менш важливої «концепції відмінних здатностей».

Відмінні здатності

Як стверджував Кей у 1999 р., «можливість утримати конкурентну перевагу залежить від здатностей компанії». Відмінна здатність, або компетенція, компанії є найважливішою характеристикою, яка забезпечує її перевагу. Кей, поглиблюючи далі це визначення, підкреслює різницю між відмінними й відтвореними здатностями. Відмінними називаються ті здатності, імітація яких конкурентами або неможлива в принципі, або вкрай скрутна. Відтворені здатності можна купити на ринку або створити усередині будь-якої компанії, що володіє достатньою базою управлінських умінь і навичок, наполегливістю й фінансовими ресурсами. Більшість технічних здатностей відтворені.

Конкурентна перевага в довгостроковій перспективі формується на основі формування компанією «ключових компетенцій», що перевершують компетенції конкурентів, а також за рахунок більш швидкої, ніж в них, навченості й більш ефективного застосування отриманих знань. Останній пункт лежить в основі концепції «управління знанням».

Відмінні здатності, або ключові компетенції, описують здатність компанії до спеціалізації або виробництва унікального продукту. Ними позначається те, що компанія вміє робити краще за своїх конкурентів. Відмінні здатності найчастіше концентруються в таких галузях, як технологія, інновація, маркетинг, забезпечення якості й ефективне використання людських і фінансових ресурсів. Якщо компанія знає, які її відмінні здатності, вона може сфокусуватися на їхньому використанні й розвитку, не витрачаючи зусиль у менш вигідних напрямках.

Виділяють чотири критерії для оцінювання з огляду на відмінні здатності, або компетенції:

- 1) споживча цінність;
- 2) рідкість у порівнянні з ресурсами конкурентів;
- 3) невідтворюваність;
- 4) незамінюваність.

Стратегічна відповідність

Згідно з концепцією стратегічної відповідності, щоб підсилити конкурентну перевагу, компанія повинна співвідносити свої ресурси й здатності з можливостями зовнішнього оточення. Важливим аспектом роботи вищого менеджменту сьогодні є раціональне й стійко ефективне співвіднесення компетенції компанії (внутрішніх ресурсів і вмінь) з можливостями й ризиками, що виникають у ході змін у зовнішньому оточенні.

4. Основні складові стратегії

У своїй основі стратегія необхідна для визначення намірів компанії (*стратегічний намір*) і розподілу або співвіднесення її ресурсів із можливостями (*стратегія ресурсної бази*) та досягнення в такий спосіб *стратегічної відповідності* між ними. Ефективна розробка й реалізація стратегії залежать від *стратегічної здатності* компанії, під якою розуміється не тільки здатність формулювати стратегічні цілі, але й здатність розробляти та реалізовувати стратегічні плани в процесі *стратегічного менеджменту*.

До основних складових стратегії варто віднести стратегічний намір, стратегію ресурсної бази і стратегічну здатність. Розглянемо їхню сутність.

Стратегічний намір

У спрощеній формі стратегія – це вираження намірів компанії, тобто опис бажаного результату, що досягається здійсненням конкретних дій. Стратегічний намір часто оформляється у вигляді загальної заяви про бачення або місію компанії й/або виражається в більш конкретному формулюванні цілей і завдань, реалізованих у довгостроковій перспективі.

Послідовність етапів реалізації стратегічного наміру можна визначити в такий спосіб:

- 1) загальне бачення того, якою повинна бути компанія;
- 2) місія організації;
- 3) конкретні цілі, які досягаються за допомогою виконання стратегічних завдань.

Стратегія ресурсної бази

Погляд на стратегію з позиції ресурсів полягає в тому, що стратегічна здатність компанії залежить від її ресурсної здатності. Стійка конкурентна перевага формується через придбання й ефективне використання сукупності відмінних ресурсів, які конкуренти не в змозі скопіювати.

Успіх конкурентної стратегії залежить не від одиничного вибору ключових факторів сьогодення, а є результатом культивування відмінних здатностей протягом значного періоду часу.

Стратегічна здатність

Під стратегічною здатністю розуміється здатність компанії розробляти й реалізовувати стратегії, які дозволяють досягти конкурентної переваги. Інакше кажучи, це здатність вибрати найбільш відповідне бачення, формулювати реалістичні наміри, точно співвідносити ресурси з можливостями й уміло розробляти та реалізовувати стратегічні плани.

5. Варіанти стратегій розвитку організації й відповідні їм стратегії управління людськими ресурсами

Поняття «стратегічне управління людськими ресурсами» перевершує, як наголошують багато авторів, просте об'єднання концепцій соціального управління, будь то класичне управління персоналом або сучасне управління людськими ресурсами.

Головне, що відрізняє нове поняття, – обумовлений ним програмно-цільовий підхід до управління людськими ресурсами, якими необхідно керувати цілеспрямовано, вміти планувати

взаємозалежні дії, погоджувати їх у часі, оперативно управляти ними й контролювати результати.

Кожний із варіантів стратегії розвитку організації припускає свій (відповідний йому) варіант стратегії управління персоналом.

Стратегія підприємництва характерна для організацій, які розбудовують нові напрямки діяльності. Це або підприємства, що тільки починають своє життя на ринку (у них багато проектів, але мало коштів для їхнього здійснення); або підприємства, які можуть собі дозволити вкладати кошти в напрямки з високою часткою фінансових ризиків. Приклади: американська фірма ІВМ у період, коли вона освоювала принципово нові типи персональних комп'ютерів; ряд автомобільних компаній; впроваджувальні фірми з освоєння нових виробів.

Для реалізації названої стратегії організації потрібні працівники-новатори, що мають гнучке мислення та бажають брати на себе відповідальність за управлінські ризики, згодні працювати по 14 годин на добу, що вміють працювати в групах.

Успіх даної стратегії значною мірою заснований на потенціалі персоналу організації або підрозділу, який вирішив втілити принципово нову ідею й одержав підтримку з боку керівництва організації. У зв'язку з тим, що основний кістяк новаторів складається з невеликої кількості людей, значущість кожного співробітника, зайнятого реалізацією стратегії, зростає. Керівники персоналом такої організації повинні мати значну гнучкість мислення й дій і забезпечувати розвиток індивідів, високий ступінь їх участі в управлінні проектами.

Приймання на роботу здійснюється переважно із числа молодих людей, новаторів, що володіють високим потенціалом і компетенцією. Оцінювання діяльності відбувається переважно за індивідуальними результатами й мало формалізоване.

Винагорода здійснюється досить часто у вигляді залучення співробітників до особистої участі в реалізації стратегії фірми, у розробці управлінських рішень. Організація створює високий рівень мотивації співробітників усіма формами участі в реалізації стратегії

фірми, тому що існує велика міра залежності реалізації цієї стратегії від такої їхньої участі протягом усього періоду освоєння нових виробів.

Можливості зростання й індивідуального розвитку досить важливі, тому що сама стратегія заснована на високих індивідуальних можливостях особистості. Підвищення кваліфікації заохочується всіма способами.

У межах стратегії динамічного зростання передбачається зміна цілей і структури організації. Завдання полягає в знаходженні балансу між необхідними змінами й стабільністю. Для цієї стратегії кваліфікація, відданість фахівців також є факторами, що визначають успіх. Крім того, працівники повинні вміти адаптуватися до змін, швидко здобувати відсутню компетенцію у вирішенні відповідних завдань.

Набір фахівців здійснюється з числа найбільш здатних працівників (якщо у фірми вистачить на це можливостей). Він малоформалізований, головне – залучити висококомпетентних фахівців, у яких фірма дійсно зацікавлена.

Винагорода заснована на оцінюванні індивідуальної праці й на ефективній роботі в групі, на аналізі групової поведінки. Процедури оцінювання, що застосовуються при даній стратегії, більш формалізовані, але фактор відданості фірмі є далеко не останнім при розгляді діяльності окремого фахівця.

Розвиток компетенції співробітників забезпечується за рахунок постійного підвищення їх кваліфікації. У зв'язку з розширенням сфер діяльності організації існує реальна можливість професійного просування фахівців.

Практика підвищення кваліфікації, просування працівників досить чітко структурована й формалізована для того, щоб розвиток персоналу відповідав цілям розвитку фірми.

Організації, що застосовують стратегію динамічного зростання, перебувають у стадії зрілості й розраховують отримувати постійний прибуток за допомогою продукції, що добре зарекомендувала себе, освоєних технологій і при налагодженому

виробництві. Основне завдання організації в даній ситуації – виробляти більше продукції й мінімізувати витрати.

Система управління такою сферою діяльності складається з чітких процедур, правил, орієнтованих на регулярний і твердий контроль, на усунення непевності, невизначеності. Переважає бюрократичний підхід у всьому.

Набір і приймання фахівців відбувається з використанням стандартних процедур і правил; відбираються тільки ті фахівці, у компетенції яких зацікавлена організація в цей момент (вузькоспрямований відбір). Для здійснення даної стратегії важливо набрати персонал, уже готовий до виконання своїх обов'язків. Участь в управлінні не є необхідною і не дуже заохочується, але якщо відбувається зниження прибутку або погіршення якості продукції, то можливе застосування різних форм залучення працівників до вирішення проблеми, що виникла.

Стратегію ліквідації вибирають організації, у яких усі або основні напрямки діяльності перебувають у занепаді з огляду на одержання прибутку, положення на ринку, якості продукції. Персонал фірми вкрай негативно ставиться до ідеї впровадження такої програми через майбутні скорочення. При реалізації стратегії ліквідації велике значення набувають соціальні заходи захисту працівників фірми у вигляді пошуку найбільш безболісних способів скорочення зайнятих (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, працевлаштування працівників, що вивільняються, на інших фірмах за рахунок даної організації, внутрішні переміщення). Участь персоналу в розробці й реалізації рішень не передбачається.

За таких умов організація не проводить набору фахівців.

Винагорода працюючих здійснюється винятково відповідно до посадових окладів, ніяких інших форм стимулювання не застосовується.

Оцінювання фахівців засноване на критеріях, визначених із урахуванням необхідності скорочення цілих напрямків діяльності;

відбираються найбільш кваліфіковані працівники для підтримки випуску продукції, що залишається.

Підвищення кваліфікації набуває особливого значення, якщо організація бере на себе зобов'язання з працевлаштування фахівців, що вивільнюються. Для значної частини працівників звільнення з фірми пов'язане з необхідністю зміни спеціальності.

Стратегія зміни курсу застосовується в організаціях, які ведуть боротьбу за швидке збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового або розширення вже наявного ринку. Визнання даної стратегії означає для фірми зміну всієї системи управління й відносин в організації. Участь кожного співробітника в пошуку нових рішень стає важливою.

Набір в організацію не припиняється, як це характерно для попередньої стратегії, ведеться пошук грамотних фахівців на основні (відповідно до поставлених цілей) робочі місця. Разом із тим організація переважно шукає необхідних працівників серед своїх співробітників, оцінюючи й розбудовуючи їх потенціал. Практика внутрішнього набору, достатньою мірою формалізованого, дозволяє всім бажаючим взяти участь у розвитку нових напрямків діяльності, принаймні спробувати це зробити.

Розвиток нових компетенцій і підвищення кваліфікації набувають великого значення для реалізації даної стратегії у зв'язку з тим, що організація планує принципову зміну курсу, виходячи із внутрішніх ресурсів. Створення нових напрямків діяльності дозволяє організації запропонувати своїм співробітникам нові просування, нові посади, розвиток кар'єри.

Головне при впровадженні стратегії зміни курсу полягає в організації залучення персоналу до управлінської діяльності. Без ентузіазму, активної участі більшості співробітників швидко реалізувати на практиці дану стратегію не представляється можливим. При цьому необхідно врахувати, що значна матеріальна винагорода співробітників у найближчій перспективі не є реальною.

Досвід застосування стратегії різними фірмами показує, що вони рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному варіанті. Найчастіше

загальна стратегія являє собою комбінацію перерахованих варіантів стратегій. Причому їх послідовність визначається значущістю й очікуваними результатами кожної.

Деякі фірми як стратегічний орієнтир свого розвитку вибирають максимальне використання у виробництві «високих технологій», поєднуючи на практиці стратегії підприємництва й прибутку.

Дана стратегія передбачає вмiлу комбінацію стабільного виробництва з постійним освоєнням принципово нових технологій і видів продукції. При цьому проводяться великі наукові дослідження, але проекти з більшою часткою ризику не стають центральною частиною стратегічного плану.

Це досить складне, динамічне управління, що вимагає постійних розрахунків фінансових і інших ризиків, гнучких структур управління, високого рівня професіоналізму всього персоналу фірми.

Як приклад можна розглянути досвід фірми «Філіпс». Це міжнародна компанія холдингового типу, материнська фірма якої розташована в Голландії; філії здійснюють свою діяльність у багатьох країнах, у тому числі й у Франції. Вибір фірмою даної стратегії визначає систему роботи з персоналом: складаються прогнози потреби в персоналі необхідної компетенції, плани переміщення персоналу, заміщення, навчання.

У фірмі створено спеціальні відділи з перспективного управління компетенцією співробітників, які займаються добором фахівців для керівництва філіями. Тут розроблено чіткі критерії щодо кількості необхідних працівників, а також визначається час, коли вони можуть знадобитися, хто з нині працюючих фахівців і за яких умов здатний і бажає зайняти керівні посади (необхідні навчання, стажування або якісь інші умови).

Отже, практика функціонування процвітаючих закордонних фірм свідчить про переваги чіткого взаємозв'язку стратегічних рішень щодо управління підприємством (організацією) із системою управління персоналом на основі послідовного застосування програмно-цільового підходу.

Стратегія управління персоналом може бути як підпорядкованою стратегії організації в цілому, так і сполученою з нею, що представляти єдине ціле. Але й у тому й в іншому випадку стратегія управління персоналом орієнтується на конкретний тип корпоративної або ділової стратегії (бізнес-стратегії). Взаємозв'язок стратегії організації й стратегії управління персоналом (з її складовими) показано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок стратегії організації й стратегії управління персоналом

<i>Тип стратегії</i>	<i>Стратегія управління людськими ресурсами</i>	<i>Складові стратегії управління людськими ресурсами</i>
<p>Підприємницька стратегія Ухвалюють проекти з високим ступенем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне забезпечення всіх вимог замовника. У центрі уваги - швидке здійснення найближчих заходів, навіть без відповідного пророблення</p>	<p>Пошук і залучення працівників-новаторів, ініціативних, контактних, з довгочасною орієнтацією, готових ризикувати, які не бояться відповідальності. Важливо, щоб провідні співробітники не мінялися</p>	<p>Відбір і розміщення кадрів: пошук людей, здатних йти на ризик і доводити справу до кінця Винагороди: на конкурентній основі, безсторонні, по можливості задовольняючі смакам працівника. Оцінка: ґрунтується на результатах, не занадто тверда. Розвиток особистості: неформальний, орієнтований на наставника. Планування переміщень: у центрі – інтерес співробітників. Добір робочого місця, відповідного до інтересів працівника</p>
<p>Стратегія динамічного зростання Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика організації й процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні й для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку організації</p>	<p>Співробітники повинні бути організаційно закріплені, мати гнучкість у мінливих умовах, бути проблемно-орієнтованими й працювати в тісному співробітництві з іншими</p>	<p>Відбір і розміщення кадрів: пошук гнучких і відданих людей, здатних ризикувати. Винагороди: слухні й безсторонні. Оцінка: ґрунтується на чітко застережених критеріях. Розвиток особистості: акцент на якісному зростанні рівня й сфери діяльності. Планування переміщення: ураховуються реальні на сьогодні можливості й різноманітні форми службового просування</p>

Закінчення таблиці 3.1

<p>Стратегія прибутковості У центрі уваги – збереження наявного рівня прибутків. Зусилля, що вимагають фінансових витрат, скромні, можливо навіть припинення наймання. Управлінська система добре розвинена, діє велика система різного роду процедурних правил</p>	<p>Орієнтується на критерії кількості й ефективності у сфері персоналу; строки – короткочасні; результати – при відносно низькому рівні ризику й мінімальному рівні організаційної закріпленості працівників</p>	<p>Відбір і розміщення кадрів: надзвичайно тверді. Винагороди: ґрунтуються на заслугах, старшинстві й внутрішньорганізаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька, орієнтована на результат, ретельно продумана. Розвиток особистості: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань, експерти – у вузькій галузі</p>
<p>Ліквідаційна стратегія Продаж активів, усунення можливостей збитків, у майбутньому скорочення працівників – наскільки це можливо. Майже або зовсім не приділяється увага спробам врятувати підприємство, оскільки очікується подальше падіння прибутків</p>	<p>Орієнтована на потребу в працівниках на короткий час, вузької орієнтації, без великої прихильності організації</p>	<p>Набір працівників – мало ймовірний через скорочення штатів. Оплата: заснована на заслугах, що повільно росте, без додаткових стимулів. Оцінка: жорстка, формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток, навчання: обмежені, засновані на службовій необхідності. Просування: ті, хто мають необхідні навички, мають і можливість просування</p>
<p>Стратегія круговороту (циклічна) Основне – врятувати підприємство. Заходи щодо скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на тривалу перспективу. Моральний стан персоналу – досить пригноблений</p>	<p>Співробітники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на більші цілі й далекі перспективи</p>	<p>Потрібні різнобічно розвинені працівники. Оплата: система стимулів і перевірки заслуг. Оцінка: за результатом. Навчання: великі можливості, але ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні форми</p>

Тема 4. Формування системи стратегічного управління людськими ресурсами

1. Моделі, на основі яких формуються стратегії управління людськими ресурсами

2. Підходи до розробки стратегії управління людськими ресурсами

3. Основні аспекти формулювання (визначення) стратегії управління людськими ресурсами

4. Елементи стратегічного аналізу людських ресурсів як передумова розробки стратегії управління ними.

5. Розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами

1. Моделі, на основі яких формуються стратегії управління людськими ресурсами

Підходи до стратегічного управління людськими ресурсами описано цілою низкою моделей. Існує можливість вибору конкретної моделі або комбінації моделей для розробки стратегій управління людськими ресурсами. Однак варто пам'ятати, що на практиці вибір обмежений такими факторами, як ділова стратегія, наявні ресурси й зовнішнє оточення фірми.

Основні моделі перераховані нижче:

- модель управління формуванням високого ступеня прихильності;
- модель управління формуванням високого ступеня ефективності;
- модель максимального залучення.

Модель управління формуванням високого ступеня прихильності

Однією з визначальних характеристик управління людськими ресурсами є пріоритетність завдання підвищення ступеня взаємної прихильності. Надамо таке визначення управлінню формуванням високого ступеня прихильності: «Форма управління, яка націлена на

формування прихильності, для того щоб замість поведінки, регульованої санкціями й зовнішнім тиском на індивідуума, добитися в загальній масі саморегулювальної поведінки й установаження довірчих відносин в організації».

Для реалізації зазначеної моделі доцільно використовувати такі підходи:

- планування кар'єрного зростання й підвищення значущості таких характеристик персоналу, як навченість і прихильність, на всіх рівнях організації;
- високий рівень функціональної гнучкості, що дозволяє уникнути потенційно жорстких посадових вимог;
- скорочення числа ієрархічних рівнів і різниці в статусі;
- опора на команди у процесі поширення інформації (командний брифінг), структурування роботи (командна робота) і вирішення проблем (гуртки якості);
- проектування посадових інструкцій – свідомо діяльність менеджерів, спрямована на розробку тих вимог, виконання яких супроводжується почуттям внутрішньої задоволеності у працівників;
- політика добровільного звільнення або скорочення штатів і гарантія постійної зайнятості, можливо із частковим використанням тимчасових трудових ресурсів для нейтралізації коливань попиту на ринку праці;
- нові форми оцінювання й системи оплати праці й, більш конкретно, оплата за результатами досягнень і участь у прибутках;
- високий ступінь залучення персоналу до управління якістю.

Управління формуванням високого ступеня ефективності

Управління, націлене на досягнення високого ступеня ефективності (також називане в США «робочі системи або практичні підходи до досягнення високого ступеня ефективності»), покликано вплинути на ефективність роботи фірми шляхом використання людей у таких напрямках, як продуктивність, якість, рівень обслуговування споживачів, зростання, прибуток і, нарешті, створення підвищеної цінності для акціонерів.

Система практичних дій цього виду управління включає:

- ретельно продумані й ефективні системи дій щодо залучення, відбору й навчання кадрів;
- формалізовані системи обміну інформацією між окремими працівниками організації;
- чітко сформульовані посадові інструкції;
- високий ступінь участі персоналу в управлінні;
- моніторинг установок;
- атестації;
- система заходів дисциплінарного характеру;
- просування й компенсаційні схеми, які забезпечують визнання й фінансове заохочення високоефективних працівників.

Проектування високоефективної трудової діяльності вимагає виконання таких кроків:

- вище керівництво чітко формулює свої потреби щодо нових методів роботи й очікувані результати від їхнього впровадження;
- вище керівництво визначає цілі й стандарти успіху;
- заохочується професіоналізація у формі надбання нових умінь і навичок, тобто межі між професіями максимально стираються одночасно з наданням працівникам можливості надбання нової кваліфікації;
- вибір оптимального устаткування, яке в гнучкому режимі забезпечує достатню волю руху й огляд;
- утворюються самокеровані команди або автономні робочі групи;
- менеджери й керівники команд здійснюють підтримуючий, а не авторитарний стиль керівництва (що є найбільш слабкою ланкою системи з гляду реального здійснення);
- створюються системи підтримки, що сприяють ефективному функціонуванню команд як операційно-господарських одиниць;
- нова система впроваджується дуже обережно за допомогою реалізації програм залучення персоналу й ефективності комунікацій;
- на основі оцінювання потреби в навчанні проводиться повноцінне навчання;

- система оплати спеціально розробляється за участю співробітників, для того щоб задовольняти не тільки вимогам керівництва, але й самих працівників;
- оплата проводиться за результатами командної роботи (командна оплата), однак співвідноситься із кваліфікацією індивідуальних працівників;
- у деяких випадках впроваджується процес «колегіальної оцінки», який дозволяє членам команди самим оцінити результати як індивідуальної роботи один одного, так і роботи всієї команди в цілому.

Управління формуванням високого ступеня залучення

Цей підхід припускає формування ставлення до працівників як до партнерів по бізнесу з урахуванням їх інтересів і наділення працівників правом голосу у вирішенні питань, які стосуються їх безпосередньо. Метою даного підходу є створення клімату, коли між менеджерами й членами команди відбувається постійний діалог, у процесі якого уточнюються очікування й відбувається обмін інформацією із приводу організаційної місії, цінностей і цілей.

Такий підхід сприяє зміцненню взаємного розуміння конкретної мети й способів організації й розвитку людей, що гарантують досягнення бажаних результатів у майбутньому.

2. Підходи до розробки стратегії управління людськими ресурсами

Виділяють три основні підходи до розробки стратегій управління людськими ресурсами, які одержали назви «універсалістський», «ситуаційний» і «конфігураційний».

Річардсон і Томпсон у 1999 р. перейменували перші два з них у підхід «найкращої практики» і підхід «найкращої відповідності» та зберегли за третім підходом назву «конфігураційний», припускаючи під цим «зв'язування».

Метод «найкращої практики»

Цей метод ґрунтується на ствердженні, що існує «система найкращої практики» управління людськими ресурсами і що її реалізація приведе до підвищення ефективності. Можливо, найбільш популярна практична система – це список Пфєффера (1994 р.) із семи напрямків практики управління людськими ресурсами в успішній організації:

1. *Гарантія зайнятості* означає, що організація не проводить негайного звільнення співробітників в умовах економічного спаду або внаслідок стратегічних помилок вищого керівництва, які перебувають поза компетенцією співробітників.

Ця умова обов'язкова при реалізації таких практичних аспектів управління формуванням високого ступеня ефективності, як вибіркове наймання, екстенсивне навчання, обмін інформацією й делегування повноважень. Компанії не вигідно вкладати кошти в ретельний відбір і навчання нових людей, якщо вона не планує втримувати їх досить довго, щоб окупити свої інвестиції. При політиці, спрямованій проти звільнень, компанія, як правило, проводить обмежене наймання.

2. *Вибіркове наймання* вимагає від організації чіткого визначення критеріїв необхідних ключових умінь, навичок і якостей, для того щоб проводити відбір персоналу на основі постійних якостей, або таких, що важко модифікуються, і навчання поведінці та умінням. Організації шукають людей із певними установками, цінностями й внутрішньою культурою, тобто тими якостями, які важко придбати або змінити, однак саме вони здатні спрогнозувати ступінь ефективності роботи індивідуумів і ймовірність їх перебування в компанії.

3. *Самокеровані команди* – найважливіший елемент системи управління формуванням високого ступеня ефективності. Вони: а) використовують колегіальний контроль замість ієрархічного контролю; б) сприяють усуненню ієрархічних рівнів; в) дозволяють працівникам поєднувати ідеї в процесі пошуку більш ефективних і творчих рішень робочих проблем.

4. *Високий рівень оплати за результатами праці* – один із елементів вискоєфективних робочих систем. Високий рівень оплати може залежати від ефективності роботи організації (наприклад, участь у доходах і/або в прибутках), від результатів індивідуальної / командної роботи або від індивідуальної кваліфікації.

5. *Навчання*; практично всі трактування вискоєфективної робочої практики підкреслюють важливість навчання для одержання висококваліфікованої й мотивованої робочої сили, яка має певні знання й здатності, необхідні для виконання поставлених завдань.

6. *Скорочення відмінностей у статусі* – фундаментальна передумова вискоєфективних робочих систем; організації працюють ефективно, якщо вони здатні зібрати та використовувати ідеї, знання й зусилля всіх працівників. Однак цього не трапиться, поки відмінності в статусі сигналізують, що люди не представляють цінності для організації й не цінуються нею.

7. *Обмін інформацією* – істотна складова вискоєфективних робочих систем із двох причин. По-перше, обмін інформацією з питань фінансової ефективності й ділових стратегій символізує певну міру довіри до працівників. По-друге, навіть мотивовані й навчені працівники не в змозі повноцінно брати участь у процесі підвищення організаційної ефективності, якщо вони не мають інформації з найважливіших показників ефективності або не навчилися інтерпретувати й використовувати цю інформацію.

Метод «найкращої відповідності»

Багато вчених вважають, що метод «найкращої відповідності» більш обґрунтований, ніж метод «найкращої практики». Як правило, не існує універсальних рецептів розробки політики й практики УЛР, багато чого залежить від конкретної ситуації. Це, однак, не означає, що «найкраща практика», тобто практика, яка добре працює в якій-небудь організації, повинна повністю ігноруватися. Вона корисна як метод виявлення потенціалу для розвитку або інновації в тих конкретних напрямках діяльності, які дають гарні результати в інших організаціях. Зумівши визначити джерела успішної (а в ідеалі й невдалої) роботи в порівнюваних організаціях, компанія в стані ухвалювати рішення щодо

відповідності ключових моментів і одержаних уроків, ступені застосовності результатів для задоволення конкретних стратегічних і операційних вимог. Вихідною точкою повинен служити аналіз потреб організації в межах її культури, структури технології й процесів. Такий аналіз дозволить точно визначити необхідні дії. Ще один корисний метод полягає в тому, щоб зібрати й змішати різні «інгредієнти» «найкращої практики» з метою розробки способу задоволення виявлених організаційних потреб.

«Зв'язування»

Успіх стратегії будується на комбінуванні «вертикального зв'язування», або зовнішньої відповідності, і «горизонтального зв'язування», або внутрішньої відповідності. Це підкреслює важливість «зв'язування» практичних дій у сфері людських ресурсів. Упровадження «зв'язувань» практичних дій з управління людськими ресурсами у діяльність організації прямо пов'язане з підвищенням рівня її ефективності, за умови одночасного досягнення високого рівня відповідності цих «зв'язувань» з конкурентною стратегією організації.

Проблема методу «зв'язування» полягає у визначенні найкращого способу «зв'язування» різних практичних дій в єдине ціле. Не було отримано прямих доказів переваги одного виду «зв'язування» перед іншим, хоча типовими способами створення цілісності всього діапазону дій у сфері людських ресурсів традиційно є використання таких практичних підходів, як управління ефективністю й схеми компетентності.

3. Основні аспекти формулювання (визначення) стратегії управління людськими ресурсами

В ідеалі формулювання стратегій управління людськими ресурсами починається як процес, який тісно пов'язаний з формулюванням ділових стратегій організації. Теоретично, стратегія управління людськими ресурсами може як впливати, так і підпадати під вплив ділової стратегії. На практиці, однак, працює в основному останній варіант, і більшість стратегій управління

людськими ресурсами визначається діловими стратегіями, які, у свою чергу, керуються питаннями товарно-ринкового й фінансового характеру. Проте стратегії управління людськими ресурсами все-таки здатні внести корисний і істотний внесок на етапі формулювання ділових стратегій, наприклад, у сфері ресурсів. Значення цього внеску підвищується в умовах спонтанного й еволюційного розвитку стратегічного процесу, при якому стратегічні питання управління людськими ресурсами вирішуються в міру виникнення в процесі формулювання й реалізації корпоративної стратегії.

Класифікувати зазначені питання можна в такий спосіб:

- *«вищі» питання першого порядку, що стосуються довгострокового напрямку розвитку підприємства або масштабу його діяльності;*
- *«нижчі» питання другого порядку, зосереджені на внутрішніх операційних процедурах і тому, як фірма організована для досягнення своїх цілей;*
- *«нижчі» питання третього порядку, що ставляться до вибору структур і підходів у сфері людських ресурсів, які і є стратегічними в тому розумінні, що задають базові параметри управління трудовими відносинами в компанії.*

Процес розробки стратегій управління людськими ресурсами включає розгляд декількох варіантів у галузі стратегічного управління із наступним вибором найбільш придатного варіанта. Цей вибір повинен по можливості:

- задовольняти поточні й угадувати майбутні потреби організації;
 - відповідати наявній або бажаній культурі організації;
 - мати здатність змінити характер і напрямок розвитку бізнесу;
 - сприяти ефективним діям організації в протистоянні зовнішньому тиску й викликам навколишнього середовища;
 - фокусуватися на ключових потребах;
 - відповідати на фундаментальні запитання: «Що нас обмежує?», «Що нам заважає досягти бажаних результатів?»;

- ґрунтуватися на детальному аналізі й дослідженні, не видаючи бажане за дійсне;
- ураховувати досвід і колективну думку вищого керівництва;
- ураховувати потреби лінійних менеджерів і працівників у цілому, так само як і інших зацікавлених сторін;
- передбачати проблеми практичної реалізації, які можуть виникнути у випадку відсутності прихильності, нестачі часу або кваліфікації у лінійних менеджерів для виконання своїх ролей;
- передбачати проблеми, які можуть виникнути через ворожість або байдужність працівників чи профспілок;
- гарантувати організації наявність ресурсів, необхідних для реалізації стратегії;
- забезпечувати залучення й розвиток людей із потрібною кваліфікацією, що дозволить зміцнити стабільність організації в ході виконання намічених цілей;
- складатися з елементів, що узгоджуються між собою й підтримують один одного;
- мати здатність трансформуватися в програми конкретних дій.

Послідовність формулювання стратегії проілюстровано на рис.4.1. Однак на практиці спостерігається багато відхилень від зображеного на рисунку процесу розробки стратегій управління людськими ресурсами через цілу низку причин. Найчастіше аналіз ґрунтується на неповній інформації або застаріває вже в день його складання. Більше того, неможливо провести повну діагностику в умовах швидко мінливої ситуації, у якій складно зафіксувати фактори впливу. Важко також оцінити альтернативи, і тому, щоб оптимізувати рішення, потрібен ітеративний процес. Плани дій часто дуже привабливі на папері, але важкі у виконанні, складні також розрахунки витрат і потреб в інших ресурсах. Незважаючи на все це, корисність моделі при вибудовуванні елементів стратегії в струнку систему не викликає сумнівів.

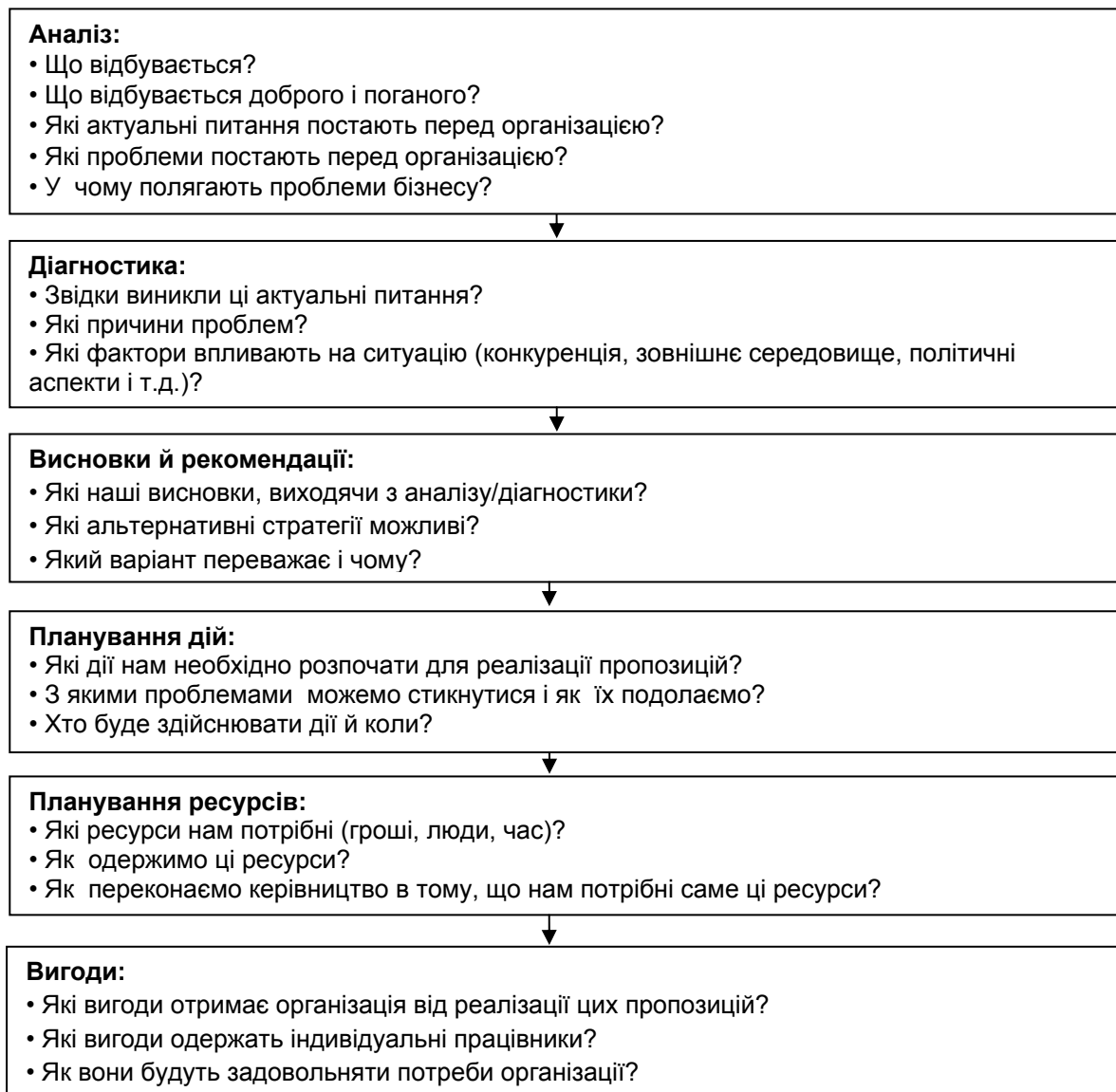


Рис. 4.1. Послідовність формулювання стратегії управління людськими ресурсами

4. Елементи стратегічного аналізу людських ресурсів як передумова розробки стратегії управління ними

Розробка стратегії управління персоналом здійснюється на основі глибокого систематичного *аналізу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища*, тому може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу й організації в цілому відповідно до її стратегії. До зовнішнього середовища відносяться макросередовище й безпосереднє оточення організації, що мають спрямований вплив і контакти із системою управління персоналом.

Фактори, за якими проводиться аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища для розробки стратегії управління персоналом, представлено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на розробку стратегії управління персоналом

Середовище	Фактори
<p>Зовнішнє середовище: а) макро-середовище</p>	<p>Фактори міжнародного характеру (військова напруженість, наукова активність і т.п.). Політичні фактори (політична стабільність, активність суспільних і профспілкових рухів, кримінальна ситуація в країні). Економічні фактори {тенденції зміни економічних зв'язків, середньорічні темпи інфляції, структура розподілу доходів населення, податкові показники). Соціально-демографічні фактори (тривалість життя населення, життєвий рівень, народжуваність і смертність, дитяча смертність у відсотках від народжуваності, структура населення по показниках, міграція й ін.). Правові {регулювання в сфері праці й соціального забезпечення). Екологічні. Природно-кліматичні. Науково-технічні. Культурні.</p>
<p>б) безпосереднє оточення</p>	<p>Місцевий ринок праці, його структура й динаміка. Кадрова політика конкурентів. Ринкова інфраструктура (ступінь задоволення потреб організації в ресурсах і стан ринкових структур). Моніторинг навколишнього середовища (якість зовнішнього середовища). Охорона здоров'я (фондоозбросність, кваліфікація й т.п.). Наука й освіта (рівень освіти населення, новизна наукових розробок і т.п.). Культура (ступінь задоволення потреб населення в культурних і подібних об'єктах). Торгівля. Громадське харчування. Транспорт і зв'язок. Приміське й сільське господарство. Будівництво й житлово-комунальне господарство. Побутове забезпечення</p>
<p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Принципи, методи, стиль управління. Кадровий потенціал організації. Структура персоналу. Плинність кадрів і абсентизм, Рівень ротації персоналу. Структура знань і навичок персоналу. Завантаженість працівників. Продуктивність праці. Заходи соціального захисту. Фінанси організації. Рівень організації виробництва й праці. Перспективи розвитку техніки й технології в організації. Організаційна культура. Рівень розвитку системи управління персоналом й ін.</p>

У результаті аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища за допомогою методу *SWOT (CBOT)* виявляються сильні й слабкі сторони організації у сфері управління персоналом, а також можливості, які вона має, і погрози, яких варто уникати.

Виявлення *сильних і слабких сторін* відбиває самооцінку організації й дозволяє їй порівняти себе з основними конкурентами на ринку праці й, можливо, на ринку збуту. Оцінювання можна провести за окремими показниками й функціями управління персоналом за допомогою так званого конкурентного профілю (табл. 4.2). Оцінювання окремих показників проводиться методом порівняльного аналізу, а функцій управління – експертним методом.

Сильні й слабкі сторони організації у сфері персоналу такою ж мірою, як загрози й можливості, визначають умови успішного існування організації. Тому в межах стратегічного управління персоналом при аналізі внутрішнього середовища важливо виявити, які сильні й слабкі сторони мають окремі напрямки управління персоналом і система управління персоналом у цілому.

Для вирішення цього завдання використовуються такі відомі в стратегічному управлінні методи й прийоми, як метод *SWOT*, матриці можливостей, загроз, складання профілю середовища й ін.

Після складання конкретного списку слабких і сильних сторін організації у сфері персоналу, а також загроз і можливостей впливає *етап установлення зв'язків між ними*. Для цього складається матриця *SWOT* Томпсона і Стрікленда (рис. 4.2).

Таблиця 4.2

Порівняння конкурентного профілю (на основі сильних і слабких сторін) для стратегічного управління персоналом

Функції управління персоналом і показники	Оцінка				
	дуже висока	висока	середня	низька	дуже низька
Продуктивність праці		●	■		
Витрати на персонал		●	■		
Коефіцієнт плинності			●	■	
Планування трудового потенціалу		●		■	
Відбір і найм			●	■	
Адаптація персоналу			●	■	
Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації		■	●		
Ротація, планування кар'єри				■	●
Перспективи професійного зростання		■			●
Розвиток організаційної діяльності		■	●		
Переміщення персоналу всередині організації			■		●
Управління комунікаціями			●	■	
Соціальний захист		■		●	
Техніка безпеки й охорона здоров'я		●		■	
Відносини між керівниками й співробітниками			●	■	
Технології управління персоналом		■	●		
Дисципліна		●	■		
Скорочення й звільнення		●			■
Робота з пенсіонерами			■		●
Оцінка й оплата праці, мотивація трудової діяльності		●	■		

■ - позиції організації; ● – позиції конкурента

<p style="text-align: center;">Можливості</p> <p style="text-align: center;">Загрози</p>	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність кращої стратегії у сфері персоналу й кадрової політики в порівнянні з конкурентами. 2. Вигідне місцезнаходження організації. 3. Можливість залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади. 4. Високий рівень продуктивності праці в порівнянні з конкурентами. 5. Висока якість продукції (послуг) за рахунок використання кваліфікованої робочої сили. 6. Сприятливий імідж організації у покупців. 7. Приємні в спілкуванні, доброзичливі співробітники й ін. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неприятлива соціально-економічна політика в країні. 2. Неприятливі демографічні зміни. 3. Погіршення системи соціального забезпечення в місті, районі. 4. Слабкі позиції в галузі кадрової політики в порівнянні з конкурентами. 5. Вивільнення робочих місць через скорочення обсягу виробництва продукції, послуг й ін.
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена система управління персоналом. 2. Високий рівень компетентності керівників. 3. Високий рівень кваліфікації фахівців. 4. Наявність інноваційного потенціалу в персоналу. 5. Достатні фінансові ресурси, що виділяються для служби управління персоналом. 6. Високий рівень задоволеності працею у співробітників. 7. Розвинена система мотивування персоналу до трудової діяльності. 8. Наявність системи соціального захисту. 9. Гарні умови праці. 10. Переваги в рівні оплати праці в порівнянні з конкурентами й ін. 	поле II	поле I
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність стратегічних установок у сфері персоналу. 2. Недолік управлінського таланту й глибини володіння проблемами управління персоналом. 3. Відсутність необхідного рівня компетентності й кваліфікації. 4. Слабке фінансування заходів з управління персоналом. 5. Наявність вакантних посад. 6. Застарілі посадові інструкції й вимоги до співробітників. 7. Низький рівень оплати праці й відсутність системи винагород. 8. Відставання від конкурентів у галузі соціального забезпечення. 9. Застаріла система оцінювання результатів праці персоналу. 10. Відсутність системи службового просування й ін. 	поле III	поле IV

Рис. 4.2. Матриця Томпсона-Стрікленда

Ліворуч виділяються два блоки: сильні й слабкі сторони, у які відповідно вписуються всі виявлені в ході попереднього аналізу сторони управління персоналом організації. У верхній частині матриці також виділено два блоки, у які вписані можливості й загрози у сфері управління персоналом, важливі для конкретної організації. На перетині цих блоків утворюються чотири поля:

- поле I – сильні сторони й загрози;
- поле II – сильні сторони й можливості;
- поле III – слабкі сторони й можливості;
- поле IV – слабкі сторони й загрози.

Завдання фахівця служби управління персоналом полягає в тому, щоб за допомогою цих полів розглянути всі можливі парні комбінації й виділити ті з них, які мають бути враховані при розробці стратегії управління персоналом.

Зокрема, для тих пар, які були обрані з поля II, слід розробляти стратегію по використанню сильних сторін управління персоналом організації для того, щоб одержати віддачу від можливостей, які є в зовнішньому середовищі.

Для пар з поля I стратегія повинна припускати використання сильних сторін організації у сфері персоналу для усунення загроз із зовнішнього середовища. Для тих пар, які виявилися на полі III, стратегія у сфері персоналу повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, у зовнішньому середовищі спробувати подолати наявні у сфері персоналу слабкості. І для пар, що перебувають у полі IV, стратегія управління персоналом повинна бути такою, яка б дозволила організації позбутися слабких сторін у сфері персоналу й спробувати запобігти навислій над нею загрози, що виходить із зовнішнього середовища.

Так, якщо персонал організації відрізняється високим рівнем кваліфікації й наявністю інноваційного потенціалу й у той же час у масштабах району, міста погіршується система соціального забезпечення (поле I), стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на пошук додаткових фінансових і інших джерел та вживання заходів зі збереження й розвитку соціальної інфраструктури даної організації, посилення й розширення видів

соціальної допомоги та підтримки своїх працівників для того, щоб зберегти їхню чисельність і потенціал, уникнути відтоку фахівців в інші райони й регіони.

Або, наприклад, якщо в організації недостатньо фінансуються заходи у сфері управління персоналом, спрямовані на розвиток, навчання своїх працівників, але організація має вигідне місце розташування, а отже, можливості залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади й відповідно відбір кращих з них (поле III), то при розробці стратегії управління персоналом керівники організації повинні передбачити додаткове виділення коштів, зокрема на навчання, та інші заходи щодо розвитку персоналу з метою залучення й закріплення в організації найбільш кваліфікованих працівників із числа претендентів на вакантні посади.

Характеристики сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у галузі персоналу будуть індивідуальними для кожної організації залежно від конкретної ситуації, у якій вона перебуває. Тому при виборі стратегії управління персоналом необхідно розглянути всі можливі парні комбінації за допомогою матриці SWOT, виділити ті з них, які будуть найбільш сприятливими й повинні бути обов'язково враховані при розробці стратегії.

Отже, стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом організації: удосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією і т.д.); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання й інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне й побутове забезпечення й ін.); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі й т.п.); удосконалення системи управління персоналом організації (складу й змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення й ін.) і т.д.

При розробці стратегії управління персоналом повинен урахуватися досягнутий рівень по всіх зазначених напрямках і з урахуванням аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації й факторів, що впливають на їхню зміну, а також з урахуванням стратегії організації в цілому повинен бути визначений той рівень, досягнення якого дозволить реалізувати стратегію організації.

5. Розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами

Організаційно система стратегічного управління людськими ресурсами будується на основі наявної оргструктури системи управління персоналом. При цьому виділяється *три основні варіанти організаційного оформлення системи*:

1. Повне відокремлення системи в самостійну структуру (але при цьому існує небезпека відриву від оперативної практики реалізації стратегії).

2. Виділення органу стратегічного управління в самостійну структурну одиницю (відділ стратегічного управління) і формування стратегічних робочих груп на базі підрозділів системи управління персоналом.

3. Формування системи стратегічного управління персоналом без відокремлення в структурні одиниці (але при цьому питанням стратегічного управління приділяється другорядна роль).

Найбільш ефективним варіантом створення «штабного» стратегічного відділу в межах системи управління персоналом і координація діяльності інших відділів із питань стратегічного планування, коли на частину персоналу вже наявних підрозділів цієї системи покладають обов'язки по функції «стратегічне управління людськими ресурсами».

Процес розробки й реалізації стратегії є безперервним, що знаходить висвітлення в тісному взаємозв'язку вирішення стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період, тобто їхнього вирішення в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління. Подібна конкретизація стратегії управління людськими ресурсами та

доведення її до стратегічних завдань і окремих дій втілюється у стратегічному плані – документі, що містить конкретні завдання й заходи щодо виконання стратегії, строки їх здійснення й відповідальних виконавців по кожному завданню, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних і ін.).

Завдання деяких складових стратегії управління персоналом в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління представлено в таблиці 4.3.

Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами можна представити в такий спосіб.

1. Визначення цілей використання людських ресурсів

Цілі кадрової політики розробляються на основі місії (основної мети) і бізнес-цілей компанії. Місія – це корисність бізнесу для суспільства, вона унікальна для кожної конкретної компанії; цілі бізнесу – те, чого прагне досягти компанія при реалізації своєї місії.

Цілі своєї кадрової політики можна сформулювати в такий спосіб:

1) втілити свою місію й досягти бізнес-цілей за допомогою з'єднання праці персоналу з факторами (усі види капіталу, підприємницька здатність) і ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними й іншими) для ефективного виробництва товару, що задовольняє споживачів;

2) досягти лідерства на ринку інтеграції інформаційних технологій в управлінні виробничими процесами для організації (ринкових результатів на основі конкурентних переваг), перевершити конкурентів на ринках товарів і праці за рахунок залучення кращого персоналу, раціональної організації й управління працею;

3) забезпечити утримання й розвиток персоналу за допомогою створення комфортних умов на основі вирішення організаційних, управлінських, психологічних, соціальних проблем і мотивації;

4) одержати позитивні фінансові результати: дохід, прибуток і зростання вартості капіталу, а також залучити значні інвестиції в розвиток бізнесу.

Таблиця 4.3

Завдання основних складових стратегії управління людськими ресурсами в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління

Складові стратегії управління людськими ресурсами					
Вид і період управління	Відбір і розміщення персоналу	Винагорода (зарплата й премії)	Оцінка персоналу	Розвиток персоналу	Планування службового просування
Стратегічне (тривала перспектива)	Визначити характеристики працівників, що необхідні організації на тривалому перспективному. Спрогнозувати зміни внутрішньої й зовнішньої обстановки	Визначити, як буде оплачуватися робоча сила протягом розглянутого періоду з урахуванням очікуваних зовнішніх умов. Погодити ці рішення з можливостями довгочасної стратегії даного виду бізнесу	Визначити, що саме потребує оцінки на тривалому перспективному. Використовувати різні засоби оцінки майбутнього. Дати попередню оцінку трудового потенціалу організації і його динаміки	Оцінити здатність наявних кадрів до необхідної в майбутньому перебудови й роботи в нових умовах. Створити систему прогнозування змін в організації.	Створити довгочасну систему, що забезпечує комбінацію необхідної гнучкості й стабільності. Погодити її із загальною стратегією бізнесу
Тактичне (середньостроковий період)	Вибрати критерії відбору кадрів. Розробити п'ятирічний план дій на ринку робочої сили	Розробити п'ятирічний план розвитку систем оплати праці працівників. Проробити питання створення системи пільг і преміювання	Створити обґрунтовану систему оцінок поточних умов і майбутнього їхнього розвитку.	Розробити загальну програму управління розвитком персоналу. Розробити заходи заохочення саморозвитку працівників. Проробити питання організаційного розвитку	Визначити етапи просування працівників. Погодити індивідуальні устремління працівників із завданнями організації.
Оперативне (короткостроковий період)	Скласти штатний розклад. Розробити план набору. Розробити схему пересування працівників.	Розробити системи оплати праці. Розробити системи преміювання	Створити щорічну систему оцінювання працівників. Створити повсякденну систему контролю.	Розробити систему підвищення кваліфікації й тренінгу працівників.	Забезпечити добір на окремі робочі місця придатних співробітників. Спланувати найближчі кадрові переміщення.

2. Постановка завдань, вирішення яких забезпечить досягнення цілей

З урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дозволяють реалізувати вищевказані цілі. Основними визначимо такі:

1) спроектувати організаційну й кадрову структури прийняття та виконання рішень, здійснення бізнес-процесів;

2) розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу в рамках бізнес-процесів;

3) змодельювати зміст праці по посадових позиціях, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для одержання очікуваних результатів;

4) спроектувати раціональну інфраструктуру й робочі місця під бізнес-процеси;

5) організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань;

6) забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці;

7) організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей;

8) організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувани процесами;

9) забезпечити продуктивність праці вище галузевого рівня;

10) використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин;

11) організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій;

12) розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці);

13) сформувати імідж, збільшити вартість компанії;

14) впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

3. Розробка засобів досягнення цілей

Практичне втілення в життя кадрової стратегії здійснюється системним застосуванням засобів втілення. Засоби припускають

способи (послідовний порядок дій досягнення цілей, результатів) і методи дій (сукупність прийомів впливу на об'єкти управління).

Основними способами реалізації стратегії визначено:

- організацію;
- позиціонування;
- залучення;
- розвиток;
- управління.

Організація використовується для додання злагодженого вигляду побудові бізнесу через установлення порядку, правил і умов прийняття рішень, здійснення дій і взаємодії персоналу. Вона забезпечує:

1) досягнення цілей за допомогою якості прийняття й виконання рішень у межах технологічних процесів;

2) одержання конкурентних переваг у змісті (постановці цілей, завдань; рішеннях; діях; процесах; прийомах і методах; технологіях; використанні засобів праці) та умовах праці (санітарно-гігієнічних; режимах праці й відпочинку; техніці безпеки; культурі й етиці відносин, дизайні й ін.);

3) розуміння персоналом завдань, правил праці, оптимізації робочих місць, інфраструктури бізнесу;

4) одержання фінансових, ринкових, кадрових вигід за допомогою раціональності дій і взаємодії, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів, прийомів праці.

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінки вартості посадових позицій. Як будь-який ресурс, людські ресурси, їх потенціал позиціонується до фінансової структури бізнесу, а виходить, розглядаються із двох сторін – пасиву й активу. Тобто, виходячи з результатів, установлюється: чого повинен добитися персонал (активи), за рахунок чого він може цього добитися на кожній посадовій позиції (пасиви).

Пасивами в цьому випадку є компетенції, здатності, особисті якості й інші можливості до праці на даній посадовій позиції, активами – уміння, навички, досвід, прийоми, методи праці й інші якості, що забезпечують реалізацію можливостей працівників в одержанні доходів.

Позиціонування здійснюється за допомогою виділення ключових робочих активів і джерел їх формування по кожній посадовій позиції. Це формулюється в посадових інструкціях, на підставі яких проводиться оцінювання компетенцій і робочі активи, здійснюється добір, організація й управління працею, розвиток персоналу, а також ураховуються необхідні особистісні особливості й міжособистісна взаємодія.

Позиціонування забезпечує:

- 1) обґрунтування кадрової структури: професійної, кваліфікаційної, чисельної;
- 2) обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі;
- 3) оцінку місця й ролі кадрових ресурсів у результатах, базисну вартість посадової позиції в одержанні доходу, формуванні поточних активів і інвестиційних витрат на персонал;
- 4) відповідність кваліфікації працівника рівню змісту праці.

Позиціонування формує переваги в оцінюванні потреб у персоналі, ідентифікацію потенціалу, необхідного для результатів.

Залучення персоналу використовується для забезпечення бізнес-процесів необхідною робочою силою відповідно до організації й позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності й складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також факторами й ресурсами розвитку бізнесу.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Нарешті, управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує:

- 1) виконання ухвалених рішень;
- 2) одержання намічених результатів;
- 3) командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу;

4) мотивацію досягнення цілей.

Зміст способів реалізації кадрової стратегії наведено в таблиці 4.4.

Способи перетворюють у життя через методи – сукупність прийомів впливу на об'єкти управління.

Основні прийоми в рамках зазначених способів наведено в таблиці 4.5.

Успішність втілення кадрової стратегії базується на застосуванні сукупності зазначених способів і методів управління кадровими ресурсами.

Таблиця 4.4

Способи реалізації кадрової стратегії

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
1. Місія	1. Кадрова структура (штатний розклад)	1. Маркетинг компетенцій	1. Наставництво	1. Планування
2. Стратегічні цілі	2. Посадові позиції (компетенції, активи)	2. Маркетинг персоналу	2. Навчання	2. Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
3. Постановка завдань	3. Оцінка посадових позицій відповідно до ролі та вартості	3. Форми залучення персоналу	3. Тренінги	3. Вимірювання і оцінка активів і праці
4. Структура прийняття рішень (організаційна структура)		4. Добір, порівняння, відбір персоналу	4. Переміщення персоналу	4. Розрахунок ресурсів
5. Стандарти, правила дій		5. Найм		5. Контроль
6. Технологія процесів		6. Адаптація		6. Мотивація
7. Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				7. Психологічний вплив, етика, культура відносин
8. Умови праці			8. Командоутворення	
9. Інновації				
10. Кадрове діловодство				

Таблиця 4.5

Основні методи управління кадровими ресурсами

Організація	Позиціонування	Залучення, розвиток	Управління	
1. Індукція – дедукція	1. Балансовий метод	1. Співбесіда, інтерв'ю, опитування	1. Методи прогнозування: експертний, статистичний, виокремлення показників, встановлення критеріїв, індикаторів й ін.	
2. Структурування	2. Стандарти фінансової звітності	2. Тестування	2. Фінансовий та управлінський облік	
3. Моделювання, нормування	3. Грейдування	3. Атестація	3. Управління часом	
4. Систематизація	4. Рейтингування	4. Методи порівняння	4. Алгоритми вимірювання і оцінювання	
5. Формалізація і стандартизація	5. Методи оцінювання кадрового потенціалу	5. Управління знаннями	5. Методи внутрішнього і зовнішнього контролю: аудит, ревізія	
6. Автоматизація		6. Навчання, тренінг	6. Аналіз, синтез	
7. Технологізація		7. Коучинг		7. Методи мотивації: моральне заохочення, матеріальне і соціальне стимулювання
				8. Методи міжособистісних комунікацій
			9. Методи комплексного впливу: економічні, інтелектуальні, емоційні, соціальні	

4. Розрахунки ресурсів для досягнення цілей

У кадровій стратегії повинні бути передбачені необхідні ресурси для її реалізації у межах позначених завдань. При цьому фінансові ресурси виділяються у структурі операційного й інвестиційного бюджетів.

В операційному бюджеті передбачаються видатки з поточної діяльності:

- утримування служби персоналу й інфраструктури;

- виплати заробітної плати й соціальних податків;
- виплати стимулюючого характеру за поточні результати;
- поточні витрати на соціальну підтримку (страхування, матеріальна допомога, оплата відпочинку та ін.);
- проведення колективних заходів;
- інші поточні витрати.

В інвестиційному бюджеті передбачаються довгочасні інвестиції в персонал і інфраструктуру праці, створення нематеріальних активів, пов'язаних з інтелектуальними розробками:

- навчання, тренінги, сертифікація;
- удосконалення робочих місць, умов праці, засобів праці;
- витрати на розробку й впровадження інновацій;
- довгочасні соціальні вкладення (страхування життя, медичне, пенсійне й ін.);
- довгочасні мотиваційні вкладення (опціони, бонуси й ін.);
- інші інвестиційні витрати.

Розрахунки ресурсів обов'язково зіставляються з очікуваними результатами.

5. Прогноз результатів

Результати реалізації стратегії управління людськими ресурсами звичайно виражаються в *системі ключових індикаторів* (показників ефективності) у межах загального планування в системі збалансованих показників.

Прямі показники:

1) персонал:

- індекс вартості людського капіталу;
- чисельність персоналу;
- індекс окупності інвестицій у людський капітал;
- середня «вартість» 1 працівника;

2) трудові відносини:

- рівень плинності кадрів;
- баланс чисельності: приплив і відтік персоналу;
- рівень задоволеності роботою;
- середній стаж роботи 1 працівника;

3) праця:

- середня вартість робочого місця;
- індекс доходів на людський капітал;
- середня заробітна плата;
- додаткова вартість людського капіталу;
- індекс прибутку людського капіталу.

Оцінка за прямими показниками зіставляється з динамікою непрямих показників:

1) часток ринку;

2) задоволеністю споживачів, кількістю постійних, приростом нових;

3) обсягом продажів;

4) якістю продукції й послуг;

5) прибутком;

6) приростом вартості компанії.

Стратегія управління людськими ресурсами є складовою частиною загальної стратегії бізнесу, а, отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями: виробничою, продажною, фінансовою.

Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами.

Тема 5. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами

1. Мета, завдання й вимоги до реалізації стратегії управління людськими ресурсами

2. Етапи реалізації стратегії управління людськими ресурсами

3. Бар'єри, що перешкоджають реалізації стратегії управління людськими ресурсами і шляхи їхнього подолання.

1. Мета, завдання й вимоги до реалізації стратегії управління людськими ресурсами

Реалізація стратегії управління персоналом є важливою стадією процесу стратегічного управління. Для її успішного протікання керівництво організації повинне дотримуватися таких правил:

- цілі, стратегії, завдання з управління персоналом повинні бути ретельно й вчасно доведені до всіх працівників організації для того, щоб добитися від них не тільки розуміння того, що робить організація й служба управління персоналом, але й неформального залучення в процес здійснення стратегій, зокрема вироблення у співробітниках зобов'язань перед організацією щодо реалізації стратегії;

- загальне керівництво організації й керівники служби управління персоналом повинні не тільки вчасно забезпечити застосування всіх необхідних для реалізації ресурсів (матеріальних, устаткування, оргтехніки, фінансових і ін.), але й мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов щодо стану й розвитку трудового потенціалу та фіксувати досягнення кожної мети.

Метою процесу реалізації стратегії є забезпечення скоординованої розробки й реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації в цілому й системи управління персоналом. У ході реалізації стратегії вирішуються три завдання:

- 1) *встановлюється пріоритетність серед адміністративних завдань (завдань загального керівництва), для того щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії управління персоналом, яку буде реалізовувати організація й система стратегічного управління персоналом. У першу чергу це стосується таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних зв'язків і відносин, створення інформаційних, нормативно-методичних, правових і інших підсистем;*

2) встановлюється відповідність між обраною стратегією управління людськими ресурсами і внутрішньоорганізаційними процесами, процесами всередині системи управління персоналом для того, щоб діяльність організації була зорієнтована на здійснення обраної стратегії. Така відповідність повинна мати місце по таких характеристиках організації: її структурі, системі мотивації й стимулювання, нормам і правилам поведінки, переконанням і цінностям, кваліфікації працівників і керівників і т.д.;

3) вибір необхідної стратегії управління персоналом, відповідної стилю керівництва організацією в цілому й окремими підрозділами. Успіх реалізації стратегії управління персоналом багато в чому залежить від цього.

Інструментами реалізації стратегії управління людськими ресурсами є кадрове планування, плани розвитку персоналу, у тому числі його навчання й службового просування, вирішення соціальних проблем, мотивування й винагорода.

Керівництво реалізацією стратегії управління персоналом покладається на заступника керівника організації з персоналу. Однак він повинен спиратися на активну підтримку керівників середньої ланки, що очолюють відповідні підрозділи системи управління персоналом, на співробітництво з ними, щоб забезпечити стратегічні зміни у виконуваних ними функціях.

Процес реалізації стратегії управління персоналом стосується, як правило, працівників багатьох структурних підрозділів організації, починаючи з великих виробничих підрозділів і закінчуючи невеликими групами робітників та службовців, бригадами. І в цьому сенсі керівники всіх рівнів є виконавцями стратегії в межах своїх повноважень і відповідальності щодо ставлення до своїх підлеглих, а всі співробітники служби управління персоналом є учасниками цього процесу. Незалежно від особливостей організації у процесі виконання стратегії управління персоналом необхідно розв'язати деякі управлінські завдання (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Основні управлінські завдання процесу реалізації стратегії управління людськими ресурсами

2. Етапи реалізації стратегії управління людськими ресурсами

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами включає два етапи:

- 1) впровадження стратегії;
- 2) стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.

Етап впровадження стратегії включає:

- розробку плану впровадження стратегії управління персоналом;

- розробку стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом у цілому;
- активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

Упровадження стратегії управління персоналом, що включає розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців може здійснюватися відповідно до плану, розробленого за такою формою (табл.5.1):

Таблиця 5.1

**План упровадження системи стратегічного управління
людськими ресурсами**

Мета упровадження стратегії управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні виконавці
Збільшення частки працівників у віці до 35 років з 25 до 40%	01.01.2010	Наймання нових працівників. Розширення матеріальних пільг і соціальних компенсацій	Поточні витрати (на зарплату). Фонд споживання	Заст. директора з персоналу, гол.бухгалтер
...

Упровадження стратегії припускає визначення обсягів і способів надання інформації особам, відповідальним за її виконання, і керівникам підрозділів, забезпечення єдиного розуміння комплексу стратегічних альтернатив, змісту стратегій і завдань функціональних та структурних підрозділів. Усе це реалізується за допомогою проведення конференцій, семінарів і консультацій із керівниками й працівниками системи управління персоналом і стратегічного управління персоналом. Крім того, на цьому етапі формуються стратегічні плани підрозділів, які можуть оформлятися у вигляді проектів, для чого створюються робочі групи з розробки проекту. На їхній основі створюється єдиний стратегічний план системи управління персоналом.

На процес упровадження стратегій впливають такі фактори:

- наявність механізмів (технологій) упровадження стратегій;
- якість оперативних і тактичних рішень системи управління персоналом;
- взаємозв'язок і характер поділу стратегічних, оперативних і тактичних повноважень;

- якість організаційних структур системи управління персоналом і організації в цілому;
- наявність і якість зворотних зв'язків із внутрішнім і зовнішнім середовищем;
- якість і сумісність із культурними стратегіями (у межах системи управління організаційною культурою);
- якість і склад застосовуваних методів управління персоналом.

Мета етапу стратегічного контролю – визначити відповідність або відмінність реалізованої стратегії управління людськими ресурсами стану зовнішнього й внутрішнього середовища; намітити напрямки змін у стратегічному плануванні, виборі альтернативних стратегій.

Стратегічний контроль являє собою виконання триєдиного завдання:

- контроль стану систем стратегічного управління людськими ресурсами й управління персоналом;
- контроль відповідності стратегії стану зовнішнього середовища;
- контроль відповідності стратегії внутрішньому середовищу господарювання.

Стратегічний контроль здійснюється:

- за допомогою відбору факторів;
- акумуляції необхідних даних;
- їхнього аналізу й оцінювання;
- адресності висновків.

Найбільш сильні й масштабні фактори, що впливають на формування й здійснення процесу стратегічного контролю, це:

- наявність системи стратегічного управління людськими ресурсами, стратегічних цілей і завдань, проміжних критеріїв;
- хід упровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами й реалізації стратегії;
- відповідність реалізованих стратегій та якості систем стану середовища;
- якість зворотного зв'язку;
- наявність і якість механізмів координації.

До складу заходів щодо *координації* реалізації стратегії управління персоналом входять дії:

- спрямовані на зміни в самій системі стратегічного управління людськими ресурсами;
- спрямовані на зміни в зовнішньому середовищі стратегічного управління людськими ресурсами, у внутрішньому середовищі системи управління персоналом;
- з координації стратегій (альтернативні варіанти й т.п.).

Координаційне управління (процес, який важче за все формалізується) вимагає спеціальної підготовки керівників системи управління персоналом і тісно взаємозалежне із процесом стратегічного контролю й інформаційним забезпеченням системи.

Для здійснення координації необхідно:

- розуміння процесів і принципів стратегічного планування й управління;
- наявність механізмів збору, обробки й аналізу інформації;
- наявність методів реалізації ситуаційного управління (управління за слабкими сигналами, управління в умовах невизначеності);
- уміння визначати склад і структуру ситуації;
- наявність проміжних критеріїв активізації координаційного втручання.

Для вироблення й реалізації стратегій управління персоналом рекомендується створювати робочі групи за функціональними напрямками:

- забезпечення організації персоналом;
- розвиток трудового потенціалу;
- реалізація трудового потенціалу.

Групи можуть включати персонал не тільки кадрової служби, але й інших відділів, яких залучають для вирішення деяких завдань. Робота групи або низки груп організується за принципами проектного управління.

Із персоналу робочих груп призначаються керівники груп, які в системі управління персоналом мають статус заступників начальника структурних підрозділів зі стратегічного планування. До завдань груп входять: аналіз поточного стану по напрямках стратегічного управління людськими ресурсами, формування інформаційної бази даних, розробка стратегічних планів підрозділів, контроль реалізації

стратегії. Керівник структурного підрозділу стратегічного управління людськими ресурсами несе пряму відповідальність перед керівництвом стратегічного управління людськими ресурсами за виконання завдань стратегічного планування. Центр управління службою стратегічного управління людськими ресурсами створюється у формі відділу й складається з Бюро координації й Бюро стратегічного контролю. Приклад стратегії управління персоналом організації наведено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Приклад стратегії управління персоналом організації й стратегічних функцій з її реалізації

<p>Генеральна мета служби управління персоналом: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості</p>		
<p>Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців</p>		
<p>Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом (стратегічні функції)</p>		
<p>Забезпечення персоналом Обмежене наймання персоналу; «омолодження» трудового колективу</p>	<p>Реалізація трудового потенціалу Активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці; удосконалення технологій реалізації ТП</p>	<p>Розвиток трудового потенціалу Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях організації; підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»</p>
<p>Забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби</p>	<p>Розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління персоналом організації». Упровадити в практику управління персоналом комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу; застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки</p>	<p>Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру організації й через мультиплікацію знань. Розробити й розпочати в 2010 р. реалізацію програми "Розвиток корпоративної культури". Сформував до 07.2010 р. і розпочати реалізацію в 4-му кварталі 2010 р. комплексу заходів щодо підвищення соціального статусу персоналу й іміджу організації</p>

3. Бар'єри, що перешкоджають реалізації стратегії управління та шляхи їхнього подолання

Проблеми стратегічного управління людськими ресурсами полягають в тому, що дуже часто спостерігається невідповідність між термінологією стратегії й реальністю у галузі управління людськими ресурсами, між теорією і практикою управління людськими ресурсами, між сприйняттям своєї діяльності кадровим підрозділом і тим, як це сприймається працівниками, між сприйняттям ролі кадрової служби вищим керівництвом і тим, яку роль вона фактично відіграє.

Виділимо фактори, що сприяють формуванню цієї невідповідності:

- тенденція у працівників у різних організаціях ухвалювати тільки ті ініціативи, які вони сприймають як прийнятні для себе;
- тенденція у давно працюючих співробітників підтримувати свій статус-кво;
- складні або неоднозначні ініціативи, які можуть бути важкі для розуміння працівниками або по-різному інтерпретуватися, особливо у великих організаціях;
- труднощі при впровадженні незвичайних ініціатив;
- вороже відношення до ініціатив співробітників, якщо останні не узгоджуються з установками організації, наприклад, скорочення штатів при культурі «довічного наймання»;
- ініціатива сприймається як загроза;
- невідповідність між корпоративною стратегією й організаційними цінностями;
- рівень довіри до вищого керівництва;
- сприйняття справедливості ініціативи;
- здатність поточних процесів сприяти впровадженню ініціативи;
- бюрократична культура, яка веде до інерції.

Кожний із перерахованих вище факторів може слугувати бар'єром до успішної реалізації стратегій управління людськими ресурсами. Інші великі бар'єри, з якими можуть зустрітися стратеги у

галузі людських ресурсів при спробі реалізувати стратегічні ініціативи, наведено нижче:

- нерозуміння стратегічних потреб бізнесу, що веде до сприйняття стратегій управління людськими ресурсами як нерелевантних і навіть контрпродуктивних;
- неадекватна оцінка факторів зовнішнього оточення й культурних факторів, що впливає на зміст стратегій;
- розробка погано продуманих і недоречних ініціатив, можливо, під впливом модних тенденцій або в результаті погано проведеного аналізу «найкращої практики», яка не відповідає вимогам конкретної організації;
- вибір ініціативи без розгляду її впливу на інші сфери практики людських ресурсів або без спроб реалізації цілісного підходу;
- недооцінка практичних труднощів прийняття ініціатив усіма зацікавленими особами й впровадження їх у повсякденну організаційну практику;
- нездатність переконати вище керівництво активно підтримувати ініціативу;
- нездатність добитися почуття власності у лінійних менеджерів;
- нездатність добитися розуміння й прийняття ідей співробітниками;
- ігнорування потреби в допоміжних процесах, що підтримують ініціативу (наприклад, управління ефективністю, що підтримує оплату за результатами праці);
- невизнання того, що ініціатива зажадає нових зусиль у плані прихильності або навичок від лінійних менеджерів, які, можливо, будуть відігравати вирішальну роль у її реалізації (наприклад, уміння ставити цілі, забезпечувати зворотний зв'язок і допомагати в підготовці й реалізації планів особистого розвитку й процесу управління ефективністю);
- незабезпечення ресурсами (фінансовими, людськими, часовими), необхідними для реалізації ініціативи;
- невдачі в оцінюванні й моніторингу реалізації стратегії та

забезпеченні швидких коригувальних дій, якщо ситуація розвивається не за планом.

Щоб подолати перераховані вище бар'єри, необхідно виконати такі поетапні дії:

1. *Провести аналіз*, а саме початковий аналіз потреб і корпоративної культури організації, внутрішніх і зовнішніх факторів навколишнього середовища. Для цього можна використовувати Swot-аналіз сильних і слабких сторін організації поряд із можливостями й загрозами зовнішнього оточення або Pestle-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні й природоохоронні умови, в яких існує організація).

2. *Сформулювати стратегію*; формулювання повинне обґрунтовувати стратегію й визначати її цілі, витрати й вигоди.

3. *Добитися підтримки*; особливу увагу потрібно приділити одержанню підтримки вищого керівництва (для якого можна підготувати ділову ситуацію), лінійних менеджерів, співробітників у цілому й членів профспілок. Цей процес включає роз'яснення й обґрунтування намірів, а також залучення зацікавлених сторін до процесу формулювання стратегічних планів.

4. *Оцінити бар'єри*; оцінка потенційних бар'єрів необхідна, особливо бар'єрів у вигляді байдужого відношення, ворожості (опору змінам) і нестачі ресурсів. Допоки поки запропонована ініціатива не одержить досить сильної зовнішньої підтримки (було б наївним очікувати, що підтримка буде одностайною) і гарантії забезпеченості її необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, часовими й ресурсами допоміжних процесів), краще не приступати до поспішної реалізації.

5. *Підготувати план дій*, в якому повинні бути прописані необхідні кроки, відповідальні за виконання й терміни. Бажано скласти план проекту зі вказівкою етапів реалізації програми, необхідних для кожного етапу ресурсів, і позначити строки завершення кожного етапу й усього проекту в цілому. План дій також повинен містити інформацію про проведення необхідних консультацій, участь співробітників, у схемах комунікації й тренінгових програмах, які можуть знадобитися. У плані потрібно додатково вказати, як буде проходити моніторинг процесу й що є

критеріями виміру успіху у виконанні поставлених цілей.

6. *Організувати управління проектом*; цей процес повинен проводитися згідно з планом дій або планом проекту, включати моніторинг і вирішувати проблеми в міру виникнення.

7. *Провести наступні дії й оцінювання*, оскільки не варто сприймати все як належне. Необхідно проводити довгострокове оцінювання результатів ініціативи. Подальші оцінні дії можуть проводитися методом інтерв'ю, обговорення в групах і, бажано, настановних опитувань.

Оцінка повинна вказувати на спосіб дій у формі змін і доповнень до первісної пропозиції, передбачати допоміжні процеси, додаткову підтримку лінійним менеджерам, посилені комунікації й навчання або залучення більшої кількості ресурсів.

Тема 6. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами

1. Нові завдання служби управління людськими ресурсами.
2. Ключові ролі фахівців служби управління людськими ресурсами.
3. Компетентність фахівців служби управління людськими ресурсами.
4. Стратегічна роль керівника служби управління людськими ресурсами.

1. Нові завдання служби управління людськими ресурсами

У системі стратегічного управління служба управління людськими ресурсами повинна оцінюватися не по діях, а за результатами, які примножують організаційну цінність для споживачів, інвесторів і співробітників. Для підвищення якості роботи служба управління людськими ресурсами повинна:

- стати партнером менеджерів вищого й лінійного рівня у процесі реалізації стратегії, допомагаючи покращити процес планування від етапу засідань ради директорів до етапу збуту товару;

- стати експертом по методах організації й виконання робіт, досягнення адміністративної ефективності з неодмінним скороченням витрат на тлі збереження рівня якості;
- підтримувати й захищати інтереси співробітників, активно представляючи їх проблеми на розгляд вищому керівництву й одночасно працюючи над підвищенням рівня залучення й прихильності співробітників організації та їх здатності досягати результатів;
- стати провідником безперервних змін, формуючи особливий процес і культуру, у яких зможе розвиватися організаційна здатність до змін;
- пропагувати важливість гнучкого, орієнтованого на людей підходу до вирішення різних питань;
- визначити кінцеві цілі служби управління людськими ресурсами і відповідати за їхнє виконання;
- інвестувати в інноваційні види практики людських ресурсів.

Для того щоб стати повноправним партнером вищого керівництва, фахівець служби управління людськими ресурсами повинен ініціювати й очолювати дискусії з організаційних питань для реалізації стратегії. Служба управління людськими ресурсами повинна добре представляти свою роботу й установлювати чіткі пріоритети. Перед співробітниками служби управління людськими ресурсами можуть одночасно стояти кілька різних ініціатив, наприклад, оплата за результатами, формування загальної команди й тренінги на основі методики навчання дією. Однак щоб дійсно бути орієнтованою на результати діяльності організації, службі управління людськими ресурсами необхідно об'єднати зусилля з лінійними менеджерами для систематичного оцінювання впливу й значення кожної такої ініціативи. Можна почати з відповідей на можливі запитання:

- які ініціативи дійсно узгодяться з нашою стратегією;
- яким із них потрібно приділити негайної увагу, а які можуть почекати;
- які ініціативи дійсно пов'язані з досягненням організаційних результатів.

Необхідно одержати відповіді на шість запитань:

Загальна ментальна парадигма. Наскільки адекватна культура нашої компанії нашим цілям?

Рівень компетентності. У якому обсязі наша компанія має необхідні знання, уміння й навички?

Наслідки. Чи має наша компанія відповідні критерії оцінювання, методи винагороди й стимулювання?

Управління. Наскільки правильно вибудовано структуру, системи комунікації й політику в нашій компанії?

Здатність до змін. Чи здатна наша компанія покращити робочі процеси, змінюватися й навчатися?

Керівництво. Чи є в компанії необхідні лідери для досягнення визначених цілей?

Як діловий партнер, служба управління людськими ресурсами повинна виконувати чотири ролі:

1. *Стратегічний партнер* – управління стратегічними людськими ресурсами, узгодження кадрової й ділової стратегій.

2. *Провідник змін* – управління трансформацією й змінами, створення оновленої організації.

3. *Адміністративний експерт* – управління інфраструктурою компанії, реінжиніринг організаційних процесів.

4. *Захисник співробітників* – управління внеском співробітників, підвищення рівнів їх прихильності й здатностей.

2. Ключові ролі фахівців служби управління людськими ресурсами

Ключові ролі фахівців служби управління людськими ресурсами можна класифікувати в такий спосіб: стратег, діловий партнер, інноватор й менеджер змін.

Роль стратега

Як стратеги фахівці служби управління людськими ресурсами займаються важливими довгостроковими питаннями, що стосуються управління й розвитку людей і трудових відносин. Вони керуються бізнес-планами організації й одночасно беруть участь у їхньому створенні. Це проявляється в роботі з першими керівниками

організації під час обговорення важливості людського фактору для стратегії. Стратеги служби управління людськими ресурсами переконують керівників у необхідності розробляти такі плани, які оптимально з огляду на ключові компетентності використовують людські ресурси організації.

Роль ділового партнера

Як ділові партнери фахівці служби управління людськими ресурсами розділяють відповідальність зі своїми колегами – лінійними менеджерами – за успіх усієї компанії. Фахівці служби управління людськими ресурсами працюють у тісному контакті з вищим керівництвом і спрямовують свої зусилля на обслуговування довгострокової стратегічної мети, а також розвиток здатності виявлення ділових можливостей та вміння бачити роль служби управління людськими ресурсами у досягненні цілей компанії. Фахівці служби управління людськими ресурсами у ролі ділових партнерів повинні мати уявлення як про ділові стратегії, так і про можливості й загрози для організації. Вони здатні проаналізувати сильні й слабкі сторони організації, продіагностувати фактори, що впливають на її розвиток (Pestle-аналіз), і спрогнозувати їхні наслідки. Вони мають інформацію про ключові фактори успіху, які створюють конкурентну перевагу, і можуть змоделювати переконливий діловий сценарій, що демонструє можливість створення додаткової цінності за допомогою інновації. Однак навіть у якості ділового партнера від служби управління людськими ресурсами чекають ефективного виконання традиційних адміністративних функцій.

Роль інноватора

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами означає, що фахівці кадрової служби повинні прагнути до інновації – впровадження нових процесів і процедур, які, на їхню думку, будуть підвищувати ефективність компанії. Необхідність інновації повинна встановлюватися в ході аналізу й діагностики, які виявляють потреби організації й визначають ключові питання. Підхід «бенчмаркінг» може служити для визначення «найкращої практики», використовуваної іншими організаціями. Однак в інтересах досягнення «найкращої відповідності» інновації повинні відповідати конкретним потребам організації, які радше будуть відрізнятися від

потреб інших організацій із впровадженою «найкращою практикою». Варто довести, що інновація необхідна, вигідна й здійсненна за даних обставин і без особливих труднощів, пов'язаних з опором впровадженню інновації або необґрунтованим використанням ресурсів – фінансових або часових.

Роль менеджера змін

Стратегії мають справу зі змінами; невдачі в реалізації стратегії звичайно пов'язані з неефективним управлінням змінами. Фахівці служби управління людськими ресурсами можуть зіграти важливу роль у розробці й реалізації стратегій організаційних змін. При реалізації ініціатив у сфері людських ресурсів фахівці повинні приділяти особливу увагу управлінню змінами. Це означає розгляд таких питань:

- кого торкнуться ці зміни;
- яка відповідна реакція може виникнути;
- бар'єри реалізації (наприклад, опір або байдуже відношення до змін) і способи їх подолання;
- вимоги до ресурсів, необхідних для здійснення зміни (ці ресурси включають прихильність і кваліфікацію тих, хто залучений у зміни, а також людські, часові й фінансові ресурси);
- чи є гідний захисник змін;
- як люди будуть залучені до процесу змін, з урахуванням змін у формулюванні й змісті політики;
- як інформація про мету й масштаб змін буде донесена до всіх зацікавлених сторін;
- які вміння, навички й норми поведінки будуть потрібні від людей і як вони будуть розвиватися;
- як буде відслідковуватися процес змін;
- як буде вимірятися ефективність змін;
- якими будуть кроки для оцінювання впливу змін.

У табл. 6.1 представлена модель змін, що використовується фахівцями служби управління людськими ресурсами у компанії *GE* у США як керівництво до здійснення процесу трансформації. Ця модель ґрунтується на твердженні, що зміни починаються з питань: хто, навіщо, що і як?

Модель змін

Ключові фактори Успіху при змінах	Питання для оцінювання й досягнення ключових факторів успіху у процесі змін
Керівництво змінами (хто відповідальний за зміни?)	<p>Чи є в нас лідер:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хто ініціатор і захисник змін? • Хто офіційно повідомляє про прихильність змінам? • Хто забезпечить необхідними ресурсами для здійснення змін? • Хто присвятить цьому процесу необхідний особистий час і увагу?
Формування загальної потреби (навіщо це робити?)	<p>Чи розуміють співробітники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • причину змін? • чому ці зміни важливі? • як це допоможе людям і бізнесу в короткостроковій і довгостроковій перспективах?
Формування бачення (як це буде виглядати після того, як ми це зробимо?)	<p>Наскільки співробітники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бачать результати змін у поведінкових термінах (тобто що люди будуть робити по-іншому після змін?); • проявляють ентузіазм із приводу якнайшвидшого досягнення результатів змін; • розуміють, яким чином це буде вигідно споживачам і іншим зацікавленим сторонам.
Мобілізація прихильності (кого ще необхідно залучити?)	<p>Наскільки спонсори змін:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розуміють, хто ще повинен бути прихильний змінам, щоб вони здійснилися; • знають, як створити коаліції в підтримку змін; • здатні добитися підтримки ключових фігур в організації; • здатні вибудувати матрицю відносин для проведення змін.
Модифікація систем і структур (як це буде інституціоналізовано?)	<p>Наскільки спонсори змін:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розуміють, як зв'язати їх з іншими системами ЛР, такими, як добір кадрів, навчання, оцінювання, винагорода, структура й система комунікацій; • визнають системні якості змін.
Контроль над ходом просування процесу (як це буде оцінюватися?)	<p>Чи мають спонсори змін:</p> <ul style="list-style-type: none"> • інструменти для виміру успіху; • план контролю над просуванням, порівняння отриманих результатів і процесів з бажаними результатами й процесами.
Досягнення стабільності змін (як це почнеться й буде тривати?)	<p>Чи мають спонсори змін:</p> <ul style="list-style-type: none"> • план перших кроків для запуску процесу змін; • короткостроковий і довгостроковий план утримання фокусу уваги на змінах; • план для подальшої адаптації змін.

3. Компетентність фахівців служби управління людськими ресурсами

Якщо співробітники служби людських ресурсів прагнуть функціонувати як стратегічні ділові партнери, вони повинні володіти трьома основними навичками:

1. Знання бізнесу:

- стратегічна здатність;
- фінансова здатність;
- технологічна здатність.

2. Знання практики у галузі людських ресурсів:

- добір кадрів;
- розвиток;
- оцінювання;
- винагорода;
- організаційний дизайн;
- комунікації.

3. Управління змінами:

- знання процесу змін;
- уміння й навички провідників змін;
- здатність здійснювати зміни.

Більш докладну карту компетентності наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Карта компетентності

Стратегічна здатність	Прагне брати участь у процесі формулювання стратегії й розробки ділової стратегії	Має чітке стратегічне бачення того, як служба управління людськими ресурсами може підтримати здійснення ділової стратегії	Розуміє ключові фактори успіху для бізнесу й вплив на стратегію у сфері людських ресурсів	Розробляє й реалізує інтегровані і цілісні стратегії у сфері людських ресурсів
Усвідомлення організаційної культури	Розуміє ділове середовище організації і проблеми, пов'язані з конкуренцією	Розуміє види діяльності й процеси в організації і їхній вплив на стратегії у сфері людських ресурсів	Розуміє культуру (цінності й норми) організації як основу для розробки стратегії змін культури	Адаптує стратегії у сфері людських ресурсів для відповідності вимогам організації і культури

Закінчення таблиці 6.2

Організаційна ефективність	Розуміє ключові фактори, що сприяють підвищенню організаційної ефективності, і діє відповідно	Бере участь у плануванні програм трансформаційних змін і управління змінами	Допомагає розбудувати висококваліфікованих, прихильних і гнучких працівників	Сприяє створенню команди
Внутрішній консалтинг	Аналізує й діагностує питання, пов'язані з людьми, і пропонує практичні рішення	Адаптує стиль втручання до потреб клієнтів; діє як каталізатор, помічник або експерт залежно від потреби	Використовує консультування для допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних із людьми	Допомагає клієнтам вирішувати свої проблеми; передає уміння й навички
Надання послуг	Прогнозує вимоги й надає послуги для їхнього задоволення	Швидко й ефективно реагує на запити про допомогу і рекомендації	Делегує повноваження лінійним менеджерам для прийняття рішень у сфері людських ресурсів, здійснюючи при необхідності керівництво	Виявляє ефективні по витратах послуги в кожній галузі людських ресурсів
Якість	Бере участь у процесі впровадження систем загальної якості у всієї організації	Визначає вимоги клієнта до послуг у сфері людських ресурсів і реагує на ці вимоги	Демонструє увагу до питань загальної якості й безперервного поліпшення власної роботи	Просуває впровадження систем загальної якості і безперервного поліпшення роботи служби управління людськими ресурсами
Безперервний професійний розвиток	Безупинно підвищує професійні знання, уміння й навички	Проводить пошук «найкращої практики» у сфері людських ресурсів в інших організаціях і перебуває в курсі останніх ідей в цій галузі	Демонструє розуміння релевантних видів практики у сфері людських ресурсів	Підвищує ступінь усвідомлення власної функції

4. Стратегічна роль керівника служби управління людськими ресурсами

Керівники служб управління людськими ресурсами відіграють ключову роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами, особливо якщо вони є (як це й повинне бути) членами ради директорів. Їхня роль у команді керівників полягає в розробці методів інтеграції з діловою стратегією, складанні стратегічних планів і контролі над їхнім виконанням. Вони повинні відігравати ключову роль в організаційному розвитку й управлінні змінами та у досягненні цілісності різних аспектів політики у галузі людських ресурсів. Директори служби управління людськими ресурсами, які, найімовірніше, будуть відігравати стратегічну роль ділових партнерів, повною мірою повинні мати такі характеристики:

- брати активну участь у роботі вищої управлінської команди;
- бути залученими у процес бізнес-планування й інтеграції планів у галузі людських ресурсів із діловими планами;
- впливати на способи організації, управління й забезпечення кадрами підприємства з метою досягнення стратегічних цілей;
- професійно розбиратися в техніках людських ресурсів; однак цінність внеску директорів буде в основному залежати від їхнього ділового чуття, умінь і навичок, а також здатності відігравати повноцінну роль члена вищої управлінської команди;
- брати участь у забезпеченні ресурсами на вищому й середньому організаційних рівнях і при цьому мати сильну позицію для підвищення організаційної ефективності й, отже, прибутковості;
- мати здатність переконувати інших у необхідності проведення змін і бути поборником змін і ефективним провідником змін;
- брати участь у формуванні корпоративної культури й цінностей;
- повністю усвідомлювати необхідність розробки бачення того, для чого існує служба управління людськими ресурсами, визначення її місії, здійснення лідерства й керівництва для її членів (не поринаючи, однак, глибоко в рутинні деталі питань людських ресурсів) і збереження якості підтримки, яку служба управління людськими ресурсами надає лінійним менеджерам;

- надавати допомогу в досягненні кінцевих результатів із використанням інноваційного підходу до підвищення організаційної ефективності й втручання з будь-яких питань, що мають відношення до людських ресурсів і їх впливу на ефективність;
- поєднувати знання теорії управління людськими ресурсами із прагматичним підходом для вирішення питань про те, що потрібно й буде працювати в організації;
- мати здатність ефективно визначати й досягати необхідних результатів.

Тема 7. Практика стратегічного управління персоналом

1. Комбінація різних варіантів стратегій організації.
2. Розвиток компетенції персоналу в умовах стратегічного управління.

1. Комбінація різних варіантів стратегій організації

На практиці фірми рідко зупиняють свій вибір на якомсь одному варіанті. Найчастіше загальна стратегія являє собою комбінацію перерахованих варіантів стратегій, причому їх комбінація визначається значущістю й очікуваними результатами кожної стратегії в умовах конкретної ситуації даної фірми.

На сьогодні існує три найбільш типові комбінації стратегій розвитку організації, кожна з яких припускає певну стратегію управління персоналом.

1. Об'єднання стратегії підприємництва й стратегії прибутку (раціональності)

Таку комбінацію стратегій розвитку вибирають фірми, що визначають своєю стратегічною орієнтацією максимальне використання в проведенні високих технологій. Дана стратегія передбачає вмілу комбінацію стабільного виробництва з постійним освоєнням принципово нових технологій і видів продукції. При цьому проводяться великі наукові дослідження, але проекти з великою часткою ризику не стають пріоритетними при даній стратегії фірми.

Це досить складне, динамічне управління, яке потребує постійного розрахунку фінансових і інших ризиків, гнучких структур управління, високого рівня професіоналізму всього персоналу фірми.

2. Об'єднання стратегії підприємництва й стратегії ліквідації

Вибір цієї комбінації стратегій припускає скорочення інвестицій у певних напрямках. Характерним прикладом може служити авіаційна фірма «ДАСО». Фірма забезпечує весь цикл виробництва літальних апаратів: наукові дослідження, виробництво, продаж, післяпродажне обслуговування військової й цивільної техніки, а також низку інших напрямків діяльності. Фірма сполучила стратегії підприємництва й ліквідації, розширюючи диверсифікованість виробництва. Такий підхід припускає освоєння фірмою декількох або багатьох напрямків діяльності, як правило, з виділенням пріоритетних, що враховується при розподілі ресурсів: фінансових, матеріальних і людських.

Для реалізації такої стратегії розвитку потрібна була спеціальна підготовка персоналу, і фірма «ДАСО» вирішує ці завдання. Успіх фірми визначається великою гнучкістю й компетентністю працівників, причому існує пряма залежність успішної реалізації проектів від авторського супроводу виробів. На фірмі той самий фахівець супроводжує свій виріб від ескізів до його реалізації в металі.

Управління персоналом у таких фірмах припускає добір фахівців, що вміють і бажають брати на себе відповідальність за ризиковані проекти, знають свою справу, готових впроваджувати нові, нестандартні ідеї, грамотних людей. Зрозуміло, наявність таких фахівців на фірмі – результат попередньої роботи з персоналом, у якій серйозна увага приділялася розвитку особистості, а не тільки розвитку професіоналізму.

Фірма «ДАСО», як і багато інших закордонних фірм, широко розбудовує аутсорсинг – передачу виробництва деталей і послуг спеціалізованим малим підприємствам. На цих підприємствах використовуються переваги малих фірм: їх гнучкість, низькі витрати на управлінський апарат для доручення їм конкретних науково-дослідних проектів і інженерних розробок. Наприкінці 90-х років ХХ ст. фірма провела підготовку до

об'єднання низки своїх підрозділів – малих підприємств, що працюють на умовах субпідряду, у єдину виробничу мережу малих підприємств.

3. Комбінація стратегії підприємництва й стратегії динамічного зростання

Мова йде про створення сервісних підприємств, що орієнтуються на поняття «корисності» для своїх споживачів – клієнтів. Мається на увазі все більший облік індивідуальних запитів клієнтів. Використання такого підходу демонструє фірма «Вольво», яка працює над зміною своїх стратегічних орієнтирів із середини 90-х років. У 1993 р. «Вольво» змінила основні положення управління фірмою й стала приділяти першорядну увагу таким питанням:

- максимальне задоволення запитів клієнтів;
- основне багатство фірми – її персонал;
- на всі внутрішні операції фірми – міжнародні стандарти якості;
- у всіх співробітників – почуття гордості за своє підприємство.

Це досить загальні положення, але вони відбиваються в побудові системи управління персоналом фірми, у модифікації добору й навчання кадрів, у прогнозуванні майбутніх потреб у працівниках, що є найважливішими функціями стратегічного управління персоналом.

Отже, практика функціонування багатьох фірм свідчить про чіткий взаємозв'язок стратегічних рішень з управління організацією із системою управління персоналом, що надано на рисунку 7.1.

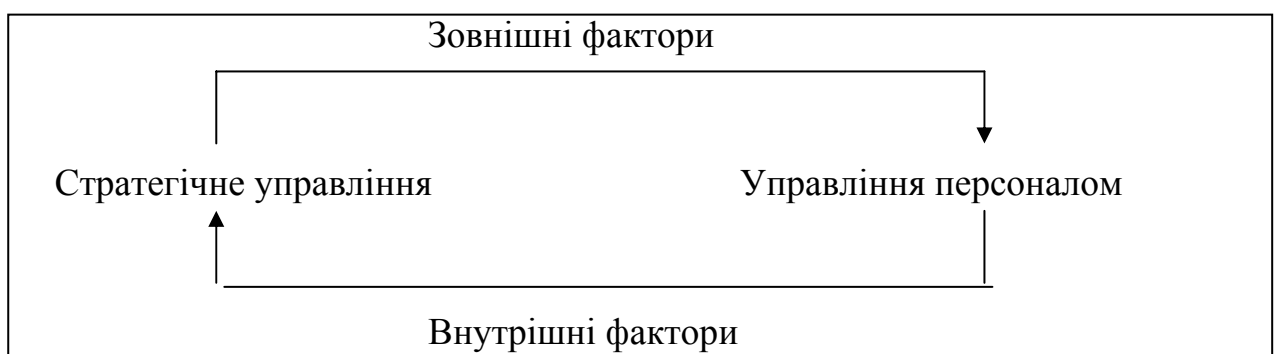


Рис. 7.1. Взаємозв'язок понять «стратегія» – «персонал»

У цьому випадку під зовнішніми факторами розуміють вплив економіко-соціального середовища на організацію, а під внутрішніми – культуру організації, розмір фірми, рівень компетентності персоналу.

Разом із тим даний взаємозв'язок по різному виявляється залежно від величини організації й використовуваного методу планування.

Особливо впливає розмір підприємства, що можна побачити на прикладі малих підприємств, про які необхідно сказати докладніше. При визначенні стратегії розвитку малих організацій визначальними є наявні фінансові й матеріальні ресурси, а також можливості вже наявного персоналу, тобто цілі адаптуються під ресурси:

Персонал \longrightarrow Цілі

Проектування стратегії малого підприємства спирається, у першу чергу, на компетенцію персоналу, його ідеї й амбіції.

На відміну від малих фірм для великих компаній такий підхід виправданий лише в тому випадку; якщо час стратегічного планування не перевищує трьох років (тобто, це – короткострокове планування). У такому випадку цілі великих підприємств також визначають з урахуванням можливостей наявного персоналу, оскільки розвинути персонал, підготувати його до виконання нових завдань у короткий проміжок часу неможливо. Мова йде, зрозуміло, про підготовку не окремого працівника, а значних груп співробітників великої організації.

Для більш тривалого періоду спостерігається зворотна залежність між стратегією розвитку й наявними ресурсами, насамперед – компетенцією персоналу підприємства. Стратегічні амбіції й перспективні цілі керівництва великих фірм на 5-10 років визначають перспективу роботи з персоналом:

Перспективні \longrightarrow Стратегія роботи
цілі \longrightarrow з персоналом

Стратегія роботи з персоналом покликана забезпечити в проміжку від трьох до десяти років підготовку працівників для

реалізації глобальних стратегічних цілей розвитку компанії, враховуючи її місію й бачення.

У цілому реалізація взаємозв'язку стратегій здійснюється у формі участі керівників служб управління персоналом у розробці стратегічних рішень фірм. Дослідження, проведені у великих французьких фірмах, показали, що 80% керівників вважають таку участь доцільною й навіть обов'язковою.

Разом із тим, у дійсності тільки 50% керівників служб управління персоналом у Франції беруть активну участь у розробці перспективних рішень, участь інших носить формальний характер.

Аналогічні дослідження на підприємствах України показали, що питома вага заступників директорів по кадрах, які відіграють активну роль у виробленні перспективних рішень, ще нижче – 10%.

2. Розвиток компетенції персоналу в умовах стратегічного управління

У зв'язку зі швидким розвитком технологій у наші дні практично неможливо передбачити, які професії будуть потрібні через 3–5 років для реалізації стратегічних цілей фірми. Тому з кінця ХХ ст. удосконалюється система безперервного навчання персоналу. Крім традиційних форм перенавчання й розвитку персоналу, з'явився принципово новий підхід до розвитку особистості у межах підприємств нового типу – компаній, що самонавчаються (*Learning Company*). Розглянемо основні проблеми, пов'язані з компетенцією персоналу як об'єкта стратегічного управління.

Поняття компетенції персоналу

У найбільш загальному вигляді компетенція – це знання й досвід у тій або іншій області. В 1982 р. американський учений В. Макевіл висунув положення про те, що суттю організації, її серцевиною є набір компетенцій усіх працівників, які має компанія. Потім у роботах Г. Каннака (Франція) доводилася необхідність для успішної роботи організації постійної розбудови компетенції кожного працівника.

У 1985 р. М. Бомензат запропонував під компетенцією розуміти сукупність таких чинників (рис. 7.2):

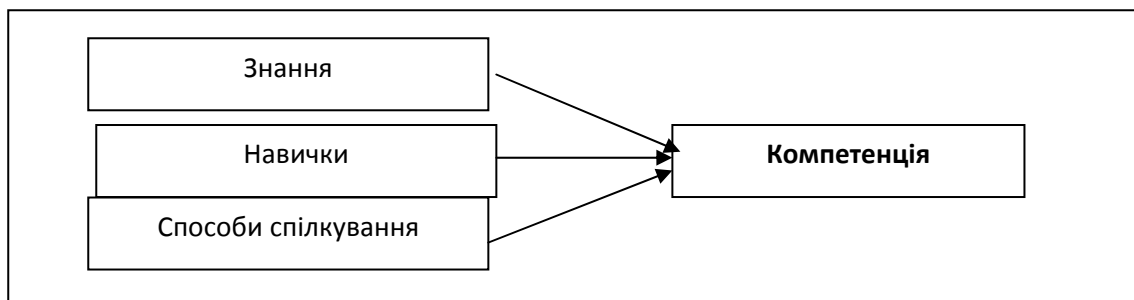


Рис. 7.2. Складові елементи компетенції

Знання є результатом отриманої особистістю освіти, причому в цьому випадку маються на увазі професійні й загальнокультурні знання людини.

Навички розуміються як той досвід, який одержує людина, застосовуючи знання на практиці.

Способи спілкування – принципово новий фактор, без якого немає повної характеристики компетенції людини. Мова йде про вміння професійно поводитися, виконуючи ту або іншу функцію.

У той же час визначення М. Бомензата згідно з яким «способи спілкування – це вміння спілкуватися з людьми й працювати в групі», представляється недостатнім: в умовах глобалізації, розширення міжнародних зв'язків варто говорити про вміння працювати в групі й з людьми іншої культури.

Г. Коннак звернув увагу на важливий феномен: *компетенцію фірми. Це – раціональна комбінація знань і здатностей, розглянутих на невеликому проміжку часу, якими володіють працівники організації.* У такому випадку управління персоналом може бути представлено як управління компетенцією організації з реалізацією практики її придбання, стимулювання й розвитку в сьогоденні й майбутньому.

Саме ці три основні завдання соціального управління (придбання, стимулювання й розвиток компетенції) необхідно вирішувати для успішної реалізації стратегії управління персоналом. Зупинимося на кожному із цих завдань.

Надбання компетенції

Вирішуючи це завдання, керівництво організації здійснює забезпечення тими компетенціями, які необхідні для реалізації її стратегії. Мова йде про прогнозування своїх потреб у майбутньому, для чого необхідно:

- мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх посад і виконуваних функцій для реалізації поставлених завдань;
- визначити необхідний склад компетенцій для кожної посади (у сьогоденні й майбутньому з огляду на стратегічний план розвитку організації);
- провести аналіз взаємозв'язку між посадами по складових компетенції (тобто знанням, навичкам, способам професійного спілкування).

Тільки після проведення зазначеної роботи керівництво організації зможе почати процедуру надбання компетенції або за рахунок пересування фахівців («внутрішнього приймання»), або за рахунок приймання ззовні.

Наприклад, у випадку планування в перспективі виходу на ринок Китаю організація заздалегідь подбає про те, щоб прийнятий у відділ перекладу фахівець із гарним знанням англійської мови був готовий вивчити за 3–4 роки китайську мову. Тому в ході відбору на посаду перекладача з англійської мови буде віддана перевага тому претендентові, хто або вивчав, або готовий вивчати китайську мову. Тоді через кілька років, набираючи ззовні фахівців з китайською мовою, організація зможе спиратися на перекладача, що вже адаптувався до наявної організаційної культури. Зрозуміло, такий підхід до персоналу міняє багато функцій управління, включаючи оцінювання працівників, їх оплату, мотивацію.

Стимулювання компетенції

Надбані компетенції не принесуть ніякої користі, якщо фахівці, які ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх із максимальною віддачею. Найважливішим завданням управління персоналом є досягнення найвищої результативності працівників, що залежить від двох факторів: мотивації й компетенції. Відомий американський учений В. Врум запропонував таку формулу:

Результативність = f (Компетенція × Мотивація).

На практиці це припускає:

- створення в організації гнучкої системи винагороди, слушної й мотивуючої (зокрема, заохочення підвищення кваліфікації й надбання нових знань, реалізація принципу плати за знання, які знадобляться лише в майбутньому);
- упровадження таких систем оцінювання результатів діяльності працівників, коли враховується не тільки індивідуальна продуктивність, але й внесок кожного в колективний успіх;
- розвиток партисипативного управління, тобто залучення працівників в обговорення й вирішення проблем на всіх рівнях підприємства. Зрозуміло, партисипативне управління припускає навчання персоналу основам економіки підприємства, щоб вони могли компетентно брати участь в управлінні;
- поліпшення умов праці працівників організації.

Зазначимо, що ХХІ століття – це перехід до суспільства знань, коли пануючою стає розумова праця. Тим часом у нас і на Заході осмислення того, як підвищити ефективність працівників розумової праці, тільки починається. У цьому зв'язку П. Друкер зазначає, що теоретична й практична робота із проблем підвищення продуктивності працівників розумової праці в 2000 р. перебувала приблизно на тому ж рівні, на якому в 1900 р. перебувала робота з підвищення продуктивності фізичної праці. Причому у теорії вже існують підходи до підвищення продуктивності працівників розумової праці. На практиці вони не використовуються (або майже не використовуються), оскільки вимагають відмови від більшості стереотипів менеджерів, що склалися.

На думку П. Друкера, продуктивність працівника розумової праці визначається шістьма факторами.

1. Продуктивність працівника розумової праці вимагає чіткої відповіді на запитання: «У чому полягає виробниче завдання?» (Багато працівників зазначають, що вони не знають, чого від них прагнуть керівники),
2. Відповідальність за продуктивність цілком покладається на

самого працівника. Працівники розумової праці повинні самі собою управляти (вони, так би мовити, самі собі менеджери). Їм необхідна незалежність. Її відсутність, надмірна регламентація діяльності сучасних працівників викликає часту зміну фірм у пошуках можливості самовираження, що наносить величезну втрату економіці будь-якої сучасної країни.

3. Безперервна інноваційна діяльність повинна стати невід'ємною частиною розумової роботи й включатися у виробниче завдання працівника розумової праці. Він повинен відповідати як за розробку, так і за впровадження нововведень.
4. Працівникові розумової праці треба, з одного боку, постійно вчитися, а з іншого – постійно вчити. Для цього керівник повинен створювати умови для регулярного спілкування між співробітниками, особливо в умовах, коли виробничий процес веде до їхньої ізоляції. Спілкування телефоном або за допомогою комп'ютера не може замінити особистого спілкування між людьми.
5. Продуктивність працівника розумової праці не вимірюється кількістю або обсягом – у всякому разі, це далеко не найголовніший показник. Зате якості надається величезне значення. Кількість наукових публікацій, розроблених програм, проведених експериментів – не головний показник продуктивності працівника розумової праці й ефективності його роботи. Звичайно, цей підхід припускає чіткі й однозначні критерії якості розумової праці. Як керівники, так і співробітники повинні прийняти як належне, що науковий співробітник, який написав за рік одну видатну статтю, одержує більше визнання (і винагороду), ніж співробітник, що опублікував за той же час десять посередніх статей. Очевидно, що керівникові буде легше визначити однозначні критерії якості роботи, ніж подолати заздрість співробітників до більш талановитого колеги.

6. Нарешті, для підвищення продуктивності працівника розумової праці необхідно дивитися на нього не як на «витрати», а радше як на «капітал», і поводитися з ним відповідно. Треба, щоб працівники розумової праці прагнули працювати на дану організацію й віддавали перевагу цьому варіанту над усіма іншими можливостями.

На практиці цей принцип найбільш повно реалізований на деяких підприємствах, що одержали назву *Learning Company*.

Усі ці вимоги майже повністю протилежні вимогам, необхідним для підвищення продуктивності працівників фізичної праці. Але саме їх добре засвоїли в школах менеджменту сучасні керівники організацій як на Заході, так і в Україні.

Отже, стимулювання компетенції в межах стратегічного управління персоналом покликано забезпечити відповідність між необхідними для реалізації сьогоdnішніх і перспективних завдань фірми компетенціями та мотивованими співробітниками, носіями цих компетенцій.

Розвиток компетенції

Дане завдання управління персоналом у межах стратегічного підходу є одним із основних для реалізації стратегії організації. Мова йде про створення умов розвитку компетенцій.

Досить часто розвиток компетенції розуміється як синонім професійної освіти, що організується фірмами. Тим часом *розвиток компетенції персоналу насамперед означає розвиток особистості й розвиток культури організації (організаційної культури) у межах культури суспільства*. У цьому зв'язку деякі автори, зокрема М. Батіг, стверджують, що в майбутньому саме розвиток особистості й культури в самому широкому змісті слова («особистості на рівні суспільства») стануть найважливішими продуктивними силами. Говорячи про особистість і культуру, мається на увазі процес індивідуального й суспільного зростання. Зростання здійснюється насамперед на основі внутрішніх можливостей індивідуума й суспільства. Це зростання вимагає відповідних зовнішніх умов і його можна стимулювати тільки дуже обережно. Удосконалення особистості й культури відбувається

тоді, коли дають розвиватися позитивним рисам, а не тоді, коли прагнуть знищити негативне. Тому не дають бажаних результатів заклики до рішучої боротьби з усіма елементами культури, які заважають індивідуальному й суспільному зростанню. Така боротьба може привести лише до знищення частини наявної культури, але нічого нового не створить.

Формування такої культури – завдання не тільки (і не стільки) менеджерів окремих підприємств, скільки держави. Тільки здорове суспільство може бути основою здорового підприємництва й здорового персоналу.

Під персоналом розуміються всі співробітники організації, включаючи вище керівництво. У такий спосіб уся сукупність співробітників і керівників з їхніми знаннями й умінням, поведінкою й ціннісними установками – це і є персонал організації, чия компетенція повинна відповідати поточним і перспективним цілям фірми.

Для досягнення цієї відповідності необхідно компетенцією управляти, що є особливою функцією управління.

Управління компетенцією персоналу

Управління компетенцією припускає порівняння потреб організації з наявними ресурсами й вибір форм впливу для приведення їх у відповідність. У цьому випадку під потребою організації розуміється необхідний кількісний і якісний склад персоналу, обумовлений відповідно до обраної стратегії розвитку фірми. *Під людськими ресурсами розуміються всі працівники організації з досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, мотиваціями, спрямуваннями.* Результатом порівняння потреб організації і її людських ресурсів можуть виявитися перестановки, пересування, набір нових співробітників, навчання й перенавчання ряду своїх працівників.

Управління компетенцією персоналу припускає *прогнозування компетенції*, що означає визначення в теперішній момент часу *необхідної кількості персоналу й рівня його компетенції, що необхідні організації відповідно до цілей її діяльності* (рис.7.3).

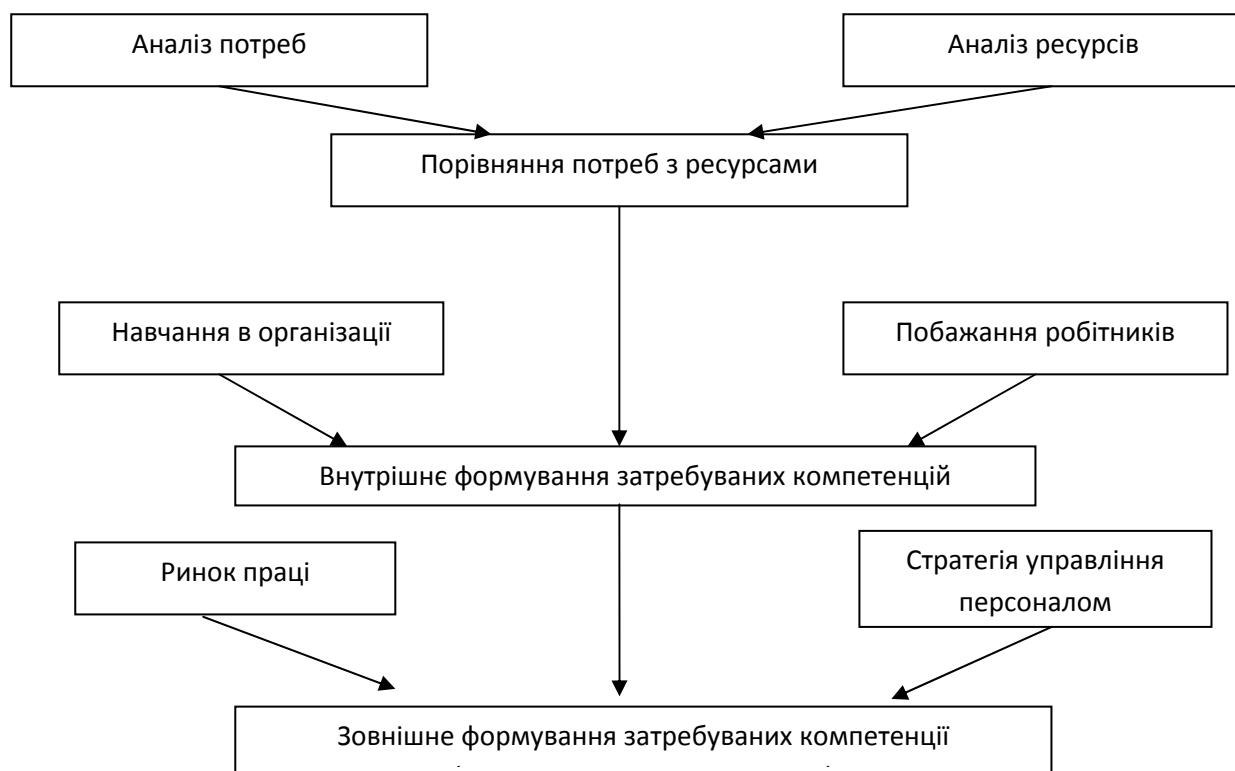


Рис. 7.3. Прогнозування покриття затребуваних компетенцій організації в перспективі

Управління компетенцією може й повинне здійснюватися як на рівні організації, так і на рівні особистості.

Управління компетенцією на рівні організації включає наступні основні функції:

1. Оцінювання наявних ресурсів.
2. Оцінювання потреб фірми в персоналі відповідно до цілей, завдань фірми й обраної нею стратегії на найближчі роки.
3. Зіставлення наявних ресурсів і потреб фірми.

На основі отриманих даних визначається:

- 1) кількість персоналу, що не вимагає перенавчання, відповідає обраній стратегії;
- 2) кількість персоналу, що вимагає перенавчання у зв'язку зі зміною стратегії фірми;
- 3) кількість працівників, яких прийдеться найняти або звільнити для успішної реалізації поставлених стратегічних завдань.

Управління компетенцією на рівні особистості полягає в оцінці індивідом своїх можливостей відповідно до вимог посади. Залежно від оцінки працівник сам вирішує, чи потрібна йому перекваліфікація. Потім його рішення оцінює керівник організації (рис.7.4).

1. Усвідомлення вимог посади – сполучна частина між ресурсами й завданнями, тобто чітке уявлення працівника про його функції в майбутньому.
2. Усвідомлення себе в цій посаді означає впевненість працівника в собі, у тому, що він здатний буде впоратися з новими завданнями. Упевненість у собі так само необхідна, як і знання.
3. Активація теоретичних знань означає мобілізацію працівником внутрішніх резервів, тобто його колишніх знань, які в цей час не затребувані.
4. Активація навичок означає мобілізацію своїх практичних можливостей у нових умовах.
5. Упорядкування наявних відомостей означає вміння впорядкувати наявну в працівника інформацію для вирішення нових завдань.

Стратегічні цілі управління на 5–10 років визначають перспективи роботи з персоналом, причому в цій роботі найважливішу роль відіграє управління компетенцією фірми в цілому.

Практика стратегічного управління персоналом показує, що в нових умовах для керівників необхідні не тільки нові комбінації різних варіантів стратегій, крім тих, що зазначені вище, але й оволодіння новими функціями, які обумовлені особливостями стратегічного підходу не тільки до розвитку фірми, але й до розвитку персоналу.

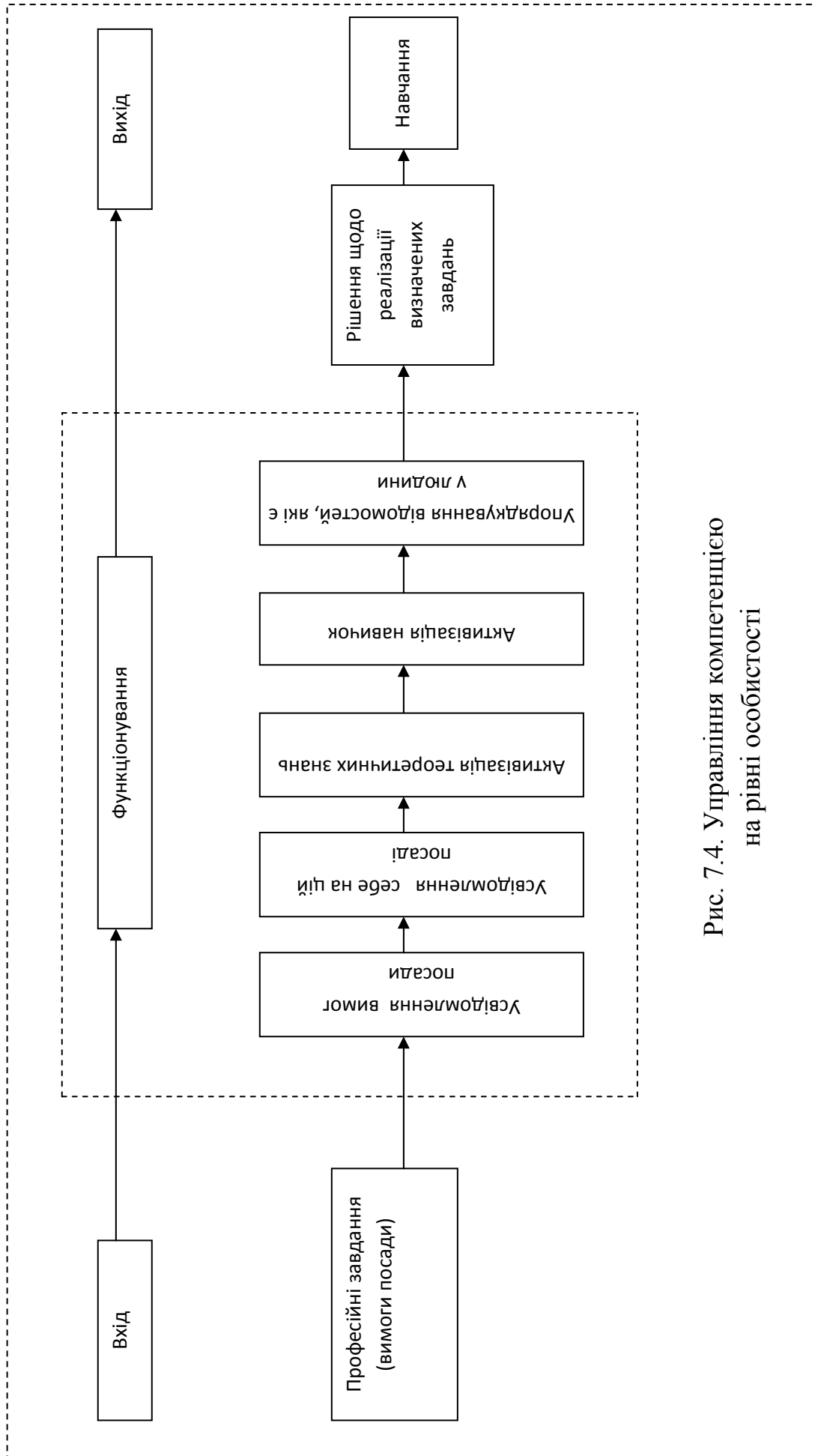


Рис. 7.4. Управління компетенцією на рівні особистості

Тема 8. Формування ефективної організаційної культури як модель стратегічного управління людськими ресурсами

1. Сутність і типи організаційних культур.
2. Формування організаційної культури.
3. Методи формування й підтримки ефективної організаційної культури.

1. Сутність і типи організаційних культур

Сама концепція організаційної культури була розроблена в США в 80-і роки ХХ століття. Це було пов'язане з потребою великого й середнього бізнесу, якому потрібні були нові підходи до управління, щоб підняти ефективність праці. Наприкінці 70-х років ХХ ст. зайшли у глухий кут дослідження у галузі стратегічного управління, теорії організації, а також дослідження індивідуальної поведінки організацій. Вихід із кризи теоретики у сфері менеджменту побачили в розвитку концепції культури організації, корпоративної культури, що в нашій літературі одержало назву організаційної культури.

Сьогодні організаційна культура є активним чинником у конкурентній боротьбі, у тому числі й за кваліфікованих співробітників, що володіють необхідною компетенцією й здатні її підвищувати. Теоретик і практик менеджменту У.Вебер писав в одній із перших книг з організаційної культури: «Організаційна культура стала найважливішим конкурентним фактором. Культура передбачення й стратегія підприємства зв'язані між собою; вони повинні гармоніювати одна з одною і доповнювати одна одну».

У цей час існує різкий контраст між високоприбутковими й середніми по доходах фірмами не стільки в прихильності до проголошення цінностей як мети й змісту своєї діяльності, скільки в тій енергії, яка вкладалася в «інкорпорування» цих цінностей.

Характерно, що серед високоприбуткових компаній в 90-і роки ХХст. 88% були з чітко вираженою філософією діяльності, ясно

усвідомленою роллю культурних факторів і мали підрозділи або осіб, безпосередньо відповідальних за організацію процесу впровадження «вищих цінностей», 65% – мали спеціальні програми зв'язування цих цінностей із заходами щодо підвищення продуктивності, 58% – цільові курси підготовки персоналу для прийняття таких цінностей.

Для управління організаційною культурою необхідно з'ясувати, насамперед, з яких елементів вона складається. Можна погодитися з розповсюдженою думкою про те, що *основними елементами організаційної культури є:*

- *A (Artefacts). Артефакти й етикет (поверхневий рівень).* Конкретні видимі елементи культури, такі, як мова, форма вітання, одяг, фізичне розташування (відкриті або закриті приміщення).
- *B (Behaviours). Поведінка й дії (більш глибокий рівень).* Стійкі зразки й стереотипи поведінки, включаючи методи прийняття рішень індивідами, організацію командної роботи й відношення до проблем.
- *C (Core morals). Мораль, переконання, цінності (ядро).* Ціннісні судження більшості співробітників організації (правильно – помилково, справедливо – неетично). Часто в організаціях формуються різні колективні або загальні думки на етичні проблеми бізнесу.

Отже, під організаційною культурою розуміють в основному цінності, норми і їх зовнішній прояв (артефакти).

Для розвитку стратегічного управління персоналом необхідно насамперед створити ефективну організаційну культуру. Перефразовуючи М.Булгакова, можна сказати, що організаційна культура (як і розруха) починається в головах людей. Якщо керівник прагне розбудувати й підтримувати у своїй організації таку організаційну культуру, яка буде максимально відповідати виробленій стратегії, то необхідно в першу чергу подбати про те, щоб зрозуміти, що визначає сьогоденне сприйняття, мислення й

мотивацію працівників. Потім, уже в межах ефективної організаційної культури, можна впливати на ставлення співробітників до справи, до колег, до керівництва й фірми в цілому.

Розглянемо *найважливіші аспекти організаційної культури*, які пов'язані з проблемою управління людськими ресурсами.

Типи організаційних культур

Залежно від аспектів розгляду в літературі можна зустріти різні класифікації організаційної культури: культура завдань, соціальна культура, екстравертна й інтравертна, консервативна й підприємницька культура.

Найпоширенішим є виділення чотирьох типів культур:

- *практиологічна культура*, у якій визначення цілей, вибір напрямків діяльності розглядається як засіб підвищення економічної ефективності, збільшення прибутку;
- *підприємницька культура*, у межах якої підприємницька діяльність є засобом залучення ресурсів для подальшого розвитку;
- *опікунська (патріархальна) культура*, у якій засобом досягнення єдності є обговорення й досягнення згоди;
- *бюрократична культура*, де єдність забезпечується за рахунок розробки формальних процедур прийняття рішень, оцінки, контролю.

Особливості виділених типів культур і їх взаємозв'язок з елементами системи управління персоналом представлено в таблиці 8.1.

Поки ще рано говорити про будь-яку загальноприйнятую типологію організаційних культур. Крім наведеної вище, є досить цікава типологія, запропонована американським ученим Хенді. Він виділяє *чотири типи організаційних культур: влади, ролі, завдання, особистості*.

Таблиця 8.1

Характеристика основних типів організаційних культур

Ознаки організаційної культури	Тип організаційної культури			
	Опiкунська	Пiдприємницька	Бюрократична	Праксiологiчна
Органiзацiя направляєтьсiя	згодно iз загальною iдеєю розвитку пiдприємства	вiльною iнiцiативою членiв колективу	сильним керiвництвом з боку адмiнiстрацiї	всебiчним колективним обговоренням
Виникаючi проблеми зважуютьсiя на основi	вихiдного узгодження бiльшостi цiлей i завдань пiдприємства	iндивiдуальної творчостi окремих членiв колективу	ясного формулювання з боку керiвництва	активної взаємодiї й спiвробiтництва керiвництва й членiв колективу
Лiдерство ґрунтуєтьсiя на	подiлюваних поглядах про напрямки розвитку органiзацiї	наявностi авторитету й визнання	адмiнiстративної влади й службового становища	сприяннi контакту й спiвробiтництву
Повсякденна робота	здiйснюєтьсiя при мiнiмальному втручаннi з боку керiвництва	виконуєтьсiя й видозмiнюєтьсiя кожним по-своєму	залежить вiд незмiнностi курсу й активностi керiвництва	постiйно перевiряєтьсiя для бiльшої досконалостi
Робочi обов'язки i вiдповiдальнiсть	реалiзуютьсiя з автоматичною точнiстю	виходять такими, якими їх роблять люди	пропонуютьсiя й закрiплюютьсiя документально	роздiляютьсiя i змiнюютьсiя по потребi
Бажання й iнтереси окремих працiвникiв	оцiнюютьсiя по мiрi їх погодженостi iз цiлями органiзацiї	вважаютьсiя бiльш важливими, нiж iнтереси пiдприємства в цiлому	пiдкоряютьсiя iнтересам органiзацiї	узгоджуютьсiя з iнтересами органiзацiї за домовленостями
Керiвництво	задає напрямки i цiлi роботи, зводячи до мiнiмуму втручання в робочий процес	дає фахiвцям виконувати роботу так, як вони вважають за потрібне	визначає лiдерiв i можливі напрямки розвитку пiдприємства	заохочує групову взаємодiю й спiвробiтництво в розв'язаннi виробничих завдань
Розбiжностi й конфлiкти	вiдображають факт розбiжностi iндивiдуальних думок iз загальними цiлями i завданнями	є продуктивним вираженням iндивiдуальних особливостей i вiдмiнностей спiвробiтникiв	загрожують стабiльностi й заважають роботi колективу	вважаютьсiя необхідними для ефективного вирiшення проблеми, якщо тiльки вони не затягуютьсiя
Тип лiдера, що iснує в органiзацiї	лiдер, який несе в колектив мiсiю, бачить майбутнє, якому довiряють члени колективу	лiдер, який органiзує ефективнi комунiкацiї усерединi колективу	лiдер, який тримає у функцiональнiй i емоцiйнiй залежностi членiв колективу	лiдер, положення якого визначаєтьсiя професiоналiзмом i компетентнiстю

Культура влади характеризується тим, що вся влада в організації зосереджена в центрі й поширюється від центру колами, як по павутині від павука. Швидкість прийняття рішень повністю залежить від першого керівника й, як правило, майже миттєва. Чинність ресурсів – головне для підлеглих, успіх і кар'єра яких залежить від того, наскільки вони можуть догодити керівництву. Тому в організації можлива тверда конкуренція.

У випадку висококомпетентного керівника організація може бути дуже ефективною, а якщо ні, то просто або дуже неефективною.

Культура ролі припускає, що вся влада в організації зосереджена на двох перших ієрархічних рівнях. Кожний вищий керівник організації курирує цілий напрямок (функціональна спеціалізація), уся робота максимально спеціалізована. Така організаційна культура досить ефективна для оточення, що мало змінюється.

Культура завдання відрізняється тим, що при ній головне – виконання завдань, які змінюються згодом. Відповідно до нових завдань змінюється й структура організації. Влада в підрозділах зосереджена у найбільш компетентних співробітників, міра компетенції фахівця в таких організаціях – головний фактор. Культура завдання найбільшою мірою відповідає потребам швидких змін в умовах змін у зовнішньому оточенні.

Культура особистості характеризується тим, що в організації головними цінностями є чинність особистості й авторитет фахівця. Для досягнення цілей організації керівник може впливати на співробітників, користуючись насамперед авторитетом своєї особистості й компетентності й до деякої міри – силою ресурсів. Така організаційна культура може бути ефективною для творчих працівників і високопрофесійних фахівців. Фактично мова йде про те, що при пануванні культури особистості керівник є не начальником у традиційному змісті слова, який наказує, а лідером, який надихає й переконує своїх співробітників. Втім, змінюється й роль співробітників: вони не стільки підлеглі, скільки ведені своїм лідером члени команди. У XXI ст. саме за такою культурою підприємства – майбутнє.

У вітчизняній літературі, крім перерахованих чотирьох культур обґрунтовується існування ще й *культури безвладдя*. Головною рисою цієї культури є та обставина, що в організації влада майже нікому не потрібна, її бере той, хто захоче. «Чинність фахівця» і «чинність особистості» тут не мають ніякої переваги перед «силою нефахівця» і «силою неособистості». Прагнення до влади стає головною умовою для того, щоб стати керівником.

Звичайно, на всіх ієрархічних рівнях організацій із такою культурою виплачується низька заробітна плата. При цьому, можливо, ініціатива теж ніяк не заохочується. Відсутність гідної заробітної плати, одного з найважливіших «гігієнічних» факторів (за Герцбергом), призводить до появи почуття незадоволеності роботою. Ні про яку стратегію розвитку не йдеться: кожний керівник відчуває себе тимчасовий правителем, володіючи владою заради влади, а не заради справи.

Складові організаційної культури

Найважливіші складові організаційної культури можна представити у вигляді моделі (рис. 8.1).



Рис.8.1. Складові елементи організаційної культури

Ядром організаційної культури є *цінності*, що більшою або меншою мірою поділяються всіма співробітниками організації. Цінності можуть бути як позитивними, що орієнтують людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення стратегічних цілей організації, так і негативними, які негативно впливають на ефективність організації в цілому. Приклади таких цінностей наведено в таблиці 8.2.

Система відносин – другий елемент моделі організаційної культури.

Вона визначає ті найважливіші відносини, які формують і визначають поведінкові норми й відношення до праці співробітників організації. Це, наприклад, ставлення керівництва до співробітників, працівників до керівництва, персоналу до роботи, працівників до клієнтів.

Поведінкові норми – це ті вимоги (як зафіксовані в документах, так і негласні) до поведінки працівників, які сприймаються ними як якийсь список правил, що визначають, якою повинна бути «правильна», «належна» поведінка членів організації в тих або інших стандартних ситуаціях. Наприклад, швидке й якісне обслуговування клієнтів, беззастережне виконання наказів і розпоряджень керівництва, допомога й співробітництво в командній роботі – позитивні поведінкові норми.

Таблиця 8.2

Приклади позитивних і негативних цінностей

<i>Позитивні цінності</i>	<i>Негативні цінності</i>
Робота може бути виконана на «відмінно»	Начальству довіряти не можна, довіряти можна тільки друзям
У спорі народжується істина	Ти начальник – я дурень, я начальник – ти дурень
Інтереси споживача понад усе	Не висовувайся
Успіх компанії – це мій успіх	Добре працювати – це не найголовніше в житті
Налаштованість на взаємодопомогу й підтримка гарних відносин із колегами	Покупці (клієнти) – випадкові люди, вони тільки додають незручності й заважають нашій роботі
Не конкуренція, а співробітництво в роботі на загальну мету	Усієї роботи не переробити

Дії й поведінка працівників, спрямовані на досягнення конкретних результатів або виконання доручених завдань. Це спостережувані прояви організаційної культури, її зовнішня сторона, але саме по діях і поведінці працівників можна судити про те, який в цілому стан організаційної культури, чи сприяє вона ефективній роботі організації, успішному проведенню змін, чи підтримує вироблену стратегію розвитку чи ні.

2. Формування організаційної культури

Говорити про створення організаційної культури не зовсім точно: люди приходять на підприємство зі своїми уявленнями про те, як ставитися до справи, до керівництва, один до одного, так що сама по собі організаційна культура – об'єктивна даність, свого роду «гігієнічний фактор» (як повітря, світло в будь-якій організації). Керівникові потрібно формувати й підтримувати, а також вчасно змінювати ефективну організаційну культуру. Саме в межах такої культури організації й можлива успішна реалізація стратегічного управління персоналом.

Для формування організаційної культури, яка підтримувала б стратегію розвитку організації, керівництво повинне розпочати низку кроків. Можна виділити такі основні етапи роботи з формування ефективної організаційної культури (рис.8.2).



Рис. 8.2. Основні етапи формування ефективної організаційної культури

Зупинимося на кожному із цих етапів.

1. Вибір місії й вироблення стратегії організації

Управління організаційною культурою покликане підвищити віддачу від персоналу, створити умови для самомотивації співробітників у межах прийнятих в організації норм і правил поведінки. Організаційна культура покликана не тільки сприяти підвищенню продуктивності і якості праці окремих співробітників, але й підтримувати місію й стратегію організації.

Фактично мова йде про формування ефективної для даної організації в умовах сьогоdnішнього й завтрашнього дня організаційної культури, яка не може бути незмінною, оскільки зміна зовнішніх умов вимагає постійного її розвитку. Ця робота спрямовується вищим керівництвом і вимагає глибокого розуміння не тільки економіки й стратегічного менеджменту фірми, але й тонких механізмів управління персоналом (що ще раз підтверджує необхідність входження керівника відділу управління персоналом до складу вищого керівництва організації). Зокрема, необхідно постійно відслідковувати зміни в культурних цінностях суспільства й у ціннісних пріоритетах працівників організації.

2. Вивчення організаційної культури, що склалася

Для того щоб відповідно до вимог стратегії фірми змінювати й розбудовувати організаційну культуру, її треба глибоко вивчити. Перш, ніж вносити будь-які зміни, необхідно відповісти на два питання:

1. Що представляє сьогоdnішня організаційна культура?

2. Якою повинна бути організаційна культура, щоб підтримувати вироблену керівництвом стратегію організації? Інакше кажучи: яка повинна бути *ефективна* організаційна культура?

З'ясувавши бажаний (ідеальний) стан організаційної культури й визначивши її сьогоdnішній (фактичний) стан, можна ухвалити рішення щодо тих дій, які дозволять перейти із сьогоdnішнього стану в бажаний.

Вивчати культуру організації можна різними способами, серед яких:

- інтерв'ю;
- анкетування;
- вивчення усного фольклору;

- вивчення документів;
- вивчення правил, що склалися в організації; традицій, церемоній і ритуалів;
- вивчення практики управління персоналом, що склалася, насамперед, стилю управління.

Розглянемо кожний із способів докладно.

I. Інтерв'ю.

Один зі способів, яким можна розпочати вивчення культури організації, – опитати її працівників. Можна розпочати з питання: «Чи можете Ви описати культуру, яка склалася у Вашій організації?». Відповіді будуть різні, оскільки інтерв'ю дозволяє довідатися про суб'єктивне сприйняття організаційної культури, але ще не дозволяє судити про реальний характер культури підприємства. Для більш детального ознайомлення з культурою організації важливо одержати відповіді також на такі запитання:

1. Ключові стратегічні цінності:

- Які уявлення лежать в основі практики управління, що склалася в організації?
- Що найважливіше в практиці управління персоналом?
- Як це проявляється в роботі компанії?

2. Організаційні символи:

- Чи існують якісь спеціальні поняття, терміни, слова, які зрозумілі тільки для співробітників Вашої організації?

3. «Герої» організації:

- Люди якого типу мають найбільші шанси зробити швидку кар'єру у Вашій організації?
- Що відрізняє людей, які досягли найбільшого успіху у Вашій організації?

4. Правила й традиції:

- Яких правил і традицій дотримуються співробітники організації в роботі й при проведенні дозвілля?
- Які події відзначаються у Вашій організації?

5. Організаційні цінності:

- Що люди вітають?
- Що викликає загальний осуд або несхвалення?
- Які зміни в організації роботи, у відношенні до справи прагнули б бачити працівники?

II. Анкетне опитування

При вивченні організаційної культури конкретної організації важливо забезпечити вірогідність одержуваної інформації. Цьому сприяє використання цілого комплексу методів, серед яких анкетне опитування разом із інтерв'ю може відігравати важливу роль (див. анкету нижче).

АНКЕТА

Інструкція із заповнення:

для кожної з наведених нижче характеристик зазначте цифру, що відображає сьгоднішній стан справ в організації.

1. Необхідність додержуватися встановленим правил Тверда регламентація роботи	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Виконання роботи на свій розсуд
2. Відповідальність Керівництво уникає делегувати повноваження	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Керівництво наголошує на розширенні зони особистої відповідальності підлеглих
3. Стандарти Низькі стандарти якості	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Високі стандарти якості або продуктивності
4. Система стимулювання Акцент на покарання й заходи адміністративного впливу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Основний акцент на заохочення й визнання заслуг
5. Порядок, якість управління Постійні накладки, зриви, неритмічність у роботі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Організація працює як годинник, чітко дотримання строків
6. Атмосфера теплоти й підтримки Нормою для організації є відсутність теплоти й підтримки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Організацію характеризують дружні відносини й підтримка
7. Ступінь довіри керівництву Недовіра керівництву з боку рядових членів, опір прийнятим рішенням	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Члени організації довіряють досвідченим керівникам організації

8. Які особливості організаційної культури, на Вашу думку, відразу впадають в око сторонній людині або новачкові?

9. Які установки, цінності й норми поведінки характеризують роботу

відношення до справи персоналу вашої організації:

а) сприятливі ефективній роботі організації?

б) щозаважають ефективній роботі організації?

10. Як керівництво організації закріплює (заохочує) бажані установки, цінності й норми поведінки персоналу (сприятливі ефективній роботі організації)?

III. Вивчення усного фольклору

У будь-якій організації є свій фольклор, який ніде не записаний і передається з вуст у вуста. Саме в ньому знаходять висвітлення основні риси організаційної культури, що склалася. Цінності, установки, які впливають на поведінку працівників організації, не передаються письмовими інструкціями, наказами або розпорядженнями. Переважно вони передаються й проявляються в неформальному спілкуванні.

«Героями» історій виступають ті зі членів організації (працюючі зараз або що працювали раніше), зразки поведінки яких найкраще пропагують цінності й пріоритети організаційної культури, що склалася.

Історії про «героїв» організації виконують низку функцій, пов'язаних із пропагандою бажаних цінностей:

- ◆ показують досяжність (можливість) успіху;
- ◆ дають зразки для наслідування (рольові моделі);
- ◆ установлюють стандарти роботи;
- ◆ мотивують виконавців.

Звичайно, у фольклорі організації зберігаються й передаються історії не тільки про «героїв», що досягли якихось видатних успіхів, але й про «антигероїв» – людей, які особливо спритно обманюють керівництво, обходячи правила й норми поведінки, установлені для співробітників організації.

Організаційну культуру в організації часто характеризує використання професійного сленгу, слів і виразів, уживаних здебільшого колективом. Наприклад, для неспеціаліста, що прийшов

в компанію, яка займається розробкою програмних продуктів, мова, якою розмовляють між собою програмісти, може здатися малозрозумілою, майже іноземною. Допустимість або неприпустимість використання ненормативної лексики в неформальному (а іноді й у формальному!) спілкуванні також є однією з характеристик даної організаційної культури (яка є однією із субкультур суспільства).

IV. Аналіз документів

Культура організації знаходить своє відбиття також і в документах (планах, програмах, наказах, розпорядженнях, положеннях). І хоча культура більше відображається в уявленнях і цінностях працівників і керівників, ніж в документах, ігнорувати це джерело інформації не рекомендується. Аналіз документів може допомогти виявити основні уявлення керівництва, причому реальні, а не такі, що декларуються щодо процесу управління. Наскільки бюрократизованою є організація? Чи є розбіжність між словом і справою – між принципами ведення бізнесу, що заявляються, й реальною управлінською практикою? Які цінності відбиті в документах? Яке реальне ставлення до людей? Наскільки усвідомленою й цілеспрямованою є робота з формування або підтримки організаційної культури?

Відповіді на ці й інші питання допоможуть зробити перший крок на шляху створення такої організаційної культури, яка буде сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

V. Вивчення правил і традицій в організації

Життя будь-якої організації підкоряється деякій системі формальних і неформальних правил. Прикладом установлених формальних правил є правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються сфери спілкування з колегами, відносин між підлеглими й керівниками, одягу, професійного жаргону й т.п. У багатьох організаціях працівники жорстко додержуються неписаних правил відносно підтримки певного рівня продуктивності. Ті, хто «втикається», установлює рекорди продуктивності, зазнають звичайно певних санкцій з боку колективу. Заздрість – це серйозна проблема сучасного управління персоналом.

Норми й цінності, що культивуються керівництвом, можуть передаватися й закріплюватися через певні церемонії, процедури, ритуали. Типи сучасних обрядів організацій представлено в таблиці 8.3.

Таблиця 8.3

Типи обрядів організацій

<i>Тип обряду</i>	<i>Приклад</i>	<i>Можливі наслідки</i>
Обряди просування	Урочисте вручення дипломів при завершенні базового навчання,	Забезпечують входження в нову роль, мінімізують відмінності у виконуваних ролях
Обряди звільнення	Оголошення із приводу звільнення або зниження на посаді	Скорочують владу й статус, підтверджують необхідність необхідного поведінки
Обряди посилення	Конкурси, змагання	Підсилюють владу й статус, указують на цінність правильної поведінки
Обряди відновлення	Оголошення на засіданні про делегування повноважень	Підвищують ефективність соціальних відносин, указують на зміну стилю роботи й керівництва
Обряди вирішення конфліктів	Оголошення на прес-конференції про початок і завершення переговорів	Сприяють досягненню компромісу, вводять конфлікт у законні рамки, знижують напруженість у колективі
Обряди присвяти	Знайомство з історією, виробленими в організації цінностями при прийманні нових працівників	Формують почуття причетності до організації, залучають до її цінностей
Обряди провідів	Подарунки, урочисті промови при звільненні ветеранів організації на заслужений відпочинок	Підтверджують високу оцінку відданості організації, указують на необхідну поведінку
Обряди переходу	Представлення вищим керівником переведеного на нову посаду працівника колективу	Відзначають зміну статусної позиції, обґрунтовують нове призначення, сприяють узгодженню цілей і інтересів різних рівнів
«Історичні» обряди	Торжества, пов'язані з ювілейними датами, іншими подіями в діяльності організації	Забезпечують спадкоємність організаційної культури, формують почуття причетності до організації
Обряди єднання	Щорічні прийоми за участю вищих керівників, основних власників акцій, спільні обіди (раз на місяць, на тиждень)	Сприяють «пом'якшенню» статусних відмінностей, символізують спільність усіх ланок ієрархії
«Іміджеві» обряди	Урочисті заходи із залученням преси, електронних засобів масової інформації	Сприяють створенню сприятливого образу організації в навколишньому середовищі

Вивчення чинних в організації традицій, формальних і неформальних правил спрямоване в першу чергу на визначення того, як вони впливають на робочу поведінку персоналу і якою мірою підтримують вироблену стратегію організаційного розвитку. Усе більше керівників як в Україні, так і за кордоном починають усвідомлювати, що не можна поверхово ставитися до чинних в організації традицій («що виросло, то виросло»), а необхідно активно вишиковувати, формувати нову систему правил і традицій, що відповідає цілям розвитку організації.

VI. Вивчення чинної практики управління

Чинна практика управління в організації також є важливим джерелом інформації про існуючу культуру підприємства. Наскільки в компанії переважає авторитарне управління, як ухвалюються рішення (вузьким колом осіб або допускається більш широка участь працівників), які системи контролю переважають, ступінь поінформованості працівників про стан справ в організації – усе це найважливіші риси управлінської практики, що впливають на основні складові організаційної культури.

Отже, вивчення чинної в організації культури дозволяє розв'язати три завдання:

- ясно усвідомити провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримувати перспективну стратегію організації;
- з'ясувати, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації;
- оцінити наявний розрив, тобто ступінь відповідності чинної організаційної культури стратегії розвитку підприємства, виробленої керівництвом.

На практиці чинна організаційна культура далеко не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Причина може полягати в тому, що організаційну культуру характеризує невисокий рівень довіри між працівниками й керівництвом, у працівників відсутнє прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу. Вони дотримуються пасивної, вичікувальної позиції. Ефективна організаційна культура є в цей час найважливішою умовою високої продуктивності і якісної

праці персоналу. Формування й підтримка такої культури – одне з основних завдань вищого керівництва, що прагне забезпечити реалізацію стратегічних цілей організації.

3. Методи формування й підтримки ефективної організаційної культури

Зараз розроблено різні методи, які дозволяють керівникам формувати й підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Для різних країн і галузей ефективною є різна організаційна культура, так що не може бути єдиної оптимальної культури підприємств, яку залишається лише сформувати в кожній організації в тій або іншій країні.

Після з'ясування того, яким вимогам повинна відповідати культура даної організації в умовах конкретної стратегії розвитку, керівництво насамперед визначає, якими мають бути філософія й практика управління. Виходячи з філософії управління, керівники підприємства намічають конкретні методи формування ефективної організаційної культури. *Керівництво організації може впливати на розвиток культури двома способами.*

1. Перший спосіб являє собою оцінювання культури й перспектив її розвитку зверху з урахуванням, що це збудить ентузіазм і підтримку у більшості членів організації. Даний спосіб припускає наявність щирих особистих зобов'язань керівника стосовно цінностей, у які він вірить.

2. Застосування другого способу починається знизу: менеджери повинні відслідковувати у всій організації, які ціннісні установки існують у кожному підрозділі, намагаючись при цьому крок за кроком впливати в необхідному напрямку на культуру організації.

На практиці можна виділити цілу низку методів формування ефективної організаційної культури:

Поведінка керівника. Безумовно, керівникові необхідно почати з себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого відношення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити

й розвинути в підлеглих. Фактично мова йде про засвоєння керівником нової для себе ролі: не начальника, який наказує, а лідера, який захоплює своїм прикладом. Начальник в ХХІ ст. все більшою мірою буде прагнути стати лідером, щоб ефективно управляти персоналом.

Заяви, заклики, декларації керівництва. Для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звертання не тільки до розуму, але й до емоцій, до кращих почуттів працівників: «Ми повинні стати першими!», «Найвища якість – це передумова нашої перемоги над конкурентами!», «У нашій організації працюють кращі фахівці!», «Цей рік стане переломним для нашої компанії». Наприкінці 90-х рр. ХХ ст. керівництво найбільшої німецької компанії висунуло гасло: «Сіменс – інноваційне підприємство!». Часом застосовуються чисто рекламні методи, наприклад: «Людина «Тойоти» – може!». Що може? Навіщо? Це вже неважливо. Головне досягнуте: почуття впевненості, гордості, замилювання виробляють автоматичну реакцію на образ компанії. А це, у свою чергу, рефлексується в поведінці персоналу.

Реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях. Ставлення до людей, до їхніх помилок, що культивується в організації, особливо яскраво проявляється в критичних ситуаціях. Це добре ілюструється на прикладі працівника, помилка якого обійшлася компанії в мільйони доларів. Будучи запрошеним до керівництва, він заздалегідь написав заяву про звільнення. Яке ж було його здивування, коли йому був запропонований новий відповідальний напрямок роботи. «Ваше навчання обійшлося нам занадто дорого, щоб ми розкидалися такими працівниками», – почув він від президента компанії. Мова йшла про віце-президента однієї американської корпорації, про цей випадок писала ділова преса багатьох країн.

Навчання персоналу. Навчання й підвищення кваліфікації персоналу покликані не тільки передавати працівникам необхідні знання й розбудовувати в них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди й закріплення бажаного відношення до справи, до організації. У ході навчання також роз'яснюється, якої поведінки організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, підкріплюватися, вітатися.

Із позицій стратегічного управління персоналом дуже важливо, щоб навчання передбачало також оволодіння працівниками не тільки тими професійними знаннями, які необхідні для виконання ними сьогоденної роботи, але й знаннями для виконання тих функцій, які будуть затребувані за кілька років у відповідності зі стратегією фірми. В остаточному підсумку мова повинна йти *про систему безперервного навчання*, що вже стало нормою на більшості фірм Японії, де всі працівники зобов'язано вчитися 8 годин на тиждень: 4 години – у робочий час, 4 години – у вільний від роботи час. Зрозуміло, усі видатки, пов'язані з навчанням, фірма бере на себе. Подібний підхід до навчання персоналу підтримує стратегію розвитку фірми і є однією з важливих умов формування такої організаційної культури, яка дозволяє співробітникам відчувати стабільність своєї роботи, бути впевненими, що й в умовах змін вони будуть затребувані своєю фірмою.

Система стимулювання й мотивації. Принципи побудови системи мотивації покликані формувати таку поведінку співробітників, яка необхідна для найкращої реалізації стратегії організації.

Принципи побудови системи стимулювання й мотивації повинні враховувати етнічні або національні зразки праці, а також ті цінності, норми й правила поведінки, які характеризують організаційну культуру підприємства. У процесі функціонування мотивації праці відбувається перехід від актуалізованих потреб, реалізованих за допомогою трудової діяльності, до трудової поведінки, яка відповідає стратегічним цілям підприємства.

Показниками дієвості мотивації трудової діяльності можна визначити: включеність або невключеність у трудову діяльність; мотиваційне ядро (яке можна формувати); задоволеність працею, що вирішальною мірою залежить від відповідності характеру виконуваної роботи інтересам людини; трудова поведінка.

Загальну характеристику стимулюючих систем, які повинні враховуватися при формуванні ефективної організаційної культури, наведено в таблиці 8.4.

Перелік стимулюючих систем в організації

Форма стимулювання	Основний зміст
1. Заробітна плата (номінальна)	Оплата праці найманого робітника, що включає основну (відрядну, погодинну, окладну) і додаткову (премії, надбавки за профмайстерність, доплати за умови праці, сумісництво, підліткам, матерям, що годують, за роботу у святкові дні, за понаднормову роботу, за керівництво бригадою, оплата або компенсація за відпустку і т.д.) заробітну плату. Новим є <i>плата за знання</i>
2. Заробітна плата (реальна)	Забезпечення реальної заробітної плати через: 1) підвищення тарифних ставок відповідно до встановлюваного державою мінімуму; 2) уведення компенсаційних виплат; 3) індексація заробітної плати відповідно до інфляції.
3. Бонуси	Разові виплати із прибутку підприємства (винагорода, премія, додаткова винагорода). За кордоном це – річний, піврічний, різдвяний, новорічний бонуси, зв'язані, як правило, зі стажем роботи й розміром одержуваної зарплати. Розрізняють такі види бонусів: за відсутність прогулів, експортний, за вислугу років, цільовий.
4. Участь у прибутках	Виплати через участь у прибутках – це не разовий бонус. Установлюється частка прибутку, з якої формується заохочувальний фонд. Поширюється на категорії персоналу, здатні реально впливати на прибуток (найчастіше це управлінські кадри). Частка цієї частини прибутку корелює з рангом керівника в ієрархії й визначається у відсотках до його доходу (зарплати базової).
5. Участь в акціонерному капіталі	Покупка акцій підприємства (АТ) і одержання дивідендів: покупка акцій за пільговими цінами, безоплатне одержання акцій.
6. Плани додаткових виплат	Плани пов'язані найчастіше із працівниками збутових організацій і стимулюють пошук нових ринків збуту: подарунки фірми, субсидування ділових видатків, покриття особистих видатків, побічно пов'язаних з роботою (ділових відряджень не тільки працівника, але і його дружини або друга в поїзді). Це непрямі видатки, не оподатковані і тому більш привабливі.
7. Стимулювання вільним часом	Регулювання часу зайнятості через: 1) надання працівникові за активну й творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки тощо; 2) організацію гнучкого графіку роботи; 3) скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці.
8. Трудове або організаційне стимулювання	Регулює поведінку працівника на основі виміру почуття його задоволеності роботою й припускає наявність творчих елементів у його праці, можливість участі в управлінні, просування по службі в межах однієї й тієї ж посади, творчі відрядження.
9. Стимулювання, що регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання	Вручення грамот, значків, вимпелів, розміщення фотографій на Дошці пошани. У закордонній практиці використовуються почесні звання й нагороди, публічні заохочення (унікають, особливо це характерно для Японії, публічних доган). У США використовується для морального стимулювання модель оцінки по заслугах. Створюються гуртки («золотий гурток» та ін.).

Закінчення таблиці 8.4

10. Оплата транспортних видатків або обслуговування власним транспортом транспортом	Виділення коштів на: 1) оплату транспортних видатків; 2) придбання транспорту: а) повне обслуговування (транспорт із водієм керівному персоналу); б) часткове обслуговування осіб, пов'язаних із частими роз'їздами.
11. Ощадні фонди	Організація ощадних фондів для працівників підприємства з виплатою відсотків не нижче за встановлені НБУ України. Пільгові режими нагромадження коштів.
12. Організація харчування	Виділення коштів на організацію харчування на фірмі; виплату субсидій на харчування.
13. Продаж товарів, що випускаються організацією або одержуваних по бартеру	Виділення коштів на знижку при продажу цих товарів.
14. Стипендіальні програми	Виділення коштів на освіту (покриття видатків на навчання на стороні).
15. Програми навчання персоналу	Покриття видатків на організацію навчання (перенавчання).
16. Програми медичного обслуговування	Організація медичного обслуговування або укладання договорів з медичними установами. Виділення коштів на ці цілі.
17. Консультативні служби	Організація консультативних служб або укладання договорів з ними. Виділення коштів на ці цілі.
18. Програми житлового будівництва	Виділення коштів на власне будівництво житла або будівництво на пайових умовах.
19. Програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей	Виділення коштів на організацію дошкільного й шкільного (коледжів) виховання дітей, онуків співробітників фірми; привілейовані стипендії.
20. Гнучкі соціальні виплати	Компанії встановлюють певну суму на «придбання» необхідних пільг і послуг. Працівник у межах установленної суми має право самостійного вибору пільг і послуг.
21. Страхування життя	Страхування за рахунок коштів компанії життя працівника й за символічне відрахування – членів його родини. За рахунок коштів, утримуваних з доходів працівника, при нещасному випадку виплачується сума, рівна річному доходу працівника; при нещасному випадку, пов'язаному зі смертельним результатом, виплачувана сума подвоюється.
22. Програми виплат із тимчасової епрацевдатності	Покриття видатків з тимчасової непрацевдатності.
23. Медичне страхування	Як самих працівників, так і членів їх родин.
24. Пільги й компенсації, не пов'язані з результатами (стандартного характеру)	Виплати, не пов'язані з досягненням певних результатів (компенсації переходу на службу з інших компаній – видатків, пов'язаних з переїздом, продажем, покупкою квартир, нерухомості, працевлаштуванням дружини (чоловіка) і т.д.; премії й інші виплати (у зв'язку з виходом на пенсію або звільненням). Зазначені виплати, що одержали за кордоном назву «золоті парашути», призначені для вищих керівників, звичайно включають додатковий оклад, премії, довгочасні компенсації, обов'язкові (передбачені в компанії) пенсійні виплати й ін. Надання такого роду виплат підкреслює високий у порівнянні з іншими статус працівника.
25. Відрахування в пенсійний фонд	Такий альтернативний державному фонд додаткового пенсійного забезпечення може бути створений як на самому підприємстві, так і за договором з яким-небудь фондом на стороні.
26. Асоціації одержання кредитів	Пільгові кредити на будівництво житла, придбання товарів, послуг і т.д.

Критерії відбору в організацію. Необхідно визначити, яким працівникам при прийманні на роботу буде віддаватися перевага: професіоналам, що володіють необхідними знаннями й досвідом для виконання сьогоднішніх функцій, або ж працівникам, які – при необхідному професійному рівні – є потенційно більш цінними для фірми, тому що здатні й готові освоїти нові професії, щоб вирішувати завдання завтрашнього дня.

Наступним важливим методом є *підтримка організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій*. Великий вплив на організаційну культуру виявляє те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка пригнічується при чинній практиці управління. Для успішної реалізації стратегічного управління персоналом важливою передумовою є заохочення керівництвом прояву самостійності й ініціативи з боку підлеглих. Важливим

методом є також *організаційні традиції й порядки*. Як зазначено вище, культура підприємства закріплюється й транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації. При цьому на організаційну культуру можуть вплинути навіть разові відступи від установленого порядку. Наприклад, якщо з якихось причин керівництво один раз не змогло підвести щомісячні підсумки роботи з поздоровленням і нагородженням кращих працівників, то це не тільки порушує встановлені правила, але й показує неготовність керівників розділяти цінності, які декларуються, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу «викладатися» на роботі.

Широке впровадження корпоративної символіки – важливий метод формування організаційної культури, який варто згадати. Досвід кращих організацій показує, що така символіка, застосовувана в упакуванні готової продукції, у рекламних матеріалах, в оформленні підприємства, транспортних засобів, робочому одязі, сувенірній продукції, позитивно відображається на ставленні персоналу до компанії, підвищує відданість працівників своїй організації й почуття гордості за неї.

Важливі для стратегії фірми цінності поширюються через публікацію книг і маніфестів керівників, їх публічні виступи й прес-конференції, видання внутрішньофірмових газет, плакатів, бюлетенів і відеокасет, розучування пісень і гімнів компаній. При

цьому активно працюють професійні пропагандисти й соціологи з апаратів віце-президентів по зв'язках із громадськістю або по трудових відносинах. Формування організаційної культури, необхідної для реалізації стратегії підприємства, усе тісніше переплітається із пропагандою, яка, як відомо, найбільш ефективна при безперервному й тривалому впливі, а також у створенні сприятливих обставин для її сприйняття. Реклама на телебаченні й по радіо, численні книги й журнали формують образ компаній та зобов'язують персонал до певних типів поведінки. Дуже великі кошти, які бізнес відпускає на формування ефективної організаційної культури, цілком окупаються.

Тема 9. Перспективи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами

1. Сучасні тенденції розвитку стратегій управління людськими ресурсами.
2. Зародження й розвиток організацій, що самонавчаються.
3. Зарубіжний досвід стратегічного управління людськими ресурсами (програма фірми «Сіменс»).
4. Перспективи розвитку стратегічного управління персоналом в Україні.

1. Сучасні тенденції розвитку стратегій управління людськими ресурсами

У 80-і роки ХХ ст. перед фірмами всіх країн Заходу часто вставали нові й несподівані завдання. Темпи змін були такі, що можна було з упевненістю передбачити подальше наростання нестійкості принаймні на 10–15 років уперед.

У цих умовах починає змінюватися філософія управління, що обумовило пошук нових стратегій управління персоналом. І. Ансофф сформулював принципи управління, які базуються на двох основних підходах до вирішення проблем:

- *управління на основі передбачення змін*: несподівані події можуть стати очікуваними, оскільки темп змін хоча й

прискорюється, але все ще можна заздалегідь попередити майбутні тенденції й визначити реакцію на них;

- *управління на основі гнучких негайних рішень* – в умовах, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити.

У 80-і роки, розбудовуючи концепції управління, І. Ансофф розробив підхід, який назвав «стратегічним управлінням». У його основі – управління за допомогою вибору стратегічної позиції; шляхом ранжирування стратегічних завдань, причому здійснюється це по слабких сигналах і в умовах стратегічних несподіванок. Ці ідеї й сьогодні оцінюються фахівцями в галузі управління як найсучасніші. Вони привернули увагу не тільки теоретиків, але й практиків управління– керівників фірм і в Японії, і в США. У Західній Європі й Україні, хоча саме тут невизначеностей і несподіванок у розвитку економіки дуже багато, менеджери ще не затребували концепцію І. Ансоффа. На думку К. Штайльманна (відомого підприємця й ученого Німеччини), у Східній Європі, Україні й інших країнах СНД ці види управлінського підходу навряд чи будуть затребувані найближчим часом. Як зауважує автор, українське підприємництво «по-своєму» реагує на «несподівані події» і «прискорені темпи змін».

На початку 80-х років на Заході одержав розвиток ще один напрямок у теорії управління – *еволюційний підхід*. Розглядаючи світ як процес, у якому Всесвіт і всі складні системи життя розуміються як результат розвитку, еволюційний підхід змінює погляд на фірму. Згідно з даною концепцією саме чинні для кожної фірми традиції й процедури прийняття рішень, алгоритми реагування на зміну зовнішнього й внутрішнього середовища визначають обличчя фірми, відмінність однієї фірми від іншої в конкурентній боротьбі. На думку «еволюціоністів», саме чинні правила, а не сліпе прагнення до максимізації прибутку у всіх ситуаціях, визначають характер прийнятих рішень. Ці правила не є раз і назавжди встановленими, вони еволюціонують відповідно до зміни ділового середовища підприємства й несуть на собі відбиток як особистостей керівників фірми, так і характеру взаємин із партнерами з інших фірм. Згідно з Х. Крингсом, *еволюційна модель фірми* визнає, що у фірми немає

єдиного критерію оптимальності прийнятих рішень. Цей критерій носить суворо індивідуальний характер, відображаючи не тільки особисті переваги керівника, але й історичний досвід діяльності фірми, її успіхів і невдач.

Ідеї І. Ансоффа, Х. Крингса й інших сучасних авторів, формуючи нову філософію управління, впливають на наявні стратегії управління ЛР.

По-перше, приходить розуміння того, що окремих співробітників є кращим експертом по конкретних, доручених йому питаннях. Він розбирається в них краще, ніж вищі керівники, тому в інтересах справи перехід повноважень до підлеглих. У передових фірмах працівники беруть участь у прийнятті рішень і часто самі їх ухвалюють. Такі підлеглі частіше сперечаються з начальством і показують більше винахідливості. Вони скоріше виявляють власну ініціативу, ніж будуть очікувати розпоряджень.

У цілому командний стиль керівництва відходить у минуле. Підлеглим передається (делегується) усе більше повноважень.

По-друге, взаємини набувають усе більш колегіального характеру, вони не настільки структуровані, як було раніше. За цих умов керівникам необхідно розвинути в собі нові якості, щоб адаптуватися до чинної ситуації. Для вирішення все більшої кількості завдань схема «начальник – підлеглий» не підходить. Проблеми все частіше вирішуються командою, що припускає зміну установок не тільки керівників, але й підлеглих. Тоді команда стає нормою організації праці.

По-третє, стає непотрібною стара організаційна модель, оскільки завдяки новим технологіям можливий вільний доступ до інформації усередині компанії. Компанії замінюють керівні ланки командами. Висловлюється думка, що незабаром люди будуть працювати в горизонтальній структурі, основу якої становлять команди, об'єднані однією метою, такою, наприклад, як розробка нової продукції, а не загальними функціями, як, наприклад, маркетинг.

Усі названі зміни у філософії управління ведуть до формування нової стратегії управління людськими ресурсами. На практиці це можна спостерігати на прикладі діяльності кращих

підприємств США. Досвід процвітаючих і швидкозростаючих компаній Америки дозволяє дістати тринадцяти уроків.

Урок 1. Усі особи, які так чи інакше беруть участь у створенні процвітаючого, швидкозростаючого підприємства, чітко уявляють собі, де б вони прагнули опинитися у віддаленій перспективі.

Урок 2. Процвітаючі підприємці незмінно сповнені невичерпного оптимізму.

Урок 3. Керівництво процвітаючих фірм робить усе можливе, щоб створити навіть у великій організації відчуття невеликого колективу, навіть однієї родини.

Урок 4. Усі швидкозростаючі компанії дотримуються стратегії збільшення своєї частки ринку, вони постійно націлені на завоювання нових позицій на ринку збуту своєї продукції.

Урок 5. Кожна із процвітаючих компаній переконана, що якість її продукції або послуг є найвищими.

Урок 6. Усі процвітаючі й швидкозростаючі компанії найпильнішу увагу приділяють обслуговуванню споживачів.

Урок 7. Швидкозростаючі компанії як ніхто вміють зосереджуватися на ключових аспектах своєї діяльності.

Урок 8. Багато швидкозростаючих компаній тримають «під замком», у великій таємниці свої патенти, програмне забезпечення або науково-технічні досягнення. Не поспішають розлучитися зі своїми відкриттями, ліцензувати їх.

Урок 9. Швидкозростаючі компанії мають здатність залучати й утримувати у себе талановитих людей.

Урок 10. Більшість швидкозростаючих компаній демонструють усе зростаючу гнучкість в управлінні й організації виробництва.

Урок 11. Більшість швидкозростаючих компаній США демонструють сильне бажання розділити зі своїми працівниками всі вигоди, насамперед приріст прибутку.

Урок 12. Швидкозростаючі компанії пропонують своїм працівникам привабливі умови для праці.

Урок 13. Швидкозростаючі компанії вчилися, як чути те, що відбувається всередині й зовні фірми.

Для підприємств перехідного періоду України, як і інших країн СНД, більш слушною є так звана *теорія виживання*. Згідно з цією

теорією, що є «антиеволюційною», підприємство в перехідний період не в змозі пристосуватися до постійних змін зовнішнього середовища, насамперед до коливань у номенклатурі й обсягах виробництва, а також до різких змін у фінансовому стані постачальників і споживачів. У цих умовах основним завданням підприємств є виживання. Тому плавна й погоджена із зовнішнім середовищем еволюція неможлива, а правила прийняття рішень на підприємстві, тільки-но сформувавшись, руйнуються під напором стресових ситуацій, у яких занадто часто виявляються колектив підприємства і його керівництво. У цих умовах керівники підприємства ухвалюють рішення, ґрунтуючись тільки на короткостроковій особистій вигоді й прагненні до зміцнення свого безконтрольного положення.

На думку вітчизняних авторів, дана фаза в житті підприємства носить короткочасний характер. Соціально-економічна й нормативно-правова нестабільність, нагромадження «кримінальної складової» діяльності керівників підприємств і змикання їх зі структурами організованої злочинності роблять положення керівників, «орієнтованих на виживання», нестійким. Почуваючи себе тимчасовими правителями, такі керівники не зацікавлені в стратегічному управлінні людськими ресурсами.

2. Зародження й розвиток організацій, що самонавчаються

Сучасне розуміння терміну «організація, що самонавчається» було сформульовано в роботах С. Арджиріса і його колег, які виявили відмінність між навчанням першого порядку, «одинарною петлею», і навчанням другого порядку, або «подвійною петлею». Відмінності між цими видами навчання можна звести до двох ознак:

1. Навчання за «одинарною петлею» приводить до підвищення здатності організації досягати конкретних цілей. Воно пов'язане з рутинним і поведінковим навчанням. У межах «одинарної петлі» організації навчаються без істотних змін своїх базових підвалин.

2. Навчання за «подвійною петлею» приводить до переоцінки організаційних цілей, цінностей і переконань. Цей тип навчання включає зміну організаційної культури. Важливим є той факт, що

«подвійна петля» включає навчання організації й тому, як треба вчитися її співробітникам.

У цей час розрізняють *чотири типи організації, що навчаються*: «такі, що знають», «Такі, що розуміють», «такі, що думають», «такі, що самонавчаються». Точніше було би сказати, що існують *чотири етапи розвитку традиційної ділової організації* й тільки на вищому етапі вона стає власне *Learning Company*, тобто організацією, що самонавчається.

Перший тип: «знаючі» організації, які характеризують прихильність одному шляху, передбачуваність і контрольованість зовнішнього середовища, що стає все більш рідким у наші дні.

Другий тип: «розуміючі» організації, які відрізняються прихильністю фундаментальним культурним цінностям, що означає стабільність основних рис чинної організаційної культури.

Третій тип: «мислячі» організації, що розглядають бізнес як низку проблем, для вирішення яких і необхідно постійно навчати персонал. Це дуже високий рівень розвитку організації, де створено передумови для ефективного стратегічного управління персоналом у межах організаційної культури, що постійно розвивається й удосконалюється.

Четвертий тип: «організації, що самонавчаються», для яких характерно розвиток і вдосконалення кожного досвіду для досягнення більш ефективного навчання, виховання і розвитку.

У цілому можна сказати, що розвиток управління пройшов через три етапи:

1. Управління за інструкціями.
2. Управління за цілями.
3. Менеджмент – навчання.

«Менеджмент – навчання» саме й було основою організації, що самонавчається. Саме цей вид сучасного менеджменту може дати в умовах інформаційного суспільства ключову конкурентну перевагу. Авторами даного типу менеджменту є П. Друкер, Т. Пітерс, С.Арджиріс, П. Сенге. Необхідність такого виду менеджменту обумовлена, на думку німецьких авторів, основними тенденціями світового розвитку і їх глобальними довгостроковими наслідками. До найважливіших тенденцій Р.Крайбіх (Німеччина) і його колеги відносять:

- наукові й технологічні інновації;
- виснаження природних ресурсів;
- поглиблення соціальних контрастів між «першим» і «третім» світом;
- економічну конкуренцію між індустріально розвиненими країнами;
- глобалізацію економіки, мобільності й зайнятості.

За цих умов організації, ефективні ще в 90-і роки ХХ ст., змушені перебудовуватися, щоб бути конкурентоспроможними в ХХІ ст. Саме у відповідь на сучасні виклики з'явилися організації, що самонавчаються.

Вони існують у турбулентному зовнішньому середовищі, усе більш типовому для сучасної економіки, виробляють складний продукт, зроблений під конкретного клієнта (*customized*). На сучасних ринках саме такі організації швидко заповнюють ніші усередині окремих сегментів. Найважливішою рисою таких організацій є перевага складного творчого характеру праці при широкому делегуванні повноважень. Останнього не могли добитися менеджери-теоретики з 1968 р., коли професор Р. Хен (Німеччина) обґрунтував необхідність і можливість делегування повноважень як найважливішого принципу управління персоналом. Протягом тридцяти років менеджери-практики не ухвалювали цей принцип.

Делегування відповідальності підлеглим припускає наділення підлеглих самостійністю у вирішенні доручених їм питань, тобто, разом з відповідальністю працівнику передаються (делегуються) також розпорядча влада й ініціатива. Про природу делегування повноважень Р. Хен (ФРН) писав: «Основа управління відносинами в колективі – делегування відповідальності. Воно припускає відокремлення певної сфери діяльності, у межах якої працівник самостійно діє, вирішує питання й несе за свої дії повну відповідальність. Цим делегування відповідальності відрізняється від передоручення роботи в традиційному сенсі, коли відповідальність за роботу залишається на начальнику, що ухвалює необхідні рішення й на свій розсуд втручається в хід справи».

Необхідність делегування повноважень Р. Хен обґрунтував низкою причин, найважливіша з яких – прагнення визволити творчий

потенціал персоналу на кожному рівні. Учений підкреслював, що делегування повноважень є найважливішим мотиваційним чинником. Крім того, Р. Хен називав ще дві причини: по-перше, неможливість в умовах уже 60-х років ХХст. виконувати всю управлінську роботу особисто керівником; по-друге, здатність однієї людини ефективно керувати роботою обмеженого числа підлеглих.

Серед теоретиків і практиків управління поки не існує єдиної думки щодо питання оптимального числа безпосередніх підлеглих на різних рівнях управління (що і є «нормою керованості»). Сама по собі ця проблема не нова. Ще генерал Ян Гамільтон стверджував: «Людський розум не може контролювати безпосередньо більш п'яти або шести інших розумів». Один із засновників науки управління французький учений А. Файоль писав, що керівник може ефективно розпоряджатися досить невеликим числом підлеглих, звичайно менше шести, і тільки майстер може управляти 20-30 робітниками, коли їх робота проста.

У середині 30-х років «норму керованості» (або «обсяг контролю») для різних рівнів спробував теоретично обґрунтувати французький консультант з управління Грайчунас. Він зробив висновок, що одна людина у змозі ефективно керувати не більш ніж шістьма безпосередньо йому підлеглими, а оптимальне число підлеглих – чотири. Це положення довгі роки було прийнято як аксіома відносно вищих керівників і директорів підприємств. Що стосується середньої й нижчої ланки управління персоналом, то в теорії поки не знайдено єдиного рішення. Одні автори вважають, що на середньому рівні «норма керованості» 4 - 8 людей, інші – 12 осіб. Оптимальне число підлеглих майстрові робітників визначається в межах від 10 до 30 осіб. Більшість американських фахівців дотримується думки, що майстер повинен керувати 10-12 робітниками.

У 60-і роки ХХ ст. на вищому рівні управління рідко дотримувалося теоретичне положення про чотирьох-п'ятьох безпосередніх підлеглих. Радянський учений Р. Юксваров зазначав, що в США, як правило, були безпосередньо підпорядковані президентові: у великих компаніях – вісім-дев'ять осіб, у середніх – шість-сім осіб. Наприклад, президентові «Дженерал моторс» були

підпорядковані чотири віце-президенти по загальних питаннях і чотири віце-президенти по окремих групах продукції. У цілому теоретично обґрунтованої кількості безпосередніх підлеглих у вищих керівників і директорів підприємств дотримувалися лише в 10-17% американських корпорацій і компаній.

Уже в 70-і роки положення різко змінилося: проведені дослідження показали, що в більшості американських компаній вищому керівникові безпосередньо підпорядковані чотири особи.

Реалізація цього принципу управління персоналом припускає, однак, виконання ряду умов. Зокрема, підлеглим має бути надане не тільки право ухвалювати рішення, але й «право на помилку». Одним з перших обґрунтував це положення Є. Бреднер (Німеччина), який писав: «Варто тактовно виправляти помилки підлеглих і обов'язково вибачати їх, інакше ніхто не захоче брати на себе відповідальність. До того ж тільки в такий спосіб можна сприяти сміливим пошукам і боротися із шаблонним мисленням». Т. Доко (Японія) обґрунтував, що найважливішою умовою делегування повноважень є принцип «відсутності докорів і покарань». Він писав: «Після того як цілі встановлено, співробітник повинен бути наділений правами, необхідними й достатніми для їхнього досягнення. У цьому випадку володіння повноваженнями означає, що засоби для досягнення цих цілей перебувають у розпорядженні працівника. Керівники не дають підлеглим детальних вказівок про засоби досягнення цілей. Кожний повинен максимально використовувати свої творчі здібності й сам думати над тим, як їх досягти. У цьому творчому процесі ми повинні дотримуватися принципу – не дорікати працівникам за невдачі. Принцип відсутності докорів і покарань заохочує творчість співробітників. При такому положенні витрати, викликані цими невдачами, розглядаються як вид видатків на освіту».

Після обґрунтування цих положень на Заході пройшло більше 40 років. Уже в 70-і роки ХХ ст. про делегування повноважень було написано чимало робіт у нашій країні, але й дотепер і в нас, і на Заході лише деякі керівники дійсно делегують повноваження, що обумовлено двома основними причинами:

- зневірою у здатності своїх підлеглих;
- застарілим уявленням про авторитет керівника, яке

ґрунтувалося (і поки ще ґрунтується) на положенні, що керівник знає краще підлеглого, як виконати будь-яке завдання.

У результаті значно поширилося псевдоделегування повноважень. На словах виступаючи за делегування, керівник вимагає інформації перед кожним рішенням підлеглого, змінює його рішення (вважаючи, що тим самим він нібито зміцнює свій авторитет).

Положення змінюється тільки в останні роки, коли виникли організації, що навчаються. Саме їхнє існування припускає відмову від багатьох колишніх установок керівників (і підлеглих), зокрема, визнання того, що підлеглий знає краще за керівника, як виконати поставлене завдання. Керівник не повинен йому заважати.

Такі організації застосовують не тільки високі технології, але й реально делегують повноваження підлеглим, що включає персонал у пошук удосконалення способів функціонування технологій для підвищення якості продукції. На таких підприємствах працівник розглядається як партнер, а менеджер виступає в ролі тренера, що опікується про досягнення своєї команди або колег – співробітників. (При цьому рідко вживається навіть слово «підлегли»). Організації характеризуються високоадаптивною, партнерською, творчою організаційною культурою. Основою управління є стратегічне бачення, системний підхід, креативність і ефективні комунікаційні здатності.

Отже, можна сказати, що організація, яка самонавчається, розвивається за рахунок постійного розвитку всіх своїх співробітників (як менеджерів, так і робітників). Провідні менеджери світу усвідомили, що тільки персонал може привести до успіху всієї організації. При цьому вже йдеться не про мотивацію працівників методами 80 - 90-х років ХХ ст., а про постійний розвиток персоналу, який має на увазі вдосконалення особистості працівника, його особистісних якостей. Навчання відіграє важливу роль, але ще не гарантує вдосконалення особистості й перехід до організації, що самонавчається. Під вдосконаленням особистості мається на увазі щось більше, ніж духовна наповненість, відкритість людини, хоча без цього й неможливе духовне зростання. Організація, що

самонавчається, виховує в співробітниках підхід до власного життя як до творчої праці. Мова йде про життя, наповнене творчістю, а не про реакцію на події.

Коли вдосконалення особистості перетворюється на норму, у людини формуються дві важливі якості.

По-перше, вміння виділяти з безлічі важливих проблем найважливішу в даній ситуації, яка є пріоритетною. Саме її рішення людина приділяє основну увагу.

По-друге, вдосконалення особистості означає безперервне навчання мистецтву ясно бачити, що відбувається. Коли людина рухається до бажаної мети, життєво важливо знати, де вона зараз перебуває. Зіставлення бачення (того, що вона прагне мати) й ясного уявлення про дійсність (того, де вона перебуває щодо своєї мети) створює творчу напругу.

Сутність вдосконалення особистості саме й укладається в навчанні тому, як людині у власнім житті створювати й підтримувати творчу напругу, творчий підхід до будь-якої справи. Саме такий підхід приводить до задоволеності людини своєю справою.

Синтетичною характеристикою, що виражає ступінь задоволеності своєю працею, є поняття «покликання». М.Вебер визначав покликання як «такий лад мислення, при яким праця стає абсолютною самоціллю. Таке відношення до праці не є, однак, властивістю людської природи. Не може воно виникнути і як безпосередній результат високої або низької оплати праці; подібна спрямованість може з'явитися лише в результаті тривалого процесу виховання».

На практиці 99 людей із 100 не мають можливості виявити свій талант і все життя займаються не своєю справою.

Організації, що самонавчаються, створюють умови для заняття улюбленою творчою справою. У цьому випадку «навчання» означає не придбання додаткової інформації, а розширення здатностей одержувати в житті результати, які людині дійсно бажані. Це припускає безперервне навчання й виховання протягом усього життя. Точніше було б говорити не про навчання, а про освіту. Організації, що самонавчаються, можливі тільки у тому випадку, коли в них на кожному рівні будуть люди з таким підходом до життя, коли праця

стає абсолютною самоціллю. Таким людям властивий дух дослідження, прагнення усе точніше й глибше сприймати світ, а не тільки свою роботу. Людина починає розуміти свій зв'язок із людьми й світом. Для таких людей жити – значить бути частиною великого творчого процесу, на який можна впливати, але над яким не можна панувати. Зрозуміло, не йдеться про роботу за гроші, а про працю як творчу діяльність людини. Формування працівника нового типу в організаціях, що самонавчаються, змінює вельми тонкі аспекти особистості, такі, як сполучення раціонального знання та інтуїції, розуміння нашого зв'язку зі світом, співчуття, що нарощується, спрямованість. Це – принципово нові якості персоналу XXI ст.

Розглянемо ці бажані для керівництва сучасної організації зміни особистості працівника докладніше.

З'єднання раціонального знання й інтуїції. В останні роки багато експериментальних досліджень довели, що досвідчені менеджери дуже часто покладаються на інтуїцію, а не на чисто раціональний підхід до складних проблем. Вони довіряють передчуттям, проводять паралелі й інтуїтивно зіставляють зовні різні ситуації. У деяких школах менеджменту тепер уже існують курси з використання інтуїції й творчого вирішення проблем. На жаль, нашим організаціям і суспільству в цілому ще дуже далеко до з'єднання інтуїції й раціонального знання. Втім, саме такий синтез дає людині можливість вийти за межі певних спеціальних (тобто, часткових) знань, опанувати комплексним підходом на межі низки наук при вирішенні своїх проблем як на виробництві, так і в житті.

Люди, що багато чого досягли на шляху вдосконалення особистості, не говорять про з'єднання інтуїції й раціональності. У них це виходить несвідомо, як побічний результат орієнтації на використання всіх ресурсів особистості.

Співпереживання. Навчаючись бачити взаємозв'язки, людина поступово руйнує установки «провини» і «обвинувачення». Така людина починає розуміти більш глибоко природу сил, у межах якої він діє. Поки людина не навчилася розуміти ці зовнішні сили, які часто управляють нею, вона відчуває себе жертвою. Співпереживання має в цьому випадку чисто управлінський аспект: людина прагне

зрозуміти, чому й навіщо інші роблять саме так, а не інакше. Саме це знання дозволяє правильно враховувати реакцію оточення на поведінку людини й досягати своїх цілей. Навіть у тому випадку, коли ця мета видається «розсудливою» (тобто односторонньо раціональною), людям недосяжною.

Спрямованість до цілого. Почуття взаємозалежності й здатність до співпереживання народжують більш широке бачення. Без цього вся несвідома візуалізація залишиться вправою в чистому егоїзмі, здатному одержати бажане, але який не досягне цього. Люди й організації, які прихильні не вузьким егоїстичним цілям, а враховують інтереси інших («спрямованість до цілого»), виявляють у собі як би нову енергію. Усі цінні відкриття або винаходи були зроблені людьми, які відчули духовної емоції, що привели їх до осяяння. Вони віддані надособистісним цілям, що типово для пасіонаріїв. У цьому випадку доречно говорити про особливу ідеологію або душу організації, що впливає на формування подібних особистостей, і, у свою чергу, такі особистості формують унікальну культуру підприємства. Мабуть, тут не мається на увазі організаційна культура в загальноприйнятому розумінні: мова йде, радше, про культуру організації в новому розумінні, де культура не тотожна цивілізації, а походить від слова «культ». Така організаційна культура легше за все може бути створена на підприємствах КНР, Росії, Японії, де збереглися цінності традиційного суспільства й культура традиційно не ототожнюється із цивілізацією.

Особисте вдосконалення в організації. Питання про особисте вдосконалення – завжди справа особистого вибору людини. Не можна силою вести людину цим шляхом. Обов'язкові програми, у яких люди повинні брати участь, якщо прагнуть до службового зростання, знищують свободу вибору й дуже часто породжують до себе огиду. Щоб створити організацію, що самонавчається, керівник має постійно працювати над створенням такої організаційної культури, у якій принципи особистого вдосконалення будуть повсякденними. Це означає створення культури організації, у якій нормою є дух допитливості й прихильності істині, а від людей очікують новаторства. Така атмосфера (або ефективна організаційна культура) здатна двояким чином сприяти особистому

вдосконаленню. По-перше, люди будуть постійно переконуватися в тому, що в даній організації розвиток особистості дійсно заохочується. По-друге, ті, хто позитивно відгукнеться на надані можливості, зможуть проявляти творчий, новаторський підхід до своєї роботи, що життєво важливо для процесу особистого вдосконалення. Цей процес, як і будь-який інший, повинен практикуватися постійно. Підтримка оточення, а не тільки начальства відіграє при цьому для людини вирішальну роль.

Побудова організації, що самонавчається, потребує розвитку у співробітників п'яти здатностей, найбільш важливих для особистого вдосконалення:

- більш системно бачити й розуміти світ;
- міркувати про неявні передумови;
- говорити про власні мрії й цілі;
- слухати інших, коли вони говорять про своє;
- бути уважним до того, як інші сприймають світ.

Краще, що може зробити керівництво організації, – це працювати спільно з підлеглими над розвитком усіх названих здатностей людини. Це важко, оскільки припускає, що керівник є зразком, подає приклад, удосконалюючи власну особистість: дії, особистий приклад завжди більш прагматичний ніж слова.

У організаціях, що самонавчаються, формується нове уявлення щодо лідерства. У них лідери є одночасно конструкторами (у сенсі – будівельниками), служителями й учителями. На них лежить відповідальність за будівництво організації, працівники якої підвищують свій інтелектуальний рівень і надихаються лідером на справи. Можна навіть сказати, що лідер у організаціях, що самонавчаються, насамперед відповідає за навчання і розвиток персоналу, тоді самі працівники забезпечать високоефективне функціонування організації.

Саме в межах організації, що самонавчаються, можна досягти найважливішої мети сучасного стратегічного управління: неперервного розвитку компетенції персоналу у відповідності зі стратегічними завданнями компанії.

3. Зарубіжний досвід стратегічного управління людськими ресурсами (програма фірми «Сіменс»)

Успішність застосування стратегічного підходу до управління персоналом залежить від цілого ряду факторів: економічних, соціальних, культурних. Гарним поштовхом до усвідомлення необхідності нового підходу до менеджменту персоналу може бути погіршення положення фірми при наявності розумного керівництва нею. Прикладом може служити сучасна практика відомого німецького концерну «Сіменс», чиє положення на світовому ринку в 90-х роках похитнулося. Керівництво підготувало й почало впроваджувати стратегічну програму підвищення конкурентоспроможності фірми, спрямовану на відновлення підходів до управління як фірмою, так і її персоналом.

Програма одержала назву «TOP – Siemens» – вираження намірів фірми знову зайняти провідне місце серед світових виробників.

Стратегічна програма передбачала комплексний підхід і ставила чотири найважливіші мети;

- підвищення продуктивності праці;
- прискорення інновацій;
- підвищення темпів зростання виробництва;
- здійснення культурних перетворень.

Що стосується підвищення продуктивності праці, то «Сіменс» добився за три роки її збільшення на 23%, що привело одночасно до скорочення 50 тис. робочих місць. Оскільки мова йшла про перспективний план, то фірма намітила протягом трьох років перенавчити максимально можливу кількість співробітників для роботи на нових робочих місцях, що скоротило реальне число звільнень.

Метою стратегічної програми розвитку фірми «Сіменс» був також розвиток інновацій і збільшення темпів зростання виробництва, при цьому передбачалося широке залучення членів колективу в розробку конкретних стратегічних планів підприємства, що було зроблено вперше в практиці фірми.

Наприкінці ХХ ст. «Сіменс» став більш інновативним підприємством: ще в середині 90-х років тільки половині продукції,

що виготовляється, було менше п'яти років, у той час як сьогодні частка сучасної продукції становить 70% від обороту фірми.

Реалізуючи нову стратегію, фірма «Сіменс» спочатку 1997 р. уперше у своїй історії почала розбудовувати рух раціоналізаторів виробництва, підтримувати змагання новаторів. Цим почином керівництво фірми прагнуло підкреслити значущість інновацій для майбутнього підприємства. Інновації відкривають шлях у майбутнє й ведуть до зростання виробництва, що є третьою метою стратегічної програми «Сіменс».

Особливе значення надається зміні культури підприємства. Саме зміни в організаційній культурі є основою для реалізації всіх названих цілей: зростання продуктивності праці, інновацій і збільшення виробництва. Колишні традиції й норми поведінки співробітників стали гальмом у розвитку менеджменту. Тільки перетворення фірми в організацію, де всі працівники зацікавлені в загальному успіху, готові брати участь в обговоренні й вирішенні проблем фірми, забезпечує досягнення стратегічних цілей концерну «Сіменс». На практиці це означало, зокрема, максимальне делегування повноважень підлеглим, створення невеликих груп, відповідальних за певний продукт, що дозволяє досягти синергетичного ефекту, використовуючи переваги малого самостійного колективу: його гнучкість, оперативність, невеликий управлінський апарат, безпосередній характер комунікацій.

Реалізація програми «TOP – Siemens» показала, що для рішення поставлених завдань потрібно більш тривалий строк, чим передбачалося. Було розроблено нову стратегічну програму вдосконалення управління фірмою і її персоналом на XXI століття, яка одержала назву «top+». У цей час вона впроваджується в практику.

«Сіменс» розраховує подолати виклик сучасної глобалізації, що підсилюється й міжнародною конкуренцією, насамперед шляхом створення нового менеджменту, у якому найважливіша роль приділяється стратегічному управлінню персоналом, що стало реальністю на фірмі в самі останні роки XX ст.

4. Перспективи розвитку стратегічного управління персоналом в Україні

Можна виділити об'єктивні й суб'єктивні фактори, які визначають перспективи розвитку стратегічного управління персоналом у нашій країні.

До *об'єктивних факторів* відносяться перетворення на макроекономічному рівні.

У нашій країні перспективи розвитку економіки в цілому й окремих підприємств зокрема залежать від характеру перетворень на макроекономічному рівні. При цьому мова йде про формування економіки майбутнього, тобто того господарського устрою, який не стільки вже є як завершеність, скільки, очевидно, ще тільки буде. Причому є передумови для становлення не ліберальної, а надорганізованої економіки.

Подібний розвиток може не відбутися внаслідок боротьби великих соціогосподарських просторів-структур проти глобалізації взагалі й електронного тоталітаризму зокрема. Вирішальну роль при цьому можуть зіграти дві нові потужні світові держави – КНР і Індія, що найбільш імовірними є два сценарії розвитку економіки в Україні в умовах подальшої глобалізації.

Сценарій I. У світі затверджується тоталізована електронна економіка. У нашій країні економічні реформи будуть продовжені в ліберальному дусі, що призведе до подальшого скорочення виробництва й залежності України від імпорту та від світової економіки в цілому. У цих умовах зросте небезпека тоталітаризму, будуть створені передумови для зростання насильства в країні, що відіб'ється й на характері управління економікою й окремими підприємствами.

У діловому світі в Україні й світі затвердять своє панування підприємці типу «акул», тісно пов'язані з корумпованими чиновниками всіх рівнів. У цьому випадку стратегія управління персоналом буде здійснюватися твердими, тоталітарними методами, а працівники підприємства перетворюються на безправних роботоодержувачів. Підсилиться технологічне відставання України від провідних закордонних країн (у тому числі КНР і Індії), країна

остаточно перетвориться на сировинний придаток Заходу. Це був би дуже небажаний розвиток для України, але його можливість реальна.

Сценарій 2. Виступи проти глобалізації по-американськи (які можуть очолити, як ми вже зазначали, КНР і Індія, а також антиглобалісти багатьох інших країн) приведуть до формування економіки іншого типу, у якій будуть панувати принципи сталого розвитку й індустріальної демократії. В Україні в такому випадку знизу формуються освічені підприємці, що знають й уміють виробляти ефективну стратегію розвитку підприємств, конкурентоспроможних в умовах мінливого ринку XXI ст. Спочатку в малому й середньому бізнесі вони зміцнюють свої позиції, виробляють і дотримуються кодексу підприємницької етики. Поступово розвивається нове для України й світу моральне підприємництво. Воно може включати такі постулати:

- визнання самоцінності людського життя, ставлення до кожної особистості як до суверена;
- неухильне дотримання загальнолюдських моральних норм, непорушність демократичних прав і свобод, у тому числі й широких прав працівників підприємства в обговоренні як повсякденних, так і стратегічних завдань розвитку організації;
- постійне прагнення до оволодіння науковими знаннями, вдосконаленню вмінь як особисто менеджерами, так і працівниками підприємства. Розвиток й зміцнення позицій на ринку підприємств, що самонавчаються;
- віра в людей і в себе, невичерпність життєвого оптимізму, що загострює потребу в добродійності.

Моральне підприємництво припускає також нові критерії ефективності, які враховують вплив підприємницької діяльності як на окремого працівника, колектив підприємства, так і на навколишнє середовище й суспільство. Реалізація другого сценарію відкриває гарні перспективи для розвитку стратегічного управління персоналом в Україні, а також створює основу для становлення в нашій країні економіки нового технологічного укладу, який виростає внаслідок розвитку третьої промислової революції і є адекватною

відповіддю виклику інформаційного суспільства ХХІ ст. У такому випадку відбудеться рух до суспільства, у якому домінує творчий зміст діяльності на відміну від репродуктивної праці. Неминучим стане подальша модифікація підходів до управління персоналом.

Особливу роль при цьому будуть відіграти *суб'єктивні фактори*: готовність менеджерів і співробітників працювати по-новому в умовах переходу до безперервного інноваційного процесу в практиці управління. Уже в цей час проведення НД і ДКР займає все більше місце в інвестиціях, перевищуючи в наукомістких галузях видатки на придбання устаткування й будівництво. Одночасно підвищується значення державної науково-технічної, інноваційної й освітньої політики, що визначає загальні умови науково-технічного прогресу. Постійно росте частка видатків на науку й освіту в розвинених країнах, досягаючи 3% ВВП. При цьому частка держави в цих видатках становить у середньому 35–40%. Інтенсивністю НД і ДКР багато в чому визначається сьогодні рівень економічного розвитку – у глобальній економічній конкуренції виграють ті країни, які забезпечують сприятливі умови для наукових досліджень і науково-технічного прогресу. В Україні подібний підхід до науково-технічної, інноваційної і освітньої політики є найважливішою передумовою для формування нових установок як менеджерам, так і співробітникам, необхідних для стратегічного управління персоналом.

Не менш важливу роль відіграє розвиток освіти. Навіть у Німеччині положення в системі освіти вважається критичним. Як зазначає керівник фірми Мак Кинси (McKinsey) Й.Клюге, «навіть якщо ми за помахом чарівної палички вже завтра мали б найкращу у світі систему освіти, треба було б 20 років для того, щоб вона принесла свій ефект. За ці роки парубок закінчив би свою шкільну освіту і додаткове навчання. Саме тому ми повинні діяти швидко, оскільки відсталість у секторі освіти веде нас до серйозної економічної кризи».

Тим більше це відноситься до України, де необхідно для підготовки сучасних фахівців – як менеджерів, так і майбутніх рядових співробітників підприємств – подолати кризу шкільної й вищої освіти, що поглиблюється в останні 15 років. Без цього ніякий перехід до стратегічного управління персоналом просто неможливий.

Звичайно, саме по собі навчання – найважливіша умова створення суб'єктивних передумов для розвитку в Україні стратегічного підходу до управління персоналом в умовах ефективної організаційної культури (яку повинні створювати й підтримувати менеджери). При деяких здібностях ремеслу менеджера можна навчитися, але ремесло так і залишиться ремеслом: без творчого осяяння неможливо переступити через межі наслідування або копіювання. Однак і творчого емоційного пориву вже не досить, тому що без завзятого прагнення до мети (у цьому випадку – до реалізації стратегії) ухвалювати оптимальні управлінські рішення в мінливих умовах не можна.

Необхідно зазначити ще один напрямок стратегічного управління персоналом – підготовку й навчання співробітників. З одного боку, це мотивує працівників: «у мене інвестують, мене готують, переді мною відкривають перспективи, можливість зростання». З іншого боку, для самої фірми це створює можливість мати в майбутньому своїх фахівців, які зможуть успішно вирішувати нові завдання, пов'язані зі стратегічними цілями фірми.

У цілому компанія, яка орієнтується на стратегічне управління персоналом, повинна визначити, які повноваження і яку свободу в прийнятті рішень варто надати менеджерам кожного підрозділу, особливо керівникам дочірніх підприємств і функціональних відділів.

Делегування значних повноважень підлеглим менеджерам і працівникам веде до створення більш горизонтальної організаційної структури з меншим числом управлінських шаблів. Консультанти провідної світової консалтингової компанії в галузі стратегічного розвитку McKinsey так визначили *принципи горизонтальної оргструктури*:

1. Організація будується навколо процесу, а не завдання.
2. Ієрархія стає більш плоскою.
3. Команди використовуються для управління всією виробничою діяльністю.
4. Споживачі є двигуном виробничої діяльності.
5. Винагороджуються результати командної діяльності.
6. До максимуму розширюються контакти з постачальниками й споживачами.

7. Усі працівники повинні бути повністю інформовані й навчені.

Перераховані принципи хоча й застосовуються для побудови реальних організацій, однак досить обмежено та лише у провідних транснаціональних компаніях.

Дані досліджень країн СНД показують, що в останні 3-4 роки багато змін в організаціях мали місце у вигляді:

- комплексного управління якістю;
- реінжинірингу;
- перебудови бізнес-процесів.

У цілому, однак, загальним напрямком розвитку управління в Україні вже на початку ХХІ ст. є перехід до більш плоских структур, у яких управління по горизонталі стає важливіше традиційного управління зверху вниз, характерного для громіздкої ієрархії. Із багатьма викривленнями, застереженнями й умовностями перетворення все-таки відбуваються, що приводить до глибоких змін у всіх аспектах життя корпорацій. Зароджуються елементи нового, стратегічного управління персоналом в умовах мінливої організаційної культури підприємств. Зокрема, у децентралізованій горизонтальній структурі менеджери й працівники підприємств не намагаються знайти відповідь у вищого керівництва, а самі ухвалюють рішення й розробляють плани дій. Це стимулює нові ідеї, творчу думку й більшу зацікавленість у справах з боку підлеглих менеджерів і співробітників підприємств.

Для розвитку стратегічного управління персоналом менеджери повинні уникати організаційних побудов, при яких стратегічно важливі функції не виправдано роз'єднані. Дроблення стратегічно важливих робіт між багатьма спеціалізованими підрозділами призводить до збільшення самої роботи, а не зацікавленості в результаті. Збільшення числа робочих ланок подовжує час виконання й часто спричиняє зростання накладних видатків, тому що координація роз'єднаних операцій може зажадати значних зусиль із боку багатьох осіб. Це характерно практично для всіх українських компаній незалежно від масштабів і сфери бізнесу.

Керівники, що зацікавлені в розвитку стратегічного управління персоналом, успішно використовують вдалий закордонний досвід, зокрема таких фірм, як CRAY (великі ЕОМ), LOTUS (програмне забезпечення), HONDA (малі двигуни), які часто реорганізують бригади високоталановитих людей, орієнтуючи їх на виконання спеціальних проектів. Мобілізуючи внутрішній інтелектуальний потенціал, закордонні компанії звичайно домагаються успіху не за допомогою великих операційних кошторисів, а завдяки вмілому відбору, підготовці, потужному культурному впливу (в умовах ефективно організації культури їх підприємств), співробітництву, мотивації, наділенню повноваженнями, привабливим стимулам, організаційній гнучкості, гарній базі даних.

РОЗДІЛ 2.2. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ ТА ЗАВДАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами

1. Поняття і основні характеристики стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Місце і роль стратегічного управління людськими ресурсами в системі стратегічного управління організації.
3. Зміна концепцій і технологій управління людиною в історичному плані.
4. Цілі й завдання вивчення дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами».

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Скласти таблицю за наведеною нижче формою (табл.1) та зробити висновки щодо тенденцій розвитку стратегічного управління людськими ресурсами.

Таблиця 1.

№ з/п	Тривалість етапу	Характеристика етапу	Основні цілі та завдання
1.			
2.			
...			
...			

Етапи становлення стратегічного управління людськими ресурсами

Завдання № 2. Підготувати есе (3-4 стор.) на тему «Моє бачення перспектив упровадження стратегічного управління людськими ресурсами в Україні».

Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами

1. Основні елементи стратегії управління людськими ресурсами.
2. Ключові концепції управління людськими ресурсами. Первинні концепції управління людськими ресурсами: модель відповідності і Гарвардська модель.
3. Стратегічна відповідність та її типи. Зовнішня і внутрішня відповідності.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Надати необхідні пояснення у письмовій формі щодо чинних у світовій практиці стратегій управління людськими ресурсами та висловити власне бачення ефективності їхнього впровадження в Україні.

Завдання № 2. Підготувати реферат за темою «Види стратегічної відповідності» або «Обґрунтування необхідності використання у практиці стратегічного управління людськими ресурсами зовнішньої та внутрішньої відповідності».

Тема 3. Взаємозв'язок стратегії розвитку й стратегії управління людськими ресурсами

1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління її людськими ресурсами. Принципи та етапи процесу стратегічного управління.
2. Стратегічне планування й стратегічне управління. Взаємозв'язок категорій теорії стратегічного управління. Цілі і місія організації. Стратегія, методи, технології управління.
3. Ключові концепції стратегії: конкурентна перевага, відмітні здатності й стратегічна відповідність.
4. Основні складові стратегії: стратегічний намір, стратегія ресурсної бази, стратегічна здатність.
5. Варіанти стратегій розвитку організації й відповідні їм стратегії управління людськими ресурсами: підприємництва, динамічного зростання, прибутку, ліквідації, зміни курсу.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. За матеріалами вивченої теми розробити таблицю стратегічної відповідності ділової стратегії і стратегії управління людськими ресурсами за формою таблиці 2.

Таблиця 2

Стратегічна відповідність

№ з/п	Ділова стратегія	Стратегія управління людськими ресурсами
1.	Лідерство у витратах	
2.	Інновацій	
3.	Якості	

Завдання № 2. Підготувати реферат (10-12 стор.) за однією з наведених далі тем: «Відповідність ділової і кадрової стратегії», «Мотиваційні стратегії в управлінні сучасним підприємством», «Роль людських ресурсів у реалізації інноваційних стратегій розвитку організації».

Тема 4. Формування системи стратегічного управління людськими ресурсами

1. Моделі, на базі яких формуються стратегії управління людськими ресурсами: управління формуванням високого ступеня прихильності; управління формуванням високого ступеня ефективності; максимального залучення.
2. Підходи до розробки стратегічного управління людськими ресурсами: метод «найкращої практики», метод «найкращої відповідності», метод «зв'язування».
3. Формулювання (визначення) стратегії управління людськими ресурсами. Необхідні умови вибору варіантів стратегії управління людськими ресурсами.
4. Розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. На прикладі матеріалів окремої компанії розробити підхід до визначення етапів та елементів стратегічного управління людськими ресурсами.

Завдання № 2. Сформулювати місію організації та цілі в галузі стратегічного управління людськими ресурсами:

- а) для промислової компанії;
- б) для торговельної організації;
- в) для закладу професійно-технічної освіти.

Завдання № 3. Розглянути ситуацію, що викладена у практикумі №1, та відповісти на питання щодо її вирішення.

Тема 5. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами

1. Мета, завдання й вимоги до реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Правила, які необхідно враховувати керівництву для успішної реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Мета і завдання реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

2. Етапи реалізації стратегії управління людськими ресурсами: впровадження стратегії; стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.

3. Бар'єри, що перешкоджають реалізації стратегії управління людськими ресурсами і шляхи їхнього подолання.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Розглянути конкретну ситуацію з практикуму 2 і скласти план стратегічного розвитку людських ресурсів, зазначивши в ньому:

- а) стратегічні заходи;
- б) тактичні й оперативні заходи.

Завдання № 2. Розв'язати практичну ситуацію з практикуму 2 згідно з поставленими до неї запитаннями.

Завдання № 3. Підготувати есе на тему «Мої власні дії як керівника організації щодо подолання бар'єрів, які перешкоджають реалізації стратегії управління людськими ресурсами» (на прикладі самостійно обраної віртуальної організації).

Тема 6. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами

1. Нові завдання і умови для підвищення якості роботи служби управління людськими ресурсами.
2. Ключові ролі фахівців служби управління людськими ресурсами: стратег, діловий партнер, інноватор й менеджер змін.
3. Компетентність фахівців служби управління людськими ресурсами. Основні навички, якими повинні володіти працівники служби як ділові партнери. Карта компетентності працівників служби управління людськими ресурсами.
4. Характеристики, що визначають стратегічну роль керівників служби управління людськими ресурсами.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Схематично представити організаційну структуру кадрової служби в організаціях традиційного і сучасного типу. Обґрунтувати необхідність створення підрозділів кадрової служби, що відповідатимуть за впровадження і супроводження системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Завдання № 2. Які завдання і функції сучасної кадрової служби організації виконуються за допомогою комп'ютерних технологій. Наведіть приклади програмного забезпечення, яке використовується при цьому.

Завдання № 3. Розробіть карту компетентності працівників служби управління персоналом, що відповідають за організацію планування й розвитку ділової кар'єри співробітників.

Тема 7. Практика стратегічного управління персоналом

1. Комбінація різних варіантів стратегій організації: об'єднання стратегії підприємництва й стратегії прибутку (раціональності); об'єднання стратегії підприємництва й стратегії ліквідації; комбінація стратегії підприємництва й стратегії динамічного зростання.

2. Розвиток компетенції персоналу в умовах стратегічного управління.

3. Управління компетенцією персоналу: на рівні організації й на рівні особистості.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Підготувати реферат (5-7 стор.) на тему «Основні завдання соціального управління (придбання, стимулювання й розвиток компетенції), які необхідно вирішувати для успішної реалізації стратегії управління персоналом».

Завдання № 2. Підготувати есе на тему «Мої можливості щодо управління власною компетенцією».

Тема 8. Формування ефективної організаційної культури як модель стратегічного управління людськими ресурсами

1. Організаційна культура як найважливіший конкурентний фактор. Складові елементи організаційної культури.

2. Основні етапи роботи з формування ефективної організаційної культури.

3. Методи формування й підтримки ефективної організаційної культури.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Підготувати реферат за однією з наведених тем:

а) «Стратегічний підхід до управління організаційною культурою та перспективи його впровадження на вітчизняних підприємствах»;

б) «Вивчення чинної організаційної культури»;

в) «Способи впливу керівництва організації на розвиток культури».

Завдання № 2. Розробити та надати в письмовому вигляді анкету опитування членів групи, у якій навчається студент, щодо визначення стану організаційної культури.

Завдання № 3. Розробити та обґрунтувати показники рівня організаційної культури у групі, де навчається студент.

Тема 9. Перспективи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами

1. Сучасні тенденції розвитку стратегій управління людськими ресурсами. Основні підходи до вирішення проблем стратегічного управління людськими ресурсами: управління на основі передбачення змін; управління на основі гнучких негайних рішень.

2. Зародження й розвиток організацій, що самонавчаються. Зміни особистості працівника сучасної організації: поєднання раціонального знання й інтуїції; співпереживання; спрямованість до цілого; особисте вдосконалення в організації.

3. Закордонний досвід стратегічного управління людськими ресурсами (програма фірми «Сіменс»).

4. Об'єктивні й суб'єктивні фактори, які визначають перспективи розвитку стратегічного управління персоналом в Україні.

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. На основі аналізу 13 уроків процвітаючих і швидкозростаючих компаній США, що надані в тексті лекції, відповісти на три запитання і зробити висновки:

1. Які з даних уроків відповідають практиці сучасних процвітаючих і швидкозростаючих компаній України? – (Відзначити знаком +);

2. Які з уроків фірм США необхідно буде врахувати фірмам у майбутньому (після завершення етапу перехідної економіки й

становлення в Україні соціально орієнтованої ринкової економіки)? – (Відзначити знаком ×);

3. Які уроки американських фірм неприйнятні в Україні ні сьогодні, ні в майбутньому з огляду на особливості національної економіки країни? – (Відзначити знаком –).

4.Зробити висновки щодо перспектив та термінів реального впровадження стратегічного управління людськими ресурсами в Україні.

Таблиця 3

Перспективи впровадження стратегічного управління людськими ресурсами в Україні

№ з/п	Уроки фірм США	Відповіді
1.	Бачення	
2.	Оптимізм	
3.	Родина	
4.	Нові ринки	
5.	Найвища якість	
6.	Споживачі	
7.	Ключові аспекти	
8.	Патенти – « під замок»	
9.	Залучення талановитих людей	
10.	Гнучкість в управлінні	
11.	Участь у прибутках	
12.	Привабливі умови праці	
13.	Вивчення ситуації усередині фірми й зовні	

Завдання № 2. Підготувати есе на тему «Моє ставлення до перспектив функціонування організацій, що навчаються: «такі, що знають», «такі, що розуміють», «такі, що мислять», «такі, що самонавчаються» в Україні».

РОЗДІЛ 2. 3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

До теми 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами

1. Стратегічне управління людськими ресурсами – це:

- A. Підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії відносно ділової стратегії, що визначається керівництвом із метою досягнення соціально-економічних цілей організації.
- B. Стійка схема спланованого використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів та дій, спрямованих на забезпечення виконання компанією поставлених цілей.
- C. Усі дії, що впливають на поведінку людини у процесі формулювання й задоволення ними своїх потреб.
- D. Загальний напрямок руху компанії на шляху до досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми.
- E. Підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії відносно трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінювання роботи персоналу й міжособистісних відносин.

2. Значення стратегічного управління людськими ресурсами визначається такими факторами:

- A. Використання планування; цілісний підхід до розробки систем управління бізнес-стратегією, на основі політики у галузі ефективного використання всіх ресурсів; узгодження діяльності й напрямків політики управління із прийнятою бізнес-стратегією.
- B. Ставлення до персоналу компанії як до «стратегічного ресурсу» для досягнення «конкурентної переваги»; прогнозування сценаріїв розвитку бізнесу і відповідних змін в ефективному використанні всіх ресурсів організації; залучення фахівців служби управління персоналом до вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні.
- C. Приймання на роботу з урахуванням рівня відповідності працівників цілям і завданням організації, ступені їх прихильності

(відданості фірмі); розробка нових і використання наявних заходів соціального розвитку організації відповідно до основних принципів організаційної культури; розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми й методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджального проведення цих заходів щодо відношення до термінів появи потреби в них.

D. Використання планування; цілісний підхід до розробки систем управління персоналом і управління ними на основі політики у сфері трудових відносин і кадрової стратегії, що базуються, як правило, на «філософії» компанії; узгодження діяльності й напрямків політики управління людськими ресурсами із прийнятою бізнес-стратегією; ставлення до персоналу компанії як до «стратегічного ресурсу» для досягнення «конкурентної переваги».

3. Основними характеристиками стратегічного управління людськими ресурсами є:

A. Організаційний рівень; цілеспрямованість; комплексність; розподіл ролей.

B. Динаміка організаційних змін; альтернативність вибору управлінських рішень залежно від стану внутрішнього й зовнішнього середовища організації; спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу об'єкта управління (виробництво продукції, послуги, технології, персоналу і т.д.) і створення можливостей більш ефективної реалізації даного потенціалу.

C. Довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень; особливий механізм регулювання планових рішень (оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів); рідкість у порівнянні з ресурсами конкурентів; стратегічна здатність.

4. Під предметом стратегічного управління людськими ресурсами доцільно розуміти:

A. Об'єкт й емпіричний матеріал, що представляється певною моделлю стратегічного управління людськими ресурсами.

B. Діяльність керівників організацій і персоналу управління, пов'язану із забезпеченням максимально ефективного

використання ресурсів при вирішенні завдань і досягненні певних цілей.

- C. Відносини між людьми при цілеспрямованому впливі на процес виробництва.
- D. Практичні дії, сприяють активізації й використанню людського фактору.

5. Основним об'єктом стратегічного управління є:

- A. Людські ресурси, що представляють собою одну з провідних характеристик населення як виробника духовних і матеріальних цінностей, які включають сукупність різних якостей людей.
- B. Об'єкт (колектив людей) з упорядкованою внутрішньою структурою і визначеними організаційними цілями.
- C. Компетенції персоналу організації, що потрібні для досягнення поставлених стратегічних завдань.
- D. Система стратегічного управління людськими ресурсами.

До теми 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами

1. Стратегія управління людськими ресурсами – це:

- A. Розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу й таких, що враховують стратегічні завдання організації і її ресурсні можливості.
- B. Стратегія, що дозволяє погодити деякі аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на співробітників, у першу чергу на їхню трудову мотивацію й кваліфікацію.
- C. Вираження намірів компанії, тобто опис бажаного результату, що досягається через здійснення конкретних дій у використанні всіх видів ресурсів для досягнення цілей бізнесу.

2. Елементи стратегії персоналу – це.....(вказати найбільш повну відповідь):

- A. Мета діяльності організації; система планування організації; відносини вищих управлінських кадрів; організаційна структура

служб управління персоналом; умови й охорона праці, техніка безпеки персоналу;

- В. Форми й методи регулювання трудових відносин; нові методи й форми відбору, ділової оцінки й атестації персоналу, що дозволяють урахувати ступінь відповідності працівників їх сьогоденним функціям, а також можливість освоєння ними нових функцій у майбутньому; розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми й методи навчання, планування ділової кар'єри й професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджального проведення цих заходів щодо відношення до термінів появи потреби в них.
- С. Політика зайнятості в організації, включаючи аналіз ринку праці, систему наймання й використання персоналу, установлення режиму роботи й відпочинку; профорієнтація й адаптація персоналу; заходів щодо нарощування кадрового потенціалу й кращого його використання; вдосконалення методів прогнозування й планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць; розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу й проектування робіт, які виконуються на різних посадах і робочих місцях.
- Д. Мета діяльності організації; доступність, повнота й обґрунтованість інформації, що використовується; критерії ефективності системи управління персоналом; обмеження на функціонування системи (фінансові, у часі, матеріальні, вікові, соціальні); система планування організації; відносини вищих управлінських кадрів; організаційна структура служб управління персоналом; навчання керівників (усіх рівнів управління); взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

3. Які назви одержали первинні концепції управління людськими ресурсами?

- А. Модель Файоля і модель Герцберга.
- В. Модель відповідності і Гарвардська модель..
- С. Модель зовнішньої і модель внутрішньої відповідності.
- Д. Модель одинарної і модель подвійної петлі
- Е. Гарвардська модель і модель соціальних відносин

4. На які ключові моменти спирається ефективне функціонування компанії згідно з концепцією стратегічного управління людськими ресурсами Фомбруна?

- A. Інтереси учасників; ситуаційні фактори; довгострокові результати.
- B. Стратегічний, управлінський, операційний рівні.
- C. Місія й стратегія; організаційна структура; управління людськими ресурсами.
- D. Бизнес-стратегія; якісний рівень керівництва; професійні компетенції персоналу організації.

5. Які з перерахованих вище видів відповідності можуть застосовуватися до стратегічного управління людськими ресурсами:

- A. Відповідність як ситуаційний фактор.
- B. Відповідність як ідеальний комплекс практичних підходів.
- C. Відповідність як стратегічна взаємодія
- D. Відповідність як «зв'язування».
- E. Відповідність як цілісна структура.

6. Яка відповідність називається вертикальною інтеграцією?

- A. Відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією і інтересами лінійних менеджерів і менеджерів з управління людськими ресурсами.
- B. Відповідність, що відображає зв'язок між стратегічними завданнями менеджерів різних рівнів управління.
- C. Відповідність, що відображає зв'язок між стратегією управління людськими ресурсами і зовнішнім середовищем.
- D. Відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією й стратегією управління людськими ресурсами.

До теми 3. Взаємозв'язок стратегії розвитку й стратегії управління людськими ресурсами

1. З яких етапів складається процес стратегічного управління?

- A. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища.
- B. Визначення місії (призначення) організації, стратегічних цілей і завдань їх виконання.

- C. Формулювання й вибір стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності.
- D. Прогнозування варіантів розвитку ситуації на ринку.
- E. Ефективна реалізація стратегій, виконання наміченого стратегічного плану.
- F. Оцінка й контроль над ходом реалізованої стратегії, коригування напрямків діяльності й методів її здійснення.

2. Завершіть визначення сутності стратегічного планування:

Стратегічне планування – це особливий механізм регулювання планових рішень, оформлених у вигляді

3. Завершіть визначення закону управління:

Під законом управління розуміють об'єктивно існуючі, постійні причинно-наслідкові зв'язки між.....

4. Яке з указаних нижче визначень відповідає визначенню закону цілеуважання?

- A. Цей закон установлює, що різноманітність впливу керівного органу повинне бути не менше, ніж різноманітність керованого.
- B. Виходячи із цього закону, людина у своїй життєдіяльності проявляє тільки ті якості, реалізує тільки ті можливості, розбудовує ті здатності, прояв яких вимагає від нього навколишнє середовище.
- C. Цей закон визначає, що цілі дій керованого об'єкта слід вибирати на основі об'єктивних законів руху (зміни) і специфічних законів функціонування цього об'єкта.

5. Завершіть визначення цілей в управлінні:

Цілі організації в системі управління – цей бажані результати, які повинні бути досягнуті організацією й на досягнення яких спрямована її діяльність.

6. Завершіть визначення стратегії в управлінні:

Стратегія – це і метод організації системної діяльності людей по досягненню стратегічних цілей.

7. *Укажіть ключові концепції стратегії:*

- A. Конкурентна перевага.
- B. Відмітні здатності.
- C. Диференціація товару.
- D. Стратегічна відповідність.
- E. Лідерство у персоналі

8. *До основних складових стратегії відносяться:*

- A. Стратегія якості.
- B. Стратегічний намір.
- C. Стратегія ресурсної бази.
- D. Стратегічна здатність.
- E. Стратегія інновацій.

9. *Укажіть стратегії розвитку організації:*

- A. Стратегія підприємництва.
- B. Стратегія динамічного зростання.
- C. Стратегія інновацій.
- D. Стратегія ліквідації.
- E. Стратегія зміни курсу.
- F. Стратегія прибутковості.
- G. Стратегія круговороту.
- H. Стратегія лідерства у витратах.

10. *Якій із указаних нижче стратегій відповідає надзвичайно твердий відбір і розміщення кадрів?*

- A. Стратегія зміни курсу.
- B. Стратегія круговороту.
- C. Стратегія лідерства у витратах.
- D. Стратегія прибутковості.
- E. Стратегія інновацій.

До теми 4. Формування системи стратегічного управління людськими ресурсами

1. Укажіть моделі, на базі яких формуються стратегії управління персоналом:

- A. Модель управління формуванням високого ступеня прихильності.
- B. Модель управління формуванням високого ступеня ефективності.
- C. Модель максимального залучення.
- D. Модель лідерства
- E. Модель управління інноваціями.

2. Укажіть, який із напрямків практики управління людськими ресурсами в успішній організації не відповідає списку Пфедфера:

- A. Гарантія зайнятості.
- B. Вибіркове наймання.
- C. Самокеровані команди.
- D. Найкраща відповідність.
- E. Високий рівень оплати за результатами праці.
- F. Навчання.
- G. Скорочення відмінностей у статусі.
- H. Обмін інформацією.

3. До яких стратегічних питань управління людськими ресурсами відноситься зосередження на внутрішніх операційних процедурах і тому, як фірма організована для досягнення своїх цілей:

- A. «Вищі» питання першого порядку.
- B. «Нижчі» питання другого порядку.
- C. «Нижчі» питання третього порядку.

4. Оберіть послідовність формулювання стратегії управління людськими ресурсами:

- A. Діагностика.
- B. Аналіз.
- C. Планування дій.
- D. Вигоди.
- E. Планування ресурсів.
- F. Висновки і рекомендації.

5. Які з указаних нижче факторів відносяться до безпосереднього оточення зовнішнього середовища?

- A. Правові {регулювання в сфері праці й соціального забезпечення).
- B. Наука й освіта (рівень освіти населення, новизна наукових розробок і т.п.).
- C. Приміське й сільське господарство.
- D. Місцевий ринок праці, його структура й динаміка. Кадрова політика конкурентів.
- E. Організаційна культура.
- F. Рівень організації виробництва й праці.

6. До якого виду управління відноситься вибір критеріїв відбору кадрів та розробка п'ятирічного плану дій на ринку робочої сили?

- A. Стратегічне.
- B. Тактичне.
- C. Оперативне.

7. Що з указанного нижче відноситься до способів реалізації стратегії?

- A. Організація.
- B. Позиціонування.
- C. Залучення.
- D. Розвиток.
- E. Управління.
- F. Лідерство.
- G. Інновації.

8. Які видатки плануються в інвестиційному бюджеті для реалізації кадрової стратегії?

- A. Удосконалювання робочих місць, умов праці, засобів праці.
- B. Навчання, тренінги, сертифікація.
- C. Довгочасні соціальні вкладення (страхування життя, медичне, пенсійне й ін.).
- D. Утримування служби персоналу й інфраструктури.
- E. Довгочасні мотиваційні вкладення (опціони, бонуси й ін.).
- F. Проведення колективних заходів.

9. Які показники відносяться до прямих показників у системі ключових індикаторів (показників ефективності) при реалізації стратегії управління людськими ресурсами?

- A. Приріст вартості компанії.
- B. Додаткова вартість людського капіталу.
- C. Індекс прибутку людського капіталу.
- D. Якість продукції й послуг.
- E. Індекс окупності інвестицій у людський капітал.
- F. Середня «вартість» 1 працівника.

10. Що з указанного нижче відноситься до прямих показників, які характеризують ефективність реалізації стратегії управління людськими ресурсами у сфері трудових відносин?

- A. Рівень плинності кадрів.
- B. Баланс чисельності: приплив і відтік персоналу.
- C. Рівень задоволеності роботою.
- D. Середній стаж роботи 1 працівника.
- E. Середня заробітна плата.
- F. Чисельність персоналу.

До теми 5. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами

1. Закінчіть визначення мети реалізації стратегії управління людськими ресурсами – це забезпечення скоординованої розробки й реалізації стратегічних планів

2. Що відноситься до інструментів реалізації стратегії управління людськими ресурсами?

- A. Кадрове планування.
- B. Плани розвитку персоналу, у тому числі його навчання й службового просування.
- C. Інновації.
- D. Вирішення соціальних проблем.
- E. Мотивування й винагорода.

3. Які етапи включає процес реалізації стратегії управління людськими ресурсами?

- A. Впровадження стратегії.
- B. Стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.
- C. Розвиток трудового потенціалу.

4. Завершіть наступне визначення:

Ціль етапу стратегічного контролю – визначити відповідність або відмінність реалізованої стратегії управління людськими ресурсами стану

5. До складу заходів щодо координації реалізації стратегії управління персоналом входять дії:

- A. спрямовані на зміни в самій системі стратегічного управління людськими ресурсами;
- B. спрямовані на зміни в зовнішньому середовищі стратегічного управління людськими ресурсами, у внутрішньому середовищі системи управління персоналом;
- C. з координації стратегій (альтернативні варіанти й т.п.);
- D. з акумуляції необхідних даних;
- E. з контролю відповідності стратегії стану зовнішнього середовища.

6. Для вироблення й реалізації стратегій управління персоналом рекомендується створювати робочі групи по функціональних напрямках:

- A. Забезпечення організації персоналом.
- B. Розвиток трудового потенціалу.
- C. Реалізація трудового потенціалу.
- D. Мотивація персоналу.

7. Укажіть фактори, що сприяють невідповідності між термінологією стратегії й реальністю у сфері управління людськими ресурсами, між теорією і практикою управління людськими ресурсами, між сприйняттям своєї діяльності кадровим підрозділом і тим, як це сприймається працівниками, між

сприйняттям ролі кадрової служби вищим керівництвом і тим, яку роль вона фактично відіграє:

- A. Тенденція у давно працюючих співробітників підтримувати свій статус-кво.
- B. Складні або неоднозначні ініціативи, які можуть бути важкі для розуміння працівниками або по-різному інтерпретуватися, особливо у великих організаціях.
- C. Труднощі при впровадженні незвичайних ініціатив.
- D. Створення ефективної оргструктури системи управління персоналом.
- E. Вороже відношення до ініціатив співробітників, якщо останні не узгоджуються з установками організації, наприклад, скорочення штатів при культурі «довічного наймання».
- F. Розробка погано продуманих і недоречних ініціатив, можливо, під впливом модних тенденцій або в результаті погано проведеного аналізу «найкращої практики», яка не відповідає вимогам конкретної організації.

До теми 6. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами

1. Для підвищення якості роботи служба управління людськими ресурсами повинна:

- A. Стати провідником безперервних змін, формуючи особливий процес і культуру, у яких зможе розвиватися організаційна здатність до змін.
- B. Пропагувати важливість гнучкого, орієнтованого на людей підходу до вирішення різних питань.
- C. Розробити і контролювати хід виконання основних стратегічних положень щодо управління людськими ресурсами.
- D. Визначити кінцеві цілі служби управління людськими ресурсами і відповідати за їхнє виконання.
- E. Інвестувати в інноваційні види практики людських ресурсів.

2. Як діловий партнер, служба управління людськими ресурсами повинна виконувати такі ролі:

- A. Стратегічний партнер.

- В. Захисник співробітників.
- С. Провідник змін.
- Д. Адміністративний експерт.
- Е. Координатор.

3. Якщо співробітники служби людських ресурсів прагнуть функціонувати як стратегічні ділові партнери, вони повинні володіти трьома основними навичками:

- А. Знання бізнесу.
- В. Знання практики у сфері людських ресурсів
- С. Управління змінами.
- Д. Комунікабельність.

4. Директори служби управління людськими ресурсами, які, найімовірніше, будуть відігравати стратегічну роль ділових партнерів, повною мірою повинні мати такі характеристики:

- А. Мати здатність переконувати інших у необхідності проведення змін і діяти як поборники змін і ефективні провідники змін.
- В. Поєднувати знання теорії управління людськими ресурсами із прагматичним підходом для вирішення питань про те, що потрібно й що буде працювати в організації.
- С. Мати здатність ефективно визначати й досягати необхідних результатів.
- Д. Брати участь у забезпеченні ресурсами на середньому і нижчому організаційних рівнях.

До теми 7. Практика стратегічного управління персоналом

1. Сьогодні існує три найбільш типові комбінації стратегій розвитку організації, кожна з яких припускає певну стратегію управління персоналом:

- А. Об'єднання стратегії підприємництва й стратегії прибутку (раціональності).
- В. Об'єднання стратегії підприємництва й стратегії ліквідації.
- С. Об'єднання стратегії прибутковості й стратегії ліквідації.

D. Комбінація стратегії підприємництва й стратегії динамічного зростання.

2. До складових елементів компетенції відносять:

- A. Знання.
- B. Способи спілкування.
- C. Навички.
- D. Досвід.
- E. Креативність.
- F. Активність громадянської позиції.

3. Які основні завдання соціального управління необхідно вирішувати для успішної реалізації стратегії управління персоналом?

- A. Придбання.
- B. Стимулювання.
- C. Партисипативне управління
- D. Розвиток компетенції.

4. Закінчіть визначення людських ресурсів організації:

Під людськими ресурсами розуміються всі працівники організації з досягнутими рівнями.....

5. Прогнозування компетенції – це:

- A. Визначення в теперішній момент часу необхідної кількості персоналу й рівня його компетенції, що вимагаються організації відповідно до цілей її діяльності.
- B. Визначення на наступний рік кількості персоналу й рівня його компетенції, що необхідно організації відповідно до цілей її діяльності.
- C. Визначення кількості персоналу, що не вимагає перенавчання, відповідає обраній стратегії, і кількість персоналу, що вимагає перенавчання у зв'язку зі зміною стратегії фірми.

6. Управління компетенцією на рівні організації включає такі основні функції:

- A. Оцінювання наявних ресурсів.

- В. Оцінювання потреб фірми в персоналі відповідно до цілей, завдань фірми й обраної нею стратегії на найближчі роки.
- С. Зіставлення наявних ресурсів і потреб фірми.
- Д. Оцінка потреб фірми в персоналі відповідно до цілей, завдань фірми й обраної нею стратегії на 10 -15 років.

7. Управління компетенцією на рівні особистості полягає в:

- А. Оцінюванні індивідом своїх можливостей відповідно до вимог посади.
- В. Активації навичок і мобілізації своїх практичних можливостей у нових умовах.
- С. Зіставлення власних потреб у навчанні і вимог організації до компетентності, яка має бути на відповідній посаді, що займає працівник.

До теми 8. Формування ефективної організаційної культури як модель стратегічного управління людськими ресурсами

1. Під організаційною культурою розуміють:

- А. Цінності, норми і їх зовнішній прояв (артефакти).
- В. Культуру завдань і соціальну культуру.
- С. Сукупність екстравертної й інтравертної культур.
- Д. Ціннісні судження більшості співробітників організації.

2. Укажіть основні типи організаційних культур:

- А. Опікунська.
- В. Підприємницька.
- С. Автократична.
- Д. Ліберальна.
- Е. Бюрократична.
- Ф. Праксіологічна.

3. До складових організаційної культури входять:

- А. Цінності, установки.

- В. Система відносин.
- С. Поведінкові норми.
- Д. Мотивація.
- Е. Комунікації.
- Ф. Дія і поведінка працівників

4. Вивчати культуру організації можна такими способами:

- А. Вивчення демографічної структури персоналу організації.
- В. Інтерв'ю.
- С. Інструктаж співробітників.
- Д. Анкетування.
- Е. Вивчення усного фольклору.
- Ф. Вивчення документів
- Г. Вивчення правил, що склалися в організації; традицій, церемоній і ритуалів.
- Н. Вивчення практики управління персоналом, що склалася, насамперед, стилю управління.

5. Що з наведеного нижче не відноситься до методів формування організаційної культури?

- А. Широке впровадження корпоративної символіки.
- В. Організаційні традиції й порядки.
- С. Підтримка організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій.
- Д. Інструктаж персоналу щодо виконання свої функцій.
- Е. Критерії відбору в організацію.
- Ф. Поведінка керівника.
- Г. Співбесіда.
- Н. Заяви, заклики, декларації керівництва.
- І. Реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях.
- Ж. Навчання персоналу.
- К. Система стимулювання й мотивації.

До теми 9. Перспективи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами

1. І. Ансофф сформулював принципи управління, які базуються на двох основних підходах до вирішення проблем:

- A. Управління на основі передбачення змін.
- B. Управління на основі створення команд фахівців.
- C. Управління на основі орієнтації на результат.
- D. Управління на основі гнучких негайних рішень.
- E. Управління на основі орієнтації на людей.

2. Розрізняють чотири типи організацій, що навчаються:

- A. «Інноваційні».
- B. «Знаючі».
- C. «Еволюційні».
- D. «Такі, що розвиваються».
- E. «Розуміючі».
- F. «Підтримуючі».
- G. «Мислячі».
- H. «Такі, що самонавчаються».

3. Коли вдосконалення особистості перетворюється на норму, у людини формуються дві важливі якості:

- A. Конструктивізм у прийнятті стратегічних рішень.
- B. Уміння виділяти з безлічі важливих проблем найважливішу в даній ситуації, яка є пріоритетною.
- C. Уміння поєднувати свої інтереси зі стратегічними цілями організації.
- D. Безперервне навчання мистецтву ясно бачити те, що відбувається.
- E. Комунікабельність в обговоренні і вирішенні питань виробництва.

4. Бажані для керівництва сучасної організації зміни особистості працівника:

- A. Колективізм у діях при виконанні своїх обов'язків.
- B. З'єднання раціонального знання й інтуїції.
- C. Співпереживання.
- D. Спрямованість до цілого.
- E. Особисте вдосконалення в організації.
- F. Ініціативність.

5. Побудова організації, що самонавчається, потребує розвитку у співробітників здібностей, найбільш важливих для особистого вдосконалення:

- A. Більш системно бачити й розуміти світ.
- B. Міркувати про неявні передумови.
- C. Говорити про власні мрії й цілі.
- D. Завжди доводити до кінця, те що заплановано.
- E. Слухати інших, коли вони говорять про своє.
- F. Бути уважним до того, як інші сприймають світ.

5. Стратегічна програма «TOP – Siemens» ставила чотири найважливіші цілі:

- A. Підвищення продуктивності праці.
- B. Прискорення інновацій.
- C. Створення команд, що адаптовані до виконання стратегічних завдань.
- D. Підвищення темпів зростання виробництва.
- E. Здійснення культурних перетворень.
- F. Залучення інвестицій.

7. Консультанти провідної світової консалтингової компанії у сфері стратегічного розвитку McKinsey визначили принципи горизонтальної оргструктури. Що з наведеного нижче не відноситься до таких принципів?

- A. Організація будується навколо процесу, а не завдання.
- B. Ієрархія стає більш плоскою.
- C. Команди використовуються для управління всією виробничою діяльністю.
- D. Споживачі є двигуном виробничої діяльності.
- E. Винагороджуються результати командної діяльності.
- F. Команди використовуються для управління конкретних поставлених цілей і завдань.
- G. Організація будується навколо ключових фахівців, а не завдань.
- H. До максимуму розширюються контакти з постачальниками й споживачами.
- I. Усі працівники повинні бути повністю інформовані й навчені.

РОЗДІЛ 2.4. ПРАКТИКУМ

Конкретна ситуація: київська філія МНК

Манфред Батіг є директором київської філії багатонаціональної фармацевтичної компанії. Філія була утворена на базі місцевого заводу, придбаного компанією. Один із пріоритетів Манфреда – створення системи управління персоналом. Його компанія відома у світі як один із лідерів у галузі застосування нових методів управління людськими ресурсами – психологічного тестування, плати за знання, атестації. Працюючи протягом двох тижнів з восьмої ранку до дев'ятої вечора, Манфред Батіг намагався вивчити систему управління персоналом, що існує на заводі. Однак його титанічні зусилля привели до досить скромного результату: виявилось, що завод практично не мав формальних (закріплених у процедурах) методів управління людськими ресурсами, а ті деякі, що існували, кардинально відрізнялися від уявлень Батіга про сучасне управління персоналом. Манфред Батіг з'ясував, що добір нових співробітників здійснювався винятково через знайомих, на заводі не мали уявлення про планування кар'єри, атестації, підготовку резерву керівників. Професійне навчання не планувалося, а організовувалося в міру необхідності керівниками підрозділів. Робітники підприємства одержують відрядну заробітну плату, а співробітники адміністрації – посадові оклади й щомісячні премії, що становлять до 40% окладу. Фактичний розмір премії визначається директором підприємства й для 95% співробітників становить 40% окладу. Індиксація заробітної плати проводиться за рішенням директора в той момент, коли, за його словами, «чекати більше не можна».

Під час бесід із керівниками заводу, що терпить значні збитки, Батіг спробував підняти тему змін у сфері управління персоналом, однак підтримки не одержав: його співрозмовники воліли

обговорювати передачу технології, пропонуючи «залишити все як є до кращих часів» у сфері управління персоналом, висуваючи як основний аргумент «особливі місцеві умови». Обговорюючи ситуацію на підприємстві із французьким колегою з іншої компанії, що працює у Києві вже два роки, Батіг одержав схожу раду: «не вплутуватися в безнадійну справу».

Завдання

1. Запропонуйте стратегію фірми й відповідну їй стратегію управління персоналом для даної організації.

2. Опишіть дії по більш ефективному використанню найважливіших складових стратегії управління персоналом (внесок працівників в успіх фірми, структура зайнятості, компетенція співробітників, приймання на роботу) для підвищення конкурентоспроможності фірми.

Господарська ситуація 2

На великому металургійному комбінаті зайнято близько 12 тис. людей. В умовах стратегічного управління комбінатом формується система стратегічного управління персоналом головне завдання якої – розробка варіантів стратегії управління персоналом на майбутні 5 років. Характеристика умов діяльності комбінату на цей період, а також нинішнього стану його трудового потенціалу представлені нижче.

Характеристика умов діяльності комбінату на 5-літній період

1. Технології основного виробництва залишаються сумісними із застосовуваними. Електросталеплавильне виробництво буде якісно розвиватися в результаті впровадження нових сучасних потужностей.

2. Обсяг виробництва протягом найближчих п'яти років, незважаючи на наявні можливості й впровадження нових виробничих комплексів (починаючи з 2010-2011рр.), знизиться, а

потім незначно підвищиться (наприкінці 2012 р.) і буде залежати від експортних поставок нового обладнання.

3.Тверда конкуренція на ринку чорних металів, впровадження сучасних замінників металів і перевищення пропозиції над попитом призведуть до зниження світових цін.

4. Ринки робочої сили в перспективі на найближчі п'ять років повністю забезпечать потреби підприємства в основних категоріях виробничого й управлінського персоналу. Дефіцит пропозиції торкнеться сегмента ринку фахівців управлінської ланки у віці до 35 років із досвідом роботи 5 – 8 років по сучасних спеціальностях.

Поточний стан трудового потенціалу

1.Демографічна структура персоналу: середній вік виробничого персоналу перевищує 45 років; персоналу апарату управління виробництвом – 49 років; керівного персоналу загальнокорпоративного управління– 37 років.

2.У професійно-кваліфікаційних структурах виробничого персоналу значна монопрофесійність (близько 58%), що супроводжується старінням знань; 70% персоналу загальнокорпоративного управління підготовлені за програмами підвищення кваліфікації або мають базову підготовку, що відповідає сучасним вимогам.

3. Корпоративна культура підприємства не характеризується цілеспрямованим керованим розвитком і являє собою сукупність трансформованих моделей поведінки, властивих соціалістичному способу господарювання (на рівні виробництва), і моделей поведінки, характерних для капіталістичних виробничих відносин (на рівні підприємства).

4.Соціальний статус персоналу підприємства характеризується оцінкою в 3 бали (за п'ятибальною шкалою).

5.Управління персоналом у цілому перебуває в стадії вдосконалення й впровадження сучасних технологій управління персоналом. Існує потреба надалі розвитку системи УП.

Постановка завдання

Виходячи з передбачуваних умов діяльності комбінату й нинішнього стану трудового потенціалу розробіть загальну стратегію управління персоналом цього підприємства на 5-літній період, відбивши в ній бажаний стан трудового потенціалу через 5 років по всім п'ятьом розділам, що характеризують його поточний стан: демографічну й професійно-кваліфікаційну структури персоналу, рівень корпоративної культури, соціальний статус персоналу, стан системи управління персоналом.

Методичні рекомендації

Для розробки стратегії управління персоналом металургійного комбінату необхідно врахувати внутрішні й зовнішні зміни (для підприємства) у теперішній момент і в перспективі, оцінити їхній можливий вплив по таких основних напрямках діяльності системи управління персоналом, як забезпечення потреби в персоналі, розвиток трудового потенціалу і його реалізація. Рекомендується використовувати методи моделювання й логічного аналізу.

Практичне завдання 3

1. Порівняйте слабкі й сильні сторони Вашої організації в області персоналу, заповнивши додану таблицю (табл.1). Порівняйте конкурентний профіль Вашої організації й іншого відомого Вам підприємства.

2. Визначте, які найважливіші складові стратегії управління персоналом підсилюють конкурентоспроможність Вашої організації, а які її послабляють?

3. Опишіть першочергові й стратегічні заходи, які необхідно вжити на Вашому підприємстві, щоб підняти його конкурентоспроможність.

Таблиця 1

Порівняння конкурентного профілю (на основі сильних і слабких сторін) для стратегічного управління персоналом

Функції управління персоналом і показники	Оцінка				
	Дуже висока	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
Продуктивність праці					
Витрати на персонал					
Коефіцієнт плинності					
Планування трудового потенціалу					
Відбір і наймання					
Адаптація персоналу					
Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації					
Ротація, планування кар'єри					
Перспективи професійного зростання					
Розвиток організаційної діяльності					
Переміщення персоналу усередині організації					
Управління комунікаціями					
Соціальний захист					
Техніка безпеки й охорона здоров'я					
Відносини між керівниками й підлеглими					
Технології управління персоналом					
Дисципліна					
Скорочення й звільнення					
Робота з пенсіонерами					
Оцінка й оплата праці, мотивація трудової діяльності					

РОЗДІЛ 2.5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Контрольна робота згідно з навчальним планом виконується студентами самостійно й передбачає відповідний обсяг опрацювання аналітичного і проектного матеріалів, які мають засвідчити рівень засвоєння знань щодо стратегічного управління людськими ресурсами. Завдання виконується на матеріалах організації, у якій працює студент, або (для тих, хто не працює) на матеріалах віртуальної організації у вибраній сфері діяльності. Виконання завдання ставить метою набуття базових навичок щодо розробки системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Якісне виконання контрольної роботи передбачає 2 етапи:

1. Підготовка і опрацювання аналітичного матеріалу.
2. Розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами на мікрорівні (підприємстві або організації) з відповідними розрахунками передбачуваної ефективності від її впровадження.

Для отримання аналітичного матеріалу потрібно виконати завдання 1 – 4. Завдання 5 – 8 виконуються протягом другого етапу і уявляють собою власне саму розробку системи стратегічного управління людськими ресурсами. Зразок кінцевого оформлення такої системи наведений у темі 5 даного посібника. Для виконання всього комплексу завдань контрольної роботи студентам потрібно особливо ретельно вивчити теми 4 і 5 даного посібника або використати матеріали періодичних видань і спеціальної літератури, які надані у списку рекомендованих джерел щодо використання при вивченні дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами».

Завдання для самостійного виконання №1

ЧИ ПОТРІБНЕ ВАМ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ?

Чи Знаєте Ви особисто, що Вам належить зробити в найближчі три роки?

- Ні (0) Приблизно (1) Точно знаю (2)

Чи маєте Ви спеціальні цілі у Вашій роботі на наступний рік?

- Ні (0) Маю деякі ідеї (1) Маю цілі в письмовій формі (2)

Чи має Ваш відділ спеціальні цілі в роботі на наступний рік?

- Ні (0) Має деякі ідеї (1) Має цілі в письмовій формі (2)

Чи проводить Ваша організація стратегічне планування?

- Ні (0) Так, але я не беру участь (1) Так, я беру участь (2)

Чи можуть члени Вашого колективу пояснити, як їх персональні завдання пов'язані з довгостроковими цілями організації?

- Організація не має довгострокових планів (0) Деякі мої колеги можуть пояснити (1) Усі мої колеги можуть пояснити (2)

Чи має Ваш відділ "місію"?

- Ні (0) Ми розуміємо, яка у нас "місія" (1) Ми маємо "місію" у письмовій формі (2)

Чи можете Ви визначити "цінності" свого відділу?

- Не розумію питання (0) Я думаю, що так (1) Цінності викладені у письмовій формі чи (2)

Що б Ви прагнули поліпшити або змінити?

2. Чи проводив Ваш відділ зовнішній аналіз протягом останніх двох років?

Ні Так

Якщо "Так", чи задоволені Ви результатами?

Дуже В основному - Не вдоволений
є необхідність поліпшити

Що б Ви прагнули поліпшити або змінити?

3. Чи були у Вашого відділу за останні два роки в письмовій формі місія, бачення й цілі?

Ні Так

Якщо "Так", чи задоволені Ви результатами?

Дуже В основному - Не вдоволений
є необхідність поліпшити

Що б Ви прагнули поліпшити або змінити?

4. Чи визначав Ваш відділ за останні два роки майбутні цілі?

Ні Так

Якщо "Так", чи задоволені Ви результатами?

Дуже В основному - Не вдоволений
є необхідність поліпшити

Що б Ви прагнули поліпшити або змінити?

5. Чи розробляв Ваш відділ план дій зі специфічними завданнями на майбутнє за останні два роки?

Ні Так

Якщо "Так", чи задоволені Ви результатами?

Дуже В основному - Не вдоволений
є необхідність поліпшити

Що б Ви прагнули поліпшити або змінити?

6. Чи намагався Ваш відділ оцінювати виконання плану протягом останніх двох років?

Ні Так

Якщо "Так", чи задоволені Ви результатами?

Дуже В основному - Не вдоволений
є необхідність поліпшити

Що б Ви прагнули поліпшити або змінити?

РЕСУРСИ

Фінансові ресурси

Який річний дохід організації? (чи мають місце якісь тенденції?)

Звідки надходять гроші?

Які ваші річні витрати? (чи мають місце якісь тенденції?)

Куди витрачаються гроші?

Людські ресурси

Який поточний рівень вакансій?

Як він розподіляється по відділах і напрямках діяльності?

Який відсоток працівників:

зайнятий повний час?

погодинно?

тимчасові працівники?

чоловіки?

жінки?

об'єднані в спілки?

не об'єднані в спілки?

працюють на території підприємства?

працюють поза територією підприємства?

Як розподілені працівники по відділах?

Які основні навички, знання, досвід?

Чи є в наявності інші ресурси (добровільні помічники, члени Ради директорів, консультанти)?

Ресурси технології

Чи є устаткування, математичне забезпечення, системи зв'язку унікальними?

Наскільки покоління устаткування застаріло?

Чи задовольняють наші технології очікування і потреби клієнтів?

Стиль керівництва

Хто є " дійсними лідерами" у відділі?

Як працівники оцінюють керівників?

Імідж

Як оцінює клієнта Ваш відділ (включаючи працівників, Раду директорів підприємства, інші відділи)?

Як оцінюють. Ваш відділ зовнішнє оточення (профспілки, колеги в інших організаціях)?

Як сам відділ себе оцінює?

Структури

Фізична (матеріальна) структура

Де розташоване підприємство (відділ)? Чому?

Чи добре відремонтовані приміщення?

Чи задовольняє приміщення Ваші потреби?

Соціальна структура

Яка схема управління у відділі?

Які формальні й неформальні зв'язки всередині відділу?

Цінності

Цінності організації

Назвіть три речі, за які відділ заохочує працівників

Назвіть три речі, за які відділ карає (штрафує) працівників

Як визначена "етична поведінка"?

Цінності керівництва

Який стиль керівництва переважає?

Як він різниться (по видах діяльності, по підрозділах, індивідуально)?

Які три речі цінує Ваш начальник?

Які три речі цінують лінійні керівники?

Які три речі цінують працівники?

Завдання для самостійного виконання №4

ЗОВНІШНІЙ АНАЛІЗ

Попросіть працівників Вашого колективу внести свої пропозиції, відповівши на запитання. Використовуйте відповіді як основу для власних висновків.

Які три **економічні** фактори можуть бути важливими для Вашої організації в майбутньому?

Які три **політичні** фактори можуть бути важливими для Вашої організації в майбутньому?

Які три **соціальні** фактори можуть бути важливими для Вашої організації в майбутньому?

Які три **технологічні** фактори можуть бути важливими для Вашої організації в майбутньому?

Коли працівники будуть відповідати на кожне перераховане вище питання й будуть називати додаткові фактори, попросіть їх поставити "10" кожному факторові, який вони вважають найбільш значущими для організації в майбутньому. Складіть список факторів. Оберіть перші 15 найбільш важливих факторів і складіть для них схему можливого впливу (дивіться нижче). Наприклад, наскільки ймовірно, що фактор №1 буде впливати на майбутнє організації в планований період? Який вплив (позитивний або негативний) він буде мати?

Схема можливого впливу факторів

чудово	+10	>							
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
немає впливу	0	>	_____						
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
		>							
катастрофічно	-10	>	!	!	!	!	!	!	!
			низька		середня		висока		
			ймовірність		ймовірність		ймовірність		

Грунтуючись на результатах Вашої схеми можливого впливу який фактор, на Вашу думку, буде мати найбільш позитивний вплив? Які дві речі повинен зробити відділ (організація), щоб збільшити ймовірність позитивного впливу?

Грунтуючись на результатах Вашої схеми можливого впливу, який фактор, на Вашу думку, буде мати найбільш негативний вплив? Які дві речі повинен зробити відділ (організація), щоб збільшити ймовірність позитивного впливу?

Грунтуючись на результатах Вашої схеми можливого впливу, який фактор, на Вашу думку, буде мати найбільшу ймовірність впливу? Які дві речі повинен зробити відділ (організація), щоб вплив був позитивним?

Важливо!!! Подібна схема може бути використана для оцінювання факторів у процесі внутрішнього аналізу.

Завдання для самостійного виконання №5

БАЧЕННЯ Й ЦІЛЬ

Виконання завдання починається з визначення основних цінностей і провідної філософії.

Чому Ви віддаєте весь свій робочий час і енергію цієї організації (цьому відділу)?

Якими справами Ви пишалися? Чому це важливо для Вас?

На Вашу думку, які найбільш гідні справи здійснили (в останні три роки)?
Чому вони найбільш гідні?

Якщо Ви почуєте, що сторонні люди розмовляють про Вашу організацію, якими трьома прикметниками, ви вважаєте, вони будуть користуватися? (Чому? Що ці слова означають для Вас?)

Що робить Вашу організацію неповторною? Що Ви можете запропонувати такого, чого ніхто не в змозі запропонувати?

Який Ваш внесок у суспільство (в організацію)? Як це можна визначити?

Чому Ви прямо зараз не закриєте свій відділ?

Як, на вашу думку, цей відділ буде виглядати через п'ять років? Чому це бажане?

Які ідеї виникають у Вашому колективі? Спробуйте вибрати найважливіші й скласти бачення. Чи є це баченням:

- * закличним і мотивуючим?
- * що легко розуміється?
- * коротким (одна - дві пропозиції)?

* стабільним?

* відмінним від стандартних пропозицій і в чомусь кращим, ніж вони?

Мета, звичайно, вимагає обговорення основних цінностей і провідної філософії. Якщо Ви захочете завтра вийти з бізнесу, хто про це буде жалкувати?

Чого прагнуть " власники акцій", що має забезпечувати організація?

Як організація зараз задовольняє ці потреби?

Як належить відділу задовольняти ці потреби в майбутньому?

Спробуйте тепер сформулювати мету. Ваша мета:

* підтримує бачення?

* пояснює, що Ви робите?

* пояснює, що Вас мотивує робити це?

* пояснює, для кого Ви це робите?

* відбиває те, що являє собою організація й надії на те, чим вона буде в майбутньому?

Завдання для самостійного виконання №6

ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАВДАНЬ

На чому ваш відділ повинен зосередити свою діяльність у планований період? Попросіть членів вашої групи назвати передбачувані основні завдання. Згрупуйте ідеї за метою (наприклад, підвищення авторитету відділу в середовищі керівників), а не за функціональними сферами (наприклад, оплата праці). Це допоможе вам переконатися в тому, що робота відділу зосереджена на основних завданнях, а не на традиційних робочих проектах, і функціональні сфери слугують виконанню одного основного завдання (тому що в результаті, стратегічне планування повинне координувати роботу відділу й направляти її

до простого, погодженого завершення). Вам, може, буде потрібно кілька разів переписати ці основні завдання, поки не буде повної впевненості, що вони:

- * реальні
- * представляють найбільш важливі завдання
- * зосереджені на тому, ЩО потрібно зробити (але не як і кому)
- * ясні, короткі, що легко розуміються тими, хто читає їх

Намагайтесь обмежитися 5-6 основними завданнями. Якщо у Вас їх більше, Вам необхідно переглянути пріоритети або зміцнити завдання шляхом угруповання.

ЗАВДАННЯ

Перелічте основні завдання.

Що буде "показниками успіху" для кожного з них? Які події скажуть Вам, що Ви на правильному шляху?

Основне завдання №1 _____

Показники успіху _____

Основне завдання №2 _____

Показники успіху _____

Основне завдання №3 _____

Показники успіху _____

Основне завдання №4 _____

Показники успіху _____

Основне завдання №5 _____

Показники успіху _____

Основне завдання №6 _____

Показники успіху _____

Завдання для самостійного виконання №7

ПЛАН ДІЙ

План дій звичайно має таку форму:

1. Основні завдання

А. Цілі

1. Підцілі

а) і .т.і.

Для кожного основного завдання, переліchte заходи, які відділ повинен провести для розв'язання основного завдання. Зосередьтеся на найкращому варіанті, який може бути або не бути традиційним.

- * Що необхідно зробити?
- * Хто повинен це зробити? Важливо перелічити функціональні відділи.
- * Коли це повинно бути зробленим? Обговоріть строки й не забудьте, що це може бути багаторічний план.

Пручайтеся спробам простого "утискання" в основні завдання всього того, що робить відділ. Це може допомогти визначити, що не потрібно робити. Якщо Ви залишилися з деякими проектами й діями, які не підтримують основні завдання, Вам потрібно запитати себе:

1. Чи правильно Ви сформулювали основні завдання?
2. Наскільки ці дії необхідні?

Дії, які не підтримують основні завдання, вимагають особливої уваги й оцінки.

Відповідальність за цілі й підцілі повинна бути пов'язана зі зміною трудової активності співробітників. Індивідуальна й групова оцінка діяльності повинна вимірювати досягнення на шляху просування до стратегічних цілей відділу.

Завдання для самостійного виконання №8

ОЦІНКА ВИКОНАННЯ

Виконання стратегічного плану повинне регулярно оцінюватися для підтвердження того, що план сам по собі все ще в дії й виконання йде цілеспрямовано.

Які проблеми не були передбачені?

Які можливості не були передбачені?

Чи може (і повинен) відділ скоригувати свій план у світлі цих непередбачених проблем і можливостей?*

* не дозволяйте кожній непередбачуваній можливості й проблемі "вибивати" вас із плану. Будь-яке коригування повинне проводитися відповідно до бачення відділу, мети й основних завдань.

Чи цілеспрямовано йде виконання плану? Де Ви відстаєте або випереджаєте графік?

РОЗДІЛ 2.6. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Стратегічне управління людськими ресурсами – це:

А) Усі дії, що впливають на поведінку індивідуальних працівників у процесі формулювання й задоволення ними стратегічних потреб організації (*Schuler, 1992*).

Б) Стійка схема спланованого використання людських ресурсів і дій, спрямованих на забезпечення виконання компанією поставлених цілей (*Wright and Mcmahon, 1992*).

В) Підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії стосовно трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу й міжособистісних відносин.

Стратегія управління людськими ресурсами – це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно певний напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу й враховуючих стратегічні завдання організації і її ресурсні можливості.

Ціль стратегічного управління людськими ресурсами – забезпечення скоординованого й адекватного стану зовнішнього й внутрішнього середовища формування трудового потенціалу організації розраховуючи на майбутній тривалий період.

Конкурентоспроможний трудовий потенціал організації – здатність її працівників витримувати конкуренцію в порівнянні із працівниками (і їх трудовим потенціалом) аналогічних організацій.

Зовнішня відповідність – відповідність стратегії управління людськими ресурсами діловим стратегіям, етапам розвитку фірми, урахування організаційної динаміки й відображення особливості організації. Відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією й стратегією управління людськими ресурсами, також називається «вертикальна інтеграція».

Внутрішня відповідність, або горизонтальна інтеграція – це цілісна, добре погоджена сукупність взаємозалежних і взаємопідтримуючих напрямків політики й практики у сфері людських ресурсів.

Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, гнучко реагує на виклик з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяють домагатися конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Стратегічне управління – це процес, що охоплює дії керівників організації з розробки, реалізації й корекції стратегії.

Стратегічне планування – це особливий механізм регулювання планових рішень, оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів.

Закон дерева цілей визначає, що цілі дій керованого об'єкта варто вибирати на основі об'єктивних законів руху (зміни) і специфічних законів функціонування цього об'єкта.

Закон необхідної різноманітності встановлює, що різноманітність впливу керівного органу повинне бути не менше, ніж різноманітність керованого.

Закон відповідності означає, що людина у своїй життєдіяльності проявляє тільки ті якості, реалізує тільки ті можливості, розбудовує ті здатності, прояв яких вимагає від нього навколишнє середовище.

Цілі організації в системі управління – це прогнозовані, плановані й бажані результати, які повинні бути досягнуті організацією й на досягнення яких спрямована її діяльність.

Стратегія – це абстрактно задана норма (ціль, програма, проект, план і т.п.) і метод організації системної діяльності людей по досягненню стратегічних цілей.

Стратегія (у спрощеній формі) – це вираження намірів компанії, тобто опис бажаного результату, що досягається через здійснення конкретних дій.

Стратегія інновації – виробництво унікального товару.

Стратегія якості – пропозиція високоякісних товарів і послуг споживачам.

Стратегія лідерства у витратах – сплановані результати політики, спрямованої на запобігання зайвих витрат.

Стратегічна здатність – здатність компанії розробляти й реалізовувати стратегії, які дозволяють досягти конкурентної переваги. Інакше кажучи, це здатність вибирати найбільш придатне бачення, формулювати реалістичні наміри, точно співвідносити ресурси з можливостями й уміло розробляти й реалізовувати стратегічні плани.

Управління формуванням високого ступеня прихильності – це форма управління, яка націлена на формування прихильності, для того щоб замість поведінки, регульованої санкціями й зовнішнім тиском на індивідуума, добитися в загальній масі саморегульовальної поведінки й установа довірчих відносин в організації.

Управління формуванням високого ступеня ефективності – це управління, яке покликане вплинути на ефективність роботи фірми через використання людей у таких напрямках, як продуктивність, якість, рівень обслуговування споживачів, зростання, прибуток і, нарешті, створення підвищеної цінності для акціонерів.

Управління формуванням високого ступеня залучення – це управління, що припускає формування ставлення до працівників як до партнерів по бізнесу з урахуванням їх інтересів і наділення працівників правом голосу у вирішенні питань, що їх стосуються.

Мета процесу реалізації стратегії – це забезпечення скоординованої розробки й реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації в цілому й системи управління персоналом.

Мета стратегічного контролю – визначення відповідності або відмінності реалізованої стратегії управління людськими ресурсами стану зовнішнього й внутрішнього середовища; визначення напрямків змін у стратегічному плануванні, виборі альтернативних стратегій.

Знання – результат отриманої особистістю освіти, причому в цьому випадку маються на увазі професійні й загальнокультурні знання людини.

Навички – той досвід, який одержує людина, застосовуючи знання на практиці.

Способи спілкування – вміння професійно поводитися, виконуючи ту або іншу функцію.

Компетентність персоналу організації являє собою сукупність знань, навичок, досвіду, володіння способами й прийомами роботи, які є достатніми для ефективного виконання посадових обов'язків.

Компетенція – це характеристика посади, що представляє собою сукупність повноважень (прав і обов'язків), якими володіє або повинен володіти певний орган і посадові особи згідно із законами, нормативними документами, статутами, положеннями.

Стимулювання компетенції в межах стратегічного управління персоналом – це стимулювання, що покликане забезпечити відповідність між необхідними для реалізації сьогоденних і перспективних завдань фірми компетенціями й мотивованими співробітниками, носіями цих компетенцій.

Розвиток компетенції персоналу – це розвиток особистості й розвиток культури організації (організаційної культури) у межах культури суспільства.

Управління компетенцією персоналу – прогнозування компетенції, що означає визначення на теперішній час необхідної кількості персоналу й рівня його компетенції, що необхідні організації відповідно до цілей її діяльності.

Управління компетенцією на рівні особистості – оцінювання індивідом своїх можливостей відповідно до вимог посади залежно від якої працівник сам вирішує, чи потрібна йому перекваліфікація.

Людські ресурси – це всі працівники організації з досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, мотиваціями, спрямуваннями.

Організаційна культура – це цінності, норми і їх зовнішній прояв (артефакти).

Організаційна культура – це стійкі зібрання цінностей, символів, ритуалів і історій, за допомогою яких можна управляти людьми на їхніх робочих місцях

Поведінкові норми – це ті вимоги (як зафіксовані в документах, так і негласні) до поведінки працівників, які сприймаються ними як якийсь список правил, що визначають, якою повинна бути «правильна», «належна» поведінка членів організації в тих або інших стандартних ситуаціях.

ЧАСТИНА 3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ТА ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ З ДИСЦИПЛІНИ

3.1. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання знань, умінь і практичних навичок студентів враховує види занять, визначених тематичним планом, який передбачає лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу і виконання індивідуальних завдань.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись кількома методами:

- оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять;
- виконання індивідуальних завдань;
- проведення проміжних тестів;
- виконання контрольних робіт;
- підготовка і захист рефератів;
- проведення підсумкового письмового іспиту.

Оцінювання знань, умінь і навичок студентів відбувається відповідно до Положення про рейтингову систему оцінювання знань студентів ОНЕУ. Згідно з вказаним Положенням рейтингова оцінка з дисципліни визначається, виходячи з максимальної кількості балів 100 балів – за іспит.

Підсумковий контроль відбувається шляхом виконання письмових завдань, які представлені у екзаменаційних білетах і складаються з теоретичних питань, тестів, задач та ситуацій, що потребують використання відповідних методик та термінології стратегічного управління людськими ресурсами.

Підсумкове оцінювання знань, умінь і практичних навичок студента здійснюється за 100-бальною системою з наступним переведенням її в традиційну оцінку, що фіксується у відповідних документах, за шкалою:

Сума балів за 100-бальною шкалою	Оцінка в ECTS	Значення оцінки ECTS	Критерії оцінювання	Рівень компетентості	Оцінка за національною шкалою	
					екзамен	залік
90-100	A	відмінно	Студент виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію, вміє використовувати набуті знання і вміння для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументує відповіді, самостійно розкриває власні обдарування і нахили	Високий (творчий)	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	Студент вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна	Достатній (конструктивно-варіативний)	добре	
74-81	C		Студент вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок			
64-73	D	задовільно	Студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень; з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих	Середній (репродуктивний)	Задовільно	
60-63	E		Студент володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні			
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	Студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу	Низький (рецептивно-продуктивний)	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	Студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів		незадовільно	

3.2. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ»

1. Поняття стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Об'єкт і предмет стратегічного управління людськими ресурсами.
3. Цілі й завдання вивчення дисципліни
4. Сутність і основні елементи стратегії управління людськими ресурсами.
5. Ключові концепції управління людськими ресурсами.
6. Стратегічна відповідність та її типи.
7. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління її людськими ресурсами.
8. Категорії стратегічного управління.
9. Ключові концепції стратегії.
10. Основні складові стратегії.
11. Варіанти стратегій розвитку організації й відповідні їм стратегії управління людськими ресурсами.
12. Моделі, на базі яких формуються стратегії управління людськими ресурсами.
13. Підходи до розробки стратегії управління людськими ресурсами.
14. Основні аспекти формулювання (визначення) стратегії управління людськими ресурсами.
15. Елементи стратегічного аналізу людських ресурсів як передумова розробки стратегії управління ними.
16. Розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами.
17. Мета, завдання й вимоги до реалізації стратегії управління людськими ресурсами.
18. Етапи реалізації стратегії управління людськими ресурсами.
19. Бар'єри, що перешкоджають реалізації стратегії управління людськими ресурсами і шляхи їхнього подолання.
20. Нові завдання служби управління людськими ресурсами.

21. Ключові ролі фахівців служби управління людськими ресурсами.
22. Компетентність фахівців служби управління людськими ресурсами.
23. Стратегічна роль керівника служби управління людськими ресурсами.
24. Комбінація різних варіантів стратегій організації.
25. Розвиток компетенції персоналу в умовах стратегічного управління.
26. Сутність і типи організаційних культур.
27. Формування організаційної культури.
28. Методи формування й підтримки ефективної організаційної культури.
29. Сучасні тенденції розвитку стратегій управління людськими ресурсами.
30. Зародження й розвиток організацій, що самонавчаються
31. Закордонний досвід стратегічного управління людськими ресурсами (програма фірми «Сіменс»)
32. Перспективи розвитку стратегічного управління персоналом.

Список рекомендованої літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб., 2008. – 832 с.
2. Беа Ф.К., Дихил Э., Швайтцер М. Экономика предприятия. – М., 1999. – 928 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 332 с.
4. Дмитренко Г.А. Целевой подход к управлению процессом формирования развития и реализации человеческих ресурсов в условиях переходного общества. – К.: МАУП, 1996. – 346 с.
5. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М., 2000. – 272 с.
6. За ред. Никифоренка В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. – 200 с.
7. Иванова С. Искусство подбора персонала. – М., 2005. – 160 с.
8. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. – М., 2006. – 375 с.
9. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
10. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия. – М., 2003. – 912 с.
11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: "Финпресс", 2004. – 288 с.
12. Мелия М. Бизнес – это психология. – М., 2005. – 352 с.
13. Никифоренко В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. – 176 с.

14. Нив Г. Пространство доктора Деминга. – М., 2005. – 370 с.
15. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. – М., 2000. – 218 с.
16. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности. – М., 2005.– 352 с.
17. Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тейлор Стивен. Управление человеческими ресурсами: Учебник: Пер. 5 англ. издания. Научный редактор перевода Хачатуров А.Е. – М.: "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М., 2001. – 282 с.
19. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. – М., 2006. – 320 с.
20. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы – М.: Издательство ЛКИ. 2008. – 272 с.
21. Шнайдер Б., Шмидт Н. Персонал для организации. – СПб., 2004. – 560 с.
22. Ягер Д. Творческое управление временем в новом веке. – М., 2003. – 208 с.
23. HBR. Измерение результативности компании. – М., 2006. – 220 с.
24. HBR. Креативное мышление в бизнесе. – М., 2006. – 228 с.

Періодичні видання

1. Журналы “Персонал” (Межрегиональная академия управления персоналом, Киев); „Управление персоналом” (Киев), “Проблемы теории и практики управления” (Международный совет стран – членов Междунар. науч.-исслед. ин-та проблем управления, Москва); “Україна: аспекти праці” (фірма “Праця”, Київ), „Персонал микс” (научно-практический журнал по вопросам управления, С.-Петербург), „Отдел кадров” (практический журнал по управлению персоналом, Киев), „Справочник кадровика” (для эффективной работы кадровой службы, Киев).

В. Г. НИКИФОРЕНКО

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни

Підписано до друку 16.05.2014. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Ум. Друк. Арк.12,20.
Тираж 300 прим. Замовлення №544

Видавництво «Атлант» ВОІ СОІУ
65029, м.Одеса, Ольгіївський узвіз, 8,
Свідоцтво ДК №3564 від 31.08.2009
Тел.: 728-45-71
e-mail: ev_atlant@mail.ru