

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

О. С. Мороз

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Навчально-методичний посібник

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра зі спеціальності "Економіка"
за освітньо-професійною програмою "Інформаційна економіка"

Затверджено вченою радою
Запорізького національного університету
Протокол № 6 від 28 січня 2020р.

Запоріжжя
2020

УДК 005.95/.96(075)
М800

Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра зі спеціальності "Економіка" за освітньо-професійною програмою "Інформаційна економіка". Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. 171 с.

Навчально-методичний посібник містить основні теоретичні положення курсу "Стратегічне управління людськими ресурсами", які повною мірою відповідають змісту нормативної дисципліни з циклу професійної підготовки за спеціальністю "Економіка" другого (магістерського) ступеня вищої освіти, а також питання для самостійного контролю студентами рівня засвоєння матеріалу по кожній темі, що включена до навчальної програми, тестові та практичні завдання, словник-довідник (глосарій) та перелік літератури, як використаної для підготовки посібника, так і рекомендованої для поглибленого вивчення матеріалу курсу з зазначеної дисципліни.

Посібник призначений як для сприяння засвоєнню програмного матеріалу й набуттю необхідних вмінь з управління людськими ресурсами організації здобувачами ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою "Інформаційна економіка", так і може стати в нагоді студентам, що навчаються за іншими освітньо-професійними програмами галузі знань "Соціальні та поведінкові науки", а також практикуючим фахівцям, які займаються прогнозуванням та перспективним плануванням й реалізацією процесів, пов'язаних із забезпечення потреб організацій (підприємств, установ, закладів) людськими ресурсами, необхідними їм для існування та розвитку в перспективі

Рецензенти :

В. В. Глуцевський, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри "Економіки та інформаційних технологій" Інженерного інституту Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

С. П. Калініна, доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, професор кафедри "Управління персоналом та економіка праці" Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України (м. Київ),

Відповідальний за випуск

В. Г. Воронкова, доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри "Менеджмент організацій та управління проектами" Інженерного інституту Запорізького національного університету, (м. Запоріжжя)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	8
Тема 1. Стратегія та стратегічне управління організацією	8
Тема 2. Людські ресурси та управління ними	14
Тема 3. Стратегія управління людськими ресурсами: сутність та взаємодія з генеральною стратегією організації	23
Тема 4. Гнучкість стратегій управління організацією та управління її людськими ресурсами.....	30
Тема 5. Види та класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами організації	37
Тема 6. Стратегічне управління людськими ресурсами організації.....	42
Розділ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	50
Тема 7. Діагностика готовності організації до запровадження стратегічного управління її людськими ресурсами.....	50
Тема 8. Місія стратегії управління людськими ресурсами та концепції і підходи до управління цим видом ресурсу.....	55
Тема 9. Стратегічний аналіз системи управління людським ресурсом організації : складові елементи та послідовність проведення.....	60
Тема 10. Діагностики внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації.....	68
Тема 11. Стратегічний аналіз впливу зовнішнього середовища та визначення зведеного (інтегрального) впливу на стратегію управління людськими ресурсами організації її оточення.....	75
Тема 12. Стратегічне планування людських ресурсів організації.....	83
Розділ 3. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	94
Тема 13. Реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації	94
Тема 14. Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері проведенні організаційних змін.....	102
Тема 15. Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері компетентнісних характеристик цього ресурсу.....	109
Тема 16. Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації.....	117
Тема 17. Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами в в сфері розвитку трудових відносин в організації.....	126
Тема 18. Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами з урахуванням різних стадій життєвого циклу організації та її працівників.....	136
ТЕСТОВІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ. ГЛОСАРІЙ	145
ЛІТЕРАТУРА	168

ВСТУП

В умовах стрімких інноваційних змін, які охоплюють усі сторони господарської діяльності підприємства, на перший план висуваються завдання підвищення адаптаційної здібності систем управління, що дає змогу розпізнавати сигнали зовнішнього середовища, швидко і гучно реагувати на них, а також передбачати появу нових викликів і збурень. . За таких обставин управління організацією (не залежно від сфери діяльності та форми власності) стає *стратегічним*, зумовлюючи потребу адекватної зміни в усіх своїх підсистемах у відповідності до вимог конкурентного середовища, яке динамічно розвивається. Насамперед вимога стратегічних перетворень постає перед *підсистемою управління людськими ресурсами*, роль яких надзвичайно зростає. Саме від конкурентоспроможного компетентного персоналу залежить діловий успіх організації. Управління ним набуває стратегічних функцій, що поступово починають превалювати над традиційними тактичними й оперативними.

Сутність стратегічного управління людськими ресурсами організації визначається як комплексний підхід до управління людськими ресурсами організації, спрямований на формування певного трудового колективу, розвиток його компетенцій та трудового потенціалу, необхідних для досягнення визначених стратегічних цілей організації та вирішення встановлених завдань для забезпечення стійких конкурентних переваг організації. З метою розкриття теоретичних аспектів стратегічного управління та практичних заходів по його реалізації у пропонованому навчально-методичному посібнику послідовно розглядаються методологічні засади стратегічного управління людськими ресурсами, стратегічний аналіз процесів, що пов'язані з управлінням людськими ресурсами, формування на підставі стратегічного аналізу загальної стратегії управління людськими ресурсами, а також розробку функціональних стратегій управління людськими ресурсами, як складових загальної стратегії організації в цілому та стратегії управління її людськими ресурсами, зокрема, заходи щодо забезпечення ефективності та результативності реалізації стратегічного управління людськими ресурсами.

Таким чином, **метою** навчально-методичного посібника з дисципліни "*Стратегічне управління людськими ресурсами*" є формування у студентів системи теоретичних та прикладних знань у галузі стратегічного управління людськими ресурсами сучасної організації для забезпечення її конкурентоспроможності в соціально-орієнтованій ринковій економіці.

Виходячи з мети, **завданнями** опанування навчальної дисципліни "*Стратегічне управління людськими ресурсами*" є:

- отримання студентами стійких сучасних знань з теоретико-методологічних засад як стратегічного управління в цілому, так і стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема, виокремлюючи як певні види та стратегій управління людськими ресурсами організації та їх класифікаційні

ознаки, так і забезпечення гнучкості цих стратегій, їх вертикальну відповідність та горизонтальну інтеграцію;

- формування у студентів вмінь та навичок проводити діагностику готовності організації до запровадження стратегічного управління її людськими ресурсами, самостійно аналізувати як стан та перспективи внутрішнього середовища організації стосовно її людських ресурсів, так і тенденції чинників зовнішнього середовища та їх впливу на стратегію управління людськими ресурсами організації;

- надання студентам знань щодо методів формування стратегії управління людськими ресурсами у відповідності до загально-корпоративної (генеральної) стратегії існування та розвитку організації, етапів та елементів процесу стратегічного планування формування та використання цього ресурсу організації;

- освоєння студентами підходів та інструментарію забезпечення процесу реалізації стратегії управління людськими ресурсами в організації в цілому, а також врахування певних особливостей цього процесу в окремих сферах управління людськими ресурсами та на різних стадіях життєвого циклу як організації в цілому, так і її працівників, зокрема;

- ознайомлення студентів з напрямками що забезпечують більшу ефективність та результативність процесів стратегічного управління людськими ресурсами.

Засвоєння основ цього курсу є важливим не лише для студентів, що навчаються за спеціальністю "Економіка", а також за освітньо-професійними програмами в цілому в галузі знань "Соціальні та поведінкові науки", бо стратегічне управління людськими ресурсами тісною мірою пов'язане з загальним функціонуванням та діяльністю організації завдяки тому що:

- за допомогою стратегічного управління людськими ресурсами *організація отримує* курс свого поступального розвитку, орієнтири її майбутнього стану та засоби досягнення довгострокових цілей шляхом певного спрямування своєї повсякденної діяльності;

- на основі стратегічного управління людськими ресурсами *відбувається* координація усіх видів діяльності в організації, *досягається* ефективна взаємодія усіх структурних ланок та окремих працівників, *забезпечується* згуртованість колективу навколо спільних цілей життєдіяльності;

- стратегічне управління людськими ресурсами *спонукає організацію* до інноваційного розвитку, постійного творчого пошуку, оскільки конкурентні переваги, на реалізацію яких воно спрямовано, за сучасних умов криються саме у сфері інновацій і творчих ідей;

- стратегічне управління людськими ресурсами *озброює організацію* засобами та інструментарієм пристосування до безперервних змін зовнішнього середовища, що дозволяє їй ефективно функціонувати упродовж різних стадій життєвого циклу;

- стратегічне управління людськими ресурсами *забезпечує* єдність інтересів широкого кола осіб: власників, менеджерів, працівників, постачальників,

споживачів, партнерів, перетворюючи компанію на соціально відповідальну, збалансовану з її ближнім і дальнім зовнішнім оточенням.

Таким чином, в результаті вивчення навчальної дисципліни "*Стратегічне управління людськими ресурсами*" студенти мають отримати певні **компетенції** (як загальні, так і спеціальні), що формуються на основі певних знань, вмінь та навичок, зокрема, вони мають:

▪ **знати:**

- ✓ сутність, значення і зміст стратегічного управління людськими ресурсами, методологічні аспекти і завдання дисципліни;
- ✓ складові стратегії управління людськими ресурсами;
- ✓ методика стратегічного аналізу сильних і слабких сторін організації в аспекті управління людьми, а також механізму впливу зовнішнього середовища на цей ресурс;
- ✓ взаємозв'язок стратегії існування та розвитку організації та стратегії управління її 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 організаційно-функціональних елементів стратегії управління людськими ресурсами;
- ✓ особливості стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації;
- ✓ місце, значення, форми, методи і способи організації ефективних комунікацій в стратегічному управлінні людськими ресурсами;
- ✓ сутність та методи забезпечення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами, тощо;

▪ **вміти:**

- ✓ розробляти основні контури стратегії управління людськими ресурсами в залежності від конкретної ситуації;
- ✓ аналізувати та встановлювати відповідність між стратегією розвитку організації і стратегією управління людськими ресурсами;
- ✓ проводити діагностику внутрішніх і зовнішніх сторін організації в аспекті її основної складової – людських ресурсів;
- ✓ формулювати стратегію управління людськими ресурсами відповідно до загальних стратегій розвитку організації;
- ✓ розробляти заходи, плани організаційно-технічних перетворень для реалізації стратегії управління людськими ресурсами;
- ✓ розробляти контури організаційно-функціональних елементів стратегії управління людськими ресурсами;
- ✓ визначати контури загальної стратегії управління людськими ресурсами для різних стадій розвитку організації;

- ✓ ефективно застосовувати комунікаційні навички, пов'язані з реалізацією управління людськими ресурсами;
- ✓ оцінювати ефективність стратегічного управління людськими ресурсами.

Враховуючи на те, що стратегічне управління людськими ресурсами поглиблює знання з управління організацією, зосереджуючись на управлінні людськими ресурсами, поглиблене вивчення навчальної дисципліни "*Стратегічне управління людськими ресурсами*" потребує **засвоєння пов'язаних з цією дисципліною навчальних курсів з певних дисциплін**, зокрема, таких як : "Стратегічний менеджмент", "Корпоративне управління", "Управління людськими ресурсами", "Кадровий менеджмент", "Організація управління персоналом", "Кадрова політика держави та організацій", "Економіка праці", "Управління розвитком персоналу", "Організаційна поведінка", "Корпоративна культура", "Трудова мотивація", тощо.

Дисципліна "*Стратегічне управління людськими ресурсами*" має постійно вдосконалюватися та мати подальший розвиток, бо як стратегічне управління організацією в цілому, так і її людськими ресурсами, зокрема, мають певні обмеження у використанні, в тому числі пов'язані з тим, що на даний час:

- стратегічне управління значною мірою засноване на прогностичних, не точних та не деталізованих, оцінках майбутнього організації, яке, швидше за все, в реальності може демонструватиме непередбачувані події;
- стратегічне управління людськими ресурсами не може спиратися на прописані процедури, регламенти, затверджені алгоритми для вирішення певних завдань у конкретних ситуаціях, тому що, враховуючи специфіку управління цим ресурсом, більшою мірою воно потребує нестандартних підходів, інтуїції, постійного творчого пошуку;
- запровадження стратегічного управління людськими ресурсами потребує значних витрат як робочого часу висококваліфікованих фахівців, так і певних ресурсів, а також досягнення необхідного ступеня готовності організації до кардинальних зрушень та проведення в ній організаційних змін;
- за умов стратегічного управління людськими ресурсами зростає як величина ризиків в оцінці перспектив та можливостей організації в майбутньому, так і ціна помилки визначення напрямів формування та компетенцій майбутнього складу трудового колективу, що може дорого коштувати як організації в цілому, так і її співробітникам, зокрема;
- *існує певний розрив* та неузгодженість між розробкою і формуванням стратегії управління людськими ресурсами та її реалізацією і запровадженням заходів, передбачених стратегічними планами, в життя з урахуванням певних особливостей стану та тенденцій розвитку окремих сфер управління людськими ресурсами на окремих етапах життєвого циклу організації та її співробітників.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

☞ Основні теоретичні положення

Стратегія (дав.-гр. *страта тегів* — ранг вищого керівника військовими підрозділами які мають тег (певну марку, прапор, знак) та пов'язується з управлінським талантом стратега - полководця вищої страти) — мистецтво керівництва діяльністю, яка спрямована на досягнення головної місії шляхом реалізації визначеної мети та цілей, що є її складовими, охоплює відносно тривалий проміжок часу та є незмінним в своїй основі на цей період.

Таким чином, стратегію як бізнес діяльності, так і суб'єктів публічного управління, можна розглядати в якості довгострокового, послідовного, конструктивного, раціонального, підкріпленого певною ідеологією, стійкого до невизначеності умов зовнішнього і внутрішнього середовища плану дій, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті.

Процес **розробки стратегії** організації полягає в розробленні планів дій реалізації місії організації протягом певного періоду та досягненню визначених стратегічних цілей, що її конкретизують, шляхом розподілу ресурсів й організації та координування дій по досягненню встановлених орієнтирів (якісних показників) та вирішенню завдань (кількісних показників). При цьому, між цілями, орієнтирами та завданнями має бути забезпечений тісний взаємозв'язок та взаємозалежність.

Місія організації — відображення сутності бізнесу, причин його створення та головної мети його існування, віддзеркалення глобальних причин, що спонукають займатися саме цим видом діяльності. Тобто, місія організації визначає вибір виду її діяльності та галузь, порядок визначення номенклатури й асортименту продукції, робіт або послуг, підходи до вибору ринку та шляхів просування результатів діяльності організації, напрями й орієнтири для її розвитку та її інвестиційної діяльності, розподіл прибутку, забезпечення правового статусу організації, тощо. У межах загальної місії організації розрізняють, зокрема, такі її компоненти, як : основні цілі, завдання, ринки, технології та ін.; вибір зовнішнього середовища організації; фінансові потоки та правові контакти; персонал організації, вимоги до нього, принципи набору та розстановки кадрів, тощо.

Серед **елементів стратегії**, поєднання яких характеризує раціональність процесів концентрації та використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації, можна, зокрема, виокремити наступні:

- **корпоративна місія організації** — сутність діяльності організації, головна мета її існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме визначеним видом та сферою діяльності, що визначає ясність та чіткість її загальної (генеральної) стратегії;

- **конкурентні переваги організації** — переваги, що має організація перед конкурентами для забезпечення своєї місії, які мають бути сформульовані з чітким визначенням їх чинників в формі показників як в ціновому, так і неціновому вигляді;

- **компетентність працівників та трудовий потенціал організації** — компетенції, що мають мати члени організації для забезпечення досягнення нею встановленої мети і вирішення визначених завдань, використовуючи конкурентні переваги організації;

- **культура управління організацією** — комплекс чинників, які визначають ставлення до: персоналу організації, охорони праці та навколишнього середовища, постачальників та споживачів, проблем якості та надійності, підприємницького ризику, тощо;

- **стан організації справи** — можливість та способи реалізації бізнес процесів задля вирішення встановлених завдань по досягненню визначеної мети, відповідність окремих бізнес-процесів, їх комплексів та діяльності бізнесу в цілому сучасним вимогам та діючим стандартам;

- **програми розвитку організації** — інноваційна та інвестиційна діяльність організації, що спрямована на вдосконалення та розвиток її діяльності, розширення конкурентних переваг, її життєвий цикл, ділова активність, інвестиційна політика, зовнішньоекономічна та публічна діяльність, імідж, тощо;

- **стан ринків, пов'язаних з функціонуванням організації** — характеристика ринків на яких реалізується корпоративна місія організації, зокрема, конкурентоспроможність, ємність та кон'юнктура ринку, особливості застосування результатів діяльності організації, географічні, соціокультурні та політико-економічні чинники, тощо;

- **ресурси організації** — матеріальні, паливно-енергетичні, людські, фінансові, нематеріальні ресурси, необхідні організації для забезпечення її життєдіяльності, а також наявні та можливі інвестиції та поточні витрати, їх обсяги, джерела, різноманітність та достатність;

- **результати діяльності організації** — споживчі, технічні, цінові та інші характеристики продукції та/або послуг, що постачаються/надаються організацією задля реалізації її корпоративної місії, їх номенклатура та асортимент з точки зору їх відповідності структурі запитів споживачів та стану попиту на ринку, характеристика цільового ринку організації та позиціонування на ньому як результатів її діяльності, так і організації в цілому;

- **структурні зміни в організації** — зміни в структурі діяльності організації у відповідності до програми її розвитку та для розширення існуючих та створення нових конкурентних переваг, проведення структуризації організації та можливість здійснення змін у подальшому, як організаційно-технічних, так і економіко-правових та форми й структури власності.

Залежно обраних стратегічних цілей, що конкретизують її місію, та конкретних ситуацій, що склалися в наслідок певного стану внутрішнього та

зовнішнього стану організації, розробляються та використовуються різні **види стратегії**, в тому числі, наприклад, такі як:

- **Загально корпоративна (генеральна) стратегія** — стратегія, у межах якої вирізняють певні базові стратегії, що забезпечують досягнення стратегічної мети організації, зокрема, такі як: лідерство у зменшенні витрат виробництва; диференціація продукту; фокусування, тобто процес намагання організації в певному сегменті ринку скоротити витрати виробництва або розширити диверсифікацію виробництва, тощо.

- **Конкурентна стратегія** — стратегія, яка полягає в тому, що організація намагається отримати певні переваги на ринку стосовно своїх конкурентів. Розвитку цієї стратегії велику увагу приділив Л. Портер, який (у своїй праці "Конкурентна стратегія"), виокремив п'ять складових конкуренції, що впливають на прибутковість бізнесу, зокрема, таких як: поява нових конкурентів; загроза появи на ринку товарів-аналогів (тобто замінників); можливості покупців; можливості постачальників; конкуренція між компаніями, що вже завоювали ринок. Мета конкурентної стратегії полягає в зміні правил на користь своєї організації.

- **Фундаментальна (функціональна) стратегія** — стратегія, що використовується з метою визначення діяльності певних підрозділів та напрямів діяльності організації в рамках її загально корпоративної (генеральної) стратегії, що конкретизує досягнення місії. Тобто функціональна (фундаментальна) стратегія зводиться до орієнтації просування та розвитку підрозділів (функціональних служб) у певному напрямі за принципом раціональності забезпечення реалізації загально корпоративної (генеральної) стратегії. Таким чином, функціональні (фундаментальні) стратегії являють собою систему взаємодії певних комплексів, які встановлюють (об'єктивно, формально і навіть кількісно) завдання та орієнтири реалізації генеральної стратегії організації.

- **Портфельна стратегія** — стратегія, що пов'язана з придбанням цінних паперів у нових галузях або поступовим виходом з певних галузей, проведенням певних структурних змін організації.

Стратегічне управління (стратегічний менеджмент) — це, перш за все є цілісний і неперервний процес, який може бути як циклічним, так і відтворений з потенціальними змінами в кожному етапі формулювання організаційних цілей та визначення стратегічних завдань, спрямованих на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі на основі процес оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкту управління.

Сутність процесу стратегічного управління полягає в комплексі заходів, спрямованих, зокрема, на:

- **визначення стратегічних цілей та ключових позицій** (орієнтирів та завдань) організації на ринку на середньострокову та віддалену перспективу, що мають забезпечити їх досягнення **для реалізації місії організації**;

- **аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища** організації (ситуацій, що складаються на ринку, сильних та слабких сторін організації, її можливостей та загроз, що впливають на реалізацію стратегії), динаміки та перспектив їх змін та впливу на розвиток організації у визначеній перспективі;
- **визначення ресурсів організації**, для реалізації своєї корпоративної місії, які мають її забезпечити досягнення встановлених стратегічних цілей, а також їх обсягів, джерел й умов забезпечення організації ними та перспектив їх отримання;
- **формування стратегічних планів** розвитку організації на певний довгостроковий період, які конкретизують дії, спрямовані на досягнення місії організації;
- **забезпечення реалізації заходів**, передбачених стратегічними планами й програмами, а також необхідних для досягнення стратегічної мети бізнес процесів шляхом створення центрів управління реалізацією запланованих заходів, що мають забезпечити досягнення стратегічної мети та центрів контролю й відповідальності за результати проведення зазначеного процесу;
- **оцінювання діяльності** учасників (суб'єктів) процесу стратегічного управління, їх стимулювання та коригування їх дій в залежності від ступеня досягнення стратегічної мети.

Процес стратегічного управління відбувається у наступні етапи:

- 1) проведення **стратегічного аналізу** внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- 2) **стратегічного планування**, у межах якого визначаються довготермінові перспективи розвитку організації в цілому та її окремих підрозділів, зокрема;
- 3) розробка та втілення заходів з **реалізації стратегії** організації, координація заходів реалізації функціональних стратегій з метою забезпечення виконання генеральної (загально корпоративної) стратегії організації;
- 4) здійснення **контролю, обліку та аналізу** процесу реалізації стратегії, на підставі чого з'ясовуються основні проблеми в діяльності організації, відхилення від стратегічних напрямків та запланованих показників розвитку організації, здійснюється вироблення, в разі необхідності, заходів щодо коригування певних дій процесу стратегічного управління.

З метою забезпечення ефективної конкуренції в сучасному світі бізнесу та створення можливостей для подальшого існування та розвитку організація повинна постійно зважати на розвиток галузі, ринок (власний ринковий сегмент, співвідношення попиту та пропозиції), характер і рівень конкуренції, постійно займатися збором та аналізом інформації про ці та інші явища та процеси. Серед найбільш поширених **методів**, що використовуються під час проведення **стратегічного аналізу** можна, зокрема, зазначити наступні:

- **SWOT-аналіз** (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) — аналіз сильних і слабких сторін організації у їх зв'язку з можливостями та загрозами організації з боку її зовнішнього середовища.
- **SPELT-аналіз** (*Social, Political, Economic, Legal, Technical*) — комплексний аналіз різноманітних аспектів зовнішнього середовища —

соціальних, політичних, економічних, правових та технічних (технологічних), які впливають на діяльність організації.

- **COPS-аналіз** (*Culture, Organization, People, Systems*) — комплексний аналіз сильних і слабких аспектів внутрішнього середовища організації - організаційної культури, структури і організації робіт, особливостей персоналу і системи управління

- **Метод 5 сил конкуренції** (*по Портеру*) — комплексна оцінка конкурентоспроможності організації на основі порівняльного аналізу слабких та сильних сторін ключових гравців на ринку по найважливіших факторів конкуренції (постачальники, конкуренти, нові компанії на ринку, клієнти, виробники товарів-замінників).

- **Матриця BAG** (*Boston Advisory Group - Бостонської консультативної групи*) — метод визначення позиції організації на ринку в порівнянні з провідною компанією в даному сегменті ринку для подальшого вироблення рекомендацій щодо підтримки перспективних, ліквідації безнадійних напрямків діяльності.

- **Матриця Мак Кінзі** — метод аналізу формалізованих показників привабливості ринку і конкурентного статусу за допомогою експертних оцінок прогнозних показників.

- **Аналіз ланцюжка створення вартості і конкурентний** (*аналіз по Портеру*) — аналіз сукупності виконуваних організацією функцій у вигляді ланцюжків процесів створення вартості.

- **Бенчмаркінг** — порівняльний аналіз різноманітних показників роботи організації (продукція, ціна, процеси, тощо) з кращими зразками в галузі з метою виявлення і оцінки рівня власного відставання або випередження.

- **Аналіз розриву** — аналіз системи цілей організації і її потенціалу з метою виявлення проблем невідповідності між стратегією, планами, реальними діями і можливостями компанії.

Стратегічне планування являє собою сукупність дій та рішень, які мають забезпечити перехід організації з теперішнього стану в якому існує організація в очікуваний її стан в майбутньому, який має відповідати визначеним цілям, що конкретизують місію організації та майбутнім перспективам подальшого розвитку організації.

Стратегічне планування є суттєвою складовою стратегічного управління організацією яка визначає комплекс заходів, спрямованих на *забезпечення переходу організації з теперішнього стану в очікуване майбутнє*. Стратегічне планування по своїй суті **відрізняється** як від поточного оперативного (тактичного) управління, так і від стратегічного управління:

- **стратегічне управління**, яке, на відміну від стратегічного планування, *виходить* не з існуючого стану організації в теперішньому часі, а з бачення бажаного стану організації у визначеному майбутньому часі;

- **поточне оперативне (тактичне) управління** спрямовано на використання наявних ресурсів та можливостей, вирішення проблем та

врахування грошових потоків станом на теперішній час, шляхом послідовної реалізації поточних планів та програм;

- *стратегічне планування спрямоване* на забезпечення чіткого взаємозв'язку та взаємозалежності між рухом від теперішнього до майбутнього стану, що передбачено стратегічним планом й деталізується поточними планами та певними програмами.

Одним з найбільш складних етапів здійснення стратегічного управління є **реалізація** запланованих стратегічним планом заходів, що мають забезпечити досягнення стратегічної мети. Серед основних причин, у зв'язку з якими стратегія організації *знає суттєвих проблем* на цій стадії, можна виділити, зокрема, такі:

- *ігнорування* на етапі визначення стратегії та її реалізації, *можливих труднощів* — насамперед, пов'язаних з зовнішніми факторами, що не контролюються;

- *нечітка постановка цілей, недостатня відповідальність і компетентність* менеджерів, яким доручено реалізацію стратегічної програми;

- *брак взаємозв'язку* між стратегічними й оперативними планами;

- *слабка координація* діяльності з реалізації запланованих заходів;

- *помилки в проведенні кадрової політики* — у виборі відповідальних керівників, недостатність знань і здібностей співробітників, неправильне розуміння з боку оперативного керівництва персоналу загальної стратегії та політики організації, відсутність підтримки або протидія з боку підлеглих, недостатня поінформованість виконавців, недостатній авторитет керівництва, тощо;

- *низький рівень здійснення контролю* процесів реалізації планів та програм, дотримання стандартів, тощо;

- *відсутність (недостатність)* оперативної, об'єктивної, актуальної оцінки як процесів, так і їх виконавців;

- *неправильний розподіл* ресурсів та неефективне їх використання;

- *невідповідність* організаційної структури та стилю й методів управління;

- *несумісність* культурно-ціннісних нормативних можливостей підприємницької діяльності організації.

Таким чином, стратегічне управління організацією в цілому дозволяє досягати мети її існування та розвитку, забезпечувати узгодженість цілей та визначеність завдань щодо її довгострокової діяльності на шляху посилення конкурентних переваг, розвитку потенціалу організації з урахуванням змін її оточення. В той же час генеральній (загально корпоративній) стратегії розвитку організації та управлінню нею мають бути підпорядковані усі складові організації — від організаційно-структурних її елементів до функціонально-технологічних складових. Ця підпорядкованість та взаємозв'язок спонукає окремі функціональні (фундаментальні) стратегії організації і процесів управління ними бути пов'язаними та підпорядкованими стратегічному управлінню організацією в цілому.



Питання для самоконтролю

1. Основні елементи формування стратегії організації
2. Види стратегії організації
3. Місія організації — сутність та використання як елемент стратегічного управління організацією
4. Сутність процесу стратегічного управління організацією та його складові
5. Основні етапи здійснення процесу стратегічного управління
6. Основні методи проведення стратегічного аналізу
7. Сутність процесу стратегічного планування
8. Основні проблеми реалізації стратегічних планів організації

ТЕМА 2. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

📖 Основні теоретичні положення

Людські ресурси, з точки зору понятійного визначення, є та частина населення, яка характеризується свідомим вибором певного виду діяльності, емоційно-осмисленою реакцією на управління нею та здатністю до постійного професійного вдосконалювання та особистого розвитку.

Частина людських ресурсів населення, яка має певний фізичний розвиток, розумові здатності й знаннями, що дають можливість активного їх залучення до трудової діяльності являє собою **трудові ресурси** країни (регіону). Таким чином, **людські ресурси** країни (регіону, організації) можна охарактеризувати як їхні **трудові ресурси**, що представляють сукупність людей, що володіють здатністю трудитися в працездатному віці та частина населення, що складається з **людей з обмеженими можливостями** залучення їх до трудової діяльності а також **непрацюючих осіб** працездатного віку, що одержують законодавчо встановлену допомогу на пільгових умовах, а також частина населення у віці **старше та/або молодше працездатного**, але зайнятого в трудовому процесі.

Таким чином, людські ресурси з точки зору їх ефективного використання й практичної реалізації їх можливостей **необхідно зосередити увагу** на:

- населенні, що перебувають у працездатному віці (від 16 до 60 років), за винятком інвалідів I і II груп і непрацюючих осіб, що одержують пенсії на пільгових умовах;
- особах, зайнятих певним видом діяльності, але, що досягли пенсійного віку;
- підлітках у віці до 16 років, зайнятих певним видом діяльності.

Вирішальну роль при аналізі людських ресурсів з погляду на їх ефективне використання саме як трудових ресурсів відіграє **аналіз якісних і кількісних характеристик** працездатного населення країни (регіону), до яких, зокрема, відносяться:

- *кількісні характеристики* — чисельність цих ресурсів, їх склад по статі, віку, суспільним групам, місцю проживання, національності й мові, релігії, а також їх зайнятість по галузях і сферах економіки.

- *якісні характеристики* — освітній рівень цих ресурсів, їх професійно-кваліфікаційна структура, тощо.

Людські ресурси як **соціально-економічну категорію** можуть розглядатися в наступних аспектах:

- *демографічний аспект* — відображає залежність людських ресурсів від відтворення населення, враховуючи при цьому такі характеристики трудових ресурсів, як - стать, вік, місце проживання й ін.;

- *статистичний аспект* — характеризує людські ресурси з погляду працездатного віку населення, участі в трудовому процесі населення не працездатного віку й ін.;

- *економічний аспект* — відбиває людські ресурси з позиції економічних відносин, що виникають при формуванні, розподілі й використанні працездатного населення в суспільному виробництві.

- *соціальний аспект* — відображає людські ресурси як процес формування й використання людського потенціалу до творення усередині історично певної формації й під її впливом.

Таким чином, людські ресурси, як соціально-економічна категорія, виражають певні суспільні відносини, що виникають із приводу формування, розподіли та використання здатності людей до праці.

Відтворення людських (трудових) ресурсів являє собою безперервний процес поновлення тих вікових груп населення, які мають здатність до праці в суспільному виробництві, невиробничій сфері, домашньому й особистому підсобному господарстві. Відтворення трудових ресурсів **включає**:

- *природне* відтворення;
- *підготовку* до праці (як загальноосвітню, так і професійну підготовку);
- *перепідготовку, підвищення кваліфікації*, а також систематичне відшкодування витрат на постійне розширення відтворення здатності до праці;
- *залучення* до трудової діяльності (працевлаштування, зайнятість та безробіття);
- *використання* в процесі трудової діяльності.

Прагненням до більш об'ємного вираження категорії "людські ресурси" в якості поняття "трудові ресурси", можна пояснити введення в науковий оборот поняття «трудовий потенціал», який представляється як наявні, так і потенційні людські ресурси й можливості (резерви праці), які в майбутньому зможуть стати реальним фактором розвитку економіки в цілому й конкретного бізнес – процесу зокрема. Таким чином, **трудовий потенціал** можна визначити як сукупність, зокрема, наступних компонентів — психофізіологічного, кваліфікаційного, виробничо-кваліфікаційного й особистісного.

Провідну роль у розумінні трудового потенціалу відіграють **якісні параметри** соціального й економічного характеру, насамперед такі, як:

освітній рівень, професійно-кваліфікаційна підготовка й мобільність контингентів трудових ресурсів, тощо.

Серед **показників**, що характеризують трудовий потенціал, можна зазначити, зокрема, такі показники, як вік; фізичне й психічне здоров'я; особистісні характеристики; загальноосвітня й професійна підготовка; здатність професійного росту; відношення до праці; стаж роботи зі спеціальності; родинний стан і інші.

Розглядаючи *людські (трудові) ресурси* з точки зору найбільш активної в економічних відносинах частини населення, можна рахувати цей ресурс як **головна продуктивна сила суспільства**. В той же час цей ресурс являє собою певну сукупність конкретних працівників, що є творцями й носіями соціально-економічних виробничих відносин, виступаючи в цих відносинах в якості *сукупної робочої сили*. Кожна ж окрема конкретна людина (працівник) являє собою *індивідуальну (одичну) робочу силу*.

Поняття **робоча сила** може бути характеризоване з різних точок зору :

- **в економічній теорії** це поняття визначається як:
 - а) здатність людини до праці;
 - б) сукупність фізичних і духовних здатностей, які людей використовує у своїй діяльності;
- **у статистиці** під поняттям робоча сила розуміється кількість людей, готових працювати за наймом;
- **у популярній літературі й публіцистиці** терміном "робоча сила" характеризують працівників якої-небудь організації, і найбільше часто до цієї категорії відносять робітників, переважно зайнятих фізичною працею, що виконують роботи низької кваліфікації. При цьому звичайно не робиться відмінностей між роботою різної кваліфікації, добровільним найманням на роботу й примусовою працею тощо..

Відтворення робочої сили, на відміну від відтворення людських (трудових) ресурсів, включає менш широке коло процесів, а саме: працевлаштування, трудову діяльність, відшкодування витрат робочої сили, підвищення кваліфікації, перепідготовку, тощо.

Таким чином, **робоча сила, як економічна категорія**, виявляє соціально-економічні виробничі відносини із приводу реалізації здатності людини до праці, по участі їх у суспільній праці без твердої прив'язки до історично специфічних форм реалізації в практиці суспільного виробництва.

Родоначальник англійської класичної політекономії У. Петті ще в XVII ст. першим висловив ідею про те, що люди з їхніми виробничими здібностями являють собою не тільки невід'ємну складову виробництва будь-якого продукту а також "**багатство**", яке, в процесі еволюції "теорії капіталу", підійшло до введення в науковий обіг і обґрунтування Теодором Шульцем поняття "**людський капітал**". Таким чином, **розвиток уявлень про людину**, як невід'ємну складову любого бізнес-процесу та ресурс, необхідний для його здійснення , одночасно з визнанням її в якості суб'єкту певних економічних відносин та суспільного життя полягає в наступному:

- **робоча сила** (XIX в. - теперішній час) — людина представлена як носій певних здатностей і якостей, які можуть продуктивно використовуватися в процесі праці. Передбачає необхідність позначення й врахування особистісного фактору у процесі виробничої діяльності.

- **трудові ресурси** (20-і роки XX в. - теперішній час) — сукупність людей, що розглядається в якості об'єкту зовнішнього керування, планово-облікової одиниці в розрахунках необхідних ресурсів для визначення можливих обріїв бізнесу-процесу. Пов'язана з необхідністю виміру й обліку показників, що характеризують процес відтворення робочої сили.

- **трудовий потенціал** (70-і роки XX в. - теперішній час) — можливості участі людей у бізнес – процесі, що враховуються як характеристика суб'єкту виробничої діяльності зі своїми потребами й інтересами в сфері реалізації своїх можливостей у процесі праці. Викликає необхідність активізації й підвищення ефективного використання особистого фактору у виробничому процесі та його можливостей.

- **людські ресурси** (80-і роки XX в. - теперішній час) — сукупність людей, що розглядається як рушійна сила суспільного виробництва й засобів підвищення його ефективності. Введення цього поняття (HR – *Human Resources*) відображає переосмислення місця людини на проведенні виробничого процесу в якості важливого фактору його здійснення. Потребує необхідність підвищення віддачі особистісного фактору у виробничому процесі з врахуванням складних суспільно-політичних умов.

- **людський капітал** (початок 90-х років - теперішній час) — сукупність людей, що розглядається як об'єкт найбільш ефективних вкладень і суб'єкт, що перетворить ці соціально-економічні виробничі відносини в сукупність знань, вмінь та навичок з метою їх наступної реалізації. Викликає необхідність визнання інструментальної цінності людини й продуктивного характеру інвестицій в людину в цілому та її здібності, зокрема.

До основних ознак, які **перетворюють** поняття "**людський ресурс**" в цілому та "**конкретна робоча сила**", зокрема в поняття "**персонал організації**" можна віднести такі як:

- ✓ наявність трудових взаємовідносин носія робочої сили з роботодавцем;
- ✓ володіння певними професійними знаннями, вміннями, навичками та особистими якостями, що дозволяють здійснювати трудовий процес;
- ✓ цільова спрямованість трудової діяльності.

Персонал організації підрозділяється на **категорії**:

- керівники (менеджери вищого, середнього, нижнього рівня);
- професіонали й фахівці (функціональні фахівці);
- технічні службовці;
- робітники (основні, допоміжні й обслуговуючі).

При тому, що поняття «персонал організації» фактично представляючи собою людський ресурс цієї організації, у процесі керування має цілий ряд особливостей. **Специфіка управління людським ресурсом**, як одним з необхідних і обов'язкових ресурсів для забезпечення виробничої діяльності,

полягає в тому, що він має *свій особливий погляд* на ті процеси, що відбуваються, а також має *своє відношення* до них, має *власну індивідуальну реакцію* на виконувані функції, яка найчастіше *непередбачена*, тому що *не завжди відображає дійсні думки* й настрою виконавців цих процесів. При цьому, будь-яка система управління людськими ресурсами організації націлена на розв'язання завдання підвищення ефективності використання робочої сили в якості одного з основних ресурсів організації є винятково важливим для досягнення високої конкурентоспроможності організації та для забезпечення міцних позицій конкретного суб'єкта господарювання на ринку товарів (робіт та послуг). Тому, розглядаючи систему управління людськими ресурсами на рівні конкретної організації (або її частини), можна говорити про управління персоналом (кадрами) цієї організації.

Таким чином, визнаючи, що людський ресурс є справжнім активом організації, ефективне використання якого створює для неї стійкі конкурентні переваги на ринку, необхідність посилення клієнтоорієнтованості бізнесу та його корпоративної соціальної відповідальності, а також відповідь на інші зміни зовнішнього середовища організації зумовила необхідність суттєвих перетворень по відношенню до управління цим ресурсом. Серед найпоширених інноваційних підходів до управління людським ресурсом можна зазначити, зокрема використання передових HR-практик адміністрування персоналу, використання стандартизованих систем управління персоналом, трансформації організаційної культури, як рушійної сили як у внутрішніх, так і у зовнішніх відносинах організації, включення стратегічного управління людськими ресурсами як органічного компонента загального стратегічного менеджменту, тощо.

Процес **управління людськими ресурсами** організації базується на певних **блоках**, що забезпечують реалізацію комплексу бізнес – процесів, які здійснюються в організації, зокрема:

- планування людських ресурсів організації;
- професійна орієнтація перспективного людського ресурсу;
- добір і відбір персоналу, а також його розміщення по робочих місцях;
- адаптація персоналу до умов роботи й робітничому середовищу;
- управління процесами підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації й розвитку персоналу;
- оцінка якісних характеристик людських ресурсів і результатів трудової діяльності персоналу;
- формування й реалізація резерву персоналу організації;
- організація робочих місць і забезпечення безпечних умов праці;
- нормування трудових процесів в організації (включаючи управлінську працю) і регламентація всіх видів трудової діяльності;
- організація використання людських ресурсів і керування цим процесом у ході функціонування організації;
- виявлення й реалізація резервів зниження витрат праці й підвищення його продуктивності;

- організація оплати праці й побудови мотиваційних систем;
- формування корпоративної культури в організації;
- забезпечення соціального партнерства в організації шляхом ефективного договірною регулювання відносин і формування корпоративної соціальної відповідальності.

Формування цілісної *системи управління людськими ресурсами* організації має базуватися на певних **принципах**, в якості основних серед яких можна, зокрема, виділити наступні:

- **Багатоплановість підходу до формування** системи управління людськими ресурсами — відповідність системи керування людським ресурсом і вимогам власників організації й потребам як трудового колективу в цілому, так і конкретного співробітника зокрема.

- **Формалізованість бізнес – процесів управління** людськими ресурсами — кожний співробітник повинен чітко й однозначно розуміти, «що і як йому має бути робити» у рамках тієї або іншої процедури.

- **Персоніфікація системи** компенсації за виконану роботу й трудової мотивації персоналу — кожний співробітник повинен не просто усвідомлювати «що і як він повинен робити», але чітко й упевнено розуміти «що і як він повинен робити, щоб одержати більшу винагороду у вигляді матеріальних і нематеріальних благ».

- **Соціальна спрямованість** системи управління людськими ресурсами — організація, повинна не тільки «хоча б робити вигляд, що воно опікується про своїх співробітників і вони йому небайдужі» реально опікуватися як про власні людських (трудовах) ресурсах, так і умовах їх відтворення.

У якості **методів управління людськими ресурсами** використовуються наступні методи управління:

- **Організаційно-розпорядницькі методи** управління людськими ресурсами являють собою сукупність засобів організаційного і юридичного (правового й адміністративного) впливу на відносини людей у процесі функціонування організації. Ці методи є методами прямого впливу, які: носять директивний і обов'язковий характер; визначають найближчі завдання й строки їх виконання; дають однозначне рішення ситуацій, у формі наказів, розпоряджень і вказівок; засновані на строгій виконавській дисципліні й відповідальності.

До основних видів організаційно-розпорядницьких методів управління людськими ресурсами відносяться:

- ✓ **організаційні методи** — регламентування (організаційні стандарти, положення, інструкції, правила і т.д.), нормування (норми й нормативи) і, засноване на цих методах, організаційне проектування. Особливістю цих методів є те, що не вказуються конкретні особи й конкретні дати виконання й засновані на типових ситуаціях;

- ✓ **розпорядницькі методи** — вказуються конкретні виконавці й строки виконання й ставляться здебільшого до конкретних ситуацій у формі наказів, постанов, розпоряджень, інструктажів, команд, рекомендацій.

- **Економічні методи** керування людськими ресурсами виражаються системою приймань і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння видатків і результатів його роботи.

Пріоритет економічних методів управління людськими ресурсами в ринкових умовах пояснюється тим, що відносини в процесі управління визначаються в першу чергу економічними відносинами й в остаточному підсумку зводяться до управління інтересами через інтереси та за допомогою інтересів. До основних видів економічних методів управління людськими ресурсами відносяться:

- ✓ *комерційні розрахунки*, які синтезують у собі економічні важелі й інструменти, спрямовані на порівняння видатків і результатів, забезпечення прибутковості проведення. У рамках комерційних розрахунків, з метою надання оперативної самостійності окремим підрозділам організацій, виникають і удосконалюються внутрішньо фірмові розрахунки – система взаємин усередині організації, заснованих на мінімізації видатків на всіх проміжних стадіях проведення кінцевого продукту;

- ✓ *ціноутворення*, якому належить центральне місце серед важелів економічного механізму організації, що дозволяють не тільки судити про реальні економічні результати діяльності організації в цілому і його окремих підрозділів зокрема, а також і впливати на конкурентоспроможність продукції й стабільність одержуваному прибутку;

- ✓ *формування фінансової політики* організації — найважливіший інструмент економічних методів управління, що забезпечують усі підрозділи необхідними фінансовими ресурсами, що й впливають на: власні й прирівняні до них кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, виторг від реалізації вибулого майна); мобілізацію коштів на фінансовому ринку (продаж цінних паперів, кредитні інвестиції); кошти, які надходять у порядку перерозподілу (страхове відшкодування, дивіденди й відсотки по цінних паперах інших емітентів, бюджетні субсидії і т.д.);

- ✓ *кредитування й страхування* — економічні методи, що охоплюють сферу перерозподілу фінансових ресурсів;

- ✓ *економічні нормативи*, які знаходять застосування в якості економічних методів управління за допомогою, у тому числі, використання таких показників, як: питома вага конкурентоспроможної продукції по конкретних ринках; норми обігу обігових коштів, капіталовіддача інвестицій, рентабельності по конкретних видах продукції; нормативи продуктивності роботи ділянок і агрегатів; рівень автоматизації виробництва й управління, та інше.

Економічні методи управління людськими ресурсами в сукупності із соціально-психологічними методами управління є основою побудови мотиваційних систем і формування системи оплати праці, як самостійного методу управління людськими ресурсами.

- **Соціально-психологічні методи** управління людськими ресурсами засновані як на соціальних відносинах організації, що виникають у процесі

функціонування, так і на психологічних взаєминах організації, що виникають між людьми в процесі функціонування. До основних видів соціально-психологічних методів управління людськими ресурсами ставляться: переконання, регулювання міжособистісних і між групових відносин, створення й підтримка морального клімату в колективі, особистий приклад, соціальне планування, моральне заохочення й інші.

• **Мотивація**, як метод управління людськими ресурсами, що впливає на певну сукупність взаємозалежних, причинних факторів, які спонукують і детермінують, визначаючи характер і спрямованість тієї або іншої людської діяльності. Мотиваційний механізм поведінки людини являє собою складний комплекс, основними складовими якого, є:

✓ *потреби* – потреби й запити, індивіда або їх групи, необхідні для нормального їхнього функціонування й ініціюючі їхню активність;

✓ *диспозиції* – певний рівень потреби;

✓ *мотиви* – умови, що спонукують індивіда або їх групи до конкретних дій, спрямованих на задоволення потреб, що виникли.

Джерелом спонукальної дії можуть бути, як фактори внутрішнього впливу (енергетично насичений образ необхідного й значимого предмета (явища), який відповідає потребам індивіда або їх групи), так і фактори зовнішньої рушійної сили, які спонукують індивіда (їх групу) до спрямованої дії, потрібного ініціатора цього впливу. Таким чином, використання мотиваційного механізму як методу управління людськими ресурсами полягає в досягненні балансу напрямків впливу при комплексній реалізації як одних, так і інших факторів.

Ефективність використання людського ресурсу організації (його персоналу) оцінюється, зокрема, наступними **показниками**:

- обсягом виробництва (прибутки) на один працівника;
- продуктивністю праці за одиницю часу в натуральному й вартісному вираженні;
- затратуванням робочим часом на виготовлення одиниці продукції (надання одиниці послуги, виконання одиниці роботи);
- використанням робочого часу (показником абсентеїзму) — відношенням втраченого працівниками робочого часу до загальної кількості робочих годин за певний період;
- втраченою продуктивністю — відношенням доданої вартості в годину на кількість загублених годин, від неявки співробітників на робочі місця з неповажних причин й інших втрат робочого часу;
- загальними витратами організації на утримання робочої сили, включаючи, окрім компенсаційних витрат на оплату праці працівників, витрати соціального характеру, на побутові потреби, охорону праці, тощо, а також податкові відрахування, пов'язані з використанням робочої сили;
- питомою вагою витрат на робочу силу в загальному обсязі витрат;
- витратами на одного співробітника — відношенням частки витрат на робочу силу до кількості працівників, задіяних в організації за певний період.

Серед умов, дотримання яких в організації **забезпечується ефективність** функціонування тієї чи іншої **технології управління людськими ресурсами**, можна, зокрема, виокремити наступні:

- відносно добре **розвинена система адаптації** до зовнішнього й внутрішнього середовища організації та ринку праці — індивідуальне планування кар'єри, підготовка й перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту й ротації кадрів;

- **збалансованість з системою організації виробництва** (бізнес-діяльності) та відповідність специфіці технологічних процесів, що відбуваються в організації — індивідуальна чи колективна організація праці, групи якості, автономні проектні робочі групи, професійна та кваліфікаційна спрямованість, тощо;

- використання компенсаційних та мотиваційних систем на основі **об'єктивної системи всебічного врахування та систематичного оцінювання** персонального внеску та рівня професійної компетентності працюючих;

- підтримування доволі високого рівню **участі окремих працівників і робочих груп у розробці й прийнятті управлінських рішень**, що стосуються їхньої повсякденної роботи;

- застосування та поширення практики **делегування повноважень**, індивідуальної та колективної відповідальності, командних методів роботи;

- забезпечення функціонування розгалуженої **системи організаційної комунікації**, що забезпечує багатобічні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки усередині організації.



Питання для самоконтролю

1. *Людські ресурси — сутність поняття, співвідношення з трудовими ресурсами, основні характеристики з точки зору демографічного, статистичного, економічного та соціального аспектів*

2. *Відтворення людських (трудових) ресурсів — сутність поняття та основні елементи, що характеризують цей процес*

3. *Трудовий потенціал — сутність поняття та основні параметри та показники, що його характеризують*

4. *Робоча сила — сутність поняття та її характеристика, розвиток уявлень про людину, як ресурс, необхідний для здійснення виробничих процесів*

5. *Специфіка управління людським ресурсом та основні блоки, що забезпечують реалізацію процесу управління цим ресурсом організації*

6. *Принципи формування цілісної системи управління людськими ресурсами та методи управління цим ресурсом організації*

7. *Методи управління людськими ресурсами*

8. *Показники ефективності використання людських ресурсів організації*

9. Умови забезпечення ефективності функціонування системи управління людськими ресурсами організації

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ : СУТНІСТЬ ТА ЇЇ ВЗАЄМОДІЯ З ГЕНЕРАЛЬНОЮ СТРАТЕГІЄЮ

☞ Основні теоретичні положення

Стратегія управління людськими ресурсами являє собою фундаментальну (функціональну) стратегію, що є складовим елементом загально-корпоративної (генеральної) стратегії організації, який доповнює та деталізує механізм реалізації генеральної стратегії організації. Стратегія управління людськими ресурсами спрямована на визначення перспектив, джерел та методів забезпечення організації робочою силою необхідної якості в необхідній кількості з поведінкою, потрібною для реалізації генеральної стратегії в процесі її трудової діяльності.

Формування стратегії управління людськими ресурсами передбачає ясність стратегічної орієнтації керівництва організації щодо її персоналу, яка виражається у її відповідності філософії бізнесу та управління, включаючи певне бачення ролі найманого персоналу, зокрема:

- працівники не є "легко-замінними гвинтиками" технологічного механізму і виконавці окремої роботи, а являють собою "важко-замінний ключовий ресурс" організації і, відповідно, джерело її благополуччя та подальшого розвитку;
- кожний працівник має певну "ринкову вартість", а турбота організації про її підвищення сприяє підвищенню трудового потенціалу організації та підвищенню її загальної капіталізації;
- персонал організації є не тільки "об'єкт" управління, а також й "суб'єкт" управлінської діяльності, який вимагає особливої уваги до себе і гнучкості в управлінні ним;
- важливим фактором успіху організації в цілому є не тільки професійні навички і виробничий досвід її персоналу, але також і думки, почуття та схильності її працівників.

В якості *самостійної складової* загально-корпоративної (генеральної) стратегії організації, стратегія управління людськими ресурсами ("кадрова стратегія", "персонал-стратегія", тощо), як стратегія окремого виду ресурсу організації, що спрямована на забезпечення досягнення певних конкурентних переваг на ринку, з'явилась на початку 80-х років минулого ХХ століття. Це було обумовлено тим, що на той період найбільш розповсюдженими серед генеральних стратегій розвитку організацій були, зокрема, такі, як:

- *стратегія новизни* — передбачала створення нового та/або вдосконалення існуючого товару/послуги;
- *стратегія якості* — передбачала підвищення якісних характеристик існуючих споживчих властивостей товару/послуги та/або створення в них нових споживчих властивостей;

- *стратегія мінімізації витрат* — передбачала оптимізацію витрат, шляхом вдосконалення існуючої технології та ресурсної бази виготовлення товару/надання послуги та/або їх зміну.

Реалізація зазначених та їм подібних генеральних стратегій організацій була неможлива без розвитку без ефективної діяльності працівників і формування персоналу як особистостей, які мають високу лояльність і відповідальність, колективну психологію, високу компетентність, розвинене почуття ділового партнерства, корпоративної та організаційної культури, тощо.

Таким чином, **стратегія управління людськими ресурсами** — це забезпечувальна стратегія, що визначає стратегічну орієнтацію функціональної підсистеми управління людськими ресурсами, яка забезпечує досягнення цілей, а також (за наявності взаємозв'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії організації. З точки зору стратегічного управління організацією в цілому, стратегія управління людськими ресурсами виконує, так би мовити, подвійну роль, яка одночасно є:

- *ресурсною стратегією* — стратегією, яка забезпечує потреби організації в людських ресурсах;

- *продуктовою стратегією* — стратегією, яка сприяє створенню організацією нових цінностей (товарів, послуг), що забезпечують отримання нею певного рівня доходу.

Разом з цим, стратегія управління людськими ресурсами, як і кожна функціональна, має свій власний "*стратегічний набір*", утворений загальноорганізаційними, функціональними, ресурсними та продуктовими стратегіями. До окремих елементів, що складають стратегію управління людськими ресурсами можна, зокрема, віднести такі *стратегічні інструменти*, як: планування потреб у персоналі, пошуку, відбору та підбору кадрів, розвиток персоналу та його оцінювання й мотивації, розвиток корпоративної культури, управління змінами та управління розвитком соціально-трудових відносин, формування стійкого сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, виховання згуртованості колективу та його готовності працювати на перспективу, адаптування трудового колективу до постійних стрімких змін внутрішнього та зовнішнього середовища, тощо.

Процеси, що пов'язані з управлінням людськими ресурсами в цілому та стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема, не локалізовані в рамках кадрової служби (HR-служби) організації, а є *наскрізними*: вони проходять через усю організацію, в них беруть активну участь як фахівці з персоналу, так і "власники" самих бізнес-процесів — керівники організації та її структурних підрозділів. Таким чином, персонал організації (її людський ресурс) є як *об'єктом бізнес процесів* підсистеми управління людськими ресурсами, так і *суб'єктом усіх інших бізнес-процесів* організації. Тобто, кінцеві результати діяльності організації залежать від якісних характеристик цього ресурсу та ефективного його використання й управління ним. Таким чином, певна *інтеграція результатів діяльності* підсистеми управління людськими

ресурсами у сукупні результати діяльності організації в цілому є суттєвим елементом механізму *координації стратегії управління людськими ресурсами та генеральної стратегії розвитку організації*.

Серед основних взаємопов'язаних стратегічних завдань, що визначають **сутність стратегії** управління людськими ресурсами є:

- **вироблення філософії управління людськими ресурсами** — формування певної системи поглядів, в якій відбивається бачення щодо ролі та місця людських ресурсів в діяльності організації в цілому та здійсненні окремих процесів, зокрема, а також формування базових принципів управління цим ресурсом організації;

- **довгострокового планування управління людськими ресурсами** формування довгострокових заходів щодо забезпечення організації цим ресурсом та його використання, виходячи з потреб бізнес діяльності організації, стану її внутрішнього середовища і особливостей зовнішньої ситуації навколо організації, перш за все ситуації на ринку праці;

- **проектування підходів до управління людськими ресурсами та систем управління персоналом** — формування комплексу заходів щодо забезпечення реалізації стратегії управління персоналом в повній відповідності з бізнес-цілями організації і принципами управління, що діють в ній;

- **адміністрування персоналу** — формування комплексу заходів для встановлення відповідності між генеральною стратегією організації, її кадровою політикою та її політиками пов'язаними з управління людськими ресурсами і здійснення поточної управлінської практики менеджерів всіх рівнів організаційної ієрархії, спрямованих на створення і підтримання організаційного середовища, яке мусить сприяти як розвитку трудового потенціалу і людського капіталу організації, так і її конкурентним перевагам.

Розбудова стратегії управління людськими ресурсами, як і загально-корпоративної (генеральної) стратегії організації, передбачає послідовне здійснення наступних взаємопов'язаних етапів **формування стратегії управління людськими ресурсами**:

1. визначення **місії** управління людськими ресурсами, яка є підґрунтям для формулювання стратегічних цілей й ключових позицій (орієнтирів та завдань) в управлінні цим видом ресурсу;

2. визначення **концепцій (доктрин)** управління людськими ресурсами, та їх застосовуваних як в організації в цілому, так і в кожному з її структурних підрозділі, зокрема, а також **підходів до їх реалізації**, що в комплексі мусять забезпечувати реалізацію визначених стратегічних цілей та встановлених показників (завдань і орієнтирів);

3. проведення всебічного **стратегічного аналізу** людських ресурсів організації, в першу чергу стану, динаміки та перспектив змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації в цілому та її людських ресурсів, зокрема, а також інших чинників, що впливають обсяги, якість, джерела й умову забезпечення організації цим ресурсом;

4. формування *стратегічних планів* забезпечення та розвитку людських ресурсів організації на певний довгостроковий період, які збалансовують заходи, спрямовані на реалізацію місії управління людськими ресурсами організації з точки зору визначення необхідних ресурсів (як матеріальних, так і не матеріальних), встановлення строків (горизонтів) їх виконання та визначення відповідальних виконавців

До основних **принципів формування стратегії управління людськими ресурсами** можна, зокрема, віднести наступні:

- **відповідність та узгодженість з чинниками та умовами внутрішнього та зовнішнього середовища організації** — стратегії управління людськими ресурсами має бути адекватної до внутрішнього стану організації та зовнішнього її оточення, відповідати їх викликам (наприклад, рівню технічного забезпечення трудових процесів в організації, вимогам чинного законодавства та стану ринку праці, тощо) та добре узгоджуватися з ними;

- **відповідність очікуванням персоналу** — стратегії управління людськими ресурсами повинна бути зрозумілою як для її безпосередніх виконавців, так і для переважної більшості кваліфікованого персоналу організації, а також має враховувати цінності орієнтири, інтереси та очікування працюючих в організації:

- **внутрішня цілісність та узгодженість** — основні елементи стратегії управління людськими ресурсами, зокрема такі як, наприклад, забезпечення трудовими ресурсами (пошук, відбір, комплектування та переміщення персоналу, його розвиток), їх використання (організація праці та управління, забезпечення продуктивності та результативності, тощо), компенсаційні, стимулюючі та мотиваційні системи, управління поведінкою та взаємовідносинами (корпоративна культура, підтримання дисципліни, соціальна відповідальність, тощо) повинні не тільки бути узгодженими, а також і відповідати один одному;

- **горизонтальна інтеграція** — стратегії управління людськими ресурсами мусить не тільки забезпечити власну внутрішню цілісність та узгодженість між елементами її складу, а також бути узгодженою із іншими функціональними стратегіями організації (маркетингу, техніко-технологічної, виробничо-операційної, економіко-фінансової, інформаційної, тощо);

- **вертикальна відповідність** — стратегії управління людськими ресурсами зобов'язана відповідати загально-корпоративній (генеральній) стратегії організації, бути її невід'ємною частиною.

Запорукою та вирішальним чинником успіху організації є **узгодженість стратегії** управління людськими ресурсами та інших функціональних стратегій організації з її загально-корпоративною (генеральною) стратегією та відповідність між ними.

До основних **напрямів взаємодії між загально-корпоративною (генеральною) стратегією організації та стратегією управління її людськими ресурсами**, як її складового елемента, можна віднести, зокрема, наступні:

- **відповідність та підпорядкування цілей і завдань** стратегії управління людськими ресурсами загально організаційним стратегічним цілям і завданням, що визначаються генеральною стратегією, та взаємоузгодження їх. Узгодження та підпорядкування цілей й завдань стратегічного управління людськими ресурсами із загально організаційними стратегічними і тактичними цілями здійснюється за допомогою програмно-цільового методу, шляхом побудови "древа цілей " та використання інших прийомів і методів;

- **координації функцій** стратегічного управління організацією та стратегічного управління людськими ресурсами;

- **встановлення взаємозв'язку** між кожним бізнес-процесом, що здійснюється в організації з бізнес-процесами управління персоналом;

- **інтеграція результатів** виконання стратегії управління людськими ресурсами у загальні корпоративні результати бізнес діяльності;

- **контроль відповідності** одержаних результатів стратегічного управління людськими ресурсами визначеним стратегічним цілям організації.

В якості механізму забезпечення та підтримування відповідності та підпорядкованості цілей стратегічного управління людськими ресурсами цілям і завданням визначеним стратегією управління організацією в цілому виступає спрямованість комплексної системи управління людськими ресурсами на:

- **відповідність персоналу** організації, за якісними та кількісними характеристиками цього ресурсу й забезпеченості ним, місії організації та її стратегічним цілям і тактичним завданням;

- **забезпечення** ефективної, результативної та раціональної **діяльності персоналу** організації з вирішення встановлених цілей та визначених завдань;

- **створення сприятливих умов** як для здійснення трудових функцій та перебігу усіх бізнес процесів, що відбуваються в організації, так і для підтримання ритмічності й інтенсивності діяльності персоналу відповідно до напруженості стратегічних й оперативно-тактичних планів і визначених ними часових індикаторів виробничої діяльності;

- **розвиток і реалізація трудового потенціалу** з метою створення і втілення в життя конкурентних переваг організації;

- **забезпечення певної поведінки** найманих працівників та взаємовідносин між ними, що дозволяє досягнення встановленої мети та вирішення визначених завдань.

Забезпеченню тісної взаємодії та взаємозв'язку між генеральною стратегією організації та стратегією управління її людськими ресурсами сприяє дотримання **принципу вертикальної відповідності** під час формування стратегії управління людськими ресурсами організації, яке **означає забезпечення максимальної інтеграції** стратегії управління її людськими ресурсами з загально-корпоративною (генеральною) стратегією існування та розвитку організації та **тісний взаємозв'язок і взаємодія** усіх бізнес-процесів, що відбуваються в організації і процесів управління персоналом, які

спрямуванні на підтримку, розвиток та здійснення організаційної стратегії, що стає запорукою ділового успіху організації в цілому.

Вертикальна відповідність необхідна також і для того, щоб **забезпечити погодженість усіх функціональних (фундаментальних) стратегій організації зі стратегією у сфері використання людських ресурсів**, так щоб остання підтримувала та забезпечувала їх реалізацію, а генеральна та функціональні стратегії організації допомагали б визначенню стратегії управління її людськими ресурсами. Виходячи з дотримання принципу вертикальної відповідності, стратегія управління людськими ресурсами має *впливати з генеральної стратегії* існування та розвитку організації й створювати певні конкретні стратегії управління людськими ресурсами в кожній сфері та напрямку діяльності організації. Така умова вертикальної відповідності є загально важливою для будь-якої моделі стратегічного управління людськими ресурсами.

Визначення змісту та способів вирішення окремих питань ведення організацією бізнесу в цілому й стратегії управління її людськими ресурсами, зокрема, змушує менеджмент організації проводити систематичні дослідження внутрішнього й зовнішнього свого оточення (середовища). Таким чином, принцип вертикальної відповідності має як *внутрішній*, так і *зовнішній аспекти*: з одного боку — тісний зв'язок та взаємозалежність між загальною стратегією розвитку організації та стратегією управління її людськими ресурсами, та в той же час з іншого боку — зв'язок між стратегією управління людськими ресурсами та вимогами й викликами зовнішнього ринкового середовища.

У сучасних умовах турбулентних змін, використання класичних стратегій з жорстким дотриманням принципу вертикальної відповідності та встановлення жорстких стратегічних планів часто не спрацьовує, поступаючись більш гнучким орієнтирам і змішаним незапланованим стратегіям, що вимушує до певних відхилень від принципу строгої вертикальної відповідності. Тому у реальності процес стратегічного управління людськими ресурсами, як би логічно він не впливав з генеральної стратегії організації, як правило, має певні відхилення від первинного стратегічного плану, бо має відповідати на виклики та ситуації, що виникають згодом. Тому певні стратегії управління людськими ресурсами у сучасних умовах можуть бути сформульовані по мірі виникнення необхідності їх застосування, бо неможливо уявити, щоб організація могла дотримуватися суворої вертикальної відповідності за умов різноманіття факторів, які чинять на неї неоднозначний і заперечливий вплив.

Проблемою жорсткого дотримання принципу вертикальної відповідності може також стати ігнорування інтересів найманих працівників та інших стейкхолдерів (учасників бізнесу) — прагнучи досягти певних економічних та ринкових стратегічних цілей, що визначені генеральною стратегією організації, може бути певне знецінення досягнення соціальних результатів, бо загальні цілі бізнесу мають протиріччя індивідуальним інтересам найманих працівників організації.

Не менш важливим, з точки зору забезпечення тісної взаємодії та взаємозв'язки стратегії управління її людськими ресурсами як з генеральною стратегією організації, так і з іншими її стратегіями, є дотримання принципу **горизонтальної інтеграції** під час формування стратегії управління людськими ресурсами організації. Дотримання цього принципу *передбачає забезпечення налагодженої погодженості між різними елементами стратегії* — як безпосередньо тих елементів, що складають стратегію управління людськими ресурсами, так і елементів, що формують інші фундаментальні (функціональні) стратегії організації, які в тих чи інших аспектах безпосередньо пов'язані з діяльністю персоналу, задіяного в реалізації відповідних функцій. Основною метою забезпечення принципу горизонтальної інтеграції під час формування стратегії управління людськими ресурсами організації є знаходження послідовного підходу до управління персоналом організації, за яким різні практичні рішення стосовно формування та використання цього ресурсу взаємодіють між собою. При цьому для будь-якої моделі стратегічного управління людськими ресурсами, що застосовується в організації, має бути здійснено **дотримання єдиних методологічних підходів та процедур**, які мають забезпечити горизонтальну інтеграцію — тісну відповідність між внутрішніми процедурами, політиками і процесами управління людськими ресурсами та вимогами зовнішнього середовища, зокрема, в першу чергу, вимог чинного законодавства у трудовій сфері, конкурентних характеристик робочої сили, що є ринку праці, на якому працює організація, тощо.

Серед найбільш поширених **підходів**, що забезпечують під час формування стратегії управління людськими ресурсами тісний взаємозв'язок та взаємодію цієї стратегії з іншими стратегіями організації (в першу чергу з її генеральною стратегією), можна, зокрема, зазначити такі:

- **"універсалістський" підхід (підхід "найкращої практики")** — під час формування стратегії управління людськими ресурсами зосереджує увагу на використанні певних характеристик та практик використання людських ресурсів, які дають змогу організації *мати конкурентні переваги за рахунок саме використання цього виду ресурсу організації*. "Універсалізм найкращої практики" базується на точці зору, що лише *певні ресурси* організації й *визначені процедури* важливі та цінні, оскільки саме вони створюють для організації ті конкурентні переваги, які забезпечують досягнення нею визначених генеральною стратегією організації стратегічних цілей. Цей підхід спрямований на *посилення принципу вертикальної відповідності* стратегії управління людськими ресурсами;

- **"конфігураційний" підхід (підхід "зв'язуванням в один вузол")** — базується на *поєднанні та взаємному переплетінні й узгодженості* внутрішніх процедур, політик і процесів управління персоналом, як під час формування стратегії управління людськими ресурсами, так і під час формування інших функціональних стратегій організації. Пошук "очевидної конфігурації" — системи узгоджених практичних рішень управління людськими ресурсами, які

у сполученні з конкретними функціями організації більш ефективні, ніж якби вони існували незалежно одне від одного. Цей підхід визначає внутрішню логічну будову HR-практик, які оптимізують *горизонтальну інтеграцію* і потім "зв'язують в один вузол" їх з альтернативними стратегічними конфігураціями для досягнення максимальної вертикальної відповідності і, відтак, високих результатів діяльності організації. З цих позицій його можна охарактеризувати як більш інтегрований підхід до розроблення стратегій управління людськими ресурсами, які дають організації можливість досягти своїх глобальних цілей;

- **підхід "орієнтований на ресурси"** — підхід до формування стратегії управління людськими ресурсами, який виходить з того, що переваги в конкуренції можна досягти, якщо організація одержить і розв'є такі людські ресурси, котрі дозволять їй швидше навчатися й ефективніше застосовувати набуті знання, ніж її конкуренти. Враховуючи на те, що людські ресурси — є ключем до забезпеченням злагодженої роботи між всіма підрозділами організації та її зовнішнім оточенням, цей підхід віддає перевагу забезпеченню горизонтальної інтеграції та вертикальної відповідності стратегії управління людськими ресурсами шляхом посилення уваги до принципів *відповідності очікуванню персоналу та внутрішньої цілісності та узгодженості* які концентрують увагу на цінностях, потребах та поведінці працівників.



Питання для самоконтролю

1. *Сутність стратегії управління людськими ресурсами організації та причини становлення її як самостійної складової загально-корпоративної стратегії*
2. *Етапи формування стратегії управління людськими ресурсами*
3. *Напрями та механізми забезпечення процесу взаємодії стратегії управління людськими ресурсами організації та її загально-корпоративної стратегії та відповідності їх цілей*
4. *Принципи формування стратегії управління людськими ресурсами*
5. *Дотримання принципу вертикальної відповідності під час формування стратегії управління людськими ресурсами організації*
6. *Дотримання принципів внутрішньої цілісності й узгодженості елементів та горизонтальної інтеграції під час формування стратегії управління людськими ресурсами організації*
7. *Підходи до реалізації принципів під час формування стратегії управління людськими ресурсами*

ТЕМА 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ЇЇ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

📖 Основні теоретичні положення

Формулювання і здійснення стратегії являє собою еволюційний процес, який передбачає, що насправді *стратегія не є постійною величиною* і може

коригуватися (доопрацьовуватися і уточнюватися) у міру реалізації стратегії у відповідь на нові вимоги постійно мінливого довкілля. Здатність організації до трансформації частково залежить від її здатності створювати і впроваджувати процеси, що зв'язують її загально-корпоративну ділову стратегію з індивідуальним або колективним поведінкою працівників і з ефективністю їх праці. Ці групи процесів зв'язуються *вертикально* (для відповідності короткостроковим потребам організації), *горизонтально* (для створення цілісності) і на *певний період* (для потенційно можливої трансформації з метою задоволення майбутніх потреб організації).

Таким чином, під час формуванні стратегії потрібно розмежування *поточного "стану відповідності"* в організації і майбутнього її *"гнучкого стану"*, з огляду на при цьому, що *гнучкість* розвивається в часі. Хоча процес формування стратегії передбачає його раціональність та лінійний характер, в той час як з метою забезпечення реалізації цієї стратегії, вона може спонтанно коригуватися як адаптивна реакція на зміни певних обставин і таких "організаційних" процесів, як влада, вплив, конфлікт, боротьба, контроль, тощо.

Основним провідником змін як внутрішнього так і зовнішнього середовища, так само, як і бар'єром на їх шляху, є *людські ресурси організації*, тому однією з найважливіших вимог до стратегії управління людськими ресурсами та відповідних політик щодо їх реалізації, є сприяння швидкому впровадженню інноваційних змін, які забезпечують *відповідність організації умовам зовнішнього середовища*. За таких обставин формування, розбудова й запровадження стратегії управління людськими ресурсами *мають відповідати критерію гнучкості*, який дозволяє організації швидко пристосовуватися до технологічних зрушень і змінюваних споживачьких очікувань. Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами стає *еволюційним процесом* постійного наближення до нових вимог мінливого зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому досягнення перспективних цілей організації. З іншого боку, *гнучкість стратегії управління людськими ресурсами* має поєднуватися з передбаченням і стабільністю, стійким розвитком, забезпеченням високої організаційної культури, що захищає працівників у стані постійних змін.

Виокремлюючи певні **ступені гнучкості стратегічного управління**, що розрізняються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища, можна зазначити (за класифікацією І. Ансоффа) наступні:

- **Стратегічне управління на основі контролю за виконанням (постфактум)** — використання практично негнучкої стратегії.
- **Стратегічне управління на основі екстраполяції (довгострокове планування)** — використання стратегій, що застосовується в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності, але темпи змін прискорюються, проте майбутнє ще можна передбачувати шляхом екстраполяції минулого.
- **Стратегічне управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій)** — використання стратегій, що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності: коли вже почали

виникати несподівані явища і темп змін прискорився, проте не настільки, щоб було неможливо своєчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

- **Стратегічне управління на основі гнучких змін (екстрених рішень, які неможливо своєчасно передбачити)** — використання стратегій, що за умов істотної нестабільності зовнішнього середовища застосовують управління на основі ранжирування стратегічних завдань, керування за слабкими сигналами, керування в умовах стратегічних несподіванок.

Таким чином, у загальному розумінні **гнучкість** означає **здатність виробничої системи до ефективної адаптації**. При цьому, необхідно розрізняють поняття як зовнішньої гнучкості та внутрішньої гнучкості в управлінні організації.

Під **зовнішньою гнучкістю** розуміють готовність менеджменту організації до функціонування в умовах *нестабільності зовнішнього середовища*. Зовнішня гнучкість пов'язана зі зміною наборів стратегічних зон господарювання, з необхідністю постійного управління цими наборами. Стратегія гнучкості відрізняється від стратегії безпосередньої реакції тим, що її кінцевим результатом є підвищення здатності вживання відповідних заходів, а не істотні зміни в прибутках і темпах зростання. Стратегія *гнучкості організації у зовнішньому середовищі* виявляється в різноманітній економічній діяльності, що, з одного боку, давало б їй можливість брати участь у більшості перспективних проектів, що з'являються у стратегічній зоні господарювання, а з іншого боку — зводила б до мінімуму негативні впливи катастрофічних подій, які можуть уразити її зону господарювання. Стратегія гнучкості організації в зовнішньому середовищі *дозволяє балансувати технологічний, економічний й політичний ризики*, забезпечуючи таким чином умови стійкого розвитку.

Під **внутрішньою гнучкістю** розуміють здатність організації до зміни стратегічних цілей, *не вдаючись при цьому до істотних зрушень у її стратегічному потенціалі*. Для досягнення внутрішньої гнучкості організація повинна мати виробничі приміщення для виготовлення різної за технічними характеристиками продукції, модульні виробничі структури, легко переналаджовані засоби технологічного оснащення, ліквідні ресурси, а головне — висококваліфікованих фахівців широкого спектра компетенцій, здатних ефективно й швидко засвоювати випуск нової продукції. **Засобом забезпечення внутрішньої гнучкості** стратегії організації є **реінжиніринг і пост реінжиніринг** бізнес-процесів організації, який передбачає *переосмислення й трансформацію стрижневих бізнесі процесів* організації, що сприяє тісній координації діяльності її функціональних частин і підвищенню гнучкості у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Під час забезпечення внутрішньої гнучкості відбувається з одного боку так званий *"горизонтальний стиск процесу"*, який дає змогу підвищити конкурентоспроможність і чутливість організації до вимог замовників за рахунок зменшення кількості "помилкок", поліпшення керованості шляхом більш чіткого розподілення

відповідальності та оптимізації чисельності працівників. З іншого боку зменшуються тимчасові затримки, знижується собівартість, прискорюється реакція на запити замовника, тощо чим здійснюється так званий "*вертикальний стиск процесів*".

У процесі реінжинірингу бізнес процесів, як процесі забезпечення внутрішньої гнучкості стратегії організації, на *перший стратегічний план встають, зокрема, наступні цілі*: скорочення витрат на виконання трудових процесів; тісна й постійна взаємодія з клієнтами; опора на зростання мобільності персоналу; передбачення майбутніх потреб клієнта; прискорене просування нових технологій; рух до інформаційного суспільства та системи знань, тощо. Стосовно стратегічних цілей по відношенню до людських ресурсів під час забезпечення внутрішньої стратегічної гнучкості на перший план стають, зокрема, *такі цілі*, як опанування й постійне вдосконалення навичок роботи з інформаційними системами, відкритість, комунікабельність, здатність взяти відповідальність на себе. Причому якщо раніше подібні якості висувалися лише до управлінського персоналу, то тепер вони вимагаються від будь-якого співробітника організації. Реінжиніринг бізнес-процесів є спільною творчістю менеджерів і виконавців, що потребує трансформації організаційної культури.

Таким чином, паралельно із забезпеченням гнучкості генеральної стратегії важливо забезпечити *гнучкість стратегії управління її людськими ресурсами* яка дає змогу оперативно реагувати на певні зміни. Крім того, умовою перетворень є не тільки забезпечення гнучкості стратегії, а також забезпечення гнучкості мислення керівників, їх поінформованість про стан внутрішнього та зовнішнього середовища організації, їх психологічна готовність до зустрічі з незнайомими явищами, здатність вирішувати нові проблеми, виявляти творчу активність і стратегічне мислення, тощо.

На формування та реалізацію стратегії управління людськими ресурсами організації або її персоналом **впливають фактори**, як зовнішнього середовища організації, так і її внутрішнього середовища.

До **факторів впливу зовнішнього середовища** на формування й реалізацію стратегії управління людськими ресурсами організації можна віднести, зокрема, такі чинники, як: законодавчі й урядові нормативні підзаконні акти, державне регулювання, вимоги профспілок, наявність конкурентів і зовнішня економічні умови, характер ринку робочої сили, тощо.

Вплив, наприклад, **державного регулювання** стратегію управління людськими ресурсами в організації передбачає можливість виникнення певних проблем, зокрема, таких як: затвердження певних підходів до вирішення проблем, пов'язаних з використанням робочої сили, підходів до регулювання трудових відносин, уповільненням оперативного реагування на раптово мінливу обстановку й строки прийняття управлінських розв'язків, тому що необхідне приведення у відповідність із діючими нормами, тощо.

Безпосередньо на формування стратегії управління людськими ресурсами в організації впливає **діяльність профспілкової організації** в першу чергу це стосується стратегії щодо набору й відбору працівників, оцінки результатів їх

роботи, оплати праці, системи компенсацій та заохочення, тощо. Враховуючи, що фактор "профспілки" у відносинах, що виникають у процесі керування трудовими ресурсами, представлені конкретними людьми в особі лідерів профспілок, те й відрізняється вплив цього фактору в різних організаціях між собою, як і люди. Бувають профспілки, що йдуть на співробітництво, а бувають конфліктні, так само, як існують швидко реагуючі й безвідповідальні організації, що представляють інтереси найманих робітників.

Значний вплив на формування стратегії управління людськими ресурсами в організації справляє такий чинник зовнішнього середовища як **потенціал ринку праці**, який визначає економічні умови відносин, що виникають у процесі керування трудовими ресурсами, з урахуванням наявності конкуренції й кон'юнктури складної на ринку праці. Особливий вплив на стан ринку праці, у якості факторів зовнішнього середовища виявляють розвиток впливу умов транснаціональних корпорацій, а також ріст життєвого рівня й самосвідомості працівників.

До **факторів впливу внутрішнього середовища** на формування й реалізацію стратегії управління людськими ресурсами організації можна віднести, зокрема, чинники, що впливають на трудові відносини, виникають у процесі керування людськими ресурсами в організації, визначаються відносинами членів колективу між собою й до організації в цілому. До цих факторів належить рівень розвитку організаційної структури управління, корпоративна культура організації, різні підсистеми управління в самій організації, що виявляють вплив на певні елементи керуючої системи, особливо на поведінку й позицію керівників і співробітників, тощо. Особливістю факторів внутрішнього середовища є те, що хоча досить різноманітні, у той же час характеризуються деяким ступенем стабільності, тому що характеризують організацію протягом тривалого часу. Однак вони не залишаються незмінними від дня її підстави до кінця підприємницької діяльності.

Зовнішня й внутрішня гнучкість як генеральної, так і усіх функціональних стратегій організації мусять взаємодіяти, зумовлюючи одна іншу. Таким чином, рішення щодо переходу організації до нових стратегічних зон господарювання не можна ухвалювати без аналізу ступеня адаптивності організації в цілому та окремих її функціональних напрямів діяльності, зокрема, а також їх стратегічного потенціалу. Тобто надання гнучкості окремим функціональним стратегіям неможливо без урахування курсу загальної стратегії організації та змін у її оточенні.

Відповідно до загальної управлінської гнучкості, гнучкість стратегії управління людськими ресурсами також має два **аспекти**:

- **зовнішня гнучкість стратегії управління людськими ресурсами** означає можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі організації, які, по-перше, зумовлюють необхідність перегляду загальної стратегії, а по-друге, безпосередньо впливають на саму персонал-стратегію. До зовнішньої гнучкості стратегії управління людськими ресурсами належить реагування, наприклад, реакція на зміни у трудовому законодавстві країни, зрушення на регіональному

чи галузевому ринках праці, модернізацію освітнього простору, тощо. Якщо, наприклад, металургійний комбінат щорічно приймав на роботу випускників професійно-технічного училища, яке, за будь-яких причин, припинило набір учнів на дану спеціальність, то, очевидно, перед кадровим департаментом постане питання альтернативних джерел пошуку необхідних робітників або їх самостійної підготовки. Отже, **зовнішня гнучкість** стратегії управління людськими ресурсами **має дві форми прояву**: **а) пристосування до змін корпоративної стратегії** організації, включаючи зміни в усій піраміді ділових, функціональних та операційних стратегій; **б) пристосування до змін зовнішнього середовища**, найважливішими з яких є зміни у трудовому законодавстві, в освітньому просторі, на ринку праці;

• **внутрішня гнучкість стратегії управління людськими ресурсами** також має дві форми прояву, які полягають у: **а) забезпеченні гнучкості ключових напрямів HR-практики**: найму персоналу, організування та оцінювання праці, розвитку та мотивування працівників, тощо; **б) забезпеченні гнучкості корпоративної культури**, її готовності до зміни стилів і методів управління, запровадження нових цінностей і моделей поведінки, етики менеджерів тощо. Так, наприклад, організація може *реалізувати такі гнучкі стратегії* підбору й організації діяльності персоналу, як:

а) забезпечення чисельної гнучкості через підвищення спроможності змінювати чисельність персоналу відповідно до зміни обсягів виробництва шляхом:

✓ використання додаткових або альтернативних джерел праці (найм тимчасових працівників, неповний робочий день або підписання договорів підряду);

✓ зміни моделі робочого часу працюючого персоналу або гнучкості за часом (автономні групи з вільним графіком, установа річних обсягів праці, триваліші відпустки);

✓ зміни моделі робочого місця: застосування дистанційної стратегії зайнятості, робочих місць типу *office-free*, тощо;

б) забезпечення гнучкості професійної (якісної) характеристики робочої сили, що полягає у спроможності змінювати й підвищувати кваліфікацію працівників відповідно до вимог нових виробничих процесів (пов'язане з освоєнням працівником додаткових навичок і спеціальностей).

Великим різноманіттям відзначається **гнучкість сучасних стратегій розвитку персоналу**, які передбачають навчання та підвищення кваліфікації кадрів усередині та зовні організації, з акцентом на теоретичних і прикладних аспектах, в інтерактивному та індивідуальному форматах тощо. Конкурентною перевагою організацій стають також **гнучкі стратегії оплати праці**, а також **гнучкі стратегії відносно соціальних пакетів**, що дозволяють наблизитися до особистих потреб співробітників, врахувати їх персональні заслуги щодо внеску у загальні результати діяльності. Поряд з HR-функціями концепція гнучкості висуває вимоги до гнучкості стратегії відносно організаційної культури у напрямі оновлення цінностей і норм поведінки, модернізації стилів

та структур управління, розвитку динамічного мислення керівників, ширшого залучення співробітників до управління. Перспективною також є ідея впровадження "*символічного управління*", тобто делегування повноважень персоналу організації, за рахунок чого досягається підвищення мотивації та результативності працівників.

Серед основних **тенденцій**, що вимагають внесення певних змін до стратегії управління людськими ресурсами організації, можна зазначити, зокрема, наступні:

- Висування на перший план завдань, пов'язаних з *полегшенням процесу інтегрування персоналу* організації в ділове оточення, а також комбінація наявних людських ресурсів організації із цілями організації. Раніше основним завданням кадрової політики було досягнення компромісу між цілями працівників, що становлять людський ресурс організації й цілями організації як такої.

- *Зміна підходів до процесу управління* людськими ресурсами — перенесення основних акцентів у керуванні від знеособленого підходу до керування персоналом і вертикальних комунікацій при здійсненні процесу керування до переважного індивідуалізованого підходу з урахуванням особистих інтересів працівників і їх ціннісних орієнтирів і горизонтальним комунікаціям у системі керування.

- *Переміщення центрів впливу* на управління людськими ресурсами організації від централізованих кадрових департаментів організацій до лінійних керівників зі збереженням методичного керівництва з боку цих служб, що виступають у ролі «партнерів» цих керівників.

- *Зміна підходів до розвитку персоналу* — увага перемикається від фрагментарного індивідуального підвищення кваліфікації працівників, що забезпечує лінійний і односпрямований кар'єрний ріст, до систематичного й системного розвитку працівників, що опирається на гнучкі програми їх навчання, орієнтовані на інтереси компанії, що дозволяє надати працівникові можливості гнучкого, різноманітного кар'єрного росту.

- *Уточнення акцентів* при побудові мотиваційних систем від, що носять переважно економічний характер до створення мотивів, що базуються на взаємній довірі в прагненні до досягнення загальних цілей, збереженні й розширенні зайнятості, захисту здоров'я, забезпеченні нормальних умов праці.

Необхідною **умовою** забезпечення *гнучкості* стратегії управління людськими ресурсами є **несуперечливість** із загальною стратегією існування та розвитку організації. Тому будь-які зміни в її реалізації мають узгоджуватися з базовими стратегічними цілями і завданнями організації.



Питання для самоконтролю

1. *Гнучкість стратегій організації – сутність та причини, що обумовлюють*
2. *Ступені гнучкості стратегічного управління організацією*

3. *Зовнішня та внутрішня гнучкість стратегій організації – сутність та причини, що обумовлюють їх вплив*

4. *Реінжиніринг як засіб забезпечення внутрішньої гнучкості стратегії організації*

5. *Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії управління людськими ресурсами*

6. *Форми прояву зовнішньої та внутрішньої гнучкості стратегії управління людськими ресурсами*

7. *Основні тенденції, що вимагають внесення певних змін до стратегії управління людськими ресурсами організації*

ТЕМА 5. ВИДИ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

☞ Основні теоретичні положення

Хоча всі стратегії управління людськими ресурсами є функціональними, між ними існують певні відмінності та специфічні особливості, які базуються на виокремленні певних **ключових ознак**, зокрема, таких як:

- ***спосіб ведення конкурентної боротьби*** — ця ознака визначає тип загальної конкурентної стратегії управління людськими ресурсами, якому багато уваги було приділено, наприклад, у дослідженнях М. Портера, котрий особливу увагу відводив стратегіям лідерства у витратах, диференціації та зосередження;

- ***особливості життєвого циклу організації*** — дослідженню різноманіття стратегічних підходів до управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу організації (зародження, інтенсивного зростання, зрілості, спаду, тощо) надано багато уваги, наприклад, у роботах І. Адізеса, який розглядає десять видів стратегій, пов'язаних між собою цією ознакою;

- ***відношення в організації до інновацій та здійсненню інноваційної діяльності*** — за цією ознакою стратегії управління людськими ресурсами, у відповідності до вимог вертикальної інтеграції з загально-корпоративною (генеральною) стратегією, мають передбачати стратегії, що будуються на: захисті власних розробок, або формуванні колективу новаторів, або аналітиків, або імітаторів, тощо;

- ***у відповідності до місця та ролі управління людськими ресурсами у загальній системі управління організацією*** — стратегії управління цим ресурсом організації можуть бути як централізованими, так і децентралізованими, або комбінованими;

- ***в залежності від системи цінностей та стилю керівництва***, що снують в організації — за цією ознакою стратегії управління персоналом можуть мати або реальний або декларований характер;

- ***за рівнем застосування тих чи інших кадрових технологій*** тип стратегії управління людськими ресурсами може мати формальний або неформальний характер;

- **в залежності від підходів до застосування ресурсної бази** — за цією ознакою стратегії управління людським ресурсом організації можуть відрізнятися підходами до джерел, методів та технологій формування цього ресурсу та подальшого його використання. Наприклад, стратегії, що базовані на ресурсах, якими вже володіє організація, або стратегії, які базуються на умовах ринку праці, в яких функціонує організація, або стратегії, котрі продиктовані амбіціями та устремлінням організації або стратегії, орієнтовані на зовнішні залучені ресурсів, тощо;

- в залежності від застосування того чи іншого **механізму формування та формалізації стратегії** управління людськими ресурсами, їх можна розподілити, наприклад, на такі стратегії, як:

- а) **класична стратегія** — стратегія, що спирається на високий ступінь формалізації процесів в організації та партисипативний стиль управління персоналом;

- б) **авторитарна стратегія** — стратегія, для якої властивий високий ступінь формалізації процесів в організації та одноосібний стиль управління;

- в) **інтуїтивна стратегія** — стратегія, яка характеризується низьким ступенем формалізації процесів в організації та одноосібним стилем управління;

- г) **спонтанна стратегія** — стратегія, що демонструє низький ступінь формалізації процесів в організації та партисипативний стиль управління та інші типи стратегій управління;

- в залежності від **міри визначеності та важливості впливу на стратегію умов зовнішнього середовища** — ця ознака формування стратегії управління людським ресурсом організації зумовлює використання, наприклад таких стратегій, як:

- а) стратегії, які зумовлені **динамізмом зовнішнього середовища** й стратегіями конкурентів;

- б) стратегії, що викликані **змінами в технології**, організаційними та структурними змінами в організації;

- в) стратегії, зумовлені **фінансово-економічним станом** організації, наприклад банкрутством її або контрагентів;

- г) стратегії, котрі пов'язані з **рівнем ринкових відносин** у внутрішніх і зовнішніх зв'язках організації та інші типи;

- у відповідності до **цільових настанов організації** та їх динаміки — за цією ознакою стратегії управління людськими ресурсам поділяють, зокрема, на такі, як стратегії розвитку персоналу, стратегії вдосконалення функціонування людських ресурсів та їх використання, стратегії скорочення та оптимізації витрат, пов'язаних з цим видом ресурсу організації, тощо;

- в залежності від **взаємовідносин між власниками та найманими працівниками**, що переважають в конкретній організації, стратегії управління людськими ресурсами, відповідно, можуть мати риси або споживацької, або партнерської, або ідентифікаційна стратегії, тощо.

Таким чином, кожна з стратегій управління людськими ресурсам, що має бути розроблена та застосована у певній організації, бути мати окремі риси багатьох типів стратегії, поєднання яких має бути виправданим та збалансованим у відповідності до конкретних умов, в яких перебуває конкретна організація та їх динамічних перспектив. При цьому, визначальним є стратегічна мета, що визначена для управління людським ресурсом організації, а різноманітність цілей також припускає широкий спектр класифікації стратегій управління людським ресурсом організації, кожна з яких має одночасно забезпечувати додержання **3 основних вимог** — вертикальної відповідності, горизонтальної інтеграції та гнучкості.

В залежності від спрямування генеральної стратегії організації, забезпечення принципу **вертикальної відповідності** вимагає під час формування стратегії управління людським ресурсом організації відповідності забезпечення одночасного функціонування та подальшого розвитку організації. Виходячи з цього стратегії управління людськими ресурсами *можна класифікувати як:*

- **стратегій функціонування організації** (стратегій, що забезпечують процеси функціонування організації) — за своїм змістом серед них вирізняють стратегії, які концентрують свою увагу на окремих функціональних аспектах сфери, пов'язаної з персоналом організації, зокрема, наприклад, на формуванні цього ресурсу, на його розвитку та вдосконаленні, на його використанні, на його стимулюванні та мотивації, тощо. У межах цих стратегій можуть розроблятися більш конкретизовані, наприклад стратегії нематеріальної винагороди, внутрішнього найму, розвитку керівних кадрів тощо. За характером та спрямуванням серед стратегій функціонування можна помітити стратегії економії на персоналі та протилежні їм стратегії, що базуються на збільшенні вкладень у персонал, його навчання та розвиток, винагороду, його утриманні в організації, тощо.

- **стратегій організаційного розвитку** (стратегій, що забезпечують процеси організаційного розвитку) — за своїм змістом, як випливає з їх назви, ці стратегії пов'язані не стільки з забезпеченням функціонування організації в цілому та її людських ресурсів, зокрема, а, в першу чергу, із забезпеченням подальшого розвитку організації, за рахунок, в тому числі, розвитку її персоналу. До цього типу стратегій належать, зокрема, такі стратегії управління людськими ресурсами, як :

- а) стратегії організаційного розвитку** — стратегії, які передбачають підвищення організаційної ефективності, розвиток організаційних процесів, організаційні трансформації, тощо;

- б) стратегії управління поведінкою та корпоративною культурою** — стратегії, що спрямовані на формування потрібної поведінки працюючих, зокрема і шляхом формування та запровадження певних корпоративних цінностей, правил та норм поведінки та взаємовідносин, які мають згуртовувати окремих працівників у трудовий колектив, спрямований на мобілізації усіх зусиль для досягнення стратегічних цілей організації;

в) *стратегії управління змінами культурою* — стратегії, котрі спрямовані на ефективне залучення персоналу організації до проведення необхідних змін в організації, структурі, технології, якості, тощо, задля досягнення стратегічної мети та вирішення стратегічних завдань;

г) *стратегії розвитку соціально-трудових відносин* — стратегії, які засновані на зміцненні довіри, єдності цінностей та інтересів, співробітництві та співтворчості заради досягнення спільних стратегічних цілей організації, тощо.

У відповідності до дотримання вимог забезпечення **горизонтальної інтеграції** стратегії управління людськими ресурсами групують за підходами до управління людськими ресурсами, як правило, в такі групи як:

- *стратегій мінімізації* — стратегії, які спрямованні на забезпечення утримання мінімальної чисельності персоналу з чітко регламентованими вузькими повноваженнями, встановленням прямолінійного зв'язку між виявленими трудовими зусиллями та рівнем компенсації за понесені трудові витрати;

- *стратегій інвестування* — стратегії, яким притаманні більша гнучкість та адаптованість працівників, чії трудові функції більш розширені та менш формалізовані, всебічно заохочується ініціативність співробітників, проте вона обмежена високим рівнем директивного контролю і складною системою звітності;

- *стратегій залучення* — стратегії, що базуються на використанні висококваліфікованих співробітників, їх безперервному розвитку, заохоченні творчості, новаторства та ініціативи, роботі в командах на основі самоконтролю, високої відданості співробітників організації, розосередженому лідерстві.

Суттєвим фактором класифікації стратегій управління людськими ресурсами організації є фактор **ставленням в організації до її людських ресурсів** — йдеться про конкретизацію *типу стратегій управління соціально-трудовами відносинами* в організації. Серед основних індикаторів, що характеризують ці типи стратегій, найбільш поширеними є, зокрема, такі характеристики, як ділова активність і особливості організаційної поведінки працюючих, ставлення до персоналу з боку керівників усіх рівнів управління організації, тощо. Виходячи з даних індикаторів, можна визначити, наприклад, такі типи стратегій управління людськими ресурсами організації, як:

- *споживацькі стратегії* — стратегії, які будуються на тому, що в організації і співробітника відсутні загальні цілі й цінності, але є *взаємні інтереси* заради досягнення яких персонал використовує можливості організації для задоволення своїх потреб, а організація, зі свого боку, здійснює використання трудового потенціалу працівників, але при цьому спільного розвитку не відбувається. Ця стратегія більш характерна для фази життєвого циклу організації, що характеризується кризою, спадом та замиранням життєдіяльності та навіть прогнозованим вмиранням організації, бо реалізація

цієї стратегії приводить не до розвитку, а до втрати організацією певних конкурентних переваг, пов'язаних з її людським ресурсом;

- **партнерські стратегії** — стратегії, які спрямовані на налагодження взаємовигідних партнерських взаємовідносин між організацією та співробітником, які сприяють узгодженню цілей і цінностей, організація забезпечує розвиток співробітника, який своєю чергою, збільшує свій внесок у розвиток організації. Ці стратегії управління людськими ресурсами організації передбачають здійснення вибіркового і раціоналістичного підходу до підтримки з боку організації розвитку трудового потенціалу співробітників — в першу чергу це стосується найбільш прихильних до організації, кваліфікованих і творчих співробітників, котрі забезпечують реалізацію організації інновацій та її конкурентних переваг. За цими стратегіями особливістю корпоративної культури є індивідуалізація — у кожного досягнення є свій автор й успіх співробітника — досягнення організації і спрямованість на впровадження інновацій та інтенсивний розвиток, а адекватним механізмом її координації є соціальне партнерство;

- **ідентифікаційні стратегії** — стратегії, за впровадженням яких відносини будуються на основі збігу цілей і цінностей на основі того, що рушійною силою реалізації трудового потенціалу співробітника є існування та розвиток організації, і навпаки, в якості фактору забезпечення цих процесів виступає якість людського ресурсу організації. За цими стратегіями управління людськими ресурсами організації основою регулювання взаємовідносин в організації (як всередині її, так і зовні) здійснюються за принципами, що найвищою цінністю є якість як результатів та наслідків діяльності організації, так і її ресурсів (людських ресурсів зокрема, та усіх бізнес процесів, що здійснюються в організації (процесів, пов'язаних з управлінською діяльністю, зокрема), а також характеризується явно вираженою клієнтоорієнтованою позицією та взаємною соціальною відповідальністю у відносинах, (як із зовнішнім середовищем, так і стосовно персоналу). Серед конкурентних переваг цих стратегій відзначають гнучкість реагування на зміни в умовах навколишнього середовища, зростання привабливості організації за рахунок забезпечення високої якості усіх складових її діяльності, тощо.



Питання для самоконтролю

1. *Ключові ознаки, що обґрунтовують наявність певних відмінностей між конкретними стратегіями управління людськими ресурсами*

2. *Стратегії функціонування, як стратегії управління людськими ресурсами з точки зору забезпечення принципу вертикальної відповідності*

3. *Стратегії організаційного розвитку як стратегії управління людськими ресурсами з точки зору забезпечення принципу вертикальної відповідності*

4. *Стратегії мінімізації, як стратегії управління людськими ресурсами з точки зору забезпечення принципу горизонтальної інтеграції*

5. Стратегії інвестування, як стратегії управління людськими ресурсами з точки зору забезпечення принципу горизонтальної інтеграції

6. Стратегії залучення, як стратегії управління людськими ресурсами з точки зору забезпечення принципу горизонтальної інтеграції

7. Споживацькі стратегії, як стратегії управління людськими ресурсами з точки зору ставленням в організації до її людських ресурсів

8. Партнерські стратегії, як стратегії управління людськими ресурсами з точки зору ставленням в організації до її людських ресурсів

9. Ідентифікаційні стратегії, як стратегії управління людськими ресурсами з точки зору ставленням в організації до її людських ресурсів

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

📖 Основні теоретичні положення

Стратегічне управління людськими ресурсами організації можна визначити як комплексний підхід до управління її персоналом (людським ресурсом, що оформив відносини з організацією), спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації для досягнення її стратегічних цілей. Стратегічне управління людськими ресурсами встановлює та використовує узагальнені підходи до виявлення ключових факторів успіху організації, спрямовуючи зусилля на забезпечення довгострокового позитивного впливу на перспективи існування та розвитку даної організації.

Метою стратегічного управління людськими ресурсами є сприйняття людського потенціалу організації в якості її основної цінності, гнучке реагування на виклики з боку зовнішнього оточення, проведення своєчасних змін, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації домагатися конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей. Стратегічне спрямування в управлінні людськими ресурсами полягає в *створенні стратегічних можливостей за рахунок забезпечення організації кваліфікованими, лояльними й добре мотивованими працівниками, які забезпечують досягнення довгострокової конкурентної переваги.*

Ключовими ознаками збалансованості стратегічного управління людськими ресурсами організації є *інтегрованість* стратегії як із загальнокорпоративною стратегією організації, так і з усіма управлінськими політиками, практиками і процедурами, пов'язаними з сферою людських ресурсів, поза залежністю з функціональним напрямом діяльності, а також *узгодженість* усіх дій, спрямованих на реалізацію зазначених стратегій, політик, тощо.

В узагальненому вигляді, до **складових елементів** процесу стратегічного управління людськими ресурсами, можна, зокрема, віднести наступні:

1. **Формування та розбудова стратегії управління людськими ресурсами**, яка передбачає, зокрема:

- визначення *місії* управління людськими ресурсами, *концепцій (доктрин)* управління цим видом ресурсу та *підходів до їх реалізації*, а також *моделей стратегії* управління персоналом, застосовуваних як в організації в цілому, так і в кожному з її структурних підрозділів, зокрема;

- проведення всебічного *стратегічного аналізу* людських ресурсів організації;

- формування *стратегічних планів* забезпечення та розвитку людських ресурсів організації.

2. Організація та забезпечення реалізації стратегії управління людськими ресурсами, яка зокрема, передбачає,:

- формулювання та організацію проведення заходів, що передбачені стратегічними планами й програмами, а також необхідних для досягнення визначеної стратегічної мети та вирішення встановлених завдань, шляхом *розробки відповідних політик організації*. До конкретних політик організації з використання її людських ресурсів можна зокрема, віднести наступні:

- ✓ кадрова політика організації, в тому числі: політика щодо комплектування персоналу; політика щодо звільнення персоналу; політика щодо формування трудового колективу; щодо адаптації робітників в організації; щодо розвитку персоналу; щодо формування резерву персоналу

- ✓ політика оцінювання персоналу та результатів його трудової діяльності;

- ✓ політика використання людських ресурсів організації;

- ✓ компенсаційна політика організації (політика оплати праці);

- ✓ мотиваційна політика організації;

- ✓ організаційна (корпоративна) культура;

- ✓ політика з розбудови соціальних взаємовідносин та соціальної відповідальності;

- *структуризація організації* та здійснення певних змін в її організаційній структурі;

- організація здійснення *контролю, обліку та аналізу* виконання запланованих стратегічними планами заходів;

- організація проведення *оцінювання* учасників як стратегічного так і оперативного-тактичного управління людськими ресурсами та їх мотивації;

- вироблення та здійснення, за необхідністю, певних *коректив*, стосовно процесів, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами організації.

Серед **принципів**, дотримання яких забезпечує ефективність стратегічного управління людськими ресурсами, можна, зокрема, віднести наступні:

- *довго-строковість* оцінюваних перспектив і прийнятих рішень у сфері розвитку людських ресурсів організації,

- *спрямованість* управлінських впливів на формування та реалізацію людського потенціалу;

- *врахування* у процесі розроблення та прийняття управлінських рішень впливу стану та можливих змін внутрішнього та зовнішнього середовища на стан і динаміку людських ресурсів організації;

- **альтернативність** вибору управлінських рішень щодо стратегії, політики і тактики управління людськими ресурсами залежно від стану внутрішнього та зовнішнього середовища організації;

- **постійний контроль** за станом і динамікою внутрішнього та зовнішнього середовища організації та своєчасне внесення змін в рішення щодо стратегії, політики і тактики управління людськими ресурсами.

До завдань, на вирішення яких спрямоване стратегічне управління людськими ресурсами, можна, зокрема, віднести наступні:

- **забезпечення** організації у довгостроковій перспективі необхідним людським ресурсом з потрібними відповідно до цілей її стратегічного розвитку якісними характеристиками та потенціалом;

- **формування** відповідного до цілей стратегічного розвитку організації її внутрішнього середовища та відповідної організаційної культури, ціннісних орієнтацій, *пріоритетів* у потребах для створення умов виявлення стратегічного мислення та реалізації обраних стратегій;

- **реалізація компетенцій** працівників організації та їх *трудового потенціалу* відповідно до стратегічних цілей з метою досягнення стійких конкурентних переваг організації на ринку;

- **створення** певних *взаємовідносин* між найманими працівниками, керуючими бізнесом та його власниками та узгодження їх інтересів в ланцюжку "*зацікавленість — задоволеність — лояльність — залученість*".

Функції стратегічного управління людськими ресурсами можна визначити шляхом виокремлення наступних їх **видів**:

- **загальні функції** — функції, що виконуються постійно у тісній взаємодії між собою (можна розглядати як певні процеси) та включають такі, наприклад, як: планування, організацію та координацію, контроль, комунікації, оцінювання, мотивацію. У сукупності ці функції - процеси відбивають зміст цілісного процесу стратегічного управління людськими ресурсами як складової загального стратегічного менеджменту;

- **специфічні функції** — функції, що реалізують роль і напрями стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації відповідно до обраної загальної (генеральної) стратегії її розвитку, які можна розглядати як функції – проекти. До специфічних функцій управління людськими ресурсами можна, зокрема, віднести наступні:

- ✓ *прогностичну функцію* — проникнення в майбутнє, погляд на сьогодення з вершин далекої перспективи, визначення майбутнього образу організації, можливих сценаріїв її розвитку;

- ✓ *аналітичну функцію* — аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, оцінювання стратегічних альтернатив, коригування управлінських завдань на основі виявлених змін оточення;

- ✓ *функцію постановки цілей* — розроблення "древа цілей" управління людськими ресурсами та цільових програм, спрямованих на їх виконання;

✓ *функцію цільової орієнтації* — забезпечення узгодженого функціонування всіх процесів, структур, політик і процедур управління людськими ресурсами через їх орієнтацію на досягнення цілей організації;

✓ *функцію ресурсного забезпечення* — узгодження стратегічних намірів організації з її ресурсною базою на основі оцінювання людських ресурсів за кількістю, якістю та структурою в контексті використання можливостей та уникнення загроз зовнішнього середовища;

✓ *соціальну функцію* — формування сприятливої соціальної атмосфери, високої організаційної культури, позитивного іміджу організації в суспільстві;

• *часткові функції* — функції, що в залежності від погляду на стратегічні перспективи організації та особливості її загальної (генеральної) стратегії організації набувають особливого змісту та специфічної ваги в стратегії управління людськими ресурсами. До часткових функцій, зокрема, можна віднести такі функції, як: планування потреби в персоналі, підбір і відбір персоналу, соціальна і професійна адаптація персоналу, навчання й перенавчання персоналу, моделювання кар'єри ключових працівників, оцінювання результатів діяльності персоналу, стимулювання праці, утримання персоналу, регулювання соціально-трудових відносин.

Серед найбільш розповсюджених **моделей** стратегічного управління людськими ресурсами організації можна зазначити, зокрема, комбінацію що базується на наступних моделях стратегії управління персоналом:

• у вигляді *раціональної рівноваги "м'якого" та/або "жорсткого" управління* — стратегії, з врахування інтересів усіх груп "зацікавлених осіб" — найманих працівників загалом та керівних працівників, зокрема, власників, представників громадянського суспільства, тощо. В тому числі:

✓ *"м'яке"* управління людськими ресурсами, в якому більше уваги приділяється аспект людських відносин у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванню, етиці, якості трудового життя упродовж роботи в організації;

✓ *"жорстке"* управління людськими ресурсами, у якому акцентують увагу на доході, який потрібно отримати від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу;

• у вигляді *організації та координації роботи* — стратегії, пов'язаної із організацією робочих місць та трудових операцій, прийомів і процесів, здійсненням адміністративного контролю над дотриманням найманими робітниками вимог трудової (посадової) інструкції та інших регламентів, а також умов договорів й контрактів, регулювання трудових відносин в організації на основі трудових договорів (контрактів), включаючи колективні договори, тощо:

• у вигляді розбудови *архітектори кадрового потенціалу* організації — формування, розробка й реалізація довгострокової стратегії організації базується на заходах, спрямованих на забезпечення організаційної й професійної компетентності усіх складових кадрового потенціалу організації. Це управління персоналом базується на припущенні, про те, що переваги в

конкуренції можна досягти, якщо організація отримає і розвине людські ресурси таким чином, щоб вони змогли швидше навчатися і ефективніше застосовувати свої знання, ніж конкуренти організації. Очевидною вигодою, яка виникає в результаті конкурентної переваги, заснованої на розвитку людських ресурсів організації, є те, що цю перевагу, завдяки індивідуальним особливостям працівників, конкурентам важко повторити. Відповідно до теорії "інтелектуального капіталу", цей підхід в стратегічному управлінні людськими ресурсами передбачає збільшення цінності кадрів для організації завдяки капітальним вкладенням у розвиток цього виду ресурсу організації;

- у вигляді **стратегії, орієнтованої на використання стандартизованих систем управління людськими ресурсами** — стратегії, пов'язаної із використання передових практик HR-менеджменту та застосування стандартних систем управління, які довели свою практичну ефективність в певних умовах застосування. Серед найбільш поширених такого роду систем можна, зокрема, зазначити наступні:

- ✓ **Управління персоналом по цілям** (MBO – *Management By Objectives*) — дозволяє фокусуватися на досягненні цілей і домагатися найкращого результату за допомогою доступних ресурсів, віддаючи перевагу гнучким системам, які зосереджують зусилля на росту й розвитку індивіда й групи. Даний метод базується на тому, що на початку кожного періоду (місяць, квартал) організації в цілому й кожному її підрозділу й співробітникам устанавлюються чіткі завдання (мети), від ступеня досягнення яких, залежить рівень доходу як усієї організації в цілому, так і окремих її підрозділів і співробітників зокрема.

Однією з головних особливостей MBO вважається ієрархія цілей усередині організації. Чим краще працівник розуміє поставлені перед ним мети й чому точніше останні відповідають його внутрішнім устремлінням, тем з більшою ймовірністю вони будуть досягнуті. Тому, *встановлювані цілі та завдання* мусять відповідати *принципом SMART*, зокрема вони повинні *для кожної конкретної організації, її підрозділу та конкретному співробітнику* мати:

- а) специфічний характер (*Specific*);
- б) вимірність показників оцінювання (*Measurable*);
- в) досяжність і реалістичність цих показників (*Achievable*);
- г) орієнтованість на кінцевий результат, а не на зусилля (*Result-oriented*);
- д) дотримання чітких часових вимог (*Time-based*).

Тобто, вони повинні бути: строго диференційовані по кожному рівню управління, структурному підрозділу й співробітникові; мати оптимальна кількість (3-5 основних цілей); бути реально досяжними в конкретних часових періодах; мати чітку систему контролю й звітності, а також показники та критерії оцінювання.

- ✓ **Управління людськими ресурсами по результативності** (PM – *Performance Management*) — дозволяє забезпечити максимальну реалізацію персоналом своїх здатностей у досягненні застережених результатів, що забезпечують досягнення цілей організацією в цілому. Даним підходом до управління забезпечується максимальне делегування функцій і повноважень

нижчим ланкам, а функція вищого керівництва зосереджує на уточненні цілей і завдань, розробці оптимальної стратегії діяльності й розвитку організації. Орієнтація системи на ініціативних співробітників, неординарні інтелектуальні рішення по способах досягнення результатів.

✓ **Збалансована система показників** (BSC – *Balanced Score Cards*) — інструмент управління людськими ресурсами, що націлює, як організацію в цілому, так і її персонал зокрема, на реалізацію стратегії довгострокового успіху, що базується на взаємозалежних збалансованих показниках критичні фактори, що оцінюють, не тільки тепер, але й майбутнього розвитку організації. Досягнення бажаних результатів забезпечується не тільки за рахунок побудови й відстеження бізнес - процесів у всіх ключових сферах діяльності організації, але й за допомогою тісного взаємозв'язку винагороди персоналу з результативністю організації в цілому і її окремих частин зокрема.

✓ **Управління людськими ресурсами з використанням системи ключових показників ефективності** (KPI – *Key Performance Indexes*) — містить у собі систематизовані показники, які прямо впливають на досягнення загальних цілей організації й дозволяють управляти їй більш ефективно і є основою для побудови мотиваційних систем. Ключові показники ефективності являють собою фінансові й не фінансові параметри, а також якісні й/або кількісні показники, які використовуються керівництвом для відстеження результатів діяльності організації й наступного прийняття управлінських розв'язків, необхідних для досягнення поставлених цілей.

✓ **Управління людськими ресурсами з використанням принципу "команди в організації"** (TB – *Team Building*) — базується на принципах формування команд і використанні в діяльності організації всього спектра сучасних управлінських технологій ефективно організації роботи - від методів групового обговорення, колективного вироблення й прийняття розв'язків до комплексних систем керування організацією в цілому й людськими ресурсами зокрема. Серед найбільш поширених стандартизованих систем управління людськими ресурсами, що використовують принцип "команди в організації", можна виділити, зокрема, такі як:

- а) "тотальне керування якістю" (TQM – *Total Quality Management*);
- б) "управління змінами" (CM – *Change Management*);
- в) "управління по проектах" (PM – *Project Management*);
- г) "ощадливе виробництво" (LP – *Lean Production*), тощо.

• у вигляді **піклування за своїх працівників (патерналістська модель)** — формування довгострокової стратегії управління людськими ресурсами організації, яка концентрує увагу на забезпеченні необхідної поведінки найманих працівників на основі турботи про здорові та безпечні умови праці й створенні сприятливої морально-психологічної атмосфери в організації та навколо неї, тощо. Управління людськими ресурсами з використанням принципу "партиципації" передбачає різні рівні залучення найманого персоналу в процес функціонування організації, вирішення її проблем, забезпечення досягнень. Ця модель спрямована на створення поступового переходу у

відношенні найманих працівників до організації в цілому та своїх трудових функцій, зокрема, від *зацікавленості* до *задоволеності*, а потім до *лояльності* та, нарешті до *залученості* у бізнес процеси, що відбуваються в організації.

Серед найбільш поширених стандартизованих систем можна зазначити, зокрема, такі як :

а) участь персоналу в управлінні організацією — залучення співробітників у процеси вироблення й прийняття управлінських рішень, атестацію професійних якостей, роботу з розподілу соціальних пільг, тощо;

б) участь персоналу в доходах організації — зацікавлює всіх працівників організації в досягненні її кінцевих результатів, при цьому, не обов'язково припускаючи залучення їх у прийняття управлінських рішень;

в) участь працівників у власності — реалізується через процес акціонування шляхом продажу (іноді у вигляді заохочувальних систем) певних пакетів акцій з метою залучення співробітників і інформування їх про плин справ в організації. Хоча скільки-небудь серйозним пакетом акцій у результаті такої участі у власності акціонер мати чи навряд буде.

Таким чином, до основних **цілей** стратегічного управління людськими ресурсами організації, можна віднести, зокрема, такі:

- Забезпечення **стратегічної інтеграції** під час формування та реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації — *поєднання* повного комплексу завдань, пов'язаних управлінням людськими ресурсами зі стратегічними орієнтирами та планами організації в цілому та кожного її функціонального напрямку діяльності, зокрема, та *врахування потреб*, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами організації під час прийняття усіх управлінських рішень менеджерами різних рівнів та напрямів діяльності організації.

- Формування високого рівня **прихильності** до організації та процесів, що в ній відбуваються з боку персоналу організації — полягає у *повному розумінні і певній підтримці* працівниками узгоджених цілей існування та розвитку організації та в *ідентифікації* (добровільному та схвальному визнанні) себе приналежними до організації, в якій здійснює трудові функції.

- Забезпечення та підтримування **гнуцкості** систем управління людськими ресурсами — здатності організації здійснювати управління інноваційними процесами через використання адаптивної організаційної структури управління організацією.

Історичні особливості розвитку суспільних взаємовідносин та менталітету й культури населення різних країн обумовили певні **специфічні риси** застосування тієї чи іншої з моделей управління персоналом в цих країнах. Серед найбільш розвинутих країн, притаманними для моделей стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема, є наступні характерні риси:

- **"партнерство"** — є притаманним для більшості країн *Європейського Союзу* та характеризується:

- ✓ соціальним діалогом і соціальною відповідальністю, створенням сприятливих і безпечних умов праці для найманих працівників;

- ✓ орієнтацією на забезпечення горизонтальних і вертикальних переміщень співробітників, а також системне, поступове, поетапне підвищення кваліфікації співробітників у зв'язку з побудовою "кар'єрних сходів", тощо;
- ✓ збереженням оптимального статусного розриву між найманими керівниками й підлеглими працівниками (без врахування власників);
- ✓ широким залученням персоналу до участі в одержанні прибутку організацією, через використання ряду мотиваційних систем, використання певних форм і систем надання допомоги при звільненні співробітників, тощо;
- **"індивідуалізм"** — є притаманним для управління персоналом в США та характеризується:
 - ✓ наданням переваги короткостроковому найму робочої сили з використанням зовнішніх джерел постачання цього ресурсу;
 - ✓ приділенням першочергової уваги в процесі комплектації персоналу рівню професійної підготовки та стану здоров'я претендентів ("відданість працівників професії важливіше їх відданості конкретній організації");
 - ✓ мінімізацією витрат на навчання розвиток персоналу за рахунок організації ("якість ресурсу – проблема самого ресурсу");
 - ✓ поширенням матеріальних важелів заохочення та відповідальності під час формування компенсаційних та мотиваційних систем;
- **"колективізм"** — є притаманним для управління персоналом в Японії та характеризується:
 - ✓ комбінуванням системи довічного наймання на роботу з тимчасовою зайнятістю робочої сили та забезпеченням постійного функціонування системи ротації кадрів;
 - ✓ широким залученням працівників організації до участі в управлінні організацією на різних рівнях;
 - ✓ використанням принципів "групової мотивації" і "групової відповідальності";
 - ✓ тісним зв'язком використовуваних компенсаційних та мотиваційних систем і розміру винагород з віком працівника, стажем його роботи зі спеціальності в цілому й в організації зокрема, його родинний станом, тощо
 - ✓ широким застосуванням інвестицій (включаючи довгострокових) у розвиток персоналу й рішення його соціальних проблем;



Питання для самоконтролю

1. Стратегічне управління людськими ресурсами — мета та ключові ознаки
2. Складові елементи процесу стратегічного управління людськими ресурсами та принципи його здійснення
3. Завдання та Функції стратегічного управління людськими ресурсами та
4. Модель забезпечення рівноваги "м'якого" та/або "жорсткого" управління людськими ресурсами
5. Модель організації та координації роботи в управлінні людськими ресурсами

6. Модель розбудови архітектори кадрового потенціалу організації в управлінні людськими ресурсами

7. Модель орієнтації на використання стандартизованих систем в управлінні людськими ресурсами

8. Модель управління людськими ресурсами з використанням принципу "партicipації"

9. Специфічні риси застосування тієї чи іншої з моделей управління персоналом в розвинутих країнах

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 7. ДІАГНОСТИКА ГОТОВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЇЇ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

☞ Основні теоретичні положення

З метою впровадження стратегічного управління людськими ресурсами тієї чи іншої організації, перед початком проведення певних дій щодо формування її стратегії управління людськими ресурсами та здійснення заходів щодо її реалізації у подальшому, варто проводити **діагностику** цієї організації на її готовність до здійснення процесів, пов'язаних зі стратегічним управлінням цим видом ресурсу. Зазначена діагностика **полягає** у:

- **проведенні аналізу та формуванні характеристики** реального стану системи управління організацією в цілому, та її людським ресурсом, зокрема;
- **виявленні існування наявних аномалій (відхилень, викривлень)** в цих системах на основі вибору конкретних ознак або симптомів в порівнянні з існуючими стандартами та передовими практиками в цих сферах діяльності.

У контексті зазначеного дослідження, необхідно приділити увагу, зокрема, наступним **складовим процесу діагностики управління**:

- **збирання інформації** про внутрішні й зовнішні фактори, ситуаційні умови організації, про діяльність у цих умовах та її ефективність. Ці процеси здійснюються за допомогою вивчення документації, бесід працівниками організації, у ряді випадків і з людьми, що працюють у зовнішньому стосовно організації середовищі;
- **визначення цілей і обмежень** діагностичного дослідження;
- проведення всебічного **аналізу системи управління** організацією на предмет виявлення її готовності до стратегічних змін, як в цілому, так і окремих її функціональних напрямів діяльності, зокрема;
- **формулювання висновків** як про наявність проблем в функціонуванні систем управління організації, так і про недоліки, упущення та недогляд з боку суб'єктів цих системи, що знижує ефективність функціонування систем управління та їх причини;

- **розроблювання рекомендацій** з усунення виявлених недоліків і способів удосконалення системи управління у напрямі створення можливості для здійснення стратегічних перетворень у подальшому.

Діагностика готовності організації до запровадження стратегічного управління людськими ресурсами не тільки *виявляє наявність проблем*, а, у багатьох випадках, також *дає змогу визначити* способи їх розв'язання. Окрім того, діагностика готовності організації до стратегічного управління *допомагає висвітлити* чи володіє організація ресурсами (матеріальними, фінансовими, технічними, інтелектуальними тощо), необхідними для запровадження в ній як стратегічного управління в цілому, так і стратегічного управління людськими ресурсами організації, зокрема.

Методика проведення діагностичного дослідження будь-якої організації, яка є відкритою системою, зокрема передбачає:

- а) аналіз її зовнішнього середовища;
- б) аналіз її внутрішньо-організаційного середовища;
- в) аналіз внутрішньо-системного середовища, тобто взаємозв'язків усередині систем управління.

Готовність організації до стратегічного управління може, зокрема, оцінюватися за наступними **параметрами**:

- Наявність **стратегічного бачення розвитку організації** в цілому (визначення **стратегічного устремління** організації) — це корпоративне бачення того, чого організація прагне досягти у віддаленому майбутньому. Стратегічне бачення (стратегічного устремління) організації мусить фокусуватися не на проблемах сьогодення, а на характеристиці майбутнього стану організації — задавати напрям розвитку, створювати відчуття перспективи і нових можливостей. Стратегічне устремління має обґрунтовано описувати ті зміни, яких треба досягти сьогодні, орієнтуючись на майбутні потреби й можливості покупців та постачальників й фактори, необхідні для їхнього задоволення. Логічність стратегічного бачення майбутнього успіху має бути пов'язана не з тим, щоб організація була найкращою, а з тим, щоб вона стала відмінною від інших за рахунок конкурентних переваг (існуючих та/або майбутніх). Таке бачення (устремління) в організації може існувати лише при одночасному існуванні, зокрема, наступних чинників: клієнтоорієнтованість розвитку, інноваційність у підходах до розв'язання проблем; наявність елементів, що створюють та забезпечують певну єдність та гармонічність в інтересів усіх учасників та зацікавлених в діяльності організації сторін (найманих співробітників, контрагентів, власників, учасників зовнішнього оточення та впливу).

- Існування **системи регулярного моніторингу та оцінювання** динамічності змін середовища й відповідного адекватного реагування організації. Наявність стратегічного устремління у власників організації та формальних і неформальних її лідерів повинна поєднуватися з їхнім умінням реагувати на сигнали й виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, а посилення залежності організації від змін її оточення, має забезпечувати їх

готовність до адекватної реакції на них. При цьому необхідно враховувати, що за умов високо динамічного середовища відповідним типом стратегічного управління організацією (як генеральною стратегією, так і її окремими функціональними стратегіями) має бути готовність до управління на основі гнучких екстрених рішень.

- **Гнучка децентралізована організаційна структура** з домінуванням горизонтальних зв'язків. Для запровадження стратегічного управління організацією в цілому та її людськими ресурсами, зокрема, потрібна гнучка децентралізована організаційна структура, як підвищує важливість таких цінностей, як ініціатива, творчість, ризик, незалежність, вміння передбачати. Незмінні жорстко регламентовані організаційні структури, для яких характерним найчастіше є не завжди виправдана централізація, переважне використання авторитарного стилю керування, жорстке планування ресурсів, дій та результатів, яке зорієнтоване переважно на традиційні для організації ринки унеможливають запровадження в ній стратегічного підходу до управління. Створення умов для ефективного стратегічного управління вимагає необхідність, поряд з посиленням вертикального спрямування управлінської діяльності, розвинення горизонтальних зв'язків, у межах яких приймаються та узгоджуються тактичні й оперативні рішення, та посилення їх впливу на функціонування управлінської системи в цілому.

- Присутність у керівництві організації в цілому та її структурних підрозділів, зокрема, **підприємницького професійно-поведінкового профілю** управління, який забезпечує певний рівень готовності в організації та її структурних сприйняття найманих співробітників не тільки як до підлеглих виконавців певних трудових функцій, а також і як певною мірою партнерів та спів підприємців, що обумовлює можливість відповідного ставлення до роботи та організації з боку її людського ресурсу. До характеристик зазначеного стилю управління можна віднести, наприклад, такі як: професійна компетентність; творчий потенціал; організаційні здібності; здатність до ситуаційного управління; перспективне бачення щодо підтримки інновацій, задоволення потреб споживачів, ділових партнерів, трансформації виробничого процесу та його кадрового забезпечення; якість рішень, що приймаються та їх внесок у колективні результати діяльності, тощо.

- **Готовність служби управління людськими ресурсами** до переходу від оперативного до стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. *Ступінь готовності* служби управління персоналом організації до запровадження стратегічного підходу має дати відповідь на такі питання, як:

- а) наявність в організації *окремих елементів стратегічного управління* взагалі та, в тому числі, стосовно персоналу цієї організації;

- б) ступінь *формалізації процесів* стратегічного управління персоналом;

- в) рівень *пов'язування та взаємоузгодження* окремих компонентів стратегічного управління людськими ресурсами організації;

- г) міра *інтегрованості* існуючої практики управління персоналом у загальну стратегію організаційного розвитку, тощо.

Оцінювання стану системи управління людськими ресурсами організації по зазначеним напрямом, дозволяє *зробити певні висновки* наявної професійної, психологічної та організаційної готовності організації до реалізації в ній самостійної стратегії управління її людським ресурсом. Готовність організації до реалізації стратегії управління людськими ресурсами має знайти відображення у наявності шляхів вирішення *суперечності між оперативними та стратегічними завданнями*. Існування зазначеної проблеми обумовлено тим, що перевага віддається здійсненню поточних операцій, тому що їх результат, як правило, стає визначальним під час проведення оцінювання діяльності, що практично доволі обмежує можливості на концентруванні уваги для досягнення не стратегічних цілей. Одним з поширених шляхів у вирішенні даної проблеми є *чітка формалізація дій працівників* у відповідних методиках, положеннях, регламентах і технологіях, а також внесення відповідних змін до посадових інструкцій співробітників, які забезпечують реалізації стратегічних завдань.

Не менш важливим, з точки зору готовності існуючої служби управління людськими ресурсами до переходу від оперативного до стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами організації, є :

а) присутність керівництва служби управління персоналом на вищому рівні управління організацією;

б) відповідність організаційної структури стратегії бізнесу та особливостям функціонування організації;

в) передбачуваність HR-бюджетом організації як компенсаційно-мотиваційних заходів, так і інвестицій у персонал;

г) тісний зв'язок та кооперування функціональних керівників з лінійним менеджментом з питань формування та реалізації людського ресурсу та трудового потенціалу організації.

• **Певний рівень розвиненості корпоративної культури** організації, яка має сприяти згуртуванню трудового колективу навколо стратегічних цілей, а також спільному розумінню цінностей і баченню перспектив розвитку організації. Існуючий стан *корпоративної культури* організації мусить унеможливити (принаймні хоча б стримувати) можливий опір змінам з боку найманих працівників у зв'язку з імовірними змінами у їх статусі та традиційному виконанні певної роботи. В ідеалі необхідно прагнути до культури гуманного підприємництва, якій властиві, зокрема, такі риси, як : прагнення до підвищення компетентності; визнання цінності співробітників для організації та організації для найманих працівників; довіра між учасниками бізнесу і згуртованість навколо спільної мети й завдань.

• **Готовність організації до впровадження інноваційних змін** в її діяльність та інноваційність її розвитку. Готовність до інновацій залежить від рівня *інтелектуального капіталу* організації та ступеню його використання і управління ним у процесі діяльності організації. Серед **показників готовності** організації до впровадження стратегічного управління з цієї точки зору, використовують такі показники як:

а) *оснащеність організації* власним дослідно-експериментальним обладнанням, матеріалами, приладами, оргтехнікою, комп'ютерами, автоматичними пристроями тощо;

б) *склад, чисельність, структура та рівень компетенції персоналу*, який займається впровадженням інновацій;

в) *результати пошукових і фундаментальних теоретичних досліджень*, які є підґрунтям наукового доробку організації (самостійно та/або у співдружності з партнерами);

г) *науко місткість та новизна результатів діяльності організації і пріоритетність робіт, пов'язаних з їх удосконаленням та виробництвом інтелектуальних продуктів* (патенти, ліцензії, ноу-хау розробки, раціоналізаторські пропозиції, винаходи тощо);

д) *економічна ефективність нововведень*, витрати на дослідження, ринкова вартість інтелектуальної продукції організації, тощо;

е) *фінансові показники, що характеризують обсяги інвестицій організації в нововведення та їхню ефективність*;

є) *рівень конкурентоспроможності нововведень*, наявність попиту, замовлень на подальше проведення інноваційної діяльності та можливості просування нововведень на ринок, тощо.

ж) *стан інформаційних ресурсів організації*, забезпечення науково-технічною інформацією та документації, поточною періодикою спеціалізованих видань;

з) *наявність у використанні передових прогресивних методів організації та управління виробництвом* (виконанням робіт, наданням послуг) та здійсненням інноваційної діяльності і реалізацією інноваційних проектів;

и) *створення необхідних умов та сприятливого психологічного клімату у трудовому колективі для творчої праці*.

Отже, визначення готовності організації до стратегічного управління людським ресурсом є багатомірним процесом, заснованим на комплексному та взаємозв'язаному оцінюванні усіх його складників.



Питання для самоконтролю

1. *Сутність діагностики організації на її готовність до здійснення процесів, пов'язаних зі стратегічним управлінням людських ресурсів*

2. *Складові методики проведення діагностичного дослідження організації на її готовність до стратегічного управління*

3. *Сутність визначення стратегічного устремління організації*

4. *Сутність системи регулярного моніторингу та оцінювання динамічності змін середовища*

5. *Сутність гнучкості та децентралізованості організаційної структури*

6. *Сутність підприємницького професійно-поведінкового профілю управління організацією*

7. *Сутність готовності служби управління людськими ресурсами організації до переходу від оперативного до стратегічного управління*

8. *Сутність впливу розвиненості корпоративної культури організації на можливість запровадження стратегічного управління*

9. *Показники готовності організації до впровадження інноваційних змін в її діяльність*

ТЕМА 8. МІСІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА КОНЦЕПЦІЇ І ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЦИМ РЕСУРСОМ

☞ Основні теоретичні положення

Місія або кредо організації є концентрованим вираженням змісту її існування. Як правило, місія організації залишається незмінною протягом тривалого періоду часу, хоча деякі організації періодично переглядають формулювання власної місії, змінюють її з урахуванням змін у самій організації й у навколишньому її середовищі. Тлумаченням та деталізацією загальної місії організації є місії її функціональних складових, в тому числі місія управління людськими ресурсами, які деталізують "бачення бізнесу", й іноді переплітаються з місією організації, а іноді виступають незалежно.

Місія управління людськими ресурсами організації, як і глобальна мета організації в цілому, *через формування стратегій організації та побудову дерева її цілей та орієнтирів й завдань*, дозволяє **визначитися з необхідним** для досягнення головної мети існування бізнесу (виду діяльності) організації та вирішення глобальних причин, що спонукали її засновників зайнятися саме цим видом діяльності, **функціоналом та сформувані базові корпоративні політики та регламенти**, перетворюючи процеси, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, організації в цілісну систему.

Місія управління людськими ресурсами організації виконує певні функції, зокрема:

- **Зовнішня функція місії** управління людським ресурсом організації (її персоналом, кадровим складом) полягає в доведенні до суб'єктів зовнішнього середовища організації та суб'єктів ринку праці інформації, пов'язаної з забезпеченням існування організації та досягнення головної мети існування бізнесу (виду діяльності). До складу такої інформації належить, зокрема, інформація про: місію організації та її призначенні; філософію й концепцію її існування та розвитку; загально корпоративну та фундаментальні стратегії організації; іміджі, який формує організація; ресурсах та активи, якими розташовує організація; кошти та засоби, які організація використовує у своїй діяльності; моральні цінності, які підтримуються організацією та основні елементи її корпоративної культури; комунікативні засоби, за допомогою яких організація взаємодіє з партнерами, конкурентами й споживачами, тощо.

- **Внутрішня функцію місії** управління людським ресурсом організації (її персоналом, кадровим складом) призначена сприяти: єднанню й згуртованості

усередині організації; сполученню цілей організації й цілей її працівників; ідентифікації співробітників з організацією; формуванню сприятливого організаційного клімату у середині організації; розширенню сфер мотивації персоналу; забезпеченню спадкоємності цілей при виробленні стратегії й тактики дій організації, тощо.

Місія управління людськими ресурсами організації, має розглядатися в якості *основи для подальшого формування стратегії* управління цим ресурсом організації та побудови *дерева відповідних цілей, орієнтирів та завдань* в існуванні та розвитку людських ресурсів. Саме місія управління людськими ресурсами організації, має дати визначення *в пріоритетах застосування* тих чи інших *концепцій (доктрин)* управління людськими ресурсами та *підходів до їх реалізації*.

Серед основних парадигм кадрового менеджменту найбільш поширеними є, зокрема, наступні **концепції (доктрини) стратегії** управління людськими ресурсами;

- **Концепція (доктрина) наукового управління людськими ресурсами, або концепція наукової організації праці** — акцентує увагу на використанні в процесі управління людськими ресурсами методів, пов'язаних з удосконаленням та оптимізацією організаційних, технічних і соціальних компонентів виробничих систем. Ця концепція базується на так званому "технократичному" підході (найбільш відома фігура в цьому підході — Ф. Тейлор), що корениться у філософії позитивізму, яка була перенесена у практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку з різко зростаючою потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Працівник, у подібного роду людино-машинних системах, трактувався як "гвинтик", і проблема оптимізації функціонування таких технологій зважувалася на шляхах раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю й винагороди. Кінцева мета раціоналізації — підвищити рівень експлуатації всіх складених елементів (у тому числі й людського ресурсу) цих систем.

- **Концепція (доктрина) людських відносин** — концепція стратегії управління людськими ресурсами до ключових характеристик якої належить широке проникнення в процес управління людськими ресурсами ідей гуманістичної психології, максимального залучення персоналу в бізнес процеси (в тому числі пов'язані з управлінням) організації, демократизації стилю організаційної поведінки й поширення делегування функцій, покращення якості обслуговування робочих місць та їх навколишнього середовища, інвестування в розвиток людських ресурсів та в людський капітал, тощо. Гуманізм у трудових відносинах, залучення працівників в обговорення питань, що стосуються їхньої виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації — такі найважливіші принципи доктрини людських відносин. Реалізація цієї концепції додає найманому робітникові певний статус (хоча й нерівноправного) партнера у взаєминах з власником (уповноваженим їм

органом) організації. В першу чергу цей статус впливає в ситуаціях пов'язаних з врегулюванням складних соціально-економічних й трудових питань.

- **Концепція (доктрина) контрактації індивідуальної відповідності** — концепція стратегії управління людськими ресурсами, яка базується на індивідуальному професійному розвитку людських ресурсів за рахунок включення механізмів особистої зацікавленості й персональної відповідальності. Застосування цієї концепції спрямовано на те, щоб підвищити підприємницьку активність усіх працівників і зробити організацію більш конкурентоспроможним суб'єктом на ринку.

- **Концепція (доктрина) командного менеджменту** — концепція стратегії управління людськими ресурсами, що ґрунтується на колективістських цінностей, що забезпечують здорову конкурентну атмосферу в організаціях, де працівники, поєднані в тимчасові й постійні робочі групи, займаються складно - організованою спільною діяльністю. Соціальна й культурна творчість самих працівників, їх особиста участь у самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога й взаємозамінність, ясність загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективна відповідальність за результати й високу ефективність роботи, усілякий розвиток і використання індивідуального й групового потенціалів — така характеристика доктрини командного менеджменту (*Team Management*) в процес управління людськими ресурсами

Розбудова зазначених та інших концепцій стратегії управління людськими ресурсами здійснюється в рамках певних **підходів до управління людськими ресурсами** організації, основними з яких, зокрема, є наступні:

- **Технократичний підхід** — підхід до управління людськими ресурсами у рамках якого провідне місце займає *технічна (інструментальна)* сторона яка спрямована на оволодіння прийомами та передовим досвідом виконання трудових процесів та операцій, і їх вдосконалення та оптимізацію, наукові засади управління. Підґрунтям технократизми, як основи технократичного підходу до управління людськими ресурсами, являє собою *влада*, заснована на вирішенні проблем із застосуванням передових досягнень науки й техніки.

В технократичній системі критерієм розвиненості суспільства в цілому та трудового колективу організації, зокрема, вважається рівень використовуваних потужностей та трудового потенціалу, рівень впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективність використання виробничих потужностей та ресурсів в цілому й людських ресурсів, зокрема.

З історичної точки зору, розвиток сутності технократичного підходу може бути представлена в наступному виді:

- ✓ *ранній технократизм* (з початку ХХ століття) — людські ресурси у процесі управління сприймаються в якості "*придатку*" до машин та механізмів;

- ✓ *класичний технократизм* (з 30 –х років ХХ століття) — людські ресурси у процесі управління сприймаються в якості "*фактору виробництва*", рівнозначного машинам, механізмам та обладнанню з намаганням

раціоналізації трудових операцій та прийомів, що є характерним для цього періоду ;

✓ *гуманістичний технократизм* (з 90-х років ХХ століття) — людські ресурси у процесі управління сприймаються в якості "*трудового ресурсу*" без якого не можлива діяльність організації, який є головним фактором цього виробничого процесу та який забезпечує ефективність функціонування організації.

Особливістю цього підходу (не залежно від історичної форми) є те, що відношення до працівників в процесі управління організацією аналогічно відношенню до любого її ресурсу з ігноруванням певних особливостей та специфіки індивідуальностей.

Серед *основних принципів* концепцій управління людськими ресурсами, що реалізуються за допомогою *технократичного підходу*, можна виділити наступні:

✓ *забезпечення єдності управління процесом* — підлеглі виконавці одержують вказівки, розпорядження та накази лише від свого безпосереднього керівника;

✓ *дотримання строгої управлінської вертикалі* — ланцюг управління спускається зверху вниз по всій організації й використовується як канал для комунікації й ухвалення рішення;

✓ *фіксування необхідного й достатнього обсягу контролю* — число людей, підлеглих одному керівникові, повинне бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації й координації;

✓ *дотримання чіткого поділу між функціональними та лінійними (виконавчими) структурами організації*;

✓ досягнення балансу між владою й відповідальністю — безглуздо робити кого-небудь відповідальним за яку-небудь роботу, якщо йому не дані відповідні повноваження;

✓ забезпечення жорсткої дисципліни праці;

✓ *підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі* за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю, тощо.

• **Економічний підхід** — підхід до управління людськими ресурсами у рамках якого провідне місце займає *оптимізація й мінімізація витрат*, пов'язаних з використанням даного виду ресурсу. Найбільш застосованим цей підхід є при широкому використанні в організації людських ресурсів досить низкою кваліфікації, при високій питомій вазі витрат на персонал в загальному обсязі витрат, в період кризових явищ та відсутності дефіциту робочої сили на ринку праці. У випадку коли інтереси працівників розходяться із цілями організації, спрямованими на оптимізацію витрат на персонал, можливі небажані наслідки для подальшого існування та розвитку організації в цілому.

• **Органічний підхід** — підхід до управління людськими ресурсами у рамках якого провідне місце займає *акцентування уваги* на людському ресурсі організації, яка розглядається як "*жива система*", що існує в навколишньому середовищі. Цей підхід до управління людськими ресурсами передбачає як

ототожнення організації з людським ресурсом (використання таких ключових понять, як "цілі, потреби, мотиви організації", а також "періоди життя організації" (її народження, дорослішання, старіння й смерть, а також відродження організації), так і прийняття цього ресурсу в якості зразка для опису організаційної реальності ("організація як мозок, що переробляє інформацію"), що викликає необхідність перегляду таких управлінських понять, як "функція", "локалізація", "зв'язок" і "зворотний зв'язок", які є істотними як для керування організацією в цілому, так і для управління її персоналом, зокрема. При органічному підході функція управління людськими ресурсами від реєстраційно-контрольної функції стає розвиваючою функцією організації. В умовах органічного підходу до управління, з точки зору підвищення ефективності управління персоналом, необхідно:

- ✓ заохочувати й розвивати в співробітників такі якості, як відкритість і рефлексивність;
- ✓ ініціювати конструктивні конфлікти й дискусії між представниками різних точок зору;
- ✓ уникати того, щоб структура діяльності безпосередньо визначала організаційну структуру;
- ✓ створювати організаційні структури й підтримувати процеси, що сприяють реалізації цих принципів, у тому числі шляхом добору необхідного персоналу.

• **Гуманістичний підхід** — підхід до управління людськими ресурсами у рамках якого провідне місце займає уява про організацію як *культурного феномену*. Згідно з гуманістичним підходом культура організації розглядається як процес створення реальності, яка дозволяє людям бачити й розуміти події, дії, ситуації певним чином і надавати зміст і значення своїй власній поведінці. Сам же працівник (трудоий колектив), при такому підході до управління, розглядається в якості самостійної цінності як соціально-культурний феномен і головний суб'єкт організації.

З точки зору гуманістичного підходу, управління людськими ресурсами базується на тому, що *важливим є*:

- ✓ наскільки працівники організації інтегровані в існуючу систему цінностей;
- ✓ у якому ступені вони беззастережно ухвалюють корпоративну систему цінностей як свою власну;
- ✓ наскільки працівники чутливі, гнучкі й готові до змін у ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах їх життя й діяльності;
- ✓ чи живе організація в цілому й різні її групи, зокрема, по однаковим правилам і принципам.

Гуманістичний підхід до управління людськими ресурсами *передбачає*: всебічний розвиток особистості працівника; забезпечення взаємної відповідальності адміністрації й персоналу; формування організаційних цінностей і розвиток корпоративної (організаційної) культури; руйнування бар'єрів між власниками, найманими менеджерами й рядовими працівниками

організації; створення сприятливого соціального - психологічного клімату в організації; підвищення самостійності виконавців, тощо.

Уява про організацію як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким образом, через які символи й цінності здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. У рамках даного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток - це не тільки зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.



Питання для самоконтролю

1. *Місія управління людськими ресурсами організації — сутність, внутрішня та зовнішня її функції. роль в формуванні стратегії управління цим ресурсом*
2. *Концепція (доктрина) наукового управління людськими ресурсами (концепція наукової організації праці) — сутність, переваги та недоліки;*
3. *Концепція (доктрина) людських відносин в управлінні людськими ресурсами — сутність, переваги та недоліки;*
4. *Концепція (доктрина) контрактації індивідуальної відповідності в управлінні людськими ресурсами — сутність, переваги та недоліки;*
5. *Концепція (доктрина) командного менеджменту в управлінні людськими ресурсами — сутність, переваги та недоліки;*
6. *Технократичний підхід до управління людськими ресурсами — сутність, переваги та недоліки;*
7. *Економічний підхід до управління людськими ресурсами — сутність, переваги та недоліки;*
8. *Органічний підхід до управління людськими ресурсами — сутність, переваги та недоліки;*
9. *Гуманістичний підхід до управління людськими ресурсами — сутність, переваги та недоліки;*

ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ : СКЛАДОВІ ТА ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ

Основні теоретичні положення

Центральним елементом, на якому будується вся система стратегічного управління людськими ресурсами, є стратегічний аналіз, що обумовлено необхідністю постійного, паралельно з кожним етапом реалізації процесу стратегічного управління людськими ресурсами, здійснення оцінювання оточуючого організації в цілому та її людських ресурсів середовища.

Серед основних завдань стратегічного аналізу людських ресурсів організації, можна, зокрема, зазначити наступні:

- **виявлення впливу факторів** внутрішнього та зовнішнього середовища організації на управління людськими ресурсами в як в поточному часі, так і стосовно перспектив такого впливу у майбутньому;

- **проведення діагностики сильних та слабких сторін** людських ресурсів організації з метою визначення трудового потенціалу, як окремих працівників, так і організації в цілому;

- **уточнення формулювання** як місії організації в цілому, так і її місії (ціннісних настанов) у сфері управління персоналом;

- **конкретизація стратегічних цілей** організації з формування її трудового колективу, його використання й розвитку на основі виявлених сприятливих та несприятливих факторів;

- **визначення кола та переліку чинників**, що становлять конкурентні переваги та стратегічні сили організації з точки зору її людських ресурсів (як наявних, так і можливих);

- **визначення можливих альтернативних підходів** до формування та здійснення стратегічного управління людськими ресурсами на основі стратегічного аналізу та дослідження його результатів та наслідків щодо перспектив розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення організації;

- **перевірка відповідності процесу реалізації стратегії** управління людськими ресурсами з визначеними цілями та встановленими завданнями з урахуванням змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, до **об'єктів** проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації можна, зокрема, віднести наступні:

- **місія, стратегічні цілі та стратегічні завдання** системи управління персоналом організації;

- **якісні та кількісні характеристики** наявних людських ресурсів організації;

- **стратегічна модель компетенцій** організації в цілому та її структурних підрозділів, зокрема;

- **стан ринку праці** в регіоні та галузі з урахуванням тенденцій його динаміки;

- **джерела та напрями формування** трудового колективу та забезпечення його розвитку;

- **практика залучення, адаптації та використання** людських ресурсів в порівнянні з передовим HR-практиками, технологіями та моделями;

- **цінності орієнтири, традиції, моральні норми та поведінкові пріоритети** корпоративної культури організації та окремих її працівників;

- **політико-економічне, соціально-культурне та ідеологічне середовище організації та інші чинники, що впливають** на використання людських ресурсів організації.

Базою для проведення стратегічного аналізу в якості послідовного процесу поетапного уточнення та деталізації як місії та стратегічних цілей

(відповідних стратегічних завдань) організації і її окремих функціональних сфер діяльності (людських ресурсів, зокрема), так і напрямів та засобів щодо їх реалізації в подальшому (з наближенням до їх чітко визначеної постановки), є **аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ** як організації в цілому, так і сфери управління людськими ресурсами,

Принциповим для проведення стратегічного аналізу є чітке визначення **середовища організації** — сукупності певних **обставин і факторів, що впливають** на життєдіяльність організації та прийняття управлінських рішень. Кожна організація постійно перебуває під постійним тиском таких обставин і факторів як усередині організації, так і навколо неї. Тобто будь-яка організація перебуває та функціонує у певному середовищі, якщо це середовище дає їй таку можливість. З точки зору менеджменту в цілому та управлінського аналізу (стратегічного аналізу в тому числі) зокрема, будь-яке середовище в якому перебуває та функціонує організація складається з окремих ланок **зовнішнього та внутрішнього** середовища. Аналіз стану кожної із окремих складових середовища функціонування організації, їх потенціалу і тенденцій розвитку, а також місця конкретної організації в цьому середовищі є критично важливим як для визначення поведінки організації, так і її майбутнього.

На жаль, широко поширеним є *спрощене* та, певною мірою, *помилкове* визначення характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища організації **лише** шляхом їх **ототожнення** з факторами зовнішнього оточення (*навколо організації*) та з чинниками, що діють безпосередньо *усередині організації*, відповідно. Тим часом, з метою проведення стратегічного аналізу, необхідно ці складові середовища (оточення) організації необхідно поділяти не за *місцем їх перебування*, а за можливістю організації **впливати** на них та **змінювати** їх вплив на організацію.

Зовнішнє середовище організації — це сукупність елементів, які справляють на неї певний вплив, але **не підконтрольні управлінському впливу** на них з боку організації, тому мають бути **сприйнятими та врахованими** під час забезпечення функціонування організації та визначення перспектив та напрямів її діяльності в подальшому. Зовнішнє середовище є важливим фактором впливу на організацію як в якості основного (зазвичай навіть єдиного) **джерела забезпечення** організації ресурсами та споживання результатів і наслідків її діяльності, необхідного для досягнення її цілей, так і в якості **джерела визначення** умов та правил існування та подальшого розвитку організації. Таким чином, під час проведення управлінського аналізу (стратегічного аналізу в тому числі), необхідно розрізняти зовнішнє середовище на:

- **зовнішнє середовище прямого (безпосереднього) впливу** — це середовище, яке включає елементи, що безпосередньо впливають на операції організації та зазнають прямого впливу операцій організації: споживачі, конкуренти, постачальники, законодавчі та нормативні і регулюючі акти, діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування, регулюючих та контролюючих органів, тощо;

- **зовнішнє середовище непрямого (опосередкованого) впливу** — це середовище, яке визначає напрями певних процесів у політико-економічному, соціально-культурному, технологічно-ринковому та міжнародному житті країни, що формують загальні тенденції існування та розвитку окремих сфер діяльності на теперішній час та віддалену перспективу.

Під час проведення стратегічного аналізу управління людськими ресурсами, **зовнішнє середовище непрямого (опосередкованого) впливу** розглядається з точки зору **аналізу макрооточення** (так би мовити віддаленого оточення), який проводиться на основі вивчення впливу на організацію таких чинників, зокрема, як:

- стан економіки, рівень зайнятості, стабільність валюти, платіжний баланс країни, середньорічний темп інфляції, дефіцит бюджету країни, показники податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності, тощо — *економічні чинники*;

- політична ситуація в країні в цілому та окремі політики, що є домінуючими у відношенні між бізнесом, суспільством, державою, тощо — *політичні чинники*;

- стан міжнародних відносин країни, можливості доступу до іноземних ресурсів та ринків, рівень протекціонізму у міжнародних відносинах, тощо — *міжнародні чинники*;

- рівень впровадження інновацій в техніці, технології, організації бізнесу та стан розвитку інфраструктури бізнесу та її перспективи, тощо — *технологічні чинники*;

- умови входу на ринок, його місткість та захищеність, рівень конкуренції, життєвий цикл різних товарів і послуг, рівень прибутків населення та їх розподіл, зміни демографічних умов, фактори конкуренції та умови здійснення конкурентної боротьби, тощо — *ринкові чинники*;

- зміни суспільних цінностей, прав, звичаїв членів суспільних взаємовідносин, їх традицій, тощо — *соціальні чинники*.

Під час проведення стратегічного аналізу управління людськими ресурсами, **зовнішнє середовище прямого (безпосереднього) впливу** розглядається з точки зору **аналізу ближнього оточення**, який пов'язаний із вивченням впливу, зокрема, таких змінних як ; стан регіонального ринку праці, його структура і динаміка; кадрова стратегія і політика, що впроваджується як з боку безпосередніх конкурентів, так і організацій з аналогічними або зіставними умовами; стан довкілля та екологічної безпеки; охорона здоров'я; загальна та професійна освіта та підготовка; торгівля та громадське харчування; транспорт і зв'язок; житлово-комунальне господарство і побутове забезпечення, тощо.

У результаті аналізу зовнішнього середовища управління персоналом організація одержує *оцінку сукупності стратегічних умов (стратегічного клімату)* її існування та розвитку в подальшому, що створюються зовнішнім середовищем, серед яких виявляються *можливості*, які сприяють

функціонуванню та розвитку організації, та певні несприятливі для цього чинники, які становлять *загрози* для організації.

Результативність аналізу зовнішнього середовища організації залежить від наявності *системи відстежування зовнішнього середовища*, що включає як регулярні, так і спеціальні спостереження. Основними способами таких спостережень є: аналіз спеціальних публікацій, даних офіційної статистики соціологічних досліджень; матеріалів професійних конференцій, семінарів та нарад; аналіз експертних оцінок, тощо.

Внутрішнє середовище організації — це сукупність елементів, які не тільки справляють на неї певний вплив, елементів з яких ця організація **формується** та завдяки яким **забезпечується** її цілісність і життєздатність. Тобто, елементи внутрішнього середовища організації є повністю **підконтрольні управлінському впливу** на них з боку організації та можуть бути **скоригованим** під час забезпечення функціонування організації та визначення перспектив та напрямів її діяльності в подальшому. Але, враховуючи на те, що внутрішнє середовище кожної конкретної організації формується відповідно з врахуванням точки зору її власників або уповноважених ними осіб, відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи та як саме забезпечать ефективне функціонування та розвиток організації, систематизація аналітичних підходів до визначення впливу на неї є ускладненою. Внутрішнє середовище організації, безумовно, передбачає в своєму складі такі елементи, зокрема, як:

- організаційна структури і структура управління організацією;
- основні засоби виробництва (споруди, обладнання, машини та механізми, тощо) та технології здійснення виробничих процесів;
- ресурси організації (матеріальні, паливно-енергетичні, фінансові, людські, тощо);
- корпоративна культура та наявні чи потенціальні конкурентні переваги організації.

Під час проведення стратегічного аналізу управління людськими ресурсами, *внутрішнє середовище* розглядається з точки зору **аналізу джерела життєвої сили організації та її потенціалу**, що дає змогу провести оцінку як *спроможності організації існувати і виживати* в певному проміжку часу, так і *наявності можливих проблем та перешкод* для подальшого її розвитку та розширення сфер і напрямів діяльності. Аналіз проводиться на основі **вивчення впливу** на організацію в цілому та її функціональні сфери діяльності, зокрема (стосовно людських ресурсів в тому числі) таких чинників, зокрема, як:

- *цілі* — аналізуються конкретний кінцевий стан або очікувані результати діяльності організації з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації, з урахуванням їх змісту, характеру, тривалості, тощо;
- *завдання* — аналізуються види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, використовуючи певні предмети, знаряддя праці, інформацію, людські ресурси, тощо;

- *структури* — аналізуються напрями та методи формування структур, що задіяні в організації, в залежності від визначених цілей та встановлених завдань, з точки зору забезпечення необхідного рівню гнучкості й мобільності організаційних дій в поєднанні горизонтального та вертикального поділу праці в організації;

- *технологічна система* — аналізуються спрямованість застосованих технологій на забезпечення конкурентоспроможності результатів та наслідків діяльності організації за технічними, економічними, екологічними, соціальними та іншими параметрами;

- *організаційна система* — аналізуються здатність забезпечити безперебійне і ритмічне функціонування організації як єдиного і цілісного механізму по вирішенню встановлених завдань для досягнення визначених цілей;

- *ресурси* — аналізуються природні, сировинні, матеріальні, паливно-енергетичні, фінансові, нематеріальні ресурси та інші цінності, які можуть бути використані для одержання певних результатів діяльності організації (створення товарів, надання послуг, виконання робіт), в тому числі ресурси, які організація має у приватній власності, але ще не використовує у своїй діяльності. Серед ресурсів особливе значення приділяється *людським ресурсам* — в якості окремого специфічного ресурсу аналізуються роль та місце цього ресурсу в досягненні мети організації, а також відповідність до цих показників здібностей, кваліфікації, обдарованості та освіти працюючих, відповідність якісних та кількісних характеристик цього виду ресурсу організації її наявним та перспективним потребам, сприйняття корпоративного духу та відповідність поведінки і ставлення до праці, необхідним критеріям:

- *культура* — аналізуються ідентифікація індивідуальних, групових та загально-організаційних цілей та завдань, їх узгодженість, взаємозв'язок та взаємодія.

Аналіз *внутрішнього середовища людських ресурсів* організації розкриває як існуючий стан та внутрішній потенціал людських ресурсів організації, їх стрижневих компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей організацією, так і дає змогу виявити резерви та фактори кращого використання цього ресурсу, поліпшення умов його використання та життєдіяльності працівників. На підставі проведеного аналізу внутрішнього середовища виявляються *сильні та слабкі* сторони як організації в цілому, так і її людських ресурсів, зокрема.

Таким чином, на підставі проведення стратегічного аналізу середовища організації та її функціональних складових, організація може *активно впливати* на характер і зміст використання власних сильних сторін (конкурентних переваг) та зменшення негативного впливу власних слабких сторін та/або їх посилення, *враховуючи* взаємодію з можливостями, що надає організації її зовнішнє оточення, та/або уникнення певних ризиків і загроз, стосовно існування організації, запобігаючи їх виникненню у майбутньому.

Методом проведення стратегічного аналізу середовища організації в цілому та її людських ресурсів, зокрема, є **використання ітераційного процесу** послідовного аналізу як можливо широкого спектру факторів, що впливають на діяльність як організації в цілому, так і окремих її функціональних напрямів діяльності, зокрема. Здійснення ітераційних кроків дослідження передбачає використання методів наближеного розв'язування, які базуються на послідовному наближенні до розв'язку *шляхом багатократного застосування* деякої обчислювальної процедури, при цьому вихідними даними для кожної наступної процедури є результати застосування попередніх процедур.

Враховуючи на те, що процес стратегічного управління людськими ресурсами, як і стратегічного управління організації в цілому, починається з формування стратегії на підставі визначеної *місії та стратегічних цілей*, проведення стратегічного аналізу **починається з аналізу попередньо сформульованої місії та цілей управління** персоналом, які слугують своєрідними фільтрами для відбору релевантної інформації у ході стратегічного аналізу. На цьому етапі стратегічного аналізу йдеться не про абстрактне теоретизування, а про відповідність стратегічного бачення конкретним умовам та перспективам існування та розвитку організації в реаліях конкретного ринкового середовища. Проте рівень стратегічного аналізу на першому етапі його проведення є обмеженим загальними оцінками, з *наступним поглибленням* аналізу середовища, на основі якого в подальшому уточнюються і деталізуються місія та стратегічні цілі (у випадку визнання такої необхідності).

Після того як місія організації та її стратегічні цілі у сфері управління людськими ресурсами чітко та ясно визначені, починається **наступний етап** необхідно переходити до цілеспрямованого аналізу відібраних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища управління людськими ресурсами та оцінювання їх впливу на систему управління людськими ресурсами.

Таким чином, **послідовність** ітераційних кроків стратегічного аналізу людських ресурсів організації можна, зокрема, представити як:

1. вихідне формулювання місії та стратегічних цілей і завдань;
2. поглиблений аналіз середовища (внутрішнього та зовнішнього) організації в цілому та тісно пов'язаних з використанням людських ресурсів функціональних напрямів діяльності організації, зокрема;
3. уточнення та, в разі необхідності, корегування визначених стратегічних цілей, концепцій управління людським ресурсами та підходів до їх реалізації;
4. апробація отриманих результатів та проведення порівняльного аналізу стратегічних альтернатив;
5. детальний вибірковий аналіз впливу окремих чинників середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього) по яким відбуваються протиріччя та/або сумніви з вибору стратегічної альтернативи;
6. поточний аналіз процесів реалізації обраної стратегії.

Виходячи з практики проведення стратегічного аналізу, хоча підходи до його здійснення повністю залежать від специфіки організації, найбільш поширеним є початок проведення аналізу з **аналізу внутрішнього середовища**

організації та її функціональних напрямів діяльності, а також внутрішньо системного середовища (вертикального та горизонтального) управління персоналом, з послідовним переходом до проведення **аналізу їх зовнішнього оточення**. У цьому разі різко обмежується обсяг оброблюваної інформації.

Відповідно до даної позиції, **стратегічний аналіз людських ресурсів** організації:

- **по-перше**, проводиться у *послідовності, визначеній його завданнями та специфікою конкретної ситуації*, що склалася в організації. Найчастіше внутрішній і зовнішній аналіз середовища управління персоналом здійснюють *паралельно*, скажімо, порівнюючи рівень заробітних плат на підприємстві з аналогічними показниками в регіоні, на інших підприємствах галузі тощо;

- **по-друге**, за будь-яких обставин *узгодження всіх елементів стратегічного аналізу досягається ітераційним шляхом*: аналізуючи внутрішнє середовище управління персоналом, враховують вплив чинників зовнішнього оточення, яке, своєю чергою, досліджують, орієнтуючись на критичні параметри внутрішнього середовища організації;

- **по-третє**, стратегічний аналіз людських ресурсів організації необхідно проводити шляхом *поступової інтеграції результатів аналізу* внутрішнього та зовнішнього середовищ, включаючи проведення їх *зведеного аналізу*.

Значення останнього етапу полягає у тому, що тільки на основі зіставлення сильних і слабких сторін в управлінні персоналом організації з можливостями та загрозами, що містить у собі зовнішнє середовище, можна передбачити стратегічні альтернативи подальшого розвитку.

Таким чином, **завершальним етапом** стратегічного аналізу сфери управління людськими ресурсами є одночасне дослідження **стратегічного людського потенціалу** організації (*горизонт координат*) в умовах детальної характеристики **стратегічного клімату** (*вертикаль координат*) організації, в якому здійснюється використання людських ресурсів і який характеризує рівень привабливості умов зовнішнього середовища та перспективи розвитку організації. Основним **результатом** цього етапу аналітичної стадії є визначення **стратегічної позиції** організації в контексті його людських ресурсів та управління ними (інтегрального показника трудового потенціалу організації) у вигляді поєднання значення оцінки людського трудового показника працюючих та стратегічного клімату організації.

Однак стратегічна позиція організації є статичною величиною і має бути скоригованою на показник **стратегічної активності** як керівництва та професіоналів і фахівців організації, так і усього персоналу, які надають динаміки процесу реалізації стратегії. Добуток стратегічної позиції та стратегічної активності визначає **стратегічну силу** (*конкурентну перевагу*) людських ресурсів конкретної організації.



Питання для самоконтролю

1. Завдання стратегічного аналізу людських ресурсів організації

2. *Об'єкти проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації*
3. *Зовнішнє середовище організації прямого (безпосереднього) впливу — сутність, складові елементи та чинники впливу, які підлягають стратегічному аналізу*
4. *Зовнішнє середовище організації непрямого (опосередкованого) впливу — сутність, складові елементи та чинники впливу, які підлягають стратегічному аналізу*
5. *Внутрішнє середовище організації — сутність, складові елементи та чинники впливу, які підлягають стратегічному аналізу*
6. *Сутність ітераційного методу проведення стратегічного аналізу середовища організації та її функціональних напрямів діяльності*
7. *Етапи проведення стратегічного аналізу та їх послідовність*
8. *Стратегічний людський потенціал та стратегічний клімат організації — сутність та роль в якості результату стратегічного аналізу людських ресурсів організації*
9. *Стратегічна позиція та стратегічна сила організації — сутність та роль в якості результату стратегічного аналізу людських ресурсів організації*

ТЕМА 10. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

☞ Основні теоретичні положення

Метою проведення **діагностики внутрішнього середовища** людських ресурсів організації є **визначення сильних та слабких сторін** організації у сфері формування, використання, а також розвитку персоналу організації в цілому та його трудового потенціалу, зокрема. На цьому етапі проведення стратегічного аналізу має бути з'ясоване які саме **внутрішні сили** (сильні сторони) організації можуть забезпечити їй конкурентні переваги та успіх на ринку, а також, одночасно з тим, існуючі в організації її **проблемні фактори** (слабкі сторони), які можуть стати перешкодами на шляху реалізації стратегічних цілей та завдань.

Серед **ключових чинників внутрішнього середовища** організації, які потребують діагностики під час проведення стратегічного аналізу системи управління людськими ресурсами, можна зазначити, зокрема, наступні:

- складові кадрової політики та політик організації, пов'язаних з нею;
- компетенції й морально-психологічний стан працівників та їх відповідність наявним й перспективним потребам організації;
- практичний досвід та поведінка (трудова, технологічна, організаційно-виробнича, тощо) працюючих;
- форми, методи й джерела формування трудового колективу та адаптації й розвитку його членів;
- динаміка змінності й плинності кадрів організації та прояви абсентеїзму (ухилення від участі у спільній роботі, проявів байдужості до виконання своїх

обов'язків, свідомому прихованому бойкотуванні виконання вказівок та завдань керівників) в організації;

- витрати, пов'язані з використанням людських ресурсів організації (їх обсяги, структура, динаміка);
- можливість здійснення заходів контролю й оперативного реагування на відхилення від встановлених правил, норм та стандартів виконання трудових функцій та поведінки в організації;
- об'єктивність, оперативність й ефективність заходів оцінювання як самих працюючих, так і результатів їх трудової діяльності, тощо.

Враховуючи на те, що людські ресурси організації є її **специфічним видом ресурсу**, який одночасно виступає як в ролі *об'єкту* управлінської діяльності, так і, одночасно, в ролі *суб'єкту* здійснення цієї діяльності. стратегічний аналіз внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації має здійснюватися у наступних **сферах діяльності організації**:

- У сфері **загального управління організацією** в якості внутрішніх чинників проводиться дослідження, зокрема, таких елементів внутрішнього середовища як :

а) організаційна структура;

б) престиж та імідж організації;

в) організаційна системи комунікацій;

в) організація системи контролю (ефективність і використання);

г) стан організаційної (корпоративної) культури;

д) використання систематизованих процедур і техніки у процесі прийняття управлінських рішень;

е) рівень компетентності, можливості й інтереси вищого керівництва;

є) наявність та стан розвитку системи стратегічного управління як організації в цілому, так і функціональних стратегій, тощо.

- У сфері **організаційного управління** з'ясуванню стану та динаміки внутрішнього середовища під час проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації підлягає відповідь на, зокрема, питання щодо:

а) чіткості розподілення в організації функціональних обов'язків, забезпечених наданням відповідних прав для їх здійснення, підкріплених відповідною мірою відповідальності та мотивації, щодо їх виконання;

б) наявності, результативності та ефективності функціонування в організації системи оптимізації витрат (управлінських витрат, зокрема) та максимізації результатів;

в) результативності та ефективності взаємодії різних структурних підрозділів та окремих груп і трудових колективів в процесі досягнення організацією визначених стратегічних цілей та встановлених завдань, тощо.

- У сфері **функціональних підсистем управління організацією** необхідно дослідити стан та динаміку внутрішнього середовища під час проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації під кутом зору діяльності

цих функціональних підсистем у взаємозв'язку та взаємодії з людськими ресурсами, наприклад, з таких аспектів, як:

а) у сфері *маркетингової діяльності* — підвищення клієнтоорієнтованості персоналу, формування бажаних компетенцій працівників для забезпечення майбутнього попиту на ринках товарів та послуг, планування потреб у персоналі та його розвитку, а також розробці компенсаційної, мотиваційної та соціальної політики на підставі маркетингового аналізу ринку праці, тощо;

б) у сфері *фінансової діяльності* — уточнення позицій щодо формування HR-бюджету організації, єдиного фінансового плану розвитку людських ресурсів, тощо;

в) у сфері *операційної (виробничої) діяльності* — виявлення резервів підвищення продуктивності та ефективності використання людських ресурсів, раціоналізації трудових процесів, модернізації робочих місць, поліпшення якості праці та її результатів, тощо;

• У сфері *взаємовідносин та поведінки працюючих в організації* проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації дає змогу визначити:

а) сприятливість соціальної атмосфери або існуючого в організації морально-психологічного клімату;

б) розуміння працівниками та сприйняття ними спільних загально-корпоративних та функціональних стратегічних та оперативно-тактичних цілей;

в) готовність сприйняття співробітниками організації необхідності проведення змін (включно з радикальними), запровадження інновацій, моделей безперервного навчання, тощо.

Забезпечення **об'єктивності** одержаних даних для проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації допоможе обстеження сфери людських ресурсів організації, яке, зокрема, **передбачає проведення:**

• комплексного та систематичного управління персоналом у *системі основних функціональних зон організації* (маркетинг, фінанси, виробництво, поведінка, репутація та імідж, тощо) з метою визначення ефективності їх взаємодії та виявлення стратегічно сильних та слабких сторін організації в їх взаємозв'язку та взаємодії;

• методичне оцінювання функцій та бізнес-процесів управління персоналом з метою *визначення їх ключових (топових — що входять в число найбільш значущих та популярних) характеристик*, які зумовлюють конкурентні переваги організації;

• всебічного *аналізу нематеріальних активів* організації з метою визначення розривів між наявними та бажаними для досягнення стратегічних цілей, а також ідентифікації програм розвитку їх розвитку;

• *аналізу обмежень та ризиків*, пов'язаних з використанням як матеріальних, так і нематеріальних активів організації, а також точок їх вразливості, тощо.

Методом проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації є її **аудит** — об'єктивна і систематична перевірка та оцінювання:

а) відповідності заходів, пов'язаних з людськими ресурсами нормативно-регулятивним вимогам існуючих планів, програм, процедур, регламентів, тощо;

б) об'єктивності, актуальності, повноти та своєчасності надання оперативних даних та встановленої звітності;

в) адекватності та ефективності заходів та систем внутрішньо-технологічного та організаційно-виробничого контролю;

г) дотримання принципів і внутрішніх процедур ведення обліку даних, пов'язаних з формуванням та використанням людських ресурсів організації.

До ключових **напрямів проведення аудиту** під час проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації можна віднести, зокрема, наступні:

- **функціонування інформаційної системи управління** людськими ресурсами організації здійснюється за напрямами:

а) *дотримання чинного законодавство* — забезпечення трудових прав працюючих та встановлених норм і правил відносно використання цього виду ресурсу організації;

б) *планування персоналу та формування трудового колективу* — стан ринку праці (ємність і кон'юнктура, оцінка наявності необхідних ресурсів), кількісні та якісні характеристики існуючого людського ресурсу. діаграма компетенцій, просування, переміщення і заміни в трудовій кар'єрі працівників;

в) *використання людських ресурсів* — наявність робочих та посадових інструкцій і стандартів, опису робіт та їх специфікацій;

г) *елементи компенсаційної, мотиваційної та соціальної політик* — сутність, розміри, умови застосування;

- **процеси формування людського ресурсу та його розвиток** відбувається за напрямами:

а) *професійна орієнтація, підбір та відбір* — засоби, методи, процедури та джерела, відносини, що виникають в процесі та механізми вирішення протиріччя у суперечливих (конфліктних) ситуаціях, дотримання закону і прав найманих працівників;

б) *комплектація та адаптація* — засоби, методи, процедури та джерела, програми профорієнтації, визначення професійної придатності та оцінювання особистісних характеристик, умови та строки адаптування нових працівників, робота із заявами;

в) *розвиток людських ресурсів* — засоби, методи та процедури підготовки та навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки, навчальні цілі та навчальні курси, планування програми розвитку, трудова кар'єра, горизонтальне переміщення та просування, формування та реалізація кадрового резерву;

- **використання людських ресурсів** організації проходить за напрямами:

а) організація робочих місць і забезпечення безпечних умов праці — оснащення, планування та обслуговування робочого місця, умови здійснення трудового процесу, атестація робочих місць за умовами праці, регламентація режимів праці й відпочинку

б) спеціалізація та кооперація трудових процесів, делегування повноважень — рівень організації виконання трудових процесів, прийоми і методи їх виконання та їх раціоналізація, використання передового виробничого досвіду, рівень спеціалізації та кооперація трудових процесів, делегування повноважень;

в) нормування трудових процесів в організації — правила, процедури, засоби, форми і методи нормування праці, стан нормування та напрямки використання норм і нормативів, нормовані й не нормовані витрати робочого часу, обґрунтованість норм праці, показники рівня нормування праці в організації.

г) регламентація трудової діяльності в процесі управління людськими ресурсами — правила, процедури, засоби, форми і методи, формування регламентів праці й здійснення регламентації використання людських ресурсів організації, напрями регламентації використання людських ресурсів, регламентація окремих складових системи управління людськими ресурсами;

д) виявлення й реалізація резервів зниження витрат праці й підвищення його продуктивності — методи і процедури виявлення резервів організації та їх класифікації, використання факторів підвищення продуктивності праці.

е) компенсаційної, мотиваційної та соціальної політик — сутність, розміри, умови та ефективність застосування;

• **здійснення контролю, оцінювання персоналу та розбудова взаємовідносин в організації** відбувається за напрямками:

а) контроль персоналу — правила, процедури, засоби, форми і методи контролю, робочі комунікації, дисциплінарні процедури, порядок їх зміна та перегляду;

б) оцінювання трудової діяльності та її результатів — правила, процедури, засоби, форми і методи оцінювання, забезпечення взаємозв'язку між результатами оцінювання і винагородою та трудовою кар'єрою;

в) трудові відносини та групові і колективні взаємовідносини — правила, процедури, засоби, форми і методи керування поведінкою працюючих та їх дисципліною, розбудова взаємовідносин в організації, соціальний діалог і соціальна відповідальність його сторін, вирішення проблем під час узгодження питань та розв'язання трудових суперечок, їх законність, елементи корпоративної культури, репутація та імідж організації.

Проведення аудиту під час виконання стратегічного аналізу внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації має здійснюватися на трьох **рівнях**:

• **стратегічному** — перевірка інтеграції практики управління персоналом у стратегічне управління організацією, взаємозв'язок функції управління персоналом з іншими управлінськими функціями організації;

- **операційному** — аудит ефективності діяльності кадрового департаменту (HR- служби) організації;
- **управлінському** — оцінюється узгодженість лінійного управлінського персоналу зі стратегічною і функціональною діяльністю у сфері управління людськими ресурсами, перевіряється якість виконання кадрових завдань лінійними керівниками.

В процесі здійснення комплексної діагностики внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації здобуло широке розповсюдження використання **стандартизованих аналітичних моделей**.

Серед найбільш розповсюджених стандартизованих моделей аналізу впливу внутрішнього стану організації саме на управління її людськими ресурсами є, зокрема, такі, як:

- **SNW-аналіз** — аналіз, результати якого оформляються у вигляді *таблиці* в якій проводиться **співставлення** між:

а) наявними **сильними сторонами** побудови організації та її конкурентними перевагами по відношенню до інших організацій відповідної галузі (**S** — *strength*);

б) наявними та можливими проблемами організації, що формують її **слабкі сторони** (**W** — *weakness*);

в) проведенням порівняння по кожному фактору, наведеному в кожній із зазначених в п. **а)** та п. **б)** сторін з **нейтральними позиціями** (**N** — *neutral*), які мають фіксувати середньо ринковий стан по кожному з чинників впливу відносно ситуації в галузі, регіоні та країні в цілому.

Кожний з обраних чинників впливу внутрішнього середовища має бути якомога більше деталізованим та оціненим за обраною шкалою оцінювання. Для того щоб уникнути впливу на процес оцінювання негативних факторів (суб'єктивізм, недостатній професіоналізм, тощо) необхідно залучати незалежних експертів з конкретних питань, що мають певний досвід проведення зазначених процесів.

Наведена модель діагностики впливу внутрішнього середовища має широке використання як під час формування загально-корпоративної стратегії, так і під час формування багатьох функціональних стратегій організації зі стратегією управління людськими ресурсами включно;

- **COPS-аналіз** — аналізу, який базується на поєднанні під час дослідження наступних напрямів:

а) культура (**C** - *culture*) — аналіз *корпоративної культури організації* концентрує увагу на поведінці працівників, їх переконаннях, ціннісних орієнтирах, нормах розбудови взаємовідносин, стилі керівництва і рисах лідерства, на тому, що об'єднує організацію в єдиний організм і що може її роз'єднати;

б) організація (**O** - *organization*) — визначення ступеню ефективності організаційної структури та організаційно-виробничих відносин, обґрунтованість та доцільність розподілення трудових функцій та функціональних обов'язків та рівень їх виконання, делегування повноважень і

підзвітність виконавців, відповідність організації робочих місць стратегічним завданням та необхідним компетенціям персоналу, оцінювання характеру трудових процесів з точки зору різноманітності чи монотонності, цілісності чи фрагментарності, продуктивного чи непродуктивного характеру робіт, тощо;

в) люди (P – people) — відповідність професійних компетенцій вимогам робочих місць та особистісних характеристик працівників (особистісні риси, цінності, мотиви, ставлення, емоційні реакції, здібності, само-ідентифікація, поведінкові моделі, тощо) стратегічним цілям та завданням. За результатами стратегічного аналізу особистісних характеристик працівників здійснюється їх певне *угрупкування для здійснення заходів з метою приведення особистих уподобань до загально-корпоративних цілей*. В якості прикладу можна навести, зокрема, наступне угрупкування:

— *"лідери"* — працівники, які не тільки особисто віддані як своїй роботі, так і організації в цілому, а ще є активними провідниками її політика та мають певний авторитет у оточення;

— *"кар'єристи"* — працівники, які віддано та сумлінно виконують покладені на них обов'язки, але байдужі до справ т проблем організації в цілому, відкриті для конкурентних пропозицій від інших потенційних роботодавців;

— *"лояльні активісти"* — працівники, які віддано на протязі доволі тривалого часу підтримують організацію в цілому та беруть активну участь у більшості заходів, що вона проводить, при цьому їм, як правило, властиві менший ентузіазм й відданість під час виконання своїх робочих завдань та, доволі часто, їх обмежене або неефективне виконання;

— *"пасажири"* — працівники, які створюють певні проблеми для функціонування та розвитку організації – хоча вони можуть бути доволі компетентними фахівцями, проте вони не сумлінно виконують покладені трудові функції, можуть порушувати дисципліну, байдужі як до організації в цілому, так і до трудового колективу, зокрема, у критичний момент для подальшої долі організації та колективу можуть виступити проти них.

г) система (S - systems) управління людським ресурсом організації — відповідність цілісної системи управління персоналом в організації можливості досягнення визначеної стратегічної мети та вирішенню встановлених стратегічних завдань.

На підставі результатів проведеної діагностики внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації в межах стратегічного аналізу цього функціонального напрямку діяльності з'ясовуються **сильні та слабкі сторони** організації у сфері управління людськими ресурсами, визначаються зони, що потребують приділенню негайної уваги, проведенню корегуючих дій та визначенню напрямів протиставлення загрозам та використання можливостями, які надає зовнішнє середовище організації.



Питання для самоконтролю

1. Мета проведення діагностики внутрішнього середовища людських ресурсів організації
2. Ключові чинники внутрішнього середовища організації, які потребують діагностики під час проведення стратегічного аналізу системи управління людськими ресурсами
3. Діагностики внутрішнього середовища людських ресурсів організації у сфері загального управління організацією
4. Діагностики внутрішнього середовища людських ресурсів організації у сфері організаційного управління організацією
5. Діагностики внутрішнього середовища людських ресурсів організації у сфері функціональних підсистем управління організацією
6. Діагностики внутрішнього середовища людських ресурсів організації у сфері взаємовідносин та поведінки працюючих в організації
7. Характеристика методу проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами
8. Використання стандартизованих аналітичних моделей під час діагностики внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації
9. Основні напрями проведення аудиту під час проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації
10. Рівні проведення аудиту під час виконання стратегічного аналізу внутрішнього середовища системи управління людськими ресурсами організації

ТЕМА 11. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЗВЕДЕНОГО (ІНТЕГРАЛЬНОГО) ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЮ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЇЇ ОТОЧЕННЯ

☞ Основні теоретичні положення

Неодмінним компонентом загального стратегічного аналізу діяльності організації в цілому та її функціональних напрямів діяльності (в тому числі і управління людськими ресурсами), зокрема, є дослідження впливу на них зовнішнього середовища.

Метою аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації є формування плану заходів щодо забезпечення своєчасного, оперативного та адекватного попередження впливу на діяльність організації та перспективи її розвитку як *можливих загроз* з боку її зовнішнього (як ближнього так і віддаленого) оточення, так і прогнозування використання сприятливих для ефективного існування та подальшого розвитку організації *можливостей*, що створюються в умовах зовнішнього впливу (як безпосереднього, так і опосередкованого). Таким чином, аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації має забезпечити не лише **контроль** стану та динаміки розвитку чинників, що впливають на організацію зовні, а також **врахування**

цього впливу під час управління (як стратегічного, так і оперативно-тактичного) організацією в цілому та її функціоналом, зокрема.

При цьому, варто мати на увазі, що у процесі вироблення генеральної (загально-корпоративної) стратегії та окремих функціональних (в тому числі кадрової) стратегій оцінка впливу одних і тих самих чинників зовнішнього середовища може бути *неоднозначною та навіть різною*. Один і той же чинник може розглядатися для однієї стратегії як нейтральний і непрямого впливу, а для іншої — як позитивний (чи негативний) і прямої дії. Наприклад, збільшення набору студентів вищих навчальних закладів на актуальні для організації спеціальності є нейтральним чинником непрямого впливу для визначення генеральної стратегії, але для кадрової стратегії цей факт варто враховувати (за наявності потреби у відповідних фахівцях) як позитивний чинник прямої дії.

Ключовими елементами сегментів макросередовища (зовнішнього середовища непрямого (опосередкованого) впливу) управління людськими ресурсами організації є:

- **соціальне середовище** — демографічні характеристики (структура населення, географічний розподіл, рівні доходів), стилі життя (сім'я, робота, освіта, споживання, відпочинок), суспільні цінності (ставлення до праці, мотивації, авторитету, підприємництва, довіра і згуртованість), тощо;

- **економічне середовище** — рівень і темпи зростання, продуктивність праці, стан і динаміка ринку праці, гострота конкуренції в галузі, темпи інфляції, рівень та структура зайнятості, рівень безробіття, оплата праці, оподаткування доходів, тощо;

- **політичне середовище** — адміністративні, регулювальні та правові акти, закони, постанови, положення, інструкції, тощо;

- **технологічний сегмент середовища** — технологія і організація робочого процесу, автоматизація виробництва, інноваційна активність підприємств, рівень інноваційного розвитку галузі (регіону, країни), тощо;

- **екологічний сегмент середовища** — стан навколишнього середовища, умови праці та забезпечення її безпеки, розвиненість екологічного мислення, тощо;

- **інституціональний сегмент середовища** — розвиненість фізичної (транспорт, комунікації) та інтелектуальної (науково-дослідні установи, навчальні заклади) інфраструктури, тощо;

- **міжнародний аспект середовища** — рівень трудової міграції, міжнародне трудове законодавство, діяльність міжнародних організацій, зміни курсу валют окремих країн, політичні рішення в країнах — партнерах бізнесу, тощо.

У межах кожного з наведених елементів макросередовища доцільно, використовуючи **метод** послідовного аналізу з застосуванням **ітераційних кроків** дослідження шляхом відокремлення факторів, які з більшою ймовірністю чинитимуть вплив на управління людськими ресурсами (створення відповідної "матриці впливу") та **багатократного застосування** деякої

обчислювальної процедури, при цьому вихідними даними для кожної наступної процедури є результати застосування попередніх процедур. Кожна з клітинок "матриці впливу" має відповідати вибраним для аналізу елементам зовнішнього середовища, вплив яких на людські ресурси мусить бути досліджено.

На *першому етапі* аналізу необхідно залучити якомога більше елементів зовнішнього впливу з метою точнішого вибору максимально широкого кола найвпливовіших з них. По деяких елементах зовнішнього впливу (клітинках матриці), у міру їх заповнення, можуть знайти відображення багато чинників, в по інших — лише декілька.

Наступним етапом аналізу є здійснення процесу "передбачення" — після визначення та відокремлення основних чинників впливу по кожному з елементів зовнішнього середовища, необхідно передбачити, як вони *можуть посилитися чи змінитися* в наступному періоді та *оцінити можливі наслідки їх впливу* на управління людськими ресурсами. Цей процес можна, зокрема, розділити на наступні складові дослідження зовнішнього середовища:

а) "сканування" — відстеження загальних тенденцій розвитку того чи іншого *елементу* зовнішнього середовища, який чинить вплив на людські ресурси організації (наприклад, ринку праці);

б) "моніторинг" — фокусування уваги на конкретних показниках *змін*, що відбуваються по кожному визначеному елементу зовнішнього середовища (клітинці "матриці впливу") та *фіксація вплив* на людські ресурси організації цих змін (наприклад, зміна розміру мінімальної оплати праці);

в) "проекування" — прогнозування масштабу, напряму, швидкості та інтенсивності *можливих змін* в людські ресурси організації під її впливом зовнішнього оточення (наприклад, необхідність перегляду діючої в організації системи оплати праці, розміру доплат та надбавок, тощо).

г) "оцінювання" — визначення результатів та можливих наслідків від проведення дій в організації під впливом, що здійснює на неї зовнішнє оточення, обґрунтування цих дій.

Таким чином, на цьому етапі стратегічного аналізу необхідно *передбачити*, як зміняться фактори зовнішнього впливу на момент досягнення мети, які з них будуть найбільш істотними, а які зникнуть.

За такі обставин, в якості проведення *подальшого етапу* дослідження, доцільним буде провести *угрупкування* факторів впливу зовнішнього середовища за певною **процедурою** — залежно від ознак *вагомості чинника впливу та ймовірності посилення* його впливу в майбутньому періоді з метою оцінювання вплив факторів на управління людськими ресурсами організації та ймовірність посилення дії факторів зовнішнього впливу.

Усі фактори можна *розподілити на групи* — від групи факторів *дуже сильного впливу з високою ймовірністю* його посилення у майбутньому до групи факторів *слабкого впливу з низькою ймовірністю* його посилення у майбутньому. При цьому, угрупкування факторів з метою представлення якомога ширшого спектра варіантів впливу факторів, здійснюється наприклад, наступним чином — *фіксується ступінь впливу фактору* (від груп з дуже

сильним, а потім значним, помірним та слабким впливом) по кожному з яких здійснюється *зміна ймовірності посилення* цього фактору у майбутньому (від груп з високою ймовірністю посилення, а потім з середньою та низькою ймовірністю посилення впливу у майбутньому), а потому, навпаки, фіксується рівень ймовірністю посилення впливу фактору зі зміною ступеню впливу фактору. Таким чином може бути сформовано 12 аналітичних груп факторів, вплив по деяким з яких (наприклад, зі слабким впливом та/або з низькою ймовірністю посилення впливу у майбутньому) можна приділити меншу долю уваги.

Для **оцінювання ступеня впливу** факторів як віддаленого зовнішнього оточення (непрямого (опосередкованого) впливу), так і ближнього оточення (прямого (безпосереднього) впливу) поширене використання "**бальної**" **методики** оцінювання, яка, зокрема, передбачає:

а) оцінювання в кількості балів (як правило, в діапазоні від -10 або - 5, до + 10 або + 5) "**сили**" впливу кожного з факторів зовнішнього середовища в діапазоні від "**сильна загроза**" (максимальна ступінь негативного впливу, що відповідає максимальній від'ємній кількості балів) через "**повна відсутність**" впливу (нульове значення показника) до "**сильна можливість**" (максимальна ступінь позитивної кількості балів);

б) оцінювання в кількості балів (як правило, в діапазоні від - 5, до +5) "**значимість фактору**" (факторам одної природи і одного рівня, як правило, притаманна однакова значущість) яка полягає, в першу чергу, у необхідності виокремити такі чинники, що позитивно впливають на організацію та її людські ресурси ("**можливості**", кількість балів яких є позитивною, тобто зі знаком "+"), і такі чинники, що чинять на організацію та її людські ресурси негативний вплив ("**загрози**", кількість балів яких є позитивною, тобто зі знаком "-");

в) проведення розрахунків "**інтегральних показників**" сили впливу кожного з факторів та їх значимості з метою виявлення рівня можливостей та загроз зі сторони зовнішнього оточення.

Для більш детального оцінювання можливостей використання організацією позитивних факторів впливу з боку зовнішнього її оточення за критеріями сили впливу кожної з можливостей організації та ймовірність використання саме цих можливостей застосовується формування в організації "**матриці розвитку**", яка дозволить побачити можливості, які чинять найбільший вплив, за найвищої ймовірності їх використання и саме на які слід звернути увагу першочергово.

Подібно до цього, для оцінювання рівня загроз, складається "**матриця кризи**", кожна з клітинок якої висвітлюватиме ймовірність реалізації загрози та можливі наслідки цього (руйнівні, критичні, важкі, незначні). Зрозуміло, що найбільшу небезпеку являють руйнівні за наслідками загрози з високою ймовірністю їх реалізації. Проте до всіх негативних полів "**матриці кризи**" необхідно уважно ставитися, застосовуючи різні засоби щодо їх обмеження або усунення.

Серед **способів отримання інформації** для проведення стратегічного аналізу впливу зовнішнього середовища на формування, використання та розвиток людських ресурсів організації можна зазначити, зокрема, такі як:

- аналіз офіційної статистики — такий аналіз, крім безпосереднього вивчення офіційних статистичних даних та матеріалів періодичної звітності, передбачає аналіз даних експертних опитувань та обстежень, результатів проведення як урядових, так і неурядових економічних та соціологічних досліджень, результатів експериментів, історії питання, досвіду інших країн з реформування ринку праці, тощо. На цьому етапі важлива не екстраполяція цифрових значень, а оцінювання впливу різних чинників на соціальні та економічні показники розвитку ринку праці;

- запрошення зовнішніх консультантів — аналіз висновків незалежних зовнішніх експертів, які спеціалізуються на прогнозуванні тенденцій розвитку явищ та процесів соціально-економічної сфери, які можуть запропонувати організації значимі перспективи розвитку чинників, проте оцінити ці перспективи повинна все ж таки сама організація

Для аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на організацію в цілому та окремі її функціональні напрями діяльності, зокрема, широке поширення мають **стандартизовані моделі** діагностики. Серед найбільш розповсюджених стандартизованих моделей аналізу зовнішнього впливу саме на управління людськими ресурсами є, зокрема, такі, як:

- **PEST-аналіз** — аналіз, результати якого оформляються у вигляді *матриці*, що спрямована на відображення, з одного боку, "*факторів зовнішнього впливу*", а з іншого боку — визначення їх "*сили впливу*", яка має оцінюватися в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. В процесі проведення PEST-аналізу, в якості "*факторів зовнішнього впливу*" використовуються такі чинники, як:

- а) політика (P – politic)** — вплив взаємовідносин між різними суспільними групами, державами й народами, пов'язаний із боротьбою за здобуття або утримання державної влади, як знаряддя регулювання і формування цих стосунків з метою *реалізації певних інтересів*;

- б) економіка (E - economic)** — вплив стану і практики господарської діяльності та її перспективи з виробництва, розподілу та споживання ресурсів, а також механізму взаємодії усієї сукупності економічних суб'єктів на рівні держави, галузі, регіону та організації;

- в) суспільство (S - society)** — вплив взаємодії та зв'язки між окремими сферами суспільного життя (людьми, групами та об'єднаннями людей, які встановлюються в процесі їхньої спільної практичної та духовної діяльності);

- г) рівень технологічного розвитку галузі, регіону та країни в цілому (T - technology)** — вплив на наявність компетентнісних характеристик та особистих якостей людських ресурсів та перспективи їх розвитку;

- **Різновидами PEST-аналізу** є його модифікації, що пов'язані з розширенням кола "*факторів зовнішнього впливу*", які долучаються до аналізу, а саме, зокрема, такі моделі, як:

а) **SLEPT-аналіз** — приєднання до чинників впливу, що досліджуються під час проведення PEST-аналізу *юридично-правових* аспектів (законодавчого забезпечення) регулювання відносин в суспільстві (**L** - law);

б) **PESTLE-аналіз** — приєднання до чинників впливу, що досліджуються під час проведення SLEPT-аналізу *екологічних* чинників впливу зовнішнього середовища на організацію (**E** – ecology);

в) **STEEPLE-аналіз** — приєднання до чинників впливу, що досліджуються під час проведення PESTLE-аналізу особливостей впливу на людські ресурси організації, пов'язаних з *етнічними* (**E** - ethnic) факторами впливу;

г) **STEEPLE G-аналіз** — приєднання до чинників впливу, що досліджуються під час проведення STEEPLE-аналізу *географічних* (**G** - geography) чинників;

• **GETS-аналіз** — аналіз, що дуже є схожим до побудови діагностики зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, при цьому береться не стільки "*стан*" та "*перспективи*" щодо їх зміни, скільки "*практична діяльність*" відносно впливу на людські ресурси організації таких чинників, як":

а) дії *уряду* країни по відношенню до того чи іншого напряму бізнес-діяльності організації (**G** - government);

б) спрямування *економічних* чинників та механізм дії цих важелів впливу на діяльність організації (**E** - economic);

в) проведення в країні певної *технологічної* політики та способи визначення її вимог до результатів діяльності організації і механізми контролю її впливу наявні людські ресурси організації (**T** - technology);

г) вплив на діяльність організації з формування трудових колективів та використання людських ресурсів позицій громадських організацій, суспільних об'єднань громадян і *суспільства* в цілому та відповідних заходів по відстоюванню цих позицій (**S** - society).

Для проведення зведеного (інтегрального) аналізу результатів дослідження впливу як *внутрішнього*, так і *зовнішнього середовища* на організацію в цілому та окремі її функціональні напрями діяльності, зокрема, широке використання мають такі **стандартизовані моделі** як:

• **SWOT-аналіз** — аналіз, впливу на наявний стан організації та перспективи її існування в майбутньому, який *базується* на зіставленні:

а) *сильних сторін* (внутрішніх сил) організації (**S** — strength);

б) проблемних зон, що є її *слабкими сторонами* (**W** — weakness);

в) *можливостей* (**O** — opportunities), які створює для організації її зовнішнє оточення.

г) зовнішніх *загроз* (**T** — threats) для існуванню та майбутнього;

Метою проведення SWOT-аналізу є *виявлення* чинників впливу середовища організації та *визначення* стратегічних напрямів та шляхів діяльності щодо докладання зусиль задля:

а) *зменшення впливу* (нівелювання) *слабких* (проблемних) сторін організації та *загроз* її існуванню та перспективам розвитку у майбутньому з поступовим

перетворенням слабкості організації на її силу, а існуючі та/або майбутні загрози на можливості;

б) розвитку сильних сторін організації у межах існуючих та/або майбутніх можливостей, що створює для неї зовнішнє оточення.

Процедурою виконання SWOT-аналізу впливу середовища організації на її людські ресурси, виходячи з практики її діагностики та використання для управління людськими ресурсами, може, зокрема, служити наступна послідовність у виконанні дослідницьких дій:

1) визначення "**ключових чинників успіху**" організації у сфері людських ресурсів, що мають забезпечити її існування та перспективи розвитку;

2) порівняння цих чинників (сторін, що забезпечують діяльність організації) з відповідними показниками її основних конкурентів за обраними позиціями з метою визначення "**сильних сторін**" організації (її *конкурентних переваг*) та *проблемних сфер* в діяльності ("**слабких сторін**") організації, з подальшим формуванням "**конкурентного профілю**" організації;

3) проведення процедур **оцінювання значення та ступінь впливу** кожного з ключових факторів внутрішнього середовища організації (її сильних та слабких сторін) на діяльність організації в цілому, та її людських ресурсів, зокрема;

4) визначення впливу на організацію в цілому та окремі функціональні напрями її діяльності (управління людськими ресурсами в тому числі) різноманітних факторів та важелів впливу з боку зовнішнього середовища (як безпосереднього, так і опосередкованого впливу) з метою визначення "**ключових чинників впливу**" на діяльність організації, що створюють:

а) можливості для посилення слабких сторін та/або зменшення їх впливу на тлі подальшого посилення впливу та поширення дії сильних сторін організації;

б) загрози подальшого розвитку і навіть існуванню організації, в тому числі завдяки посиленню впливу на її діяльність та поширення дії її слабких сторін та нівелюванню сильних сторін організації;

5) проведення процедур **оцінювання ступеня впливу та ймовірності настання** як певних можливостей, так і загроз, що створює зовнішнє середовище організації;

6) зіставлення загальних унормованих оцінок впливу внутрішнього середовища (як відносно сильних сторін організації, так і її слабких сторін) із загальними унормованими оцінками впливу зовнішнього середовища (можливостей і загроз, що ним утворюються), формуючи таким чином **SWOT-матрицю** :

а) поле I — *сильні сторони й можливості* передбачає врахування чинників, які визначають та в перспективі визначатимуть подальший успішний розвиток людських ресурсів організації;

б) поле II — *сильні сторони й загрози* потребує уваги до збереження та посилення наявних сильних сторін організації та забезпечення їх подальшого розвитку;

в) поле III — *слабкі сторони й можливості* характеризує необхідність розвитку та можливість посилення існуючих проблемних зон в роботі організації;

г) поле IV — *слабкі сторони й загрози* об'єднує чинники, які є джерелом існування певних проблем та найбільшої ймовірності виникнення кризових явищ у майбутньому періоді.

Безпосередньо зіставити фактори блоків внутрішнього та зовнішнього середовища неможливо, оскільки вони не є зіставними. Проте у межах кожного поля фахівці мають розглянути усі можливі парні комбінації і виділити ті з них, які варто врахувати під час розроблення стратегії управління, в тому числі і людськими ресурсами;

7) проведення аналізу утворених зон SWOT-матриці, комбінуючи взаємозв'язані та взаємозалежні між собою чинники кожного поля з метою формування "*зони розвитку*" та "*зони кризи*";

8) розроблення відповідних рекомендації щодо *прийняття управлінських рішень відносно проведення певних заходів* у кожному полі SWOT-матриці та за кожною значимою групою факторів по кожній з визначених зон, які мають бути передбачені як стратегічним планом, так і планами оперативно-тактичної діяльності кожного з функціональних напрямів.

• **TOWS-матриця** — аналіз, що є різновидом SWOT-аналізу, який *базується* на зіставленні характеристик середовища організації із *заздалегідь створеними списками* як зовнішніх *загроз* (**T** — *threats*) і *можливостей* (**O** — *opportunities*), так і проблемами й *слабкостями* (**W** — *weakness*) організації та/або її окремих функціональних підрозділів й з її внутрішніми *сильними сторонами* (**S** — *strength*) і конкурентними перевагами.



Питання для самоконтролю

1. *Мета аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації*
2. *Основні елементи сегментів зовнішнього середовища непрямого (опосередкованого) впливу на управління людськими ресурсами організації*
3. *Метод дослідження впливу елементів макросередовища на управління людськими ресурсами організації*
4. *Основні складові здійснення процесу передбачення під час дослідження впливу зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами організації*
5. *Процедура угруповання факторів зовнішнього впливу на управління людськими ресурсами організації*
6. *Сутність "бальної" методики оцінювання ступеня впливу факторів зовнішнього оточення на управління людськими ресурсами організації*
7. *Сутність формування "матриці розвитку" та "матриці кризи" під час дослідження впливу зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами організації*

8. *Способи отримання інформації для проведення стратегічного аналізу впливу зовнішнього середовища на формування, використання та розвиток людських ресурсів організації*

9. *Сутність стандартизованих моделей діагностики факторів зовнішнього впливу на управління людськими ресурсами організації*

10. *Сутність зведеного (інтегрального) аналізу факторів зовнішнього впливу на управління людськими ресурсами організації та стандартизовані моделі діагностики, що використовуються при цьому*

ТЕМА 12. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

☞ Основні теоретичні положення

Завершальним етапом *формування та розбудови стратегії управління людськими ресурсами* (після визначення місії управління людськими ресурсами організації та концепцій (доктрин) управління цим видом ресурсу і моделей стратегії управління персоналом як в організації в цілому, так і в кожному з її структурних підрозділі, зокрема, а також всебічного їх обґрунтування під час проведення стратегічного аналізу як внутрішнього так і зовнішнього середовищ організації та її людських ресурсів) є *процес формування стратегічних планів* щодо забезпечення існування та розвитку організації у відповідності до її генеральної стратегії завдяки людським ресурсам цієї організації.

Стратегічне планування людських ресурсів — це окремий вид управлінської діяльності, який спрямований на:

- **визначення** стратегічних напрямів забезпечення реалізації загально-корпоративної стратегії організації в цілому та її фундаментальних (функціональних) стратегій, пов'язаних з використанням людських ресурсів, зокрема, за допомогою *формування трудового колективу організації, розвитку його трудового потенціалу та розбудови в ньому трудових взаємовідносин та дотримання дисципліни*, необхідних для досягнення визначених стратегічних цілей та встановлених завдань;

- **збалансуванням** визначених напрямів з можливостями організації та її ресурсами;

- **встановленням** по кожному з визначених напрямів конкретних строків виконання запланованих заходів і відповідальних за їх виконання.

У процесі стратегічного планування людських ресурсів організації визначаються не лише *напрями, шляхи та засоби досягнення* визначених стратегічних цілей та розв'язання встановлених стратегічних завдань, а також і *вплив* стратегічних цілей та завдань на *відокремлені структурні підрозділи (напрями функціональної діяльності)* організації та їх кадровий склад з урахуванням певних вимог до *компетенцій* персоналу, що формуються під час стратегічного планування (встановлюється невідповідність між наявними й потрібними компетенціями) де має передбачатися певні планові заходи, спрямовані на задоволення потреб організації у людських ресурсах і потреб

працівників у якісних робочих місцях. Таким чином, до основних **завдань** процесу стратегічного планування людських ресурсів організації можна, зокрема, віднести наступні:

- **своєчасне забезпечення** організації людськими ресурсами, необхідними для реалізації її стратегічних цілей та завдань, з визначенням як джерел, так і можливостей й необхідних ресурсів для виконання цього завдання ;
- **формування раціональної кількісно-якісної структури** людських ресурсів на основі визначення ключових компетенцій персоналу у відповідності до визначених стратегічних цілей та встановлених завдань;
- **дотримання оптимального співвідношення** між витратами, пов'язаними з використанням людських ресурсів в організації, та корисним результатом і ефектом, отриманими від використання цього ресурсу організації;
- **забезпечення певної корпоративної культури**, внутрішньо-організаційних взаємовідносин, взаємної соціальної відповідальності та певної поведінки і дотримання дисципліни, відповідно до необхідних для досягнення визначених стратегічних цілей та виконання встановлених завдань;
- **своєчасне та адекватне реагування** на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації й адаптація до них.

Окрім того, процес стратегічного планування людських ресурсів організації передбачає реалізацію **попереднього оцінювання** наявного персоналу, а також **аналізу майбутніх потреб**, з метою виявлення розриву між ними та розроблення відповідних програми подолання цього розриву на підставі результатів стратегічного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на кадрові потреби організації.

Стратегічний план існування та розвитку функціонального напрямку діяльності організації, що пов'язана з управлінням її людськими ресурсами складається з трьох частин, які передбачають::

- **прогнозування** певних показників та орієнтирів, що слугують, разом з результатами та висновками стратегічного аналізу, базою подальшого формування стратегічного плану та включає, зокрема, такі складові, як:

1) **прогнозування попиту на людські ресурсу** у відповідності до наявних та можливих потреб організації в цьому ресурсі — оцінювання майбутньої потреби в персоналі на основі визначених, на підставі висновків по результатах стратегічного аналізу, загально-корпоративних і функціональних цілей та завдань щодо майбутньої діяльності по видам діяльності;

2) **прогнозування пропозиції робочої сили на ринку праці** у відповідності до наявних та можливих потреб організації в цьому ресурсі — оцінювання поточних ресурсів та їх наявності в майбутньому з урахуванням втрат через їх плінність, оцінювання шляхів і можливостей забезпечення майбутньої потреби в персоналі, що, своєю чергою, включає як оцінювання пропозиції робочої сили на доступному для організації зовнішньому ринку праці та оцінювання тенденцій руху робочої сили безпосередньо всередині самої організації (так би мовити на "внутрішньому ринку праці"), так і оцінювання наявної ефективності використання цього виду ресурсу та перспектив цього на майбутнє;

- **планування** основних напрямів, шляхів та засобів для досягнення визначених стратегічних цілей та розв'язання встановлених стратегічних завдань та включає, зокрема, такі складові, як:

1) формування планових заходів щодо своєчасного забезпечення організації людськими ресурсами, необхідними для реалізації її стратегічних цілей та вирішення встановлених завдань — порівняння прогнозів попиту і пропозиції для уточнення потреби організації в людських ресурсах та визначення:

- ✓ джерел задоволення виникаючої потреби (в разі виникнення дефіциту робочої сили) та/або спрямування надлишку робочої сили (в залежності від якісних характеристик цього надлишку);

- ✓ прийомів та методів забезпечення цієї діяльності;

- ✓ строків, відповідальних осіб за проведення даної роботи та ресурсів, необхідних для втілення запланованого в життя;

2) формування планових заходів щодо раціонального та ефективного використання людських ресурсів організації, які мусять забезпечити реалізацію визначених стратегічних цілей та вирішення встановлених завдань — визначення шляхів та напрямів діяльності, спрямованої на підвищення результативності, продуктивності, та ефективності утриманням та використанням людських ресурсів організації та оптимізацію витрат, пов'язаних з цим, передбачаючи при цьому не тільки необхідність й можливість проведення відповідних заходів, а також і строки, відповідальних осіб за їх проведення та ресурси, необхідні для втілення запланованого в життя;

3) формування планових заходів щодо забезпечення певної поведінки персоналу організації для реалізації її стратегічних цілей та вирішення встановлених для людських ресурсів стратегічних та оперативно-тактичних завдань — визначення шляхів та напрямів (в тому числі прийомів та методів їх забезпечення, строків, відповідальних осіб за їх втілення життя та ресурси, необхідні для цього):

- ✓ удосконалення корпоративної культури організації в цілому та окремих її складових, зокрема;

- ✓ розбудови певних взаємовідносин та взаємозв'язків як всередині окремих груп і трудових колективів організації, так і в стосунках з зовнішніми суб'єктами, пов'язаними з життєдіяльністю організації;

- ✓ забезпечення дотримання з боку персоналу організації виробничої, техніко-технологічної, безпекової та трудової дисципліни;

- ✓ конструювання підходів та визначення моделей соціального партнерства між власниками бізнесу та його трудовим ресурсом, соціальної відповідальності кожної з сторін та проведення соціального діалогу між ними;

- **забезпечення реалізації** запланованих заходів задля для досягнення визначених стратегічних цілей та розв'язання встановлених стратегічних завдань як з фінансової так і організаційної точок зору та включає, зокрема, такі складові, як:

1) *бюджетування витрат, пов'язаних з використанням людських ресурсів в організації* — складання відповідних калькуляцій, кошторисів та норм витрат робочої сили, бюджетів на її утримання та використання як по організації в цілому, так і по окремих її видах діяльності та структурних підрозділах, зокрема;

2) *врахування можливого впливу ризиків на результати реалізації стратегічного плану* — аналіз впливу певної невизначеності під час формування стратегічного плану, оцінка значущості впливу ризиків на досягнення запланованих результатів реалізації стратегічного плану, а також планування заходів щодо зниження цього впливу;

3) *забезпечення заходів з моніторингу, контролю та оцінювання виконання запланованого* під час реалізації стратегії управління людськими ресурсами, а також проведення, за необхідністю, належних *корегуючих дій* — формулювання комплексу дій та заходів, які мають забезпечувати під час реалізації стратегії управління людськими ресурсами як моніторинг виконання стратегічного плану та оцінювання рівня його виконання, забезпечуючи контроль та облік виконаного, так і здійснення необхідних корегуючих дій для врахування певних змін, особливостей та уточнюючих обставин з визначенням прийомів та методів забезпечення зазначеного, строків, відповідальних осіб за втілення цього в життя та ресурсів, необхідні для цього.

Таким чином, процес стратегічного планування людських ресурсів організації *передбачає*, як *формування комплексного плану заходів*, що спрямовані на забезпечення реалізації визначених стратегічних цілей та вирішення встановлених завдань, так і визначення певних шляхів та напрямів, які мають стати підґрунтям для прийняття та реалізації певних конкретних управлінських рішень, *спрямованих на забезпечення реалізації* цього плану.

Серед *підходів* до формування стратегічних планів управління людськими ресурсами та фокусів їх реалізації є, зокрема, такі підходи як (кожен з підходів має як свої переваги, так і певні недоліки):

- *"згори вниз"* — підхід при якому вище керівництво організації (*Top management*) визначає загальні підходи та показники й орієнтири до формування стратегічного плану управління людськими ресурсами як для всієї організації в цілому, так і для окремих її структурних підрозділів і напрямів діяльності, зокрема, по яких, відбувається виокремлення усіх показників та орієнтирів загально-корпоративного стратегічного плану. *Деталізація* стратегічних планів управління людськими ресурсами, розроблених вищим керівництвом організації, здійснюється (на основі визначених основних напрямів стратегічних планів організації) на наступному рівні керівництва організацією. Завдяки такому підходу забезпечується як висока *якість оцінки середовища* організації та *врахування тенденцій* у його розвитку для визначення та забезпечення пріоритетів, актуальних для існування та розвитку всієї організації, так і забезпечення *тісного зв'язку* генеральної стратегії організації та її загальних фундаментальних стратегій (в тому числі загальної стратегії управління людськими ресурсами) з існуванням та розвитком окремих

її структурних підрозділів і напрямів діяльності організації. При такому підході центральною є проблема мотивації керівників низових підрозділів і їх підлеглих на реалізацію, так би мовити, "чужих" для них планів.

- **"знизу нагору"** — підхід при якому кожний структурний підрозділ організації та/або напрямів діяльності організації (як правило, це стосується лише відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності організації) розробляє *власний погляд* на формування та розбудову стратегії управління його людськими ресурсами, а стратегічні плани організаційно-технічних заходів з цих питань згодом *інтегруються* в єдиний стратегічний план організації в цілому. До недоліків використання цього підходу можна віднести *неадекватну компетентність та не достатню обізнаність* керівництва певних структурних підрозділів і напрямів діяльності організації в *оцінці динаміки та тенденціях змін середовища* організації в цілому (в першу чергу стосовно її зовнішнього середовища), а також повному розумінні *загально-корпоративної стратегії організації*, пріоритетів її розвитку, можливостей використання певних інструментів для цього та загроз, що виникають на шляху розвитку організації в цілому. Окрім того, суттєвим недоліком зазначеного підходу є також *складність узгодження* окремих стратегічних планів відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності організації як між собою, так і з загально-корпоративним планом організації в цілому;

- **"комбінований підхід"** — підхід при якому формування стратегічних планів управління людськими ресурсами для всієї організації відбувається в декілька етапів :

- 1) вищим керівництвом організації здійснюється на формування *проекту стратегічного плану* управління людськими ресурсами для організації в цілому на довгостроковий період (3-5 років), який доводяться до відома керівництва відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності організації в якості орієнтирів;

- 2) керівництво відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності організації, в межах показників та орієнтирів, наведених у проекті стратегічного плану управління людськими ресурсами для організації в цілому, здійснюють *їх деталізацію* по відповідним відокремлених структурних підрозділів і напрямів діяльності організації з *урахуванням власних пропозицій та обґрунтуванням* як цих пропозицій так і наявних зауважень до підходів, що передбачені загальною стратегією по організації в цілому;

- 3) проекти стратегічних планів та оперативно-тактичних заходів щодо забезпечення людськими ресурсами, їх розвитку та їх втримування й використання у відокремлених структурних підрозділах і напрямах діяльності організації *інтегруються* в загальну стратегію управління людськими ресурсами організації в цілому з *урахуванням* доцільності, актуальності та обґрунтованості пропозицій і зауважень керівництва цих підрозділів, *формується* загальні стратегічні плани організації в цілому (з їх розбиттям по підрозділах), які *затверджуються* вищим керівництвом організації та *надсилаються* для безумовного виконання зазначеними підрозділами.

Кожна з зазначених складових стратегічного планування людських ресурсів організації має як власні методи реалізації, так і певні особливості та підходи до їх здійснення. Наприклад, **по етапах стратегічного планування** можна зазначити, зокрема, наступні:

- **Прогнозування попиту на людські ресурсу** у відповідності до наявних та можливих потреб організації в цьому ресурсі є собою один з найбільш складних та відповідальних етапів стратегічного планування людських ресурсів організації, бо є "фундаментом" стратегічного планування в подальшому. **Метою** цієї стадії (етапу) формування стратегічного плану управління людськими ресурсами є визначення потреби у людських ресурсах певної кількості та потрібної якості, у часовому та просторовому вимірах, відповідно до вимог стратегічного розвитку людських ресурсів як організації в цілому, так і окремих її структурних підрозділів і напрямках діяльності, зокрема.

Для забезпечення реалізації даної мети, в тому числі, **необхідні:**

- а) наявність *довгострокового корпоративного плану і бюджету*, деталізованих по кожному функціональному й лінійному підрозділу організації та доведених до них;

- б) *повний статистичний аналіз* наявного персоналу на основі певних статичних та динамічних його якісних характеристик (за класифікацією, видами діяльності, статтю, віком, терміном служби, кваліфікаційними вимогами до робочих місць та посад, типом і розміром оплати праці, тощо);

- в) *аналіз тенденцій зміни* зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення й оцінювання найбільш впливових факторів дії на майбутню потребу організації в персоналі;

- г) *прогноз майбутньої потреби* в персоналі на основі процесу моделювання, елементи якого враховують ключові параметри кадрової потреби та фактори їх можливих змін. тощо.

Методологічною основою прогнозування попиту на людські ресурси є поєднання статистичних та експертних (неформально-оціночних) методів дослідження. В залежності від підходів до стратегічного планування, можна виділити, зокрема наступні методи:

- а) **методи**, що використовуються під час застосування підходу "**згори вниз**":

- ✓ **метод Дельфи** — метод, що базується на спільній думці групи експертів, яким, відокремлено один від одного, пропонується дати певні прогностичні оціночні судження з одного й того ж проблемного питання, після оброблення та систематизації відповідей по яких ранжують отримані результати, виділяючи середні та найбільш екстремальні, після чого пропонують тим самим експертам дати оцінку вже стосовно результатів систематизації прогнозів;

- ✓ **методи економіко-математичного моделювання** — методи, що засновані на збиранні та обробці статистичних даних, серед яких найбільше поширення знайшли, зокрема, такі методи як:

- **метод проектування трендів** — метод, що здійснює прогнозування певних тенденцій розвитку того чи іншого явища, базуючись на стійких

зв'язках між *основним фактором*, який впливає на потребу в людських ресурсах в минулому, і перспективою потреби в цьому ресурсі, у вигляді вибору *лідуючого показника* (предиктора), який найістотніше впливає на кількісні й якісні параметри кадрової потреби організації. На підставі встановлених коефіцієнтів кореляції зв'язків предиктора, виявляються й аналізуються тенденції (тренди) що визначають прогнозу кількість працівників, потрібну у разі змін виробничої програми;

— *модель "витрати — випуск"* — метод, що використовує показники, пов'язані з персоналом як "витратну функцію" від показників обсягу виробництва (продажів, виконаних робіт тощо), тобто результату або "випуску". Для виявлення взаємозв'язку між ними будують паралельні динамічні статистичні ряди показників зв'язку між ними за попередні періоди роботи і встановлюють форму залежності між ними. Застосовуючи метод ресурсної ("витратної") функції для кадрового прогнозування, необхідно мати на увазі про певні похибки застосування цього методу — витрати, за яких результат має тенденцію зростати, є певні "порогові" значення, досягнення яких скривджує точність прогнозів у зв'язку з настанням "точки насичення", "точки перегину", "точка перенасичення", тощо.

— *метод множинної регресії* — метод, застосування якого базується на взаємозв'язку між "залежною змінною" (наприклад, чисельність по які-небудь професії або кваліфікації) та кількома "незалежними змінними", або "факторами-ознаками" (наприклад, прогнозовані дані випуску продукції, обсягу інвестицій, продуктивності праці, ринкової ціни даного виду праці тощо), які чинитимуть визначальний вплив на цю "залежну змінну" у подальшому періоді.

До *недоліків застосування методів економіко-математичного моделювання* в рамках прогнозування майбутнього стану людських ресурсів організації можна віднести, наприклад, такі як: великі витрати на проведення дослідницької роботи й оплату праці відповідних фахівців; неможливість охопити в моделях усі найістотніші тенденції розвитку; використання в якості бази для побудови прогноз обмеженої кількості показників; висока ймовірність раптових змін та руйнівних подій, тощо що суттєво зменшує точність прогнозу;

✓ *методи моделювання з використанням Марківських процесів* — випадкових процесів, у яких конкретні значення для будь-якого заданого часового параметру залежать від значення його у певний момент часу, але не залежать від його значень в інші моменти часу (іншими словами коли "майбутнє" процесу залежить лише від його "поточного" стану, не залежачи від "минулого" його стану за умови, коли "поточний" стан процесу відомий. Відмітною рисою цього підходу є врахування ймовірності впливу факторів на зміни стану соціальної системи, у даному разі — системи людських ресурсів організації. На кожний момент часу система персоналу має певну структуру, у складі якої можна виокремити певні групи за ознакою статусу, доходів, компетентності й ін. У майбутньому періоді під впливом різноманітних факторів співвідношення між групами змінюється: частина працівників зберігає свої робочі місця, інші йдуть з організації або здійснюють внутрішньо-

організаційні переходи, а деякі працівники залучаються до організації із зовнішнього ринку. Працівники, що зберігають свої позиції, утворюють запаси в прогнозній моделі, а ті, що їх змінюють, — відповідно внутрішні й зовнішні потоки. У результаті багатьох переходів структура персоналу організації істотно трансформується, впливаючи на її кадрову потребу. Як стан розглядається належність суб'єктів ринку праці до певного сегмента, а як імовірність переходу — значення функції належності до множини осіб, які здійснюють переходи з одного сегмента в інший у даний період часу;

✓ **екстраполяційні методи прогнозування** — методи, що засновані на перенесенні на майбутнє тенденцій зміни показників людських ресурсів (в першу чергу стосовно чисельності персоналу, нормативних співвідношень між його структурними групами, які склалися в періоді, що передував прогнозу, тощо). Істотним недоліком цих методів є неспроможність врахувати вплив факторів швидко мінливого середовища.

б) **методи, що використовуються під час застосування підходу "знизу нагору"** — прогнозування здійснює структурний підрозділ, робоча група або команда проекту з визначення прогнозів щодо попиту на робочу силу шляхом вивчення прогнозованих тенденцій змін випуску товарів або послуг по кожному з підрозділів, аналізу наявних та майбутніх потреб у персоналі як у розрізі посад, так і в розрізі конкретних працівників, оцінки можливих втрат, пов'язаних з тенденціями змін в структурі персоналу. При цьому доцільно зважити на продуктивність використання наявних робочих місць в організації, на плинність кадрів, явище абсентеїзму (ухилення від участі). тощо.

Іноді прогнози, одержані методами "*згори вниз*" і "*знизу нагору*", можуть навіть суперечити один одному, в разі чого виникає додаткове завдання з їх узгодження, а також принципово важливим в процесі прогнозування є не допущення певних непорозумінь між розробниками прогнозів та їх користувачами.

• **Прогнозування пропозиції робочої сили** здійснюється на підставі інформації про : наявність людських ресурсів організації; потенційні втрати наявних ресурсів за рахунок плинності кадрів; потенційні зміни наявних ресурсів через внутрішні просування; результати змін умов праці; джерела зовнішнього припливу робочої сили; джерела пропозиції усередині організації, тощо. З **методологічної точки зору** прогнозування пропозиції робочої сили, зокрема, включає проведення аналізу з **наступних напрямів**:

✓ **база компетенцій працівників** організації — певний інформаційний масив, що являє собою базу даних про певні особистісні характеристики та компетенції конкретних працівників організації, яка дозволяє швидко визначити, які типи персоналу та компетенцій є в арсеналі організації;

✓ **аналіз профілів посад та їх можливих заміщень** — певний інформаційний масив, що стосується робочих місць, змісту й умов праці та професійних вимог до працівників, тощо. Тобто аналіз в даному напрямі є актуальним для забезпечення організації, так би мовити, "*правильними працівниками, що працюють на правильних робочих місцях у правильний час*"

✓ **аналіз транзитивної матриці** — інструмент стратегічного планування людських ресурсів організації в основі якого лежить розподіл персоналу за важливим критерієм (професійними групами, рівнями заробітних плат, мірою відповідальності) і відстеження усіх можливих переходів між групами, до груп та за їх межі. Побудова транзитивної матриці дозволяє виявити коефіцієнти ймовірності переходів і спрогнозувати майбутні зміни пропозиції праці в організації. Отже, транзитивна матриця відображує рух персоналу протягом певного періоду: прийняття на роботу, службове переміщення, ротацію, звільнення. Матриця також дозволяє оцінити відсоток співробітників, які стабільно працюють в організації, так само як і рівень внутрішньо-організаційної та зовнішньої мобільності. Аналіз руху персоналу в розрізі посад є надзвичайно корисним при визначенні кадрових потреб організації та шляхів їх поповнення.

Порівняльний аналіз баз даних щодо компетенцій і робочих місць дає змогу виявити кількісно-якісну відповідність або невідповідність між ними та розробити напрями подальшого збалансування.

• **Формування планових заходів щодо своєчасного забезпечення організації людськими ресурсами** — порівняння прогнозованого попиту на людські ресурси з прогнозованою пропозицією з метою уточнення додаткової потреби організації в персоналі, та вирішення можливих проблем, пов'язаних з ситуацією коли або попит перевищує пропозицію (*кадровий дефіцит*), або, навпаки, пропозиція перевищує попит менше (*кадровий надлишок*).

У випадку, коли організації стикається з **кадровим дефіцитом**, то можливими рішеннями, передбачуваними у межах стратегічного планування можуть бути, зокрема, такі як : збільшення зовнішнього найму персоналу за рахунок можливих джерел; підвищення продуктивності праці та/або збільшення тривалості часу роботи; проведення навчання персоналу та/або підвищення його кваліфікації в разі переведення на їх іншу посаду або виконання нових трудових функцій; поліпшення умов праці та організації виконання робіт; посилення стимулювання та мотивації персоналу до більш продуктивної або інтенсивнішої його праці, тощо. При цьому, розробляючи стратегії зовнішнього найму, організація мусить реально оцінити свої шанси щодо залучення необхідних працівників, конкуруючи з іншими роботодавцями, а також зважити на обґрунтованість таких кроків в порівнянні з витратами на поліпшення умов праці, покращення змісту та/або збільшення обсягів соціального пакета, підвищення загальної привабливості роботодавця для працівників, та їх лояльності до роботодавця, тощо. Визначення обсягів незадоволеної потреби організації в людських ресурсах (її *кадрового дефіциту*) та можливостей її забезпечення, можна, наприклад, здійснювати з дотриманням наступної **послідовності дій**:

1) обчислення величини додаткової потреби організації в персоналі — коригування фактична чисельність персоналу на кінець звітного періоду на очікувані її зміни в наслідок звільнення та прийому працівників з причин кадрового руху;

2) визначення можливості організації щодо забезпечення її додаткових потреби в персоналі за рахунок залучення нових працівників із зовнішнього ринку праці з урахуванням наявних джерел, ресурсів та можливостей організації з цих питань;

3) порівняння додаткової потреби організації в персоналі з її можливостями залучити персонал із доступного зовнішнього ринку праці та визначення плану дій стосовно можливих ситуацій, а саме: рівноваги між цими величинами; переважання можливостей над потребою; перевищення потреби над можливостями її забезпечення.

В разі наявності протилежною ситуації — *кадрового надлишку*, серед розповсюджених є, зокрема, управлінські рішення, спрямовані на: скорочення надурочних робіт; скорочення або припинення зовнішнього найму; залучення тимчасових працівників; передавання частини робіт на аутсорсінг; звільнення працівників з наданням необхідного супроводу; стимулювання раннього виходу на пенсію; використання надлишку в одній зоні для відшкодування дефіциту, тощо.

- **Формування планових заходів щодо раціонального та ефективного використання людських ресурсів організації**, які мусять забезпечити реалізацію визначених стратегічних цілей та вирішення встановлених завдань — планування широкого кола заходів, спрямованих на зростання рівня ефективності використання людських ресурсів організації за рахунок: *підвищення продуктивності* їх праці, що є одним з ключових факторів досягнення стратегічних цілей організації та реалізації її конкурентних переваг; впровадження *передових методів та прийомів* виконання трудових операцій; впровадження *наукової організації праці*; використання *методу бенчмаркінгу* для підвищення конкурентоспроможності організації в цілому та її людських ресурсів, зокрема, на ринку; *оптимізації витрат* на утримання персоналу та порівняння їх з доходами від його використання.

- **Формування планових заходів щодо забезпечення певної поведінки персоналу організації** для реалізації її стратегічних цілей та вирішення встановлених для людських ресурсів стратегічних та оперативно-тактичних завдань — передбачає планування широкого комплексу заходів, на підставі результатів соціологічних дослідження та адаптування передових HR-практик та технологій, пов'язаних з вирішенням зазначеного кола проблем до умов конкретної організації.

- **Бюджетування витрат**, пов'язаних з використанням людських ресурсів в організації — покликано здійснити фінансове забезпечення стратегічного плану з людських ресурсів у контексті загальної фінансової політики організації та її корпоративного бюджету.

- **Врахування можливого впливу ризиків на результати реалізації стратегічного плану** передбачає проведення певного комплексу дій та заходів, серед яких найбільш розповсюдженими, зокрема, є такі як:

1) визначення *провідних факторів невизначеності середовища*, що здійснюють найбільший вплив на ймовірність отримання запланованих стратегічних показників та орієнтирів;

2) виявлення, ідентифікація й аналіз *передбачуваних ризиків* з подальшою оцінкою їх впливу на заплановані результати та наслідки реалізації стратегії управління людськими ресурсами;

3) передбачення в межах стратегічного плану (*планування*) *заходів* щодо:

а) *запобігання (виключення) ризику* — ухилення від проведення певних заходів та виконання дій, що пов'язані з імовірністю настання певного ризику;

б) *втримання ризику* — зменшення наслідків в разі настання несподіваних подій, що впливають на результати шляхом створення резервних (страхових) фондів (самострахування) за рахунок власного прибутку, тощо;

в) *передачі ризику* — передача відповідальності за отримання не бажаних результатів реалізації стратегічного плану в наслідок виникнення несприятливих ситуацій і зв'язаних ними наслідків (у вигляді втрат, шкоди, збитків, тощо) іншій особі (наприклад, страховій компанії, та інш.).

• ***Забезпечення заходів з моніторингу, контролю та оцінювання*** виконання запланованого під час реалізації стратегії управління людськими ресурсами, а також проведення, за необхідністю, належних *корегуючих дій* задля забезпечення під час реалізації стратегічних планів своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників для вчасного вживання як превентивних, так і коригувальних заходів, а також забезпечення дотримання стратегічних орієнтирів роботи з людськими ресурсами у повсякденній діяльності організації. Оцінювання виконання стратегічних планів з управління людськими ресурсами покликано *дати відповідь* на питання відносно:

а) досягнення стратегічних цілей організації та управління її людськими ресурсами;

б) реалізації економічної ефективності використання людських ресурсів в організації;

в) забезпечення соціальної ефективності використання людських ресурсів;

г) недоліків та прорахунків, що мали місце у розробленні й реалізації стратегічного плану щодо з людських ресурсів організації;

д) потенціалу подальшого розвитку людських ресурсів організації, тощо.



Питання для самоконтролю

1. *Стратегічне планування людських ресурсів організації : сутність та основні завдання*

2. *Прогнозування попиту на людські ресурсу як етап стратегічного планування людських ресурсів організації : сутність та методи здійснення*

3. *Прогнозування пропозиції робочої сили на ринку праці як етап стратегічного планування людських ресурсів організації : сутність та напрями здійснення*

4. *Формування планових заходів щодо своєчасного забезпечення організації людськими ресурсами як етап стратегічного планування людських ресурсів*

організації : сутність та процедури здійснення у випадках кадрового дефіциту та кадрового надлишку

5. Формування планових заходів щодо раціонального та ефективного використання людських ресурсів організації як етап стратегічного планування людських ресурсів організації : сутність та напрями здійснення

6. Формування планових заходів щодо забезпечення певної поведінки персоналу організації як етап стратегічного планування людських ресурсів організації : сутність та напрями здійснення

7. Бюджетування витрат, пов'язаних з використанням людських ресурсів в організації як етап стратегічного планування людських ресурсів організації : сутність та складові елементи

8. Врахування можливого впливу ризиків на результати реалізації стратегічного плану як етап стратегічного планування людських ресурсів організації : сутність та етапи здійснення

9. Забезпечення заходів з моніторингу, контролю та оцінювання виконання запланованого як етап стратегічного планування людських ресурсів організації : сутність та основні завдання

10. Підходи до формування стратегічних планів управління людськими ресурсами та їх реалізації : сутність та процедура здійснення

Розділ 3. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 13. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

≡ Основні теоретичні положення

Наступним, після формування та розбудови стратегії управління людськими ресурсами, етапом стратегічного управління людськими ресурсами організації є етап організації процесів реалізації стратегії управління людськими ресурсами та забезпечення втілення в життя заходів, передбачених стратегічним планом реалізації відповідної стратегії.

Якщо на етапі **"формулювання та розбудови стратегії управління людськими ресурсами"** основна увага приділялась, зокрема, таким напрямам:

а) визначенню місії та стратегічних цілей управління людськими ресурсами організації;

б) проведенню стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації в цілому та її персоналу, зокрема;

в) розробленню і аналізу стратегічних альтернатив та вибору певних аспектів стратегії управління персоналом, зведених у стратегічному плані управління цим видом ресурсу організації,

То, натомість, на наступному етапі стратегічного управління людськими ресурсами організації — етапі **"реалізації стратегії управління людськими ресурсами"**, основна увага концентрується на таких напрямках, як:

а) розробленні механізмів реалізації стратегії;

б) забезпеченні результативного та ефективного функціонування цих механізмів;

в) врахуванні під час здійснення процесів та проектів реалізації стратегії управління людськими ресурсами певних особливостей окремих напрямів та механізмів їх реалізації;

г) проведенні, в разі необхідності для досягнення стратегічної мети, реструктуризації та реорганізації підрозділів організації та процесів, що відбуваються в ній та/або реінжиніринг бізнес-процесів організації;

д) забезпечення своєчасного контролю, обліку та аналізу виконання запланованих стратегічними планами заходів та оцінювання їх виконання й відповідного корегування.

Не менш важливим для успішної реалізації стратегічного управління людськими ресурсами організації є чіткий **розподіл повноважень** виконання окремих складових цього процесу між рівнями управління організації, зокрема, наприклад, наступним чином:

- **стратегічний рівень** (*вище керівництво організації*) — формулювання бачення і місії кадрової стратегії, її стратегічних цілей, концепцій і моделей управління людськими ресурсами та підходів до їх реалізації, вибір та затвердження остаточного варіанту стратегії та шляхів досягнення стратегічних цілей;

- **управлінський рівень** (*керівництво функціональних напрямів та структурних підрозділів операційної діяльності організації*) — здійснення стратегічного аналізу та оцінки динамічності середовища, виявлення сильних і слабких сторін управління персоналом та можливостей і загроз в цьому процесі, визначення ступеня впливу динамічних змін середовища на окремі аспекти стратегії, розроблення стратегічних альтернатив та можливих варіантів досягнення стратегічних цілей, розроблення механізмів та заходів щодо реалізації стратегії, оцінювання виконання стратегії з урахуванням зміни середовища і розроблення дій щодо проведення необхідного коригування;

- **операційний рівень** (*функціонал HR - служб та лінійні менеджери структурних підрозділів операційної діяльності організації*) — підготовка відповідної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень на управлінський рівень, здійснення заходів щодо реалізації визначеної стратегії та виконання завдань, передбачених стратегічним планом, забезпечення своєчасного контролю, обліку та аналізу виконання запланованих стратегічними планами заходів, управління виконання повсякденними завданнями.

Серед **факторів**, що впливають на процес реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації можна зазначити, зокрема, такі як:

- **наявність** розроблених та формалізованих і затверджених у встановленому порядку **механізмів (технологій)** упровадження стратегії;

- **якість** як стратегічних, так і оперативно-тактичних **управлінських рішень**, спрямованих на реалізацію стратегії з боку функціонування системи управління персоналом організації;

- **взаємозв'язок і характер розподілу** стратегічних, оперативних і тактичних завдань, повноважень та відповідних ним прав суб'єктів стратегічного управління;
- **якість організаційних структур** системи управління персоналом і організації в цілому;
- **наявність зворотних зв'язків** із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації в цілому та її персоналу, зокрема, а також їх якість;
- **сумісність управлінських рішень** щодо забезпечення реалізації стратегії із соціокультурним середовищем організації (у межах системи управління організаційною культурою);
- **склад застосовуваних в організації** технологій, методів та прийомів і стилів управління її персоналом та їх відповідність реаліям організації і їх якість.

Здійснюючи організацію реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації, стратегічні плани у цій сфері не варто розглядати як незмінні застигли конструкції — в ході виконання стратегічних завдань пов'язаних з управлінням персоналом необхідно здійснювати певний набір адекватних процесів й операцій та розробки необхідних **нормативних документів**, регламентуючих та регулюючих шляхи та методи їх виконання. Зазначені документи, що забезпечують реалізацію стратегії піл час стратегічного управління людськими ресурсами організації, можна, зокрема, представити у вигляді наступних нормативних документів :

- **одноразові плани дій**, що забезпечують реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації — короткострокові та середньострокові плани, які *концентрують увагу на певних напрямках діяльності та/або вирішенні певних проблем* у сфері реалізації стратегічних планів щодо управління людськими ресурсами організації:

а) програми — заплановані дії, *що не повторюються у майбутньому*, які охоплюють досить велику різноманітність спрямувань та коло й кількість дій короткострокових та середньої тривалості для вирішення певних завдань та розв'язання проблем (наприклад, програма комп'ютеризації бази даних про компетенції співробітників, переведення на нові умови праці, тощо);

б) проекти — це комплекс дій, що планується до виконання плани, з метою *проведення певних змін в існуючих процесах*, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них меншою широтою та більшою конкретизацією, будучи, як правило, певними складовими більш широкої програми (наприклад, проект стажування керівників за кордоном як частина програми їх професійного розвитку);

в) уточнюючі бюджети та кошториси витрат — це запланований порядок виконання дій *щодо внесення коректив в регламенти*, у яких здійснюється розподіл ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, тощо) між окремими видами діяльності та структурними підрозділами організації;

- **повторювані плани дій**, що забезпечують реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації — короткострокові та середньострокові

регламенти та процедури, які забезпечують систематичність та безперервність реалізації стратегії управління людськими ресурсами:

а) політики організації — загальне керівництво для виконання дій, проведення заходів та прийняття управлінських рішень, яке представлено, як правило, у вигляді своєрідного корпоративного "кодексу" дій (своєрідне склепіння норм і правил), який визначає напрями діяльності в управлінні людськими ресурсами та підходи й механізми, що забезпечують цю діяльність. Політика пояснює, яким чином мають досягатися визначені цілі, а також встановлює певні орієнтири й джерела щодо їх досягнення. До основних політик, що забезпечують реалізацію стратегії управління людськими ресурсами, можна віднести, зокрема, такі політики організації як :

✓ кадрову політику, якою передбачається комплекс заходів щодо: комплектування та звільнення персоналу; формування з людських ресурсів організації її трудового колективу; адаптації робітників в організації та їх подальшого вдосконалення і розвитку; формування резерву персоналу та трудового потенціалу організації з поступовим його перетворення у її трудовий капітал;

✓ політику оцінювання як якісних (особистісних та компетентнісних) характеристик персоналу, так і результатів та наслідків його трудової діяльності (як особистісної, так і групової та колективної);

✓ політику використання людських ресурсів організації;

✓ політику організації зі здійснення певних виплат її працівникам, пов'язаних з компенсацією як їх трудових витрат під час виконання ними трудових функцій за відпрацьований час та\або виконані обсяги робіт (виготовленої продукції, наданих послуг), так і за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних і найсприятливіших та\або інших компенсаційних виплат, передбачених чинним законодавством та\або договорами й угодами, що є дійсними (компенсаційну політику організації);

✓ політику організації з мотивації та стимулювання її працівників до сумлінної, результативної та ефективної їх трудової діяльності, дотримання ними необхідної дисципліни та їх лояльного відношення як до організації в цілому, так і до своєї трудової діяльності, зокрема (мотиваційну політику організації);

✓ політику організації щодо формування певної корпоративної культури та поширення її як в організації в цілому, так і в її підрозділах та структурах, пов'язаних з діяльністю організації;

✓ політику з розбудови соціальних взаємовідносин та соціальної відповідальності в організації;

б) стандартизовані операційні процедури — передбачають визначеність та формалізацію певної послідовності у виконанні конкретних дій, що їх має здійснити виконавець за певних обставин, які відіграють роль орієнтирів для виконання дій (це є випробуваними практикою способи виконання конкретних дій та заходів у ситуаціях, що часто повторюються), ніж підґрунтям задля розмірковувань та формування певних висновків;

в) правила — це найбільш вузька форма планованих регламентів та процедур виконання дій, що мають широкий характер використання та доволі часто повторюються, являючи собою певний опис змісту дій, які вимагаються від виконавця та чітке визначення порядку й умов їх виконання та/або заборони виконання (правила охорони праці, внутрішнього трудового розпорядку, тощо). Правила дуже схожі з процедурами бо вони слугують, так би мовити, заміниками прийняття рішень та довідником виконання дій. але якщо процедури описують послідовність у виконанні дій, то правила сконцентровані на самих діях та відношенню до них як з боку персоналу, так і з боку адміністрації організації;

- **поточні, оперативно-тактичні плани** що забезпечують реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації — короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планових завдань за всіма напрямками діяльності у сфері формування та використання людських ресурсів організації;

Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами організації на етапі реалізації стратегії має передбачати не лише **деталізацію** стратегічних планів, а також **складати певні комплекси** запланованих та заздалегідь формалізованих у відповідних нормативних регламентуючих та регулюючих внутрішньо-корпоративних документах заходів, що характеризують ті чи інші складові елементи стратегії. Наприклад, реалізація окремих складових елементів загальної стратегії управління людськими ресурсами організації, передбачає використання, зокрема, такого **комплексу документів** як :

- **реалізація стратегії залучення персоналу** — вимагає систематизацію запланованих **тактичних** дій з використання додаткових робіт, перерозподілу завдань, переміщення працівників, найму нових працівників або лізингу персоналу, тощо;

- **реалізація стратегії розвитку навичок і вмінь** — передбачає проведення таких **одноразових** заходів, як вхідні інструктажі, семінари (курси) з актуальної проблеми, стажування, кар'єрне просування, тощо;

- **реалізація стратегії закріплення персоналу** (збереження кадрів) — базується заходах, що спрямовані на утримання цінних працівників, в тому числі таких як:

- а) програми розвитку персоналу**, що спрямовані на підвищення рівня компетентності, статусу працівників, їх кар'єрне просування;

- б) політика** формування та використання компенсаційного, мотиваційного та соціального пакетів;

- в) програми розвитку корпоративної культури**, які спрямовані на підвищення лояльності працівників до організації, тощо ;

- **реалізація стратегії використання людських ресурсів** — передбачає формування відповідної **політики** з цих питань що є фундаментом проведення усіх позитивних змін в організації і до складу якої, зокрема, належать певні **програми підвищення продуктивності праці**, конкретними складовими яких є:

- а) проекти** запровадження інновацій у технології, зокрема, управлінські;

б) *процедури* зниження витрат, наприклад, згідно з принципами системи заощадливого виробництва, тощо.

Для організації процесу реалізації стратегії управління людськими ресурсами та здійснення **контролю забезпечення цього процесу необхідною нормативною базою документів**, регламентуючих та регулюючих шляхи та методи виконання заходів та складових цього процесу, виходячи з практики стратегічного управління, за доцільно вважається **створення робочих груп** за функціональними складовими стратегії, що є для організації найбільш впливовими, наприклад, за такими напрямками як забезпечення організації персоналом, розвиток трудового потенціалу організації та його реалізація, тощо. Зазначені групи (як формалізовані, так і не формальні) можуть включати персонал не тільки безпосередньо задіяний в роботі HR- служби організації, а також і представників інших функціональних напрямів та підрозділів операційної діяльності, яких залучають для вирішення завдань, що передбачені стратегічним планом управління людськими ресурсами, *з організацією роботи в зазначених групах за принципами проектного управління.*

До **завдань**, що постають перед зазначеними проектними групами, здебільш, окрім **контролю забезпечення цього процесу необхідною нормативною базою документів**, постають, зокрема, такі завдання як аналіз поточного стану по напрямках стратегічного управління людськими ресурсами, формування інформаційної бази даних, розробка стратегічних планів підрозділів, контроль реалізації стратегії, тощо. Загальне керівництво зазначеними проектними групами покладається на керівника структурного підрозділу стратегічного управління людськими ресурсами, який несе пряму відповідальність перед вищим керівництвом організації за здійснення стратегічного управління людськими ресурсами в цілому та за реалізацію стратегії (виконання завдань стратегічного планування). зокрема.

Таким чином, для реалізації стратегії управління людськими ресурсами суттєве значення має організація процесів **контролю здійснення процесу** реалізації стратегії та **координації зусиль** усіх підрозділів організації на забезпечення виконання стратегічних планів.

Контроль здійснення процесу реалізації стратегії здійснюється з метою **визначення відповідності або відмінності** стратегії управління людськими ресурсами, що реалізовується заходам, передбаченим стратегічними планами, стану зовнішнього й внутрішнього середовища, іншим чинникам, що впливають на процес реалізації стратегії.

Завданнями проведення заходів контролю процесу реалізації стратегії є як контроль стану систем стратегічного управління людськими ресурсами в цілому, так і контроль відповідності процесів формування стратегії процесам її реалізації. Серед **інструментів** здійснення стратегічного контролю є: відбір факторів впливу на реалізацію стратегії; акумуляція необхідних даних та інформації пов'язаної з стратегічним управлінням персоналом; аналізу й оцінювання факторів впливу та акумульованої інформації; конкретність та адресність висновків та їх спрямованість на забезпечення коригувальних дій.

До найбільш поширених **фактори, що впливають** на формування й здійснення процесу **стратегічного контролю** можна, зокрема, віднести такі :

- наявність системи стратегічного управління людськими ресурсами, стратегічних цілей і завдань, проміжних критеріїв та орієнтирів;
- хід впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами й реалізації стратегії;
- відповідність реалізованих стратегій та якості систем стану середовища;
- якість взаємодії та зворотного зв'язку між складовими елементами стратегії;
- наявність певних механізмів координації дій між окремими структурними підрозділами організації й функціональними напрямками її діяльності, та якість цих механізмів.

Координація заходів щодо реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації передбачає, зокрема, наступні **напрями діяльності**:

- *зміни в самій системі* стратегічного управління людськими ресурсами;
- *зміни в середовищі* стратегічного управління людськими ресурсами;
- *координацію окремих елементів стратегії* та застосування погоджених альтернативних варіантів дій, тощо.

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. Здійснення процесів координації під час реалізації стратегії **потребує**:

- *розуміння процесів і принципів* стратегічного планування й управління з боку виконавців цього процесу;
- *наявність ресурсів, механізмів та можливостей* для збору, обробки й аналізу інформації з боку організації;
- *уміння виконавців* визначати склад і структуру ситуацій, що складаються під час реалізації стратегії та володіння ними методами реалізації особливостей ситуаційного управління (управління за слабкими сигналами, управління в умовах невизначеності, тощо);
- *наявність в організації проміжних показників, орієнтирів та критеріїв* активізації координаційного втручання, передбачених стратегією.

Незважаючи на те, що на етапі формування стратегії (під час стратегічного планування) здійснюється врахування впливу на неї ризиків, на стадії реалізації стратегії управління персоналом необхідно враховувати можливість виникнення нових непередбачуваних змін і діяти при цьому, використовуючи сучасні управлінські технології, а саме розроблення програм формування компетенцій, необхідних для реалізації стратегії організації, механізму запровадження організаційних змін, подолання спротиву їх проведенню як з боку виконавців, так і з боку менеджменту, активізації креативного мислення, побудови систем мотивації персоналу до ефективного виконання стратегічних цілей та завдань, тощо. Серед **бар'єрів (перешкод,**

проблем), що виникають *на шляху реалізації стратегії* управління людськими ресурсами, можна зазначити, зокрема, наступні :

- *не достатній рівень розуміння* стратегічних потреб бізнесу, що призводить до сприйняття стратегії управління людськими ресурсами як не релевантну (не актуальну, не доцільну) і навіть контр продуктивну;

- *неадекватне оцінювання факторів* зовнішнього середовища і чинників культури, що впливає на зміст стратегії управління людськими ресурсами;

- *впровадження недостатньо продуманих і навіть недоречних ініціатив*, найчастіше під впливом модних тенденцій або в результаті погано проведеного аналізу "найкращої HR- практики", яка не відповідають вимогам конкретної організації та\або вибір ініціативи без розгляду її впливу на інші сфери організації, без спроб реалізації цілісного підходу, тощо;

- *недооцінка практичних труднощів* прийняття ініціатив усіма зацікавленими особами і запровадження їх у повсякденну організаційну практику;

- *нездатність*, з одного боку, *переконати вище керівництво організації* активно підтримувати ініціативу, та, з іншого боку, *домогтися почуття власної причетності до справи* як в лінійних менеджерів, так і у рядових виконавців, а також розуміння та прийняття ідей основною масою співробітників;

- *ігнорування потреби в забезпеченні допоміжних процесів*, що підтримують ініціативи та прихильності з боку лінійних менеджерів й пересічних виконавців, що, можливо, відіграватиме вирішальну роль у реалізації стратегії;

- *незабезпеченість необхідними для реалізації стратегії ресурсами*, а також певні прорахунки під час формування стратегії з боку як прогнозування певних процесів і подій, так зі сторони і оцінювання ступеня їх впливу;

- *ігнорування процедури моніторингу* реалізації стратегії та забезпечення швидких коригувальних дій, якщо ситуація розвивається не за планом.

Подолання бар'єрів (перешкод, проблем) реалізації стратегії управління людськими ресурсами має бути *невпинним процесом*, який постійно супроводжує стратегічне управління людськими ресурсами організації й має бути в центрі уваги цього процесу.



Питання для самоконтролю

1. *Рівні розподілу повноважень в процесі стратегічного управління людськими ресурсами організації*

2. *Основні фактори, що впливають на процес реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації*

3. *Характеристика основних політик організації, що забезпечують реалізації її стратегії з управління людськими ресурсами*

4. *Характеристика програм, проектів та правил, що забезпечують реалізації її стратегії з управління людськими ресурсами*

5. *Порядок створення робочих груп для реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації, мета їх створення та коло завдань, що вони мають вирішувати*

6. *Сутність забезпечення контролю здійснення процесу реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації та коло завдань, що він має вирішувати*

7. *Сутність процесів з координації зусиль усіх підрозділів організації задля реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації, основні напрями її здійснення та вимоги до координаційного управління*

8. *Сутність бар'єрів (перешкод, проблем), що виникають на шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами*

ТЕМА 14. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

☞ Основні теоретичні положення

Реалізація будь-якої стратегії в цілому, та стратегії управління людськими ресурсами, зокрема, передбачає *практичне втілення в життя певних змін*, що передбачені стратегічними планами з втілення в життя місії, реалізації визначених цілей та вирішення встановлених завдань. Сукупність змін, що відбуваються в організації, які зумовлюють її *перехід від теперішнього стану до стану в якому організація виявиться у майбутньому*, є сферою проведення **організаційних змін** — комплексу стратегічних, структурних змін, змін пов'язаних як з її організаційним розвитком, так і з трансформаційними змінами, що відбуваються в організації на шляху її переходу до бажаного стану організації.

З точки зору реалізації стратегії управління людськими ресурсами, до **сфери проведення організаційних змін** належать:

- **Стратегічні зміни** — зміни, що забезпечують рух організації до майбутнього її стану, сформований на основі стратегічного бачення її місії та цілей, який супроводжується можливим внесенням певних корективів до *призначення і місії організації, її корпоративної філософії відносно способів існування та перспектив розвитку, запровадження інновацій та формування певної корпоративної культури і репутації (іміджу) організації*.

- **Структурні зміни** — зміни, які відносяться до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, в поділі на окремі структурні підрозділи та напрями діяльності, уточнення управлінської ієрархії в ступені вертикальної централізації і децентралізації, а також горизонтальної інтеграції. Це найпоширеніша форма змін в організації, які відбуваються як наслідок змін у цілях та стратегіях організації, так і змін, пов'язаних з утворенням одних підрозділів (напрямів діяльності) та ліквідацією (реорганізацією) інших, зміною систем взаємодії та підпорядкування, тощо.

- **Організаційний розвиток** — зміни, котрі передбачаються довгостроковими планами та програмами щодо удосконалення в організації процесів розв'язання проблем та оновлення як організації в цілому, так і її окремих структурних підрозділів та напрямів діяльності, зокрема, за допомогою перемін які спонукають до більш ефективного спільного регулювання відносин, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, тощо.

- **Трансформаційні зміни** — зміни, що забезпечують збереження ефективного функціонування завдяки змінам "форми та природи об'єкту" як реакування на нові вимоги динамічного розвитку внутрішнього середовища та навколишнього оточення організації. Тобто, це є змінами, обумовленими стратегічним реагуванням, наприклад, на загрозу з боку конкурентів, злиття або поглинання організації, інноваційну та інвестиційну політику, зміни в техніці, технологічних процесів, конструкціях виробів, управлінні виробничо-господарською діяльністю та/або на ринках, скорочення витрат, в тому числі чисельності персоналу, на субпідряди за окремими видами діяльності. Трансформаційні зміни також можуть бути нав'язані організації з боку третіх осіб, інвесторів, уряду або тиском громадськості, тощо. Вони також можуть ініціюватися новим і керівництвом з метою здійснення "перевороту" в організації, тощо.

Таким чином, під **організаційними змінами** розуміються *будь-які зміни* в одному або кількох *елементах організації* (рівні спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації, тощо) та *будь-якому* (одному чи декількох) *структурному підрозділі* організації (напрямі її діяльності), спрямованих на **забезпечення організації виконання бізнес-процесів**, що відбуваються в організації та їх вдосконалення, здійснюючи, при цьому, вплив як на інші підрозділи (напрями діяльності), так і на організацію в цілому.

Організаційні зміни викликаються цілою низкою чинників. **Фактори**, що спонукають до проведення організаційних змін, які можна поділити на :

- а) **зовнішні чинники** — причини, які пов'язані зі зміною як компонентів загального зовнішнього середовища (в економічній ситуації; в державному регулюванні; в міжнародних аспектах; в соціально-культурних компонентах, тощо), так і компонентів специфічного зовнішнього середовища (конкуренти; споживачі; постачальники, тощо) організації;

- б) **внутрішні чинники** — причини, котрі пов'язані з результатами та наслідками прийнятих та реалізованих управлінських рішень, спрямованих на проведення змін в одному чи кількох факторах внутрішнього середовища організації (цілях, задачах, структурі, технології, обладнанні, ресурсах (людських, зокрема), тощо).

На підставі викладеного, можна зробити висновок, що процес реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері проведенні організаційних змін **визначає собою** здійснення процесу управління переходом від поточного

стану організації до її бажаного стану через проведення змін. Зазначений "процес управління переходом", в загальному вигляді, **передбачає** наступне :

- **Формування відчуття терміновості** — вивчення стану та динаміки ринку та конкурентної ситуації на ньому; виявлення та врахування існуючих та потенційних кризових явищ та/або певних сприятливих ситуацій, що створюють можливості для реалізації стратегічних завдань.

- **Формування потужної керівної команди (коаліції посадових осіб, що мають права та повноваження)** — формування групи з достатньою владою для керівництва процесом змін; стимулювання групи до командної роботи та мотивація окремих її членів до досягнення визначеної мети.

- **Формування спільного "бачення" процесу** здійснення змін, пов'язаного з реалізацією стратегії — формування спільного "бачення" (спільної точки зору членів команди), здатного спрямувати зусилля в бік проведення запланованих змін; розробка плану дій щодо реалізації цього бачення та його формалізація.

- **Широке інформування змісту спільного "бачення"** та порядку його реалізації — використання будь-якого можливого засобу для роз'яснення підходів до реалізації стратегії шляхом проведення змін та методів їх здійснення; навчання новим типам поведінки на прикладі дій членів команди.

- **Створення умов, необхідних для реалізації стратегії** в сфері проведення організаційних змін у відповідності зі спільним "баченням" цього процесу — усунення перешкод на шляху змін; зміна систем або структур, які не сприяють реалізації "бачення" з точки зору реалізації стратегії; стимулювання прийняття як традиційних рішень, так і нетрадиційних ідей, дій і напрямків, що забезпечують впровадження "бачення" та досягнення необхідних результатів.

- **Безпосередня реалізація заходів**, передбачених стратегічними планами, шляхом проведення організаційних змін у відповідності до "бачення" процесу — забезпечення підвищення ефективності шляхом досягнення запланованих результатів; визнання і винагороду співробітників, залучених до досягнення запланованих результатів, тощо.

- **Закріплення успіху та інтенсифікація проведення організаційних змін** в межах стратегічного плану — використання збільшеного кредиту довіри з боку як керівників, так і виконавців для організаційних змін в системах, структурах і політиці, які не узгоджуються зі стратегічними напрямками та передбаченими ними напрямками; залучення, просування і розвиток співробітників, які здатні реалізувати спільне "бачення"; пожвавлення процесу новими проектами, темами і провідниками змін.

- **Інституціоналізація** як запланованих, так і нових підходів до проведення змін — формалізація зв'язків між новими типами поведінки і корпоративним успіхом; розробка способів розвитку лідерства і наставництва.

Реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері проведенні організаційних змін доцільно здійснювати за певною послідовністю в проведенні, зокрема. **наступних етапів:**

1) **Усвідомлення** керівництвом структурних підрозділів організації та напрямі її функціональної діяльності **необхідності проведення змін** в організації, передбачених стратегічним планом на підставі результатів стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, та спонукання до змін.

2) **Діагностика проблемних ситуацій**, пов'язаних з запровадженням організаційних змін на підставі зібраної інформації зі всіх рівнів управління, з поступовим обмеженням сфер проблеми, визначення контурів конкретної проблеми.

3) **Знаходження рішення проблемної ситуації** та визначення ресурсів, строків й виконавців цього рішення.

4) **Обґрунтування рішенням** та його альтернатив, виявлення результатів та наслідків впровадження рішення, проведення його апробації за результатами якої, за необхідності, проведення коригування рішення.

5) **Забезпечення сприйняття змін з боку виконавців та інших працівників організації** — щоб вони сприйняли запроваджені зміни та вважали їх якщо не достатньо вигідними, то хоча б сприйнятими як для організації (трудового колективу) в цілому, так і для себе особисто.

Послідовність в проведенні кожного з зазначених етапів та ступінь вагомості для отримання бажаного результату багато в чому залежить від обраної в організації моделі проведення змін. Серед найбільш поширених **моделей проведення організаційних змін**, що використовуються в процесі реалізації стратегії управління людських ресурсів в сфері організаційних змін, є, зокрема, наступні:

- **"Три-крокова модель змін"** — модель, що відповідно до назви, передбачає проведення змін шляхом поступового здійснення трьох наступних кроків:

- а) **"розморозжування"** — для того, щоб зміна відбулася необхідно позбавити існуючий стан проблемної ситуації від впливу на неї побічних і неспецифічних впливів, колишніх вкорінених уявлень, невиправданого ставлення, тощо;

- б) **"зміна"** — проведення організаційної зміни з відповідним придбанням персоналом нових уявлень і нового ставлення до справ в організації;

- в) **"заморожування"** — фіксація проведеної зміни та закріплення її результатів й наслідків.

- **Модель "дослідження – дії"** — модель, яка являє собою процес, заснований на отриманні даних про проблемну ситуацію, вирішення проблем організаційних змін, здійснюваний в певній циклічній послідовності:

- а) **"дослідження"** — включає сприйняття і визнання проблемної ситуації консультантами-дослідниками, вирішення якої пов'язане з проведенням змін, її аналіз та всебічне дослідження;

- б) **"зворотний зв'язок"** — з інформацією, підготовленою дослідниками проблеми, знайомляться експерти та функціональні і лінійні менеджери, з метою визначення суті, причин та можливих наслідків ситуації, що склалася;

в) *"обговорення"* — являє собою структуровану консультаантами та експертами дискусію з групою менеджерів, які будуть розробляти плани і проводити в життя зміни;

г) *"дія"* — починається тільки після того, як менеджмент і консультанти з експертами домовились про подальший план спільної роботи. Зазвичай цей етап проходить не без труднощів, оскільки доводиться враховувати культуру організації, цінності її працівників і норми їх поведінки. Важливе значення мають самі розв'язувані проблеми, час і ресурси, необхідні для їх вирішення, тощо.

• **Модель запланованих змін** — модель, котра являє собою всеосяжний підхід до визначення фаз запланованих змін:

а) фаза, коли або експерт (консультант, інший агент змін) *демонструє потребу в зміні*; або представник вищого менеджменту, вбачає необхідність змін; або необхідність змін диктує ситуація що складається;

б) фаза, коли *розвиваються співробітницькі робочі відносини* між дослідником проблеми, експертом і суб'єктом, який потребує вирішення проблеми;

в) фаза, коли *творюється з'ясування і діагноз проблеми*, установлення цілей здійснення зміни і "вихід" на дії, що супроводжуються визначенням ступеня готовності організації та/або її окремого елемента до змін;

г) фаза, коли відбувається *перетворення намірів у конкретні зусилля*, впровадження організаційної зміни;

д) фаза, коли має місце *створення механізму стабілізації впровадженої зміни* та поширення впливу результатів та наслідків змін по всій організації.

• **Модель "перехідного періоду"** — модель, при використанні якої перехід до змін здійснюється *методом "прориву"*, а зміни розглядаються як процес пересування організації від існуючого положення до бажаного майбутнього стану, *шляхом суттєвих "реформаторських" змін*, що мають дати швидкий та суттєвий результат. Рішення щодо проведення таких змін визначається керівництвом організації на підставі результатів аналізу і прогнозу ситуації.

• **Модель "поступового нарощування"** — модель, при використанні якої перехід до змін відбувається *шляхом проведення незначних покрокових змін* — після кожного зробленого кроку на шляху до докорінної зміни проблемної ситуації певний час відбувається спостереження й аналіз ситуації, а у разі позитивного ефекту після проведення кроку(етапу, фази) до остаточної зміни, здійснюється наступні зміни (крок). Покрокової зміна відбуватиметься доти, поки в керівництва не буде чіткого та ясного уявлення про майбутній стан організації, після чого воно може прийняти рішення про здійснення прориву (остаточного рішучого кроку) до намічених цілей і в такий спосіб завершити процес проведення змін в організації

• **Модель "EASIER"** — модель управління змінами, що базується на:

а) *передбачуваності* (створенні спільного бачення) проблеми (*Envisioning*);

б) *активації* спільних дій щодо проведенню необхідних змін (*Activating*);

в) *забезпеченні* всебічної *підтримки* у проведенні змін (*Supporting*);

- г) *впровадженні* змін під час *реалізації* запланованого (*Implementing*);
- д) *забезпеченні* змін необхідними умовами та ресурсом (*Ensuring*);
- е) *визнанні* змін більшістю членами організації (*Recognizing*).

Перші три елементи моделі (EAS) є поведінковими, а останні елементи (IER) — пов'язані з питаннями системи і процесів. При цьому всі вони не тільки тісно взаємопов'язані один з одним, а також і взаємозалежні один від одного.

- **Модель ADKAR** – це модель змін, яка може використовуватися для управління змінами як в бізнес-колективах, так і в соціальних групах, бо її основна ідея полягає в тому, що для того, щоб успішно керувати змінами в групі, спочатку необхідно навчитися сприяти змінам кожної конкретної людини. Ця модель, власне, і являє собою перерахування і опис *стадій і необхідних ресурсів*, які необхідні людині, щоб змінюватися тим чи іншим чином, а саме:

- а) *поінформованість (обізнаність)* і розуміння (*Awareness*) — кожен член групи, в якій повинні відбутися зміни, повинен знати, навіщо це потрібно, і розуміти, що це дійсно потрібно;

- б) *бажання і готовність (Desire)* — кожен у групі має бути готовий підтримати зміни і особисто брати в них участь;

- в) *знання (Knowledge)* — кожен повинен знати, як саме повинні відбуватися зміни і в чому їх суть;

- г) *здатність (Ability)* — зміни повинні бути здійсненні, реалістичні, а у людей повинні вже бути необхідні вміння та певні практичні навички;

- д) *підкріплення (Reinforcement)* — щоб зміни були стабільними і стійкими, вони повинні позитивно підкріплюватися.

Серед **способів** здійснення змін та залучення інших працівників для забезпечення більшої ефективності реалізації процесів можна, зокрема, відзначити наступні:

- **Одnobічні дії** — спосіб здійснення змін, який передбачає використання адміністративного впливу, запровадження змін в організації лише її вищим керівництвом, рішення якого спрямовується на нижчі рівні ієрархії управління по формальних каналах передачі інформації зверху вниз. Цей спосіб доцільно запроваджувати в організаціях, де працівники сприймають законну владу і мінімально претендують на участь в управлінні (наприклад, у воєнізованих організаціях, тощо).

- **Розподіл повноважень** — спосіб здійснення змін, який визначає високий рівень участі працівників у прийнятті рішень щодо змін. Керівники та підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення та рекомендують дії, які потрібно здійснити.

- **Делегування повноважень** — спосіб здійснення змін, який характеризується тим, що керівництво організації більш високого рівня ієрархії управління надає підлеглим інформацію про необхідність проведення змін, їх сутність та можливі результати і наслідки, а потім делегує (передає) їм частину повноваження, необхідних для реалізації запланованих змін, контролюючи та коригуючи (в разі необхідності) їх дії щодо здійснення змін.

Одним із найбільш суттєвих *бар'єрів на шляху* реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері проведенні організаційних змін є **опір** впровадженню в життя стратегічного плану шляхом проведення змін майже у всіх працюючих в організації, як кого ці зміни безпосередньо стосуються, так і тих хто має до змін лише опосередкований стосунок (як у керівників різних рівнів ієрархії управління, так і в їх підлеглих). Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність та може виявлятися як у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти проведення змін. Виходячи з цього, одним з провідних чинників, що забезпечує успішну реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері проведенні організаційних змін є проведення певних заходів, спрямованих на стримування спротиву проведення організаційних змін аж до повного його подолання.

Подолання опору змінам — спосіб здійснення змін, який виступає, з одного боку, як *самостійний комплекс заходів*, а також, з іншого боку, як *обов'язків додатковий спосіб*, що забезпечує використання будь-яких традиційних методів впровадження змін та управління переходом від поточного стану організації до її бажаного стану через їх проведення, бо спротив проведенню змін є характерною та обов'язковою рисою, яка є присутньою під час проведення будь-яких організаційних змін.

Перше що необхідне щоб уникати проблеми опору змінам є *встановлення причин їх виникнення* (наприклад, необізнаність, невизначеність, передчуття, особистих втрат, страх звільнення, переконання у недоцільності проведення змін, їх складності, невизначеності результатів та наслідків, тощо). В залежності від виявлених причин опору змінам, значну увагу необхідно приділяти **тактиці впровадження змін**, яка, як зазвичай, являє собою комплексне використання наступних **способів впливу** як на безпосередніх виконавців, так і на оточуючих:

- **примушування** — це вимога, пов'язана із застосуванням владних повноважень задля забезпечення виконання певного комплексу дій з дотриманням певної поведінки за відсутності ознак вимагання;

- **переконання** — процес впливу, на думки та вчинки особи, шляхом розміркувань, розумового чи емоційного звернення, який створює атмосферу довіри та відсутності сумнівів в доцільності та виправданості забезпечення виконання певного комплексу дій з дотриманням певної поведінки;

- **залучення** — процес створення таких умов, коли робітник максимально викладається і намагається працювати якнайкраще, вважає своїм обов'язком внести свій вклад в розвиток та процвітання організації.

Отже, серед **напрямів підвищення ефективності** реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері проведенні організаційних змін, можна, зокрема, назвати наступні:

- *мобілізація прихильності* змінам через спільний аналіз проблемних ситуацій та подолання причин можливого спротиву змінам;
- *розробка спільного бачення* організаційних процесів, що відбуваються та способів управління ними;
- *стимулювання та мотивація до прийняття необхідних змін* (нового бачення), а також отримання необхідної компетентності для формування, реалізації й забезпечення цілісності поширення результатів та наслідків змін;
- *підвищення активності* усіх структурних підрозділів та окремих працівників, задіяних в реалізації змін та впровадженні заходів, передбачених стратегічними планами;
- *інституціоналізація* активності учасників впровадження організаційних змін через формальну політику, системи і структури та отриманих результатів й наслідків від реалізації зазначених змін;
- *контроль* перебігу реалізації організаційних змін й *коригування*, в разі необхідності, стратегічних планів у відповідь на виявлені проблеми процесу оновлення.



Питання для самоконтролю

1. *Характеристика змін, які відбуваються в організації під час реалізації стратегії, що припадають до сфери проведення організаційних змін*
2. *Фактори, що спонукають до проведення організаційних змін*
3. *Сутність процесу управління переходом від поточного стану організації до її бажаного стану через проведення змін під час реалізації стратегії*
4. *Етапи реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері проведенні організаційних змін*
5. *Характеристика моделей проведення організаційних змін під час реалізації стратегії управління людськими ресурсами*
6. *Характеристика способів здійснення організаційних змін під час реалізації стратегії управління людськими ресурсами*
7. *Спротив реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері проведенні організаційних змін та способи впливу для подолання опору змінам*
8. *Напрями підвищення ефективності реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері проведенні організаційних змін*

ТЕМА 15. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ КОМПЕТЕНТІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЦЬОГО РЕСУРСУ

☞ Основні теоретичні положення

Стратегія управління людськими ресурсами є результатом комплексної взаємодії стратегічного управління організацією як єдиним цілим та одним з її найцінніших компонентів — відповідно до вимог здійснення бізнес процесів в організації професійно підготовленим, лояльним та достатньо вмотивованим

для забезпечення визначених цілей персоналом, що складає один з основних ресурсів організації.

Однією з визначальних проблем як формування стратегії управління людськими ресурсами організації, так і її реалізації, розв'язання якої вимагає не тільки забезпечення перспектив розвитку цієї організації, а також й існування її у майбутньому, є проблема подолання суперечності між **наявними компетенціями** існуючого людського ресурсу організації й тими особистісними та компетентнісними характеристиками цього ресурсу, які **потрібні** для досягнення стратегічних цілей організації. Подолання ж розриву між бажаними, стратегічно визначеними та наявними компетенціями є основною метою та джерелом розвитку стратегії управління персоналом.

Таким чином, *реалізація* стратегії управління людськими ресурсами в частині *розділу стратегічного плану*, присвяченого формуванню планових заходів *щодо своєчасного забезпечення організації людськими ресурсами*, з точки зору як кількісних, так і якісних показників цього ресурсу, має **розглядатися лише з позиції** забезпечення основного вектору руху в управлінні людськими ресурсами, спрямованого на **забезпечення і розвиток компетенцій задіяного персоналу та його особистісних і поведінкових характеристик**, необхідних для реалізації стратегічних пріоритетів та конкурентних переваг організації.

Стратегії управління людськими ресурсами, для її успішної реалізації, має базуватися на **корпоративній моделі компетенцій організації**, яка, в свою чергу, мусить кількісно вимірювати компетенції, що потрібні організації, бути формалізованою (зафіксованою) у відповідних корпоративних документах, затверджених у відповідному порядку та **передбачати**:

- охоплення провідних робочих місць (посад), ключових напрямів та видів діяльності організації;
- розділення високої й низької (а, за можливості, й середньої) якості виконання робіт (виготовлення продукції, надання послуг);
- відображення індикаторів особистісних та поведінкових характеристик персоналу відповідно зазначених в ній робочих місць (посад), ключових напрямів та видів діяльності організації.

З метою забезпечення вертикальної відповідності стратегії управління людськими ресурсами організації, її *корпоративна модель компетенцій* має бути обов'язково **узгодженою** з вимогами, тенденціями та перспективами, що передбачені генеральною стратегією розвитку організації в цілому.

Побудова корпоративної моделі компетенцій, зокрема, передбачає:

- **ідентифікацію визначальних компетенцій організації** — визначення переліку ключових компетенцій, наявність яких, у персоналу, задіяному на ключових робочих місцях (посадах), напрямах та видах діяльності організації, **необхідна для забезпечення як потенційного доступу до різних секторів ринку**, в яких зацікавлена організація, так і **закріплення та розширення** на них;
- **характеристику визначальних компетенцій організації** — визначення певної сукупності знань, умінь та практичних навичок у конкретній сфері

діяльності, необхідного рівня освіти та практичної підготовки, характеристики особистісних та поведінкових характеристик персоналу, задіяного на визначених ключових робочих місцях (посадах), напрямах та видах діяльності організації;

- **формування профілю компетенцій організації** — розподілення ідентифікованих та охарактеризованих компетенцій *на певні рівні*, зокрема :

- а) **професійні компетенції**, що мають персональне відношення для окремих індивідумів;

- б) **рольові компетенції**, що дають характеристику поведінковим відносинам ("ролям", що виконуються) між членами колективу в групах у процесі здійснення ними трудової діяльності;

- в) **функціональні компетенції**, що визначають характер здійснення певних організаційно-виробничих функцій в організації в цілому та задіяних на визначених ключових робочих місцях (посадах), напрямах та видах діяльності організації, зокрема;

- г) **стратегічні компетенції**, що забезпечують існування та подальший розвиток організації в оточуючому її середовищі;

- д) **ключові компетенції**, що визначають неповторність та відмітність провідних фахівців, задіяних на визначених ключових робочих місцях (посадах), напрямах та видах діяльності організації, що забезпечують їй певні конкурентні переваги (відмітні характеристики кінцевого продукту (роботи, послуги), які не можуть бути відтвореними (ускладнені для відтворення) конкурентами, тощо);

- **розбудову ієрархії компетенцій персоналу** організації — визначення *підпорядкованості* груп та рівнів компетенцій (провідні, допоміжні, другорядні, тощо);

- **визначення показників та індикаторів оцінювання**, як окремих чинників та складових певних компетенцій, та і характеристики робочого місця (посади) в цілому та ступеня їх "впливу" ("ваги", "значення") на діяльність як кожного з структурних підрозділів та функціональних напрямів діяльності, так і організації в цілому.

Таким чином, практична реалізація корпоративної моделі компетенцій організації, яка мусить бути передбачена стратегією управління її людськими ресурсами, утворює **серцевину інтелектуального капіталу** організації, який є реальним джерелом ділового успіху організації в разі, якщо він спрямовується на реалізацію обраної організацією стратегії.

З методологічної точки зору, забезпечення інтеграційного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами, в сфері реалізації компетентнісних характеристик цього ресурсу, необхідно *комплексне врахування* наступних взаємозв'язаних **підходів до компетенцій**, якими мусять володіти людські ресурси організації, як до:

- **поточної моделі досягнення** стратегічних цілей організації *завдяки* використанню необхідних для цього *знань, вмінь, навичок, мотивів й цінностей* (що можуть змінюватися) працівників, задіяних в діяльності організації;

- *засобу координації роботи з людськими ресурсами організації (включаючи управління ними)* у тісному взаємозв'язку та взаємодії зі всією сукупністю практичних підходів та чинників впливу на реалізацію цих процесів;
- *інтегрованої моделі трудової поведінки* працівників, необхідної для досягнення стратегічних цілей організації та розв'язання визначених для цього завдань;
- *інструменту реалізації організаційної стратегії*, а також *інструменту трансляції корпоративної культури організації* як до її власних членів, так і до суб'єктів зовнішнього оточення організації.

Таким чином, використання компетентнісного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами передбачає наступні **групи елементів** цього підходу:

- **знання, вміння, практичні навички та особисті здібності людини**, які визначають те, що людина потенційно *може виконувати* на роботі (*hard skills*) — більш формалізована група елементів, яка, на основі *більш вираженого зв'язку з результатами роботи*, під час їх практичної реалізації розглядається як більш вагомий елемент забезпечення стратегічного управління людськими ресурсами;
- **мотивація, цінності та окремі психологічні риси**, які визначають те, що людина *хоче виконувати* (*soft skills*) — менш формалізована група елементів, що пов'язані з *навичками та особливостями трудової поведінки* працівника: вміннями міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленості у праці та самовдосконаленні, лояльності та емоційній привабливості, тощо. При цьому, у багатьох випадках, кінцевий результат діяльності організації збільшується і покращується саме у тих працівників, які володіють саме *soft skills*.

В залежності від специфіки діяльності організації та спрямування видів цієї діяльності, здійснюється **угруповання окремих компетенцій та їх розмежування** за наступними видами:

- **порогові (граничні) компетенції** — компетенції, які вкрай необхідні та достатні для належного, на рівні заданих критеріїв, виконання роботи;
- **диференційовані компетенції** — компетенції, котрі мають лише окремі, по суті видатні працівники, які істотно відрізняються від інших якістю знань і професійним рівнем, оригінальністю і вишуканістю виконання своїх функціональних обов'язків. За експертними оцінками, тільки один з десяти співробітників організації володіє диференційованими компетенціями, з яких лише окремі працівники мають **унікальні** компетенції.

Особливу цінність для реалізації стратегії управління людськими ресурсами з точки зору компетентнісного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами має також визначення наступних груп компетенцій:

- **індивідуальні компетенції** — компетенції, які мають бути притаманні *конкретному* працівнику на *конкретному* робочому місці (посаді);
- **агреговані компетенції** — компетенції, котрі мають бути властиві для певного трудового колективу, що працює в складі організації, але не являють

собою механічне використання простої суми індивідуальних компетенцій та перевищує таку суму на ефект від взаємодії різноманітних компетенцій;

- **корпоративні компетенції** — компетенції, які охоплюють не лише професійно-технологічні аспекти (компетенції, що стосуються унікальних знань, навичок, умінь, прийомів, методів, технологій роботи, виконуваної в організації), а також і соціальні аспекти (компетенції, що включають культурні цінності, міжособистісні зв'язки, відданість організації, тощо), специфічність яких утворює фундамент неповторної конкурентної переваги організації в цілому.

Властивостями корпоративної бази компетенцій, які необхідно враховувати під час впровадження адекватної моделі управління персоналом, передбаченою стратегією використання людських ресурсів організації є такі:

- **тривалість збереження компетенцій**, на яку впливають частота їх використання, швидкість оновлення знань та вмінь у відповідній галузі, поява нових технологій, які можуть знецінити попередні навички;

- **ступінь диверсифікованості бази компетенцій**, або ступінь їх поширення серед спеціалістів;

- **ступінь винятковості бази компетенцій**, або ступінь концентрації ключових компетенцій в організації, що означає їх належність тільки вузькій групі працівників;

- **якість та рівень бази компетенцій**, що характеризуються відсотковим відношенням працівників з компетенціями на рівні "майстрів" та "експертів";

- **ступінь трансферабельності (можливості обміну) компетенціями**, яка, своєю чергою, залежить від ступеня прихованості та ступеня складності компетенцій. Зрозуміло, що чим більш приховані та складні компетенції, тим важче їх передавати іншим людям, натомість, коли більша частина компетенцій легко поширюється, організація набуває потенціалу гнучкості, стає менш чутливою до плинності, має вищі здобутки від внутрішньої мобільності людських ресурсів.

Характеристики людських ресурсів при компетентнісному підході до стратегічного управління людськими ресурсами вимагає **має відповідати**, зокрема, наступним **вимогам**:

- **охоплювати** ключові робочі місця (посади), структурні підрозділи та види діяльності організації;

- **не дублювати** одна одну та чітко відрізнитися ода від одної;

- **вимірюватися** кількісно та розрізняти високу, середню й низьку якість виконання роботи (виготовлення продукції, надання послуг);

- **визначати** певні індикатори, що характеризують як ступінь виконання певної діяльності, так і трудову поведінку та ступінь забезпечення відповідної дисципліни під час трудової діяльності;

- **відображати** стратегію організації та її корпоративну культуру;

- **бути закріпленими** (формалізованими та відповідним чином затвердженими) у відповідних організаційних документах.

Одним з найбільш суперечливих етапів здійснення компетентнісного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами є етап **оцінювання компетенцій за їх рівнями** з метою визначення як *потреби організації* в певному рівні необхідних компетенцій її людських ресурсів, так і їх *персонального кількісного вимірювання* у наявних людських ресурсах (дозволяє розподілити співробітників організації відповідно до ступеня опанування ними певних компетенцій) та, на підставі цього, визначення *стратегічних потреб* організації з цих питань. В процесі оцінювання компетенцій за їх рівнями вирізняють, як правило, наступні **рівні компетенцій**:

- **рівень некомпетентності** — рівень, що має людина, яка може мати певну освіту, кваліфікацію, однак ще не здатна виконувати професійні обов'язки на рівні вимог, що висуваються стратегією розвитку організації (зазвичай, це людина, яка тільки-но почала працювати в організації, спеціалісти, які навчаються або підвищують свою кваліфікацію, тощо);

- **рівень досвіду** — рівень, який властивий більшості працівників, що складають основний прошарок професійно-кваліфікаційної структури організації, є доволі досвідченими працівниками, від зусиль яких залежить остаточна результативність організації;

- **рівень майстерності** — рівень, працівники якого відрізняються винятковою якістю роботи, творчим ставленням до праці, а також вмінням передавати свої знання, навчати інших, забезпечуючи своїм відношенням до праці певного "трансферту знань" в організації, вдосконалення практичних навичок та вмінь працюючих, забезпечення наступності та розвитку в організації культурних цінностей, тощо ("чемпіони своєї справи");

- **рівень експерта** — рівень, котрий передбачає, що працівник який досяг рівня майстра, може бути однаково компетентним і в межах свого підходу, і за використання інших підходів, здатен порівнювати їх, здійснювати вибір найкращих способів вирішення виробничих і соціальних завдань, творчо застосовуючи різні техніки до різних ситуацій;

- **рівень творчості** — рівень, за ознаками якого є інноваційність працівника, його вміння та здібності продукувати нові знання від яких, у кінцевому підсумку, залежить реальний розвиток організації в цілому та її окремих складових, зокрема.

Індикатори компетенцій — чітко сформульована *певна сукупність дій*, що виявляють конкретні знання, вміння, практичні навички, тощо. При цьому мають визначатися як *позитивні*, так і *негативні індикатори* різного ступеня прояву (залежно від рівня).

В залежності від підходів до угруповання компетенцій та їх деталізації і способу опису компетенцій під час реалізації компетентнісного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами розрізняють, наприклад, наступні **моделі компетенцій**:

- **бендова модель** — модель, яка має відносно *небагато індикаторів* (2—4), що характеризують ті чи інші компетенції, розписані за рівнями їх виміру,

котрі *більш-менш однорідні*, та, зазвичай, включають індикатори, що *належать до однієї сфери* трудової діяльності (мислення, спілкування, мотивація тощо);

- **індикативна модель** — модель, індикатори якої сформульовані як сукупність дій, необхідних для досягнення *результату в конкретній сфері* (так звані "мікросценарії трудової діяльності"), зазначаючи при цьому лише виключно *позитивні індикатори* (бажана поведінка), які є *більш інтегральними* (в одній компетенції можуть бути індикатори, що відносяться до різних сфер трудової діяльності)

Поза залежністю від обраної до застосування під час реалізації компетентнісного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами моделі компетенцій, **етапи реалізації** цих моделей є наступними:

- 1) створення моделі бажаних майбутніх компетенцій персоналу;
- 2) діагностика та оцінювання наявних компетенцій;
- 3) розроблення плану заходів із формування та розвитку бажаних компетенцій;
- 4) трансформація наявної бази компетенцій організації у її майбутній стан;
- 5) оцінювання ефективності проведених змін — створення нових компетенцій в організації.

Тобто, *процес реалізації стратегії* управління людськими ресурсами організації на основі компетентнісного підходу полягає у **визначенні невідповідності** між фактичним станом компетенцій та її бажаним рівнем, необхідним для досягнення стратегічних цілей організації, на підставі чого розробляються та впроваджуються певні заходи щодо уникнення цієї невідповідності. Формування стратегії управління людськими ресурсами організації передбачає **прогнозування компетенцій**, тобто визначення у поточному моменті часу та у стратегічній перспективі для потрібної чисельності персоналу організації такого рівня компетенції, який би відповідав стратегічним цілям забезпечення її існування та подальшого розвитку. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами організації в сфері їх компетенцій передбачає **оцінювання компетенцій**, тобто визначення у поточному моменті часу для наявного персоналу рівень їх компетенцій за певними індикаторами та їх трудового потенціалу. Практична реалізація уникнення зазначеної невідповідності являє собою доволі складний процес, бо виявляється значна кількість сфер цієї невідповідності, що змушує організацію до необхідності визначення певних пріоритетів і цій діяльності — сфер (певних зон невідповідності), що потребують першочергової уваги, з використанням як *формальних*, так і *неформальних* методів. **Формальні методи** визначення пріоритетів дозволяють достовірніше оцінити такі фактори, як важливість кожної компетенції для організації загалом, здатність організації підвищити її рівень, фактор часу, ресурсні можливості, думки керівників та спеціалістів. **Неформальні** методи — методи, що ґрунтуються на експертних оцінках, які, з огляду на швидкі зміни та невизначеність середовища, можуть бути досить слухними, проте мають суб'єктивний характер.

До **показників** реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації, яка здійснюється на основі компетентнісного підходу, можна віднести, зокрема, наступні:

- *частка стратегічно важливих позицій*, для яких розроблено профілі компетенцій, а також інструменти і процедури їх оцінювання;
- *частка позицій організації*, для яких розроблено програми компетентнісного визначення, оцінювання та розвитку;
- *частка менеджерів та провідних виконавців*, чия компетентність, що реально впливає на результати роботи організації, підлягає компетентнісному визначенню, оцінюванню та розвитку;
- *додана вартість*, що припадає на одного співробітника організації в цілому та окремих її структурних підрозділах та напрямках діяльності (в разі можливості визначення по них);
- *економічна обумовленість (обґрунтованість) витрат* на навчання і розвиток співробітників організації, зміну рівня компетентності її працівників;
- *рейтинг і статус* організації в огляді ринку заробітних плат і компенсаційних пакетів та інших показників використання людських ресурсів.



Питання для самоконтролю

1. *Корпоративна модель компетенцій організації : сутність та вимоги до побудови*
2. *Формування профілю компетенцій організації, розбудова їх ієрархії та підходи до визначення компетенцій підчас компетентнісного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами організації*
3. *Угрупування елементів компетентнісного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами організації*
4. *Властивості корпоративної бази компетенцій для стратегічного управління людськими ресурсами організації*
5. *Рівні та індикатори оцінювання компетенцій при компетентнісному підході до стратегічного управління людськими ресурсами організації*
6. *Моделі компетенцій при компетентнісному підході до стратегічного управління людськими ресурсами організації*
7. *Етапи реалізації моделей при компетентнісному підході до стратегічного управління людськими ресурсами організації*
8. *Процес визначенні невідповідності при компетентнісному підході до стратегічного управління людськими ресурсами організації*
9. *Показників реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації при компетентнісному підході*

ТЕМА 16. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ РОЗВИТКУ ЦЬОГО РЕСУРСУ ОРГАНІЗАЦІЇ

☞ Основні теоретичні положення

Стратегія управління людськими ресурсами в частині забезпечення і подальшого розвитку необхідних для реалізації стратегічних пріоритетів та конкурентних переваг організації *компетенцій задіяного персоналу та його особистісних і поведінкових характеристик*, може передбачати як заходи, що пов'язані з *формуванням трудового колективу з певними якісними характеристиками*, передбаченими стратегією корпоративними моделями компетенцій організації, так і заходи, що пов'язані з передбаченим стратегією *розвитком людських ресурсів організації та її трудового потенціалу*.

Розвиток людських ресурсів організації та, на підставі цього, її трудового потенціалу став *окремою сферою стратегії управління людськими ресурсами*, бо компетенції в цілому та окремі їх складові, зокрема, *мають бути постійно оновлюватися*, концентруючись на стратегічних напрямках існування та розвитку організації в перспективі, а здатність організації вдосконалювати та розширювати свій трудовий потенціал швидше, ніж її конкуренти, стає в сучасних умовах *вирішальною конкурентною перевагою*.

Можна виокремити, в залежності від *місця і ролі сфери* розвитку людських ресурсів організації та вдосконалення її трудового потенціалу в стратегії управління людськими ресурсами та загально-корпоративній її стратегії, наступні **типи організацій**, що вирізняються *підходами до реалізації* цієї сфери під час втілення стратегічних планів в життя:

- організації, які **не запроваджують** комплексного підходу до розвитку та вдосконалення власного персоналу, обмежуючись окремими не регулярними заходами, що зазвичай виникають стихійно (позапланово) у вигляді реакції на раптово виникненні потреби та проблеми;
- організації, в управлінні яких **визначено та встановлено функцію розвитку** власних людських ресурсів, на основі систематичного планового проведення заходів з навчання персоналу різних категорій, які узгоджуються зі стратегією управління людськими ресурсами та формалізуються відповідною політикою організації;
- організації, в яких **створено спеціальний структурний підрозділ** та здійснюються відповідний функціональний напрям діяльності організації, реалізуючи системний підходи до формування та вдосконалення компетенцій, необхідних організації для досягнення визначених стратегічних цілей. Сфера розвитку людського ресурсу організації та її трудового потенціалу є одним з елементів її стратегії;
- організації, в яких **сформовані власні заклади освіти** (різних рівнів акредитації), що надають послуги формування та вдосконалення компетенцій, необхідних не тільки для внутрішнього споживання, а також для сторонніх організацій (підприємств, установ, закладів). Цей напрямок діяльності не тільки

забезпечує збереження, накопичення та розвиток компетенцій та трудового потенціалу організації, а також є складовою загально-корпоративної стратегії існування та розвитку організації у майбутньому.

Розвиток людських ресурсів — це інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до постійного та систематичного удосконалення пов'язаних з трудовою діяльністю знань, вмінь, практичних навичок і поведінки працюючих з використанням широкого спектра навчальних прийомів, методів і стратегій, спрямованих на формування необхідних компетенцій, зумовлених стратегією організації.

Серед **завдань**, розв'язання яких передбачає стратегічний розвиток людських ресурсів, спрямований на формування бажаних компетенцій, можна зазначити, зокрема, наступні:

- розроблення стратегій індивідуального, командного та організаційного навчання та розширення кола компетенцій;
- створення в організації системи безперервного постійного навчання та вдосконалення вмінь й навичок;
- нарощування інтелектуального капіталу організації та її трудового потенціалу;
- розвиток й вдосконалення майстерності усіх категорій персоналу — керівників, фахівців, професіоналів та робітників;
- формування особистісних якостей працюючих, з метою забезпечення спроможності виконувати ними необхідні трудові функції та забезпечувати відповідну трудову поведінку і взаємовідносини в межах трудового колективу.

Специфіка реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації та її трудового потенціалу *визначається як заходами*, що передбачаються стратегічними планами, розробленими під час формування стратегії, *так і характером бізнес діяльності організації* та певними особливостями, що пов'язані зі сферами її діяльності. Саме зазначені обставини виокремлюють певні **особливості** реалізації стратегії в цій сфері, зокрема, як **акцентування уваги на**:

- сфері розвитку людського ресурсу організації та вдосконалення її трудового потенціалу **в цілому**;
- перетворенні організації, на таку що **наскрізь навчається**;
- нарощуванні **інтелектуального капіталу** організації;
- розвитку **саме керівного складу** організації з точки зору, вдосконалення їх творчих і лідерських якостей;
- забезпеченні **поведінкових чинників** шляхом розвитку соціально-емоційної складової в процесі вдосконалення співробітників;
- вдосконаленні **стратегічних здатностей** як керівників організації, так і всіх її співробітників.

Безумовно, кожна з специфічних складових розвитку людського ресурсу організації та її трудового потенціалу є важливою, а в окремих випадках і навіть визначальним чинником для організації, проте найбільш розповсюдженими є особливості реалізації стратегії управління людськими

ресурсами, коли вага концентрується на **сфері розвитку людського ресурсу організації в цілому**. В цьому випадку в першу чергу до уваги беруться наступні **компоненти реалізації стратегії** :

- визначення *пріоритетів* в задоволенні потреби в розвитку певних компетенцій задля реалізації стратегічних цілей;
- вибір оптимальних *прийомів, методів та інструментів* реалізації стратегії;
- *оцінювання ефективності* від реалізації навчальних програм та інших інвестицій в розвиток людських ресурсів.

З точки зору **визначення пріоритетів** в задоволенні потреби в розвитку певних компетенцій задля реалізації стратегічних цілей, серед першочергових розглядаються, зокрема, такі пріоритети як:

- *потреби* у менеджерських і лідерських *якостях*;
- функціональні потреби у визначених навичках та якостях;
- *професійні потреби*, визначені виробничою програмою організації;
- *поведінкові потреби*, визначені корпоративною культурою, цінностями організації.

Важливим для реалізації стратегії управління людськими ресурсами є вибір оптимальних **прийомів, методів та інструментів** розвитку людського ресурсу організації та її трудового потенціалу, серед яких найбільш застосованими є, зокрема, такі як:

- *навчальні програми* — **а)** тренінги, семінари; **б)** програми проведення робіт з професійної орієнтації, адаптації співробітників, тощо;
- *навчання через практику* — **а)** стажування на інших робочих місцях, в інших організаціях; **б)** тимчасове заміщення співробітника на час його відсутності; **в)** розширення обов'язків, суміщення професій; **в)** ротація кадрів; **д)** діяльність у різних структурних та/або функціональних підрозділах організації, її філіалах та відокремлених підрозділах, тощо;
- *індивідуальні програми саморозвитку* — **а)** виконання самостійних завдань у межах програмі навчання; **б)** самостійне опанування професійної навчальної літератури, періодичних видань, інформації з інших джерел; **в)** участь у конференціях, презентаціях, тощо;
- *розвиток через навчання інших* — **а)** підготовка і проведення навчальних занять для колег; **б)** наставництво; **в)** участь у розробці нормативно-регламентуючих та пояснюючих документів (регламентів, політик, процедур, інструкцій, тощо);
- *робота за індивідуальним планом розвитку* у процесі діяльності, що передбачає постійний зворотний зв'язок, наставництво й коучінг, оцінювання виконання пунктів індивідуального плану розвитку. тощо.

Найбільш складним компонентом як реалізації стратегії управління людськими ресурсами в цілому, так і її реалізації в сфері розвитку людського ресурсу організації та її трудового потенціалу, зокрема, є **оцінювання ефективності інвестицій** в людські ресурси в цілому та їх розвиток, зокрема. В сучасних умовах існує багато підходів до визначення зазначеного показника,

серед яких, в якості прикладу, можна навести **використання показника ROI (Return on Investment)** — фінансового коефіцієнту, який ілюструє рівень прибутковості (збитковості) бізнесу в цілому та використання окремих його ресурсів, зокрема,, враховуючи суму зроблених в цей бізнес (ресурс) інвестицій. Показник ROI є результат співставлення суми отриманого прибутку (збитку або якої-небудь отриманої вигоди) до суми інвестицій, спрямованих задля одержання зазначеного результату. Цей показник вимірювання віддачі на капітал, вкладений у персонал (ROI), використовується під час реалізації стратегії управління людськими ресурсами, тому числі, наприклад, для: оцінювання інвестицій в HR-службу як частки витрат в операційних витратах організації в цілому та частки витрат в розрахунку на одного працівника, показник використання робочої сили та рівня задоволеності працюючих (останній визначається методом анкетування), тощо. З точки зору *оцінювання ефективності навчання* використання зазначеного показника по суті *становить різницю* між отриманим від розвитку персоналу результатом (прибутку/вигоди на виході) і витратами на ці заходи (на вході) й складається з кількох рівнів оцінювання :

✓ *реакція на навчання* — визначається методом анкетування, при цьому питання націлені на оцінювання таких показників, як якість проведення заняття (рівень викладання), рівень методичного забезпечення, досягнення цілей навчання з погляду учасників, тощо;

✓ *об'єктивні результати навчання* — оцінюється ступінь засвоєння нових знань і навичок;

✓ *зміна робочої поведінки* — виявляється методом спостереження або анкетування колег і клієнтів, що контактують з навченим співробітником, в тому числі оцінюється застосування набутих знань і навичок під час виконання посадових обов'язків;

✓ *бізнес-результати діяльності* організації в цілому та/або підрозділу де працює той, хто навчався — виявляється їх зв'язок (наявність/відсутність та/або їх ступінь) з проведеним навчанням.

Незважаючи на те, що використання зазначеного показника для оцінювання використання людських ресурсів має доволі значні обмеження, їм *користуються як вище керівництво організації* (певна оцінка фінансової ефективності інвестицій у працівників; отримання в певній мірі зрозумілого і доволі надійного інструменту визначення результативності заходів щодо роботи з персоналом; спроба зробити (хоча б частково) вимірюваним "людський чинник" і його вплив на бізнес-результат організації), *так і менеджмент організації з управління персоналом* (оцінка ефективності HR-заходів у грошовому вираженні; доволі конкретні розрахунки (хоча відносні) щодо результатів своєї роботи; інструмент для виявлення успішних і малоефективних програм розвитку персоналу, тощо).

Особливістю реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації та, відповідно, вдосконалення її трудового потенціалу в подальшому з точки зору **перетворення організації, на**

таку що наскрізь навчається є те, що така організація передбачає *свою стратегічною метою* запровадження ефективної та стабільної **системи безперервного навчання і розвитку** персоналу. Організаційне навчання в цьому випадку мусить охоплювати весь персонал організації, готуючи його до створення майбутнього у процесі постійних трансформацій змін. Ключовою метою і основним завданням стратегії, в цьому випадку, стає створення організаційних компетенцій та компетенцій всього персоналу організації такими, що мають постійно змінюватися, нарощуючи трудовий потенціал, бо функціонування організації має здійснюватися на реальній **інноваційній основі**. Нові індивідуальні, а потім і колективні знання й досвід стають важко відтворюваною "повсякденною" інновацією.

Створення успішної моделі навчання має починатися із заміни традиційних уявлень менеджменту про діяльність та про ментальну модель поведінки, що засновані на попередньому досвіді та суперечать умовам зовнішнього середовища, що змінилося. Звідси визначається певна низька вимог до спроможності і готовності організації до впровадження відповідної системи навчання.

Нова модель організаційного навчання має базуватися на творчому пошуку, експериментуванні, різноманітності, стимулюванні неординарних думок, яскравих і сміливих ідей. Нові компетенції працівників та організації загалом мають формуватися у результаті спільної діяльності, яка має об'єднувати операційні, інноваційні та адаптаційні прийоми, а організаційне навчання має відбуватися відповідно до наступних **підходів** реалізації стратегії:

✓ *налаштування на одно-контурне навчання*, сутність якого полягає у відпрацюванні компетенцій співробітників на їх відповідність нормам і стандартам виконання, чинним у організації, завдяки чому організація протягом певного часу *може зберігати досягнуті конкурентні переваги*;

✓ *перегляд норм і стандартів виконання* відповідно до нових сигналів зовнішнього середовища, насамперед зміни запитів споживачів щодо продукції або послуг організації — *забезпечення двоконтурного навчання*.

✓ *замість адаптації до середовища та реагування на його сигнали й виклики, забезпечення власного впливу організації на її оточення* (зовнішнє середовище) з метою здійснення новаторських змін в ньому на основі творчих підходів у вирішенні проблем за допомогою *забезпечення дейтеро-навчання*

Організація, що навчається, повинна органічно поєднувати ці стратегічні підходи залежно від власних потреб та якостей різних груп працівників.

Особливістю реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації та вдосконалення її трудового потенціалу з точки зору **нарощуванні інтелектуального капіталу організації** передбачає те, що, в наслідок певних обставин, стратегії організації спрямована саме на збільшення її інтелектуального капіталу, насамперед, в частині формування людського капіталу, розвиток якого, власне, є пріоритетом стратегічного управління людськими ресурсами. Управління процесами формування, розвитку та реалізації інтелектуального капіталу організації

потребує виняткових компетенцій у її керівників, що займають лідерські позиції, а саме: вміння розробляти й модифікувати сценарії розвитку організації, створювати механізми запровадження організаційних змін, коригувати свою ментальну карту, тощо.

Існують різні підходи до **визначання поняття "інтелектуальний капітал"** стосовно до організації, які передбачають, що це:

- певні *інтелектуальні здатності людей, у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами*, які використовуються в процесі інтелектуальної праці;
- певна *інформація й знання*, які відіграють роль "колективного мозку", що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж організації;
- визначена *вартість сукупності наявних у організації інтелектуальних активів*, зокрема інтелектуальної власності, її природних і придбаних інтелектуальних здатностей й навичок, а також накопиченої ним бази знань і корисних відносин з іншими суб'єктами.

Незалежно від формулювання наведеного визначення інтелектуального капіталу, впровадження відповідної системи розвитку персоналу мусить мати певні особливості. Поширеним, в даному випадку, є застосування під час реалізації стратегії в цій сфері процесу *майндмепінгу* (*Mind mapping* — карти відображення розуму) або процесу створення та застосування під час розвитку персоналу "*ментальних карт*" — зручної та ефективної техніки візуалізації мислення та альтернативного запису, яку можна застосовувати як для планування діяльності, створення та фіксації нових ідей, аналізу й упорядкування інформації, так і для структурування процесів, прийняття рішень. тощо.

У ментальних картах замість лінійного запису використовується радіальний, що забезпечує *фокусування уваги на головному питанні*, яке міститься в центрі аркуша, тобто дійсно у фокусі уваги. При цьому в них *записуються лише ключові слова*, які означають взаємозв'язані шляхи або умови розв'язання головної проблеми, які містяться на "гілках", що розходяться від фокусу, чим явно показують *майже усі взаємозв'язки* з головним питанням які мають бути швидше асоціативними (сприяють запам'ятовуванню), ніж ієрархічними. Ментальна модель (карта) в процесі забезпечення розвитку персоналу поєднання у певні комбінації-сценарії елементи всіх сфер з їх структурними характеристиками. Проектування, аналіз і запровадження нових технологічних стратегічних рішень сприятиме появі інноваційного середовища, де розпочнеться зростання нових компетенцій персоналу.

Певною специфікою являє собою реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації та її трудового потенціалу коли майже вся увага акцентується саме на **розвитку керівного складу організації**, обмежуючи можливості та обсяги розвитку персоналу за рахунок його певної "спеціалізації". В даному випадку, увага в

сфері розвитку персоналу під час реалізації стратегії, зосереджується на окремих визначених категоріях працівників організації та розвитку у них компетенцій, що пов'язані з :

- ✓ *почуттям власності* щодо результатів своєї роботи та роботи підлеглих;
- ✓ *баченням, плануванням та організацією* своєї роботи та роботи підлеглих;
- ✓ *розвитком довіри й відданості ідеям* усіх зацікавлених сторін;
- ✓ *роботою в команді та забезпеченню співпраці й соціального партнерства*;
- ✓ *прагненням до безперервного покращення й вдосконалення* бізнес-процесів, до яких мають відношення;
- ✓ *позитивними та конструктивними реакціями* на проведення змін й подолання спротиву цьому процесу;
- ✓ *розробленням творчих шляхів* розв'язання проблем та попередженням виникнення проблемних ситуацій, тощо.

Реалізація зазначеної особливості розвитку людських ресурсів передбачає формування специфічних якісних ознак певної категорії персоналу, що потребує застосування різноманітних стратегій розвитку, в тому числі і сполучення формальних та неформальних форм навчання, і застосування програм з особистісного розвитку, і моделювання професійної кар'єри, і розвиток емоційної культури, тощо.

Реалізації стратегії управління людськими ресурсами в умовах, коли стратегією передбачається спрямування сфери розвитку цього ресурсу організації на **забезпечення поведінкових чинників** шляхом розвитку соціально-емоційної складової в процесі вдосконалення співробітників, також має певну особливість, яка полягає в зменшенні уваги до розвитку професійних чинників, а, натомість, приділення уваги особистісним чинникам, що обумовлюють емоційний стан та характер соціальних взаємовідносин. Особливістю реалізації зазначеної стратегії є, зокрема, надання переваг неформальним і гнучким системам управління людськими ресурсами, які ґрунтуються на між особистих зв'язках та взаємовідносинах, в протиположності до виправданого формалізованого систем управління.

Відчутним чинником успішної впровадження зазначеного напряму стратегії стає залежність від стану **емоційної культури**, як в діяльності окремих індивідів, так і організації в цілому. В тому числі таких елементів емоційної культури як:

а) саморегуляція — пов'язана із такими факторами компетентності, як: самоконтроль, чесність, ініціатива, адаптивність, відкритість, орієнтованість на результат;

б) самоусвідомлення — пов'язане із такими факторами компетентності, як: впевненість у собі, реалістична самооцінка, емоційне самоусвідомлення;

в) соціальна орієнтація — пов'язана із такими факторами компетентності, як: симпатія, вміння вирощувати і утримувати таланти, організаційне усвідомлення, усвідомлення культурних відмінностей, прийняття різноманітності, обслуговування клієнтів і покупців;

г) *соціальні вміння та навички, створення мереж для отримання результатів від інших працівників* — пов'язані із такими факторами компетентності як: лідерство, ефективність в управлінні змінами, конфліктами, вплив/комунікації, експертиза в управлінні командами;

д) *зростання емоційного інтелекту та емоційної культури* не лише керівників, а й усіх співробітників компанії — є необхідною складовою стратегії розвитку людських ресурсів.

Для забезпечення успішного розвитку персоналу в даному напрямі необхідно створити атмосферу та моральну основу, що навчання базується на "правильних" рішеннях, які будуть сприйматися "на віру". Тобто організаційна культура повинна бути націлена на розбудову поведінкових взаємовідносин в організації, які забезпечують прийняття економічно "правильних" рішень на базі сприйманих морально-етичних принципів. Поширеними є такі характеристики *стилів керівництва знаннями*, що спираються на релігійну аналогію: "мудрець", "проповідник", "священик", "провидець", тощо.

Вдосконалення стратегічних здатностей як керівників організації, так і всіх її співробітників в якості основного чинника реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації та її трудового потенціалу також накладає на цей процес певні особливості, які полягають в тому, що процеси розвитку персоналу **спрямовані** на:

- **формування стратегічної відповідності працівників** — формування їх стратегічного бачення, розуміння процесів прийняття стратегічних рішень, способів розроблення стратегій і навичок щодо її реалізації, тощо;

- **розвиток стратегічної гнучкості працівників** — розвиток компетенцій, які мають забезпечити:

- а) швидку адаптацію в різноманітних ситуаціях, з різними людьми й групами;

- б) зміну власних підходів до роботи відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища;

- в) розуміння переваг кількох підходів до розв'язання питання;

- г) можливість повернення до альтернативних рішень навіть після вибору оптимального плану;

- д) здатність до продуктивної праці навіть у тих випадках, коли надії на від самого початку обраний шлях не виправдалися.

Одночасне володіння компетенціями стратегічної відповідності та стратегічної гнучкості створює компетенцію **стратегічної спроможності**, яка є цінним компонентом культури сучасної організації та фактором її лідерства у конкурентній боротьбі.

Результати стратегічного розвитку людських ресурсів можна оцінити за допомогою, зокрема, таких **показників** як:

- ✓ приріст обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному аспектах;

- ✓ ефективність інвестування в людські ресурси з позицій реалізації стратегічних цілей компанії;
- ✓ збільшення обсягів прибутку за рахунок розвитку персоналу;
- ✓ рівень продуктивності праці та доданої вартості на одного працівника;
- ✓ якість виробленої продукції або наданих послуг;
- ✓ зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу;
- ✓ ефект від запровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою;
- ✓ рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, вміння і практичні навички);
- ✓ відповідність розвинених компетенцій працівника стратегії управління організацією;
- ✓ рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його просування;
- ✓ рівень задоволеності працівника опанованою у процесі навчання професією;
- ✓ рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу компетентністю працівника, тощо.



Питання для самоконтролю

- 1. Типи організацій, що вирізняються підходами до реалізації сфери розвитку людських ресурсів організації під час втілення стратегічних планів*
- 2. Розвиток людських ресурсів як складова стратегії управління людськими ресурсами – сутність та основні завдання*
- 3. Компоненти реалізації стратегії управління людськими ресурсами, що є першочерговими під час її реалізації в сфері розвитку цих ресурсів в цілому*
- 4. Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації з точки зору перетворення організації, на таку що наскрізь навчається – сутність основних складових та підходів реалізації стратегії*
- 5. Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації з точки зору нарощуванні інтелектуального капіталу організації навчається – сутність основних складових інтелектуального капіталу організації та застосування майндмепінгу (ментальних карт)*
- 6. Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації з точки зору акцентування уваги на розвитку керівного складу організації – переваги та недоліки такої "спеціалізації" та основні компетенції що підлягають розвитку*
- 7. Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації з точки зору забезпечення поведінкових чинників шляхом розвитку соціально-емоційної складової в процесі вдосконалення співробітників – основні напрями реалізації стратегії в цілому та емоційної культури, зокрема*

8. *Особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку цього ресурсу організації з точки зору вдосконалення стратегічних здатностей як керівників організації, так і всіх її співробітників – основні напрями реалізації стратегії*

9. *Показників оцінки результатів стратегічного розвитку людських ресурсів*

ТЕМА 17. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ

☞ Основні теоретичні положення

Реалізації стратегії управління людськими ресурсами в цілому, як і врахування певних її особливостей під час впровадження стратегії в окремих сферах цієї стратегії (наприклад в сферах, що пов'язані з проведенням організаційних змін, формуванням та розвитком якісних характеристик людських ресурсів організації, тощо) *є не можливим без врахування трудових взаємовідносин* (особистісних, всередині трудових колективів та між ними на загально-корпоративному рівні, а також відносин, що складаються навколо організації) та їх *коригування*, в разі необхідності, з метою приведення у відповідність до визначених стратегічних цілей та створення умов, що забезпечують вирішення встановлених стратегічних завдань.

Така *залежність* успішності реалізації стратегії управління людськими ресурсами від стану та розвитку трудових відносин в організації обумовлюється тим, що управління людськими ресурсами (стратегічне управління, зокрема) являє собою *змістовне наповнення* цього процесу, а взаємовідносини (в системі їх взаємозв'язків та ієрархії співвідпорядкованості), що виникають під час реалізації цього процесу утворюють його *форму*.

До основних *стратегічних завдань*, пов'язаних з розвитком трудових відносин в організації, можна віднести, зокрема, наступні:

- формування *стабільних відносин співробітництва* між суб'єктами трудових відносин, що дає змогу мінімізувати конфліктні (проблемні) ситуації;
- досягнення *прихильності* між суб'єктами трудових відносин за допомогою залучення працівників у процеси комунікації та управління;
- посилення *взаємної загальної зацікавленості* суб'єктів трудових відносин у досягненні організацією її стратегічної мети та інших організаційних цілей.

До *суб'єктів трудових взаємовідносин* відносяться як конкретні співробітники організації, формальні та неформальні угруповання цих працівників, трудові колективи організації в цілому та окремих її структурних підрозділів та напрямів і видів діяльності, зокрема, так і роботодавці (власники бізнесу та уповноважені ними особи).

Під час реалізації стратегії управління людськими ресурсами саме поняття "*трудові відносини*" значно *розширюється* у зв'язку з тим, що:

а) визнаються в якості *суб'єктів* цих відносин не лише окремих працівників з одного боку та власників організації (уповноважених ними осіб) з іншого, а також й їх об'єднання, представників суспільно-громадських відносин, пов'язаних з функціонуванням організації;

б) передбачають *більш широке коло обов'язків* та зобов'язань кожної із сторін цих взаємовідносин, перетворюючи їх з *двосторонніх, врегульованих нормами трудового права, суспільних відносин, що виникають між суб'єктами трудової діяльності на підставі укладеного між ними трудового договору, в багатосторонні соціально-трудова відносини.*

Таким чином, встановлюючи в процесі стратегічного управління людськими ресурсами певні зміни в характер та зміст трудових відносин, виникає необхідність розглядати *відносини*, що супроводжують процес формування, використання та управління людськими ресурсами *з точки зору:*

- *трудового контракту* — добровільного юридично оформленого зв'язку між працівником і роботодавцем, *яким обумовлено* те, що: **а)** *працівник зобов'язується* особисто виконувати визначену трудову функцію за обумовленою спеціальністю, кваліфікацією, посадою в даній організації з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядкові; **б)** *роботодавець зобов'язується* виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодами між сторонами;

- *психологічного контракту* — комбінації думок суб'єктів взаємовідносин, що виникають в процесі функціонування організації, у вигляді *певного набору взаємних* (за звичай не формалізованих) *очікувань* одних від інших, *яким передбачається* те, що: **а)** *з точки зору найманих працівників* та їх представників — ставлення до них з позицій справедливості, рівності і стабільності, забезпечуючи усі гарантії передбачені трудовим договором, законами, договорами та угодами, в тому числі певні гарантії їх трудової зайнятості; надання можливості виявити власну компетентність з відповідним кар'єрним зростанням й створенням умов для розвитку вмінь, навичок, досвіду, тощо; **б)** *з погляду працедавця* — лояльність працюючих в організації та їх прихильність й відданість до неї, необхідну для успішного функціонування організації компетентність працівників та спрямованість усіх їх зусилля на досягнення мети, забезпечення дисципліни та їх підпорядкування встановленим регламентам, тощо..

Розбудова соціально-трудова відносин в процесі реалізації обраної в організації стратегії (як генеральної, так і окремих фундаментальних (функціональних, в тому числі і управління людськими ресурсами) стратегій, що мають вертикальну відповідність) мусить бути спрямованою на *забезпечення єдності інтересів* усіх зацікавлених в цьому процесі сторін, фундаментом якої мають бути як *спільність мотивів* щодо отриманих результатів діяльності організації, так і *спільність цінностей і моральних настанов* під час здійснення цієї діяльності. За наявності суперечливості в інтересах суб'єктів господарської або іншого виду діяльності виникає *ризик*

провалу стратегії в наслідок неприйняття стратегічних цілей та неефективної участі персоналу в їх досягненні. **Забезпечення єдності інтересів** усіх сторін, задіяних в діяльності організації здійснюється, зокрема, **шляхом** забезпечення:

- **внутрішньої інтеграції** в організації — встановлення і збереження ефективних трудових взаємовідносин між членами організації, спрямованих на реалізацію обраної стратегії. Внутрішня інтеграція в організації передбачає розв'язання таких проблем:

- ✓ *концепцій і порозуміння* — вибір методів стратегічного планування, досягнення розуміння основних концепцій розвитку компанії;

- ✓ *розмежування робочих груп і трудових колективів* — визначення критеріїв членства працівника в певному підрозділі та принципів взаємодії між співробітниками й підрозділами;

- ✓ *посад і повноважень* — запровадження правил досягнення, збереження і втрати посад (робочих місць) та відповідність їм обов'язків, прав та повноважень;

- ✓ *винагород і стягнень* — розроблення системи заохочень і покарань відповідно внеску в досягнення стратегічних цілей організації;

- **адаптації організації до зовнішнього середовища і виживання** організації у ньому — проблема пошуку власного цільового ринку (власної "ніші" в ринковому просторі) та пристосування організації до її зовнішнього оточення, яке зазнає безперервних змін. Для адаптації у зовнішньому світі потрібно чітко визначити:

- ✓ *місію, стратегічні цілі та завдання організації по їх досягненню;*

- ✓ *засоби, якими досягатиметься мета, зокрема вибір структуру організації, її місця на ринку та засобів його забезпечення, систем винагород, тощо;*

- ✓ *оцінки — критерії того, наскільки якісно окремі особи і групи виконують свої обов'язки.*

Механізмом, який може забезпечити **поєднання внутрішньої інтеграції** в організації з її **адаптацією до зовнішнього середовища** і виживання в ньому, є створення в організації відповідної **корпоративної культури**, спрямованої на **забезпечення** : **а) взаємного пристосування** як працівників до організації, так і організації до працівників; **б) пристосування** (адаптації) організації до її зовнішнього середовища та **формування** у зовнішнього оточення організації сприятливого для її діяльності відношення. Таким чином, **корпоративна (організаційна) культура** організації — **спосіб забезпечення** певного **відображення індивідуальності організації** та її **якісної визначеності**, які **виявляються**:

- а) у поведінці** представників її людських ресурсів в здійсненні процесу функціонування організації;

- б) у взаємодії** організації з її клієнтами — постачальниками, споживачами, учасниками ринкових й суспільно-громадських відносин;

- в) у сприйнятті** організації з боку як представників її зовнішнього оточення, так і представників персоналу, задіяного в її функціонуванні.

Виходячи з цього, забезпечення функціонування корпоративної (організаційної) культури організації має здійснюватися (за допомогою її цілей та ціннісних орієнтирів, її трудового та інтелектуального капіталу, внутрішніх й зовнішніх комунікацій та зв'язків організації, культури її соціально-трудова і виробничо-технологічних відносин, тощо) на наступних **рівнях**:

1) **рівень**, який охоплює *зовнішні прояви* — рівень, до якого належать *видимі й відчутні елементи культури та її складові*, а саме певні манери поведінки, мова спілкування, регламенти, фірмові й товарні знаки, одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель, тощо;

2) **смысловий рівень** — рівень, який формує *цінності й вірування* організації, *роз'яснює мету* існування організації та цілі її існування й розвитку в перспективі;

3) **глибинний рівень** — рівень, на якому визначаються *базові концепції* існування та розвитку організації, *характер та стиль відносин*, що існує всередині організації та з її зовнішнім оточенням, *засоби, що забезпечують сприйняття* ціннісних орієнтирів організації більшістю її членами підсвідомо та такими, що не потребують узаконення, бо вважаються істинними та незамінними.

Використання корпоративної (організаційної) культури в якості **інструменту** для здійснення стратегічного управління людськими ресурсами в сфері розвитку в організації трудових відносин **спрямоване на** :

✓ визначення *змісту і цінності* стратегічних цілей організації для усіх її співробітників;

✓ забезпечення процесів *передавання знань* між підрозділами і розвитку нагромадженого практичного досвіду;

✓ *скорочення витрат* на управління людським ресурсом та втрат людського капіталу, на тлі розширення та реалізації її трудового потенціалу,

Стратегічною метою організації в сфері розвитку її трудових відносин є:

- з точки зору *внутрішньої інтеграції організації* — поступове формування у персоналу *зацікавленості* у виконанні покладених на нього трудових функцій забезпеченням відчуття *задоволеності* від їх виконання, з метою створення *лояльного ставлення* та переходу до їх *залученості* у діяльність організації, *з метою* забезпечення *сприяння* проведенню організаційних змін, здійсненню конструктивних нововведень, доброзичливому співробітництву в організаційних міжособистісних відносинах, згуртованості і довіри, ставши, врешті-решт, потужним стимулом на шляху реалізації корпоративної стратегії;

- з точки зору *адаптації організації до зовнішнього середовища і виживання організації* у ньому — створення *позитивного іміджу* організації, що має забезпечувати її *сприйняття* суб'єктами зовнішнього оточення як надійного партнера, постачальника якісного товару (послуг, робіт) та законослухняного і соціально відповідального учасника суспільних відносин. Зовнішня функція реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку її трудових відносин має також забезпечити: інтеграцію організації у

світове бізнес-співтовариство, розвиток її здатності розширювати сфери своєї присутності на ринку, впливати на значущі для неї групи клієнтів.

Суттєвим призначенням розбудови корпоративної культури організації в якості особливості реалізації її стратегії є **вплив трудових відносин**, що формуються за її допомогою, **на формування та розвиток компетенцій** людських ресурсів організації шляхом створення сприятливої атмосфери для постійного навчання та самовдосконалення персоналу, відкритого ділового спілкування та співробітництва між ними. Завдяки цьому удосконалюються як професійні, так і особистісні якості працівників, які спрямовані на подолання розриву між наявними компетенціями та бажаними, потрібними для реалізації стратегічних цілей організації. У зв'язку з цим розроблення стратегій управління корпоративною культурою стає невід'ємним компонентом стратегічного управління персоналом.

Таким чином, реалізація стратегії управління людськими ресурсами **потребує чіткого визначення стратегічних підходів** до створення, забезпечення функціонування та вдосконалення певних трудових відносини, що визначаються корпоративною (організаційною) культурою кожної конкретної організації, що діє в конкретних умовах та обставинах. Забезпечити такий підхід до стратегії управління людськими ресурсами як в сфері розвитку трудових відносин в організації в цілому, так і в частині її корпоративної (організаційної) культури, зокрема, можливо лише завдяки дотриманню певних **принципів** формування корпоративної культури організації та трудових відносин в ній. Серед основних принципів можна зазначити такі як:

- **системність** — зумовлює розгляд культури організації та відносин в ній, як *системи взаємозалежних елементів*, за якої удосконалювання культури та відносин можливе тільки за рахунок зміни кожного з цих елементів;
- **комплексність** — полягає в розгляді культури організації та відносин в ній з урахуванням *можливих наслідків впливу багатьох* (психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших) чинників;
- **регіональність** — передбачає урахування в процесі формування культури організації та відносин в ній *певних регіональних особливостей* (національних, релігійних, культурних, менталітету населення, тощо) регіону, де розташована та функціонує конкретна організація;
- **історичність** — зумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації та практики міжособистісних відносин основним сучасним людським цінностям та історичним та звичаям, з урахування їх динаміки у часі;
- **науковість** — припускає необхідність використання науково обґрунтованих методів під час формування корпоративної культури організації та її ціннісної орієнтації (тобто базової орієнтувальної ролі системи цінностей для всієї системи, що зумовлює корпоративну культуру);
- **формалізованість** — передбачає представлення всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини в організації та дії її персоналу, у вигляді певних сценаріїв, що описують зміст, стиль та характер поведінки під час здійснення трудової діяльності усіх її працівників;

- **ефективність** — припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації та підвищення ефективності цієї діяльності за рахунок забезпечення потрібної поведінки працюючих та забезпечення необхідних трудових відносин між ними.

До особливостей реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку трудових відносин в організації належить використання тих чи інших **стратегічних альтернатив**, що є в організації в цьому питанні, серед яких, зокрема, можна зазначити наступні:

- **збереження та зміцнення** існуючої корпоративної культури організації та характеру відносин в ній, за умови їх відповідності визначеним стратегічним цілям та встановленим завданням щодо реалізації стратегії. Один із найбільш дієвих способів збереження існуючого стану культуру організації та взаємовідносинам в ній — систематичний огляд подій, поведінки членів колективу та результатів його діяльності. Серед основних чинників збереження та зміцнення корпоративної культури організації та характеру відносин в ній є: **а)** цінності менеджерів і співробітників; **б)** реагування менеджерів на кризові ситуації, зокрема на внутрішні кризи; **в)** роль менеджерів і інших членів трудового колективу у створенні культури даного типу, засвоєнні цієї культури і тренуванні; **г)** критерії розподілу винагород і посад; **д)** критерії набору, відбору, просування по службі та звільнення; **е)** ритуали, церемонії та легенди даної організації; **є)** розвиток системи комунікацій в організації, тощо;

- **внесення певних змін** в наявну культуру організації та коригування існуючих в ній взаємовідносин, в разі наявності такої потреби під час впровадження стратегій організації у зв'язку з наявністю певної їх невідповідності цим стратегіям та/або низької їх ефективності. Основні методи зміни культури організації торкаються зміни тих же чинників її збереження, в тому числі, наприклад, щоб провести зміни в наявній культуру організації, зробивши її іншою, можна змінивши, зокрема, такі чинники як: **а)** пріоритети уваги й цінності менеджерів і колективу; **б)** стиль управління кризою або конфліктом; **в)** критерії відбору та найму нових працівників, вивільнення працюючих; **г)** ролі та фокус у програмах навчання і критеріях просування по службі в межах організації; **д)** критерії розподілу винагород і стимулювання в організації; **е)** інші акценти в кадровій політиці; **є)** організаційну символіку, церемонії та ритуали, тощо;

- **формування нової** корпоративної культури організації та вибудовування нового змісту, стилю й характеру трудових відносин в ній.

Незалежно від обраної стратегічної альтернативи стосовно забезпечення процесу реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку трудових відносин в організації, необхідно проводити **комплексне оцінювання ефективності** стратегічного управління як в сфері забезпечення стратегії відповідними трудовими відносинами в цілому, так і корпоративної культури організації, зокрема, з точки зору їх відповідності стратегіям

організації та забезпечення можливості реалізації цих стратегій. До **випадків**, коли **проведення комплексного оцінювання ефективності** існуючих в організації трудових відносин та корпоративної культури, яка їх визначає та підтримує, **є обов'язковими** можна, зокрема, віднести наступні:

- перехід організації до більш інтенсивного розвитку, розширення видів та/або напрямів діяльності, вихід на нові ринки, тощо;
- інтеграція організації в горизонтальному (об'єднання з іншими організаціями шляхом приєднання або поглинання. тощо) та/або вертикальному (входження до складу холдингу, тощо);
- проведення в організації суттєвих та/або масштабних організаційних змін, які обумовлені її стратегією;
- всередині організації та навколо неї почали мати місце процеси, причини і природа яких не зовсім зрозумілі як для керівництва організації, так і для незалежних експертів з цих питань, залучених організацією;
- прийняття рішення щодо прийняття тої чи іншої зі стратегічних ініціатив в сфері розвитку трудових відносин при реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Сутність комплексного оцінювання успішності існуючих в організації трудових відносин та її корпоративної культури, що забезпечують реалізацію стратегії має охоплювати діагностику певних **показників**, серед яких можна, зокрема, зазначити наступні :

- **Рівень ідентифікації співробітників з організацією** — ступінь ототожнення співробітника себе зі своєю організацією, визнання її норм і правил як умов забезпечення власної причетності до організаційної стратегії. Цей показник може використовуватися як нематеріальний управлінський ресурс мотивації досягнення стратегічних цілей. До **індикаторів**, що характеризують : **а)** розуміння працівником важливості своєї роботи для досягнення цілей організації та особистого внеску в загальний результат роботи організації; **б)** бажання працівників обмінюватися знаннями і власним досвідом, наявність довіри і згуртованості в трудовому колективі; **в)** відчуття у працівників гордості за свою організацію з розумінням своєї причетності до трудового колективу як єдиної команди.

- **Ступінь відповідності цінностей і компетентності менеджменту організації стратегічним цілям та критеріям ефективності організації** — умови для якісної реалізації управлінських функцій, їх узгодженості на всіх рівнях, поширення корпоративних цінностей серед підлеглих та підвищення як їх, так і власної компетентності.

- **Соціально-психологічний клімат організації (соціальна атмосфера)** — віддзеркалення того, як працівниками сприймається ("бачать" та "відчувають") корпоративна культура своєї організації та як вона впливає на формування та практичне здійснювання трудових відносин в організації з точки зору взаємодії особистісних, внутрішньо-групових та зовнішньо-групових факторів відносин у трудовому колективі. Для оцінювання соціальної атмосфери в організації (як і багатьох інших показників) користуються методами соціологічних опитувань.

Так, зокрема, для оцінювання стану соціально-психологічного клімату в організації, досліджують такі її *характеристики* як: **а) структура** — сприйняття обмежень і свободи дій та міри формальності й неформальності робочої атмосфери; **б) відповідальність** — відчуття кредиту довіри на виконання важливої роботи; **в) ризик** — відчуття ризику і виклику, якими характеризується діяльність в організації, в тому числі наголошення на прийнятті прорахованих ризиків або правил безпечної гри; **г) теплота** — наявність дружніх і неформальних соціальних груп; **д) підтримка** — відчуття підтримки з боку менеджерів і колег, в тому числі наявність чи відсутність взаємної підтримки під час роботи та за її межами; **е) стандарти** — усвідомлення важливості внутрішніх і зовнішніх цілей і стандартів ефективної роботи; наголошення на виконанні роботи якісно; особисті й командні цілі відрізняються достатньою складністю; **є) конфлікт** — бажання відповідальних за прийняття рішень вислуховувати різні думки, в тому числі наголошення на відкритому розв'язанні проблем на противагу згладжуванню або ігноруванню протилежних позицій; **ж) ототожнення** — почуття приналежності до організації, сприйняття себе цінним членом єдиного трудового колективу (команди однодумців). Оцінювання соціально-психологічного клімату здійснюється в двох основних *аспектах*: **1)** ставлення людей до трудового процесу в цілому та власної праці, зокрема; **2)** ставлення людей один до одного та організації в цілому. До *критеріїв*, що визначають соціально-психологічний клімат як *сприятливий* можна віднести : **а)** довіру і високу вимогливість членів групи один до одного у питаннях щодо реалізації групової потреби-мети; **б)** доброзичливу і ділову критику колег щодо виконання ними своїх завдань; **в)** вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, що стосуються реалізації групової потреби-мети та виконання індивідуальних завдань; **г)** відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати участь у вирішенні значущих для реалізації групової потреби-мети проблем; **д)** достатню інформованість членів трудового колективу щодо їх завдань і стану справ; **е)** задоволеність можливістю реалізації індивідуальної потреби-мети в межах колективної; **є)** високу ступінь емоційного залучення і взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають психологічний дискомфорт у когось із членів колективу; **ж)** прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним (значною більшістю) з його членів; **з)** високу згуртованість усіх членів колективу навколо загальної потреби-мети і задоволеність тим самим належністю до цього трудового колективу.

- **Ефективність роботи персоналу організації** — досягнення певних кількісних та якісних показників трудової діяльності (обсяги випуску товарів (виконання робіт, надання послуг), продуктивність праці, якість товарів (робіт, послуг), прибуток, тощо), які хоча напряду і не залежать від стану трудових відносин та корпоративної культури організації, але, безумовно, впливає на них, тому важливо ретельно розділяти чи та чинники показників роботи в динаміці та співставленні.

- **Задоволеність співробітників організації** — комплексна характеристика управління людськими ресурсами в цілому та корпоративною культурою організації, зокрема, що включає такі показники як: **а)** рівень задоволеності змістом і організацією праці, оцінкою й оплатою, перспективами професійного та кар'єрного зростання, додатковими мотиваційними чинниками; **б)** рівень плинності кадрів, у тому числі з причини звільнення; **в)** рівень самореалізації персоналу та його кар'єрного росту, тощо.

- **Внутрішній імідж організації** — характеристика відношення членів організації до неї, що виявляється через: **а)** сприйняття співробітниками характеру запроваджуваних організаційних змін; **б)** оцінювання ними корпоративних заходів, що відбуваються в організації; **в)** сприйняття найманими працівниками власників організації та уповноважених ними осіб, тощо.

- **Дотримання працівниками організації її внутрішньої нормативної документації та правил поведінки** — характеристика стану трудових відносин в організації, що розкривається через такі індикатори як **дотримання співробітниками**: **а)** режиму роботи та відпочинку; **б)** правил безпеки і стилю корпоративного одягу; **в)** процедур здійснення бізнес-процесів; **г)** інших правил, норм поведінки, процедур і регламентів, тощо.

- **Комунікаційні канали організації та поінформованість її співробітників** — характеристика засобів забезпечення корпоративної культури організації та розбудови в ній трудових взаємовідносин, яка відбивається такими показниками як: **а)** рівень поінформованості членів трудового колективу про стан справ в організації в цілому й окремих її підрозділах, зокрема; **б)** ступінь довіри працівників до отримуваної інформації; **в)** ефективність роботи інформаційних каналів і комунікаційних систем з точки зору оперативності, об'єктивності та актуальності інформації, яку доводять за їх допомогою; **г)** наявність "зворотного зв'язку" та результативність комунікаційних каналів, щодо його доведення до "адресату"; **д)** готовність співробітників брати активну участь у процесі комунікацій і розвитку корпоративної культури.

Успішність реалізації стратегії управління людськими ресурсами з врахуванням особливостей, пов'язаних з сферою розвитку трудових відносин в організації, багато в чому залежить від своєчасного та об'єктивного **оцінювання типів цих відносин**, що притаманні конкретній організації. Серед найбільш поширених типів трудових відносин в організації (кожен з яких вимагає застосування власних, притаманних саме цьому типу відносин, особливостей реалізації стратегії) можна зазначити, зокрема, такі:

- **протиборчі відносини** — відносини, що будуються за принципом "владарювання — підпорядкування" з одного боку та "виконання — слухняність" з іншого боку;

- **традиційні відносини** — відносини, коли працівники можуть вирішувати свої питання тільки через представницькі органи, утворені ними;

- **партнерські відносини** — відносини, коли працівники залучаються до обговорення проблемних ситуацій й їх розв'язання, участі в управлінні підрозділом та організацією в цілому, але, при цьому, права на ухвалення остаточних рішень не мають;

- **"поділ влади"** — відносини, коли працівники залучаються до участі та прийняття управлінських рішень як на тактичному, так і на стратегічному рівні.



Питання для самоконтролю

1. *Сутність поняття "трудові відносини" та їх роль в процесі реалізації стратегії управління людськими ресурсами*

2. *Шляхи забезпечення єдності інтересів в організації та їх роль в процесі реалізації стратегії управління людськими ресурсами*

3. *Корпоративна (організаційна) культура організації : її сутність та рівні прояву в процесі реалізації стратегії управління людськими ресурсами*

4. *Принципи формування корпоративної (організаційної) культури організації та трудових відносин в ній*

5. *Використання корпоративної (організаційної) культури в якості інструменту для здійснення стратегічного управління людськими ресурсами в сфері розвитку в організації трудових відносин*

6. *Вплив трудових відносин, що формуються за допомогою корпоративної (організаційної) культури, на формування та розвиток компетенцій людських ресурсів організації*

7. *Стратегічні альтернативи, що є в організації в питанні реалізації стратегії управління людськими ресурсами в сфері розвитку трудових відносин*

8. *Рівень ідентифікації співробітників з організацією, задоволеність співробітників організації, її соціально-психологічний клімат та стан комунікаційних каналів організації і поінформованість її співробітників як елементи комплексного оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в сфері розвитку трудових відносин та оцінювання корпоративної (організаційної) культури організації,*

9. *Ефективність роботи персоналу в організації, ступінь відповідності цінностей і компетентності менеджменту організації стратегічним цілям та критеріям ефективності організації, дотримання працівниками організації її внутрішньої нормативної документації та правил поведінки, внутрішній імідж організації як елементи комплексного оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в сфері розвитку трудових відносин та оцінювання корпоративної (організаційної) культури організації,*

10. *Оцінювання типів трудових відносин, що притаманні конкретній організації та особливості їх впливу на реалізацію стратегії управління людськими ресурсами організації*

ТЕМА 18. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ З УРАХУВАННЯМ РІЗНИХ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ПРАЦІВНИКІВ

☞ Основні теоретичні положення

Розвиток кожної організації (незалежно від виду, характеру та напрямку її діяльності) має *циклічний характер*, тобто протягом свого "життя" організація проходить через певні стадії свого *життєвого циклу*, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та соціальної діяльності. **Життєвий цикл організацій** — це сукупність стадій, які проходить організація протягом своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Реалізації стратегії управління людськими ресурсами потребує суттєвого коригування використовуваних методів, темпів та підходів з урахуванням різних стадій життєвого циклу організації, бо знання життєвого циклу дозволяє передбачувати стадії зміни організації з певною послідовністю станів і гнучко адаптувати стратегію і політику управління персоналом протягом часу.

Серед найбільш поширених, є наступні **підходи** до класифікації стадій життєвого циклу організації в залежності від:

- підходу до **забезпечення результатів діяльності** у відповідних сферах та на відповідних ринках з врахуванням певних закономірностей руху результатів діяльності організації, виокремлюють такі основні стадії розвитку:

а) формування організації — стадія на якій визначається місії організації та здійснюється пошук видів, характеру та критеріїв результатів діяльності організації, які можуть бути запропоновані нею майбутнім споживачам, з відповідним уточненням як цільових ринків діяльності організації, так і уявлень про її контрагентів (постачальників ресурсів, споживачів результатів, тощо) та їх специфічні потреби, а також шляхів спрямування діяльності організації на задоволення цих потреб;

б) розвиток та інтенсивне зростання організації — стадія на якій відбувається суттєве зростання масштабів її діяльності, збільшуються обсяги реалізації результатів діяльності організації, чисельність її персоналу, кількість філій, підрозділів, напрямів діяльності, ведеться пошук та виробництво нової продукції (товарів, послуг, робіт), розширюється коло споживачів, постачальників і партнерів, затверджується репутація на ринку, тощо:

в) зрілість та стабілізація діяльності організації — стадія, яка охоплює період сталої діяльності організації та стабілізації показників її функціонування, що характеризують місце та роль організації на ринку, забезпечення ефективності функціонування організації та її підвищення на цій стадії забезпечуються не за рахунок розширення обсягів та сфер діяльності, а за допомогою оновлення продукції, оптимізації витрат та вдосконалення процесів операційної й комерційної діяльності;

г) *спад діяльності організації (ситуація кризи)* — стадія, що характеризується, як правило, падінням попиту на результати діяльності організації, втратою досягнутого місця та власної ролі на ринку, а також контрагентів з якими пов'язана діяльність організації та її конкурентних переваг, зниженням ефективності діяльності нижче меж допустимої рентабельності, виникненням інших умов можливого припинення діяльності організації;

• *типу керівного складу організації, ролей, виконуваних ними в діяльності організації та стилів їх управління*, що визначають альтернативи подальшого розвитку організації і залежать від якості управлінських рішень, що ухвалюються. Певні комбінації типів керівників, виконуваних ними ролей і використовуваних ними стилів для управління процесами і організацією в цілому (її структурними підрозділами та їхніми ділянками) та їх оптимальне сполучення ("виробники", "адміністратори", "підприємці", "інтегратори", тощо — підхід, що запропоновано І. Адізесом) з вираженою домінантою певного типу, ролі та стилю визначають відповідні стадії життєвого циклу та дозволяють мінімізувати втрати під час їх проходження.

Врахування кожного з зазначених та інших підходів до класифікації стадій життєвого циклу організації є дуже важливим *для реалізації стратегії* управління її людськими ресурсами. Наприклад, на підставі підходу до стадій життєвого циклу організації в залежності від стану справ по *забезпеченню результатів діяльності* організації, визначаються певні особливості в проведенні організаційних змін, формуванні та розвитку компетенцій, тощо. На основі визначення життєвого циклу організації та його стадій в залежності від *врахування ролей менеджерів в діяльності організації та стилів їх управління*, визначаються особливості впливу на реалізацію стратегії управління людськими ресурсами, що пов'язані з розбудовою в організації трудових відносин, становленням та розвитком в ній корпоративної (організаційної) культури, стану соціальної відповідальності сторін бізнес діяльності, тощо.

Зміст і специфіка стратегічного управління людськими ресурсами організації значною мірою *визначаються завданнями*, які вона має вирішувати кожній стадії свого життєвого циклу, бо специфіка певних організаційних, виробничих, технологічних, соціальних й інших процесів, що відбуваються в організації на кожній зі стадій, вимагають відповідного кадрового забезпечення. Наприклад :

а) у загальному вигляді зазначимо, що цільовим орієнтиром на *етапі формування організації* — є задоволення потреби організації в людських ресурсах потрібної якості та достатньої кількості. Тому визначальною функціональною сферою в реалізації стратегії управління її людськими ресурсами цього етапу є підбір, відбір та комплектування персоналу, його адаптація, тощо;

б) на *етапі розвитку та інтенсивного зростання організації* домінантною реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації є сфери використання та розвитку людських ресурсів.

в) стадія *зрілості та стабілізації діяльності організації* вимагає пошуку нових мотиваційних засобів активізації персоналу та заохочення його до інноваційної діяльності. Вирішальною під час реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації стає її сфери мотивації та стимулювання персоналу;

г) нарешті, остання стадія життєвого циклу організації, що пов'язана зі *спадом в її діяльності* та наявністю кризових явищ, потребує під час реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації посилення уваги до сфери проведення загального комплексного контролю та здійснення аудиту персоналу. Враховуючи на те, що кожна криза відкриває, з іншого боку, певний простір для можливостей, цей період також пов'язаний із переглядом існуючих стратегій та внесенням певних коректив до них.

Таким чином, кожна стадія життєвого циклу організації має певні **особливості** щодо реалізації стратегії управління її людськими ресурсами серед яких, наприклад, можна зазначити наступні:

1. Стадія формування організації — характеризується приділення особливої уваги до кадрового забезпечення організації, залучення нового персоналу або переорієнтація частини співробітників, які готували новий бізнес-проект, на його реалізацію, конкретизація напрямів і цілей роботи з людськими ресурсами з урахуванням умов діяльності організації та особливостей обраної стратегії. Важливим є розуміння того, що залучений персонал має задовольняти не лише потреби організації поточного періоду, а й бути готовим до виконання майбутніх завдань, пов'язаних зі стратегічним курсом. Серед *основних завдань*, що визначають особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами на цій стадії доцільно виокремити:

- *підготовку до формування організації та/або проведення організаційних змін в ній* — **а)** проектування організаційної структури; **б)** здійснення необхідних розрахунків потреби в персоналі; **в)** аналіз кадрової ситуації на ринку праці в галузі та регіоні; **д)** визначення з місією та стратегічними цілями стратегії управління людськими ресурсами, тощо;

- *формування трудового колективу організації та її кадрового складу* — **а)** аналіз основних видів діяльності в організації; **б)** опис і специфікація робіт; **в)** формування критеріїв відбору кандидатів; **г)** визначення сегментів ринку праці, з якого проводитиметься набір, тощо;

- *розроблення системи і принципів роботи з людськими ресурсами організації* — **а)** формування стратегії управління людськими ресурсами, визначення кадрової політики та політик, пов'язаних з нею, плану кадрових заходів; **б)** формування структурного підрозділу з управління людськими ресурсами (організаційної структури, чисельності, якісного складу, тощо) або відносин з структурами на яких покладено виконання зазначених функцій (порядок формування та реалізації цих відносин); **в)** розроблення системи збирання, збереження і використання кадрової інформації (розроблення штатного розпису, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій тощо). На даному етапі, коли процеси самоорганізації, пов'язані з реалізацією

підприємницької ініціативи, превалюють над процесами організації, саме в кадровій роботі необхідні чіткість та упорядкування інформаційної бази й документообігу. У цей же період у сфері управління персоналом важливо вирішити низку **стратегічних завдань**, серед яких, зокрема, зазначимо такі:

- ✓ *визначення стратегічних цілей і очікуваних результатів діяльності та трансляція їх до кожного співробітника*; • *аналіз зовнішнього середовища та основних напрямів і принципів взаємодії організації з оточенням*;

- ✓ *розмежування бізнес-процесів і видів робіт з їх детальним описом та специфікацією*;

- ✓ *формування компетенцій персоналу, виходячи як з бізнесових компетенцій, так і стратегічних компетенцій*;

- ✓ *встановлення зв'язків підпорядкування та координації у межах визначеної організаційної структури*;

- ✓ *визначення рівня централізації та децентралізації прав, обов'язків та повноважень, розроблення схем делегування повноважень, диференціації або інтеграції*;

- ✓ *забезпечення необхідних стратегічних змін, які дозволяють зберегти та зміцнити стратегічну позицію організації на ринку, тощо*.

2. Стадія розвитку та інтенсивного зростання організації — визначається приділенням виняткової уваги на даному етапі до використання людських ресурсів, формування та розвитку трудового потенціалу як окремих співробітників, так і організації в цілому, залучення нових працівників та їх адаптація і розвиток. Серед **основних завдань**, що визначають особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами на цій стадії доцільно виокремити:

- **перепроєктування (внесення певних змін) до структур організації** — зростання обсягів реалізації продукції з відповідним розширенням як операційної, так і комерційно-маркетингової діяльності обумовлює: **а) розширення існуючих структур** напрямів діяльності та підрозділів організації і створення нових; **б) необхідність вирішення певних проблемних ситуацій**, пов'язаних зі зменшенням, в наслідок розширення діяльності організації, керованості нею; **в) упорядкування структур** (виробничо-технологічної, організаційної, управлінської, тощо) організації та забезпечення координації дій між ними **г) узгодження взаємозв'язків між виробничими, допоміжними та сервісними підрозділами**; **д) закріплення і розширення існуючих та встановлення нових зв'язків з контрагентами та громадськістю, тощо**;

- **залучення та адаптація нових працівників** — визначення оптимальної чисельності та якісного складу (відповідне структурування цього ресурсу за визначеними параметрами) людських ресурсів, необхідних для: **а) підтримання визначеного балансу у співвідношенні між доданою вартістю, створеною працівниками, та витратами на утримання і використання цього ресурсу організації**; **б) забезпечення адаптації** (виробничої, організаційної, соціальної) працюючих; **в) визначення місця та ролі кожного працівника в досягненні стратегічної мети, тощо**;

- **навчання та розвиток людських ресурсів організації** — формування їх готовності до: **а)** *вирішення нових завдань*, що постають перед організацією; **б)** *уміння працювати* в умовах змін як внутрішнього стану організації, так і зовнішнього її оточення; **в)** *забезпечення безперервності процесу* навчання як нових працівників від самого початку їхньої діяльності, так і працюючих в організації певний проміжок часу; **г)** *створення умов* для наявності у працюючих та намагання їх до вдосконалення справді потрібних для організації компетенцій її працівників, можливостей для їх розвитку й саморозвитку; **д)** *забезпечення ефективної ротації* персоналу, чергування робіт, розширення й збагачення змісту діяльності, що дає можливість працівникам навчатися через досвід, опановуючи ключові знання, навички та вміння;

- **збереження і зміцнення корпоративної культури в організації та розширення можливості її трансляція** — підкріплення заходів щодо розвитку організації та її інтенсивного зростання відповідними заходами пов'язаними з розвитком трудових відносин на основі корпоративної культури організації, що передбачають: **а)** *збереження* існуючої організаційної культури (відбір нових працівників, здатних сприйняти існуючу корпоративну культуру, формалізація складових корпоративної культури та доведення їх до відома працюючих, створення соціальної атмосфери заохочення позитивних моделей поведінки працівників і відторгнення таких, які суперечать спільним нормам і цінностям, тощо); **б)** *зміцнення* існуючої корпоративної культури істотним (відповідна поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, розроблення й відкрите використання системи оцінювання і стимулювання (покарання) додержання певної поведінки, оперативна реакція керівництва на відхилення у поведінці працюючих від регламентів, передбачених організаційною культурою, моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційної для організації поведінки, впровадження корпоративних символів і обрядів, тощо); **в)** *трансляція корпоративної культури*, яка має такі складові як : ознайомлення та пояснення працівникам (як новачкам, так і працюючим певний час) з нормами, правилами й культурними цінностями організації, її історією, традиціями, героями та подіями, тощо; активне залучення працівників до вияву ініціативи, самостійного вибору засобів досягнення організаційних цілей у процесі виконання своїх професійних обов'язків; сприяння участі працівників у підготовці та проведенні заходів, спрямованих на збереження і зміцнення корпоративної культури; підкріплення ефективних рішень працівників заохочувальними заходами, тощо. *Збереження організаційної культури, її зміцнення та трансляції* мусять бути спрямованими на забезпечення:

- ✓ *подільності корпоративної (організаційної) культури* — забезпечення переважної більшості працюючих в організації, які поділяють базові цінності та інші складові елементи існуючої культури;

- ✓ *щільність корпоративної (організаційної) культури* — це питома вага масиву положень корпоративної культури, яка поділяється усіма (переважною більшістю) з працюючих в організації;

✓ *чіткість пріоритетів корпоративної (організаційної) культури* — визначеність та обґрунтованість моделей індивідуальної та колективної поведінки працюючих в організації.

3. Стадія зрілості організації та стабілізації її діяльності — це найбільш тривала за часом існування організації стадія її життєвого циклу, яка є такою, що вимагає концентрації зусиль на забезпеченні стійкого та стабільного її розвитку, запобіганню проявам кризових явищ та можливості їх виникнення. Серед *основних завдань*, що визначають особливості реалізації стратегії управління людськими ресурсами на цій стадії доцільно виокремити:

- **зниження витрат на персонал** — можливості підтримання досягнутого рівня прибутковості та його підвищення за рахунок розширення обсягів та сфер діяльності організації на цьому етапі є обмеженим, тому встає необхідність: **а) оптимізації й зменшення витрат** (операційних, комерційних, фінансових, тощо); **б) максимальної ефективності функціонування**, в умовах всебічної економії ресурсів, існуючих в організації структур; **в) раціоналізації та інтенсифікація** праці та інших складових, пов'язаних з використанням людських ресурсів; **г) виявлення резервів** зростання продуктивності, якості та результативності праці, тощо;

- **оцінювання діяльності персоналу** — здійснення процесу оцінювання всіх категорій працівників з метою: **а) покращення результатів** їх діяльності, **б) вдосконалення структури** робочих місць, розподілу робіт; **в) перегляду функціоналу** ключових керівників, спеціалістів та виконавців робіт з точки зору його стратегічного спрямування; **г) забезпечення подальшого руху** організації шляхом своєчасного позбавлення від усілякого "баласту", що цьому заважає;

- **стимулювання персоналу та його мотивація** — полягає в забезпеченні процесів: **а) удосконалення компенсаційної політики** та організації оплати праці на основі результатів оцінювання персоналу та його мотивування для досягнення стратегічних цілей й вирішення встановлених завдань; **б) посилення заходів впливу** на персонал здійснюваної в організації соціальної політики, реалізацією певних соціальних програм, конкурентоспроможного соціального пакету; **в) залучення працюючих** в управлінні організацією, їх співучасть у її прибутку й власності, яка залежать від успішності вирішення ними певних завдань; **г) підвищення відповідальності** за процес виробництва шляхом створення умов для збільшення змістовності, привабливості та креативності праці, тощо;

- **планування кар'єри, формування кадрового резерву, розвитку та просування персоналу** — саме на стадії стабілізації працівники починають замислюватися над своїм майбутнім зростанням у даній організації, планувати кар'єрні зрушення, тому найбільш ефективним на цій стадії є використання чинників пов'язаних з визнанням співробітника, його кар'єрним зростанням, розширенням та поглибленням його компетенцій (особливо відносно цінних для організації кадрів, які володіють ключовими її компетенціями, оскільки їх втрата може стати реальною загрозою для організації), тощо;

- **оптимальне поєднання сталого існування організації та проведення організаційних змін** — забезпечення збереження досягнутих організацією показників власного функціонування має, на цій стадії поєднуватися з проведенням певних організаційних змін, спрямованих на унеможливлення виникнення проявів кризових явищ шляхом оновлення результатів діяльності, способів їх отримання, завойовування нових ринків збуту та джерел отримання ресурсів, внесення необхідних коректив у стратегію та політики організації. Можна виокремити такі **основні рівні змін в управлінні людськими ресурсами** організації: **а) зміна в знаннях** — потрібно роз'яснити суть перетворень, переконати в очікуваних організаційних та індивідуальних вигодах від них, провести необхідне навчання персоналу; **б) зміна в індивідуальних настановах (ставлення до змін)**: вимагає тривалішого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для сприйняття людиною необхідності змін; **в) зміна в індивідуальній поведінці** : відбувається тоді, коли людина одержує позитивний досвід нової поведінки; **г) зміна у груповій поведінці** : вимагає максимального часу і значних ресурсів, оскільки йдеться про формування нової колективної поведінки;

- **залучення персоналу до управління організацією** — наявність лояльного персоналу, відданого стратегічній меті та цілям організації, готового поступатися особистими інтересами заради спільного виграшу є основою стабільного існування організації, яка спрямована на перетворення найманих працівників з простих виконавців на співучасників в бізнес діяльності організації. Посилення "ефекту співучасті" може посилюватися внаслідок участі працівників в доходах, завдяки довгостроковим стратегіям стимулювання та мотивації персоналу, посилення впливу соціальних стимулів на результати праці.

4. Стадія спаду діяльності організації (ситуація кризи) — це стадія життєвого циклу організації, яка є граничною для подальшого її існування, а саме: **або** організація припиняє своє подальше існування, **або** організація перетворює своє існування на "нових засадах", починаючи з етапу формування, тощо. На цьому етапі потрібний найбільш зважений та раціональний підхід до реалізації стратегії управління людськими ресурсами, в першу чергу до питань, пов'язаних з: **а) звільненням** персоналу; **б) зменшенням** витрат на його утримання (відмови від виплати доплат і надбавок, скорочення соціальних пільг, тощо); **в) зниженням зацікавленості** у працюючих в якісному виконанні ними трудових функцій, покладених на них, а також зі зменшенням відданості організації; **г) втратою компетентного висококваліфікованого персоналу**, здатного швидко адаптуватися до організаційних змін, забезпечуючи їх втілення в життя; **д) знанням керівниками та ключовими спеціалістами** організації суті її антикризової стратегії, розуміння ними причини здійснення організаційних змін у діяльності організації, що мають забезпечити її вихід з кризової ситуації.

Особливістю реалізації стратегії управління людськими ресурсами на цій стадії є **комплексне розв'язання проблемної ситуації з точки зору**:

✓ **процесів, що відбуваються в організації** — визначення та встановлення відповідності усіх бізнес процесів стратегічним цілям і завданням організації, її технологічному рівню, ресурсному забезпеченню, тощо;

✓ **структур, що існують в організації** — ефективність функціонування структур організації (виробничо-технологічної, організаційної, управлінської, маркетингової, соціальної, тощо), їх адекватність та відповідність процесам, що відбуваються в організації наявність/відсутність управлінських патологій, тощо;

✓ **персоналу, що задіяний в процесах та структурах організації** — чисельність персоналу, його структура та якісні характеристики, показники використання та утримання людських ресурсів організації, результативність та ефективності діяльності, як окремих співробітників, так і трудових колективів дільниць, структурних підрозділів та організації в цілому.

Подібно циклічному розвитку організації, діяльність *кожного конкретного працівника* у межах кожної конкретної посади в кожній конкретній організації також **відбувається циклічно**, формуючи таким чином **життєвий цикл роботи працівника** в організації. Життєвий цикл роботи працівника, як і життєвий цикл функціонування організації в цілому, має свої **етапи здійснення**, котрі чергуються, послідовно змінюючи один одного, аналогічно стадіям (фазам) життєвого циклу організації. Життєвий цикл роботи працівника в організації впливає на як на підходи до управління її людськими ресурсами та методи його здійснення, так і на формування та реалізацію стратегії та кадрової політики й політик організації з нею пов'язаних.

Серед *певних особливостей* реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації, що доцільно було б враховувати на кожному з **етапів життєвого циклу роботи працівника в організації** (його трудової діяльності на одній посаді (робочому місці) в межах однієї кваліфікаційної групи в одній організації) можна, зокрема, виділити наступні:

- **етап професійного зростання** — етап перевірки надій та очікувань, як з боку працівника, так і з боку працедавця (як правило, через шість місяців настає або розчарування, оскільки не всі мрії збуваються, або, навпаки, впевненості в в правильності вибору). Впродовж цього періоду (зазвичай, в залежності від специфіки роботи, триває приблизно від одного до двох років) працівник із мотивованого, але некомпетентного співробітника, переходить із зони професійного зростання в зону професійної реалізації. Для ключових посад (робочих місць) доцільно передбачати (планом кар'єрного зростання) альтернативи використання можливостей працюючих на цих посадах в інших точках організації;

- **етап професійної реалізації** — етап, коли працівник досягає певного (як правило, максимально можливого, виходячи з його якісних характеристик) рівня професіоналізму, прагнучи одержувати зворотний зв'язок у вигляді оцінки результатів власної праці, бути визнаною як фахівець, тощо. Необхідно зосередити увагу на змістовному та/або рольовому збагаченні діяльності таких співробітників, розширенні або модифікації їх функціоналу, просуванні

кар'єрними сходинками, випробуванні їх у нових завданнях та ролях, створенні умов для підвищення рівня його компетенцій та покращення (з точки зору здійснення певної діяльності) його особистісних якостей;

- **етап професійного вигорання** — етап, який настає коли або працівник хоче і далі професійно зростати, а організація не може забезпечити його розвитку на займаній посаді, або коли заходи щодо його професійного розвитку не дають потрібного ефекту. На цьому етапі у співробітника починається "професійний злам", який характеризується, залежно від психологічних особливостей співробітника, зниженням власної самооцінки, втратою мотивацію до праці, відчуттям апатії, виконанням своїх посадових обов'язків халатно, не виявляючи творчої ініціативи;

- **точка прийняття рішення** — етап, впродовж якого працівник приймає рішення, чи продовжуватиме він працювати на цій посаді (робочому місці), чи змінить її на іншу роботу (інший вид діяльності, або менш відповідальну, тощо), що є дуже важливим як безпосередньо для працівника, так і для організації, бо зміна роботи може викликати потребу в його заміщенні, а якщо працівник вирішує продовжити свою роботу, то стає, в більшості випадків, мало ефективним та немотивованим;

- **етап професійної стагнації** — етап, який притаманний працівникам, що в "точці прийняття рішення" вирішили залишитися на займаній посаді (робочому місці) та поступово стають непотрібними роботодавцеві (працівникам, які не в повній мірі відповідають вимогам до них з боку організації). З метою уникнення звільнення, працівник на певний час посилює свою трудову активність, але, як свідчить практика, з часом, відчувши себе "в безпеці", знову знижує трудову активність та не відповідає вимогам;

- **етап розірвання трудових відносин (звільнення)** — етап на якому здійснюється завершення трудової діяльності конкретної людини у межах кожної конкретної посади в конкретній організації. Рішення змінити роботу на іншу роботу (інший вид діяльності, або менш відповідальну, тощо), прийняте в "точці прийняття рішення" на цьому етапі не завжди означає звільнення з організації, а лише розірвання трудових відносин, що обумовлюють певну роботу в комплексі з певними обов'язками та правами — це може бути, наприклад, перехід в організації на іншу посаду, або інша спроба реалізуватися всередині організації. Остаточне розірвання трудових відносин, що пов'язане зі звільненням робітника з організації може бути: **а) конструктивним**, коли працівникові допомагають знайти новий функціонал за межами організації зі збереженням нормальних відносин (як з точки зору можливої співпраці в подальшому, так і з точки зору недопущення іміджевих втрат); **б) пасивним**, коли людину не зацікавлюють у подальшій роботі на даній посаді в організації й вона самостійно вирішує питання, пов'язані з працевлаштуванням; **в) антагоністичним**, коли розірвання трудових відносин супроводжується конфліктами, вирішення яких здійснюється навіть у судовому порядку.



Питання для самоконтролю

1. *Життєвий цикл організацій : сутність, підходи до класифікації стадій життєвого циклу організацій*
2. *Характеристика стадій життєвого циклу організацій в залежності від забезпечення результатів діяльності організацій*
3. *Основні задачі, що вирішує управління людськими ресурсами організацій на кожній зі стадій життєвого циклу організацій*
4. *Особливості щодо реалізації стратегії управління людськими ресурсами організацій на стадії її формування*
5. *Особливості щодо реалізації стратегії управління людськими ресурсами організацій на стадії її розвитку та інтенсивного зростання*
6. *Особливості щодо реалізації стратегії управління людськими ресурсами організацій на стадії її зрілості та стабілізації діяльності організацій*
7. *Особливості щодо реалізації стратегії управління людськими ресурсами організацій на стадії спаду її діяльності (ситуація кризи в організацій)*
8. *Життєвий цикл роботи працівника організацій : сутність, основні етапи цього циклу та особливості щодо реалізації стратегії управління людськими ресурсами організацій на кожному з них*

ТЕСТОВІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ. ГЛОСАРІЙ.

Тестові завдання

 **виконайте вправу**

1. Стратегічне управління людськими ресурсами – це:

А. Підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії відносно ділової стратегії, що визначається керівництвом із метою досягнення соціально-економічних цілей організацій.

В. Стійка схема спланованого використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів та дій, спрямованих на забезпечення виконання організацією поставлених цілей.

С. Усі дії, що впливають на поведінку людини у процесі формулювання й задоволення ними своїх потреб.

Д. Загальний напрямок руху організацій на шляху до досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми.

Е. Підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів організацій 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:

А. 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.

В. Ставлення до персоналу організації 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.

С. Приймання на роботу з урахуванням рівня відповідності працівників цілям і завданням організації, ступені їх прихильності (відданості організації); 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.

Д. 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» організації; 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:

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

В. 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.

С. 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:

А. Об'єкт й емпіричний матеріал, що представляється певною моделлю стратегічного управління людськими ресурсами.

В. Діяльність керівників організацій і персоналу управління, пов'язану із забезпеченням максимально ефективного використання ресурсів при вирішенні завдань і досягненні певних цілей.

С. Відносини між людьми при цілеспрямованому впливі на процес виробництва.

Д. Практичні дії, сприяють активізації й використанню людського фактору.

5. Основним об'єктом стратегічного управління є:

А. Людські ресурси, що представляють собою одну з провідних характеристик населення як виробника духовних і матеріальних цінностей, які включають сукупність різних якостей людей.

В. Об'єкт (колектив людей) з упорядкованою внутрішньою структурою і визначеними організаційними цілями.

С. Компетенції персоналу організації, що потрібні для досягнення поставлених стратегічних завдань.

Д. Система стратегічного управління людськими ресурсами.

6. Стратегія управління людськими ресурсами – це:

А. 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.

В. Стратегія, що дозволяє погодити деякі аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на співробітників, у першу чергу на їхню трудову мотивацію й кваліфікацію.

С. Вираження намірів компанії, тобто опис бажаного результату, що досягається через здійснення конкретних дій у використанні всіх видів ресурсів для досягнення цілей бізнесу.

7. Елементи стратегії управління людськими ресурсами – це.....(необхідно вказати найбільш повну, на ваш погляд, відповідь):

А. 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.

8. 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

9. Які з перерахованих вище видів відповідності можуть застосовуватися до стратегічного управління людськими ресурсами:

- А.** Відповідність як ситуаційний фактор.
- В.** Відповідність як ідеальний комплекс практичних підходів.
- С.** Відповідність як стратегічна взаємодія
- Д.** Відповідність як «зв'язування».
- Е.** Відповідність як цілісна структура.

10. Яка відповідність називається вертикальною інтеграцією?

А. Відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією і інтересами лінійних менеджерів і менеджерів з управління людськими ресурсами.

В. Відповідність, що відображає зв'язок між стратегічними завданнями менеджерів різних рівнів управління.

С. Відповідність, що відображає зв'язок між стратегією управління людськими ресурсами і зовнішнім середовищем.

Д. Відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією й стратегією управління людськими ресурсами.

11. З яких етапів складається процес стратегічного управління?

- А.** Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища.

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

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

Д. Прогнозування варіантів розвитку ситуації на ринку.

Е. Ефективна реалізація стратегій, виконання наміченого стратегічного плану.

Ф. Оцінка й контроль над ходом реалізованої стратегії, коригування напрямків діяльності й методів її здійснення.

12. Яке з указаних нижче визначень відповідає визначенню закону цілепокладення?

А. Цей закон установлює, що різноманітність впливу керівного органу повинне бути не менше, ніж різноманітність керованого.

В. 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.

С. 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.

13. Укажіть ключові концепції стратегії:

А. Конкурентна перевага.

В. Відмітні здатності.

С. Диференціація товару.

Д. Стратегічна відповідність.

Е. Лідерство у персоналі

14. До основних складових стратегії відносяться:

А. Стратегія якості.

В. Стратегічний намір.

С. Стратегія ресурсної бази.

Д. Стратегічна здатність.

Е. Стратегія інновацій.

15. Укажіть стратегії розвитку організації:

А. Стратегія підприємництва.

В. Стратегія динамічного зростання.

С. Стратегія інновацій.

Д. Стратегія ліквідації.

Е. Стратегія зміни курсу.

Ф. Стратегія прибутковості.

Г. Стратегія круговороту.

Н. Стратегія лідерства у витратах.

16. 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.

17. 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.

18. До яких стратегічних питань управління людськими ресурсами відноситься зосередження на внутрішніх операційних процедурах і тому, як організація підготовлена для досягнення своїх цілей:

- A.** Вищі питання першого порядку.
- B.** Нижчі питання другого порядку.
- C.** Нижчі питання третього порядку.

19. Оберіть послідовність формулювання стратегії управління людськими ресурсами:

- A.** Діагностика.
- B.** Аналіз.
- C.** Планування дій.
- D.** Визначення отриманої вигоди.
- E.** Планування ресурсів.
- F.** Висновки і рекомендації.

20. 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, тощо).
- 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.

21. 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.

22. Що з наведеного нижче відноситься до способів реалізації стратегії?

- A.** Організація бізнес-діяльності.
- B.** Позичування організації та результатів її діяльності на ринку.
- C.** Залучення персоналу до діяльності організації.
- D.** Розвиток бізнесу.
- E.** Інноваційна діяльність.

23. 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 страхування, пенсійне забезпечення, тощо).
- D.** Утримування служби персоналу й інфраструктури.
- E.** Довгочасні мотиваційні вкладення (опціони, бонуси й ін.).
- F.** Проведення колективних заходів.

24. Які показники відносяться до прямих показників у системі ключових індикаторів (показників ефективності) при реалізації стратегії управління людськими ресурсами?

- A.** Приріст вартості організації.
- 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.

25. 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.

26. 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.

27. 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.

28. 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, тощо).

D. З акумуляції необхідних даних.

E. З контролю відповідності стратегії стану зовнішнього середовища.

29. 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.

30. 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.

Е. Інвестувати в інноваційні види практики людських ресурсів.

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

А. Знання бізнесу. Знання практики у сфері людських ресурсів. Управління змінами.

В. Знання бізнесу. Знання практики у сфері людських ресурсів. Комунікабельність.

С. Знання практики у сфері людських ресурсів. Управління змінами. Комунікабельність.

32. 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.

33. Яка з комбінацій стратегій розвитку організації, припускає певну стратегію управління людським ресурсом:

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.

Д. Комбінація стратегії підприємництва й стратегії динамічного зростання.

34. Які з відповідей не відносять до складових елементів компетенції:

А. Знання.

В. Способи спілкування.

С. Навички.

Д. Досвід.

Е. Креативність.

Ф. Активність громадянської позиції.

35. Прогнозування компетенції – це:

А. Визначення в теперішній момент часу необхідної кількості персоналу й рівня його компетенції, що вимагаються організації відповідно до цілей її діяльності.

В. Визначення на наступний рік кількості персоналу й рівня його компетенції, що необхідно організації відповідно до цілей її діяльності.

С. Визначення кількості персоналу, що не вимагає перенавчання, відповідає обраній стратегії, і кількість персоналу, що вимагає перенавчання у зв'язку зі зміною стратегії організації.

36. Управління компетенцією на рівні організації включає такі основні функції:

А. Оцінювання наявних людських ресурсів організації.

В. Оцінювання потреб організації в персоналі відповідно до цілей, завдань організації й обраної нею стратегії на найближчі роки.

С. Зіставлення наявних людських ресурсів і потреб організації в них.

Д. Оцінка потреб організації в персоналі відповідно до цілей, завдань організації й обраної нею стратегії на наступні 10 -15 років.

37. 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.

38. Під корпоративною культурою організації розуміють:

А. Цінності, норми і їх зовнішній прояв (артефакти) в організації.

В. Культуру завдань і соціальну культуру в організації.

С. Сукупність екстравертної й інтравертної культур в організації.

Д. Ціннісні судження більшості співробітників організації.

39. Найменш ефективними з зазначених способів вивчення корпоративної культури організації є:

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.

40. 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.

Практичні завдання

 **виконайте вправу**

1. Завершіть визначення сутності стратегічного планування: *Стратегічне планування – це особливий механізм регулювання планових рішень, оформлених у вигляді*

2. Завершіть визначення закону управління: *Під законом управління розуміють об'єктивно існуючі, постійні причинно-наслідкові зв'язки між.....*

3. 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.*

4. Завершіть визначення стратегії в управлінні: *Стратегія – це і метод організації системної діяльності людей по досягненню стратегічних цілей.*

5. Закінчіть визначення мети реалізації стратегії управління людськими ресурсами: *Мета стратегії управління людськими ресурсами – це забезпечення скоординованої розробки й реалізації стратегічних планів*

6. Завершіть наступне визначення: *Ціль етапу стратегічного контролю – визначити відповідність або відмінність реалізованої стратегії управління людськими ресурсами стану*

7. Закінчіть визначення поняття людських ресурсів організації: *Під людськими ресурсами розуміються всі працівники організації з досягнутими рівнями.....*

8. Господарська ситуація №1: *Добір нових співробітників здійснюється винятково через знайомих, в організації не мають уявлення про планування кар'єри, атестації, підготовку резерву керівників. Професійне навчання не планується, а здійснюється в міру необхідності керівниками підрозділів.*

Робітники підприємства одержують відрядну заробітну плату, а співробітники адміністрації – посадові оклади й щомісячні премії, фактичний розмір яких визначається директором особисто. Індексація заробітної плати проводиться за рішенням директора в той момент, коли, за його словами, «чекати більше не можна».

8.1. Запропонуйте стратегію організації й відповідну їй стратегію управління персоналом для неї, виходячи з умов господарської ситуації №1

8.2. Опишіть дії по більш ефективному використанню найважливіших складових стратегії управління людськими ресурсами для підвищення конкурентоспроможності організації, виходячи з умов господарської ситуації №1.

9. Господарська ситуація 2 : *На великому підприємстві (зайнято близько 12 тис. людей) формується система стратегічного управління людськими ресурсами, головним завданням якої – є розробка варіантів стратегії управління людськими ресурсами на майбутні 5 років.*

Характеристика умов діяльності організації на цей період :

***А.** Технології основного виробництва залишається і розвивається за рахунок впровадження нових сучасних потужностей. **В.** Обсяг виробництва протягом найближчих п'яти років, незважаючи на наявні можливості й впровадження нових виробничих комплексів буде залежати від експортних поставок нового обладнання. **С.** Конкуренція на ринку приведе до зниження світових цін. **Д.** Ринки робочої сили в перспективі на найближчі п'ять років повністю забезпечать потреби організації 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 організації : ***А.** Середній вік виробничого персоналу перевищує 45 років, в тому числі персоналу апарату управління виробництвом – 49 років. **В.** У професійно-кваліфікаційних структурах виробничого персоналу значна моно професійність (близько 58%), що супроводжується старінням знань; 70% персоналу загально корпоративного управління підготовлені за програмами підвищення кваліфікації або мають базову підготовку, що відповідає сучасним вимогам. **С.** Корпоративна культура організації 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). **Д.** Управління персоналом у цілому перебуває в стадії вдосконалення й впровадження сучасних технологій управління персоналом.*

9.1. Розробіть загальну стратегію управління людськими ресурсами організації на 5-літній період, виходячи з умов господарської ситуації №2.

9.2. Сформуйте бажаний стан трудового потенціалу організації через 5 років по розділам, що характеризують демографічну й професійно-кваліфікаційну структури персоналу організації, рівень корпоративної культури та соціальний статус персоналу, стан системи управління персоналом, виходячи з умов господарської ситуації №2.

9.3. Оцініть можливий вплив внутрішніх й зовнішніх змін по таких основних напрямках діяльності системи управління людськими ресурсами, як забезпечення потреби в персоналі, розвиток трудового потенціалу і його реалізація, виходячи з умов господарської ситуації №2.

10. Виходячи з передбачуваних умов діяльності організації й нинішнього стану її трудового потенціалу, використовуючи методи моделювання й логічного аналізу :

10.1 Порівняйте слабкі й сильні сторони Вашої організації (організації, на прикладі якої проводилися дослідження під час підготовки курсових робіт, тощо) в області формування та використання людських ресурсів. Порівняйте конкурентний профіль цієї (Вашої) організації й іншого відомого Вам підприємства.

10.2. Визначте, які найважливіші складові стратегії управління людськими ресурсами підсилюють конкурентоспроможність Вашої організації (організації, на прикладі якої проводилися дослідження під час підготовки курсових робіт, тощо), а які її послабляють?

10.3. Опишіть першочергові й стратегічні заходи, які необхідно взяти в Вашій організації (організації, на прикладі якої проводилися дослідження під час підготовки курсових робіт, тощо), щоб підняти її конкурентоспроможність.

ГЛОСАРІЙ (Словник – довідник)

визначення

Архетип — базовий підсвідомий тип поведінки, який визначається низкою чинників, зокрема національною культурою.

Асесмент-центр (центр оцінювання) — організація оцінювання працівників або претендентів на заміщення посад, яка полягає у тому, що група учасників проходить певні випробування (ділові ігри, тести, інтерв'ю), за яких створено рівні для всіх учасників можливості проявити свої переваги і недоліки сторони.

Аутплейсмент — консультування з питань працевлаштування співробітників, які підлягають звільненню, за рахунок попереднього працедавця.

Аутсорсинг управління людськими ресурсами (кадровий аутсорсінг) — передача функцій, пов'язаних з управлінням персоналом професійній організації (кадровому агентству).

Аутстафтинг — виведення персоналу за штат: оформлення кадровим агентством або іншою структурою працівників певної організації у свій штат, хоча працівник залишається на своєму робочому місці і виконує попередні обов'язки. Залежно від особливостей оподаткування цей захід може суттєво знизити реальну вартість використання робочої сили.

Бачення — стисле поєднання основних цінностей, які є орієнтиром для досягнення бажаного стану організації, як вища мета будь-якої стратегії, міститься у змістовній частині її місії.

Винагорода — усе те, що людина вважає для себе цінним, поділяючи ці цінності на *внутрішні* (внутрішня винагорода — винагорода, що забезпечується за допомогою самої роботи: її змістовністю та значущістю, можливістю досягнення певних результатів, тощо) і *зовнішні* (зовнішня винагорода — винагорода, що забезпечується організацією за допомогою таких складових, як: заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги, символи службового статусу та престижу, тощо).

Внутрішня відповідність, або горизонтальна інтеграція — це цілісна, добре погоджена сукупність взаємозалежних і взаємно підтримуючих напрямків політики й практики у сфері людських ресурсів.

Гістограма – графічний метод подання даних, згрупованих на частоті потрапляння у певний інтервал.

Грейдинг — побудова системи рангів, відповідно до яких посади або працівники розподіляються за групами відповідно до їх важливості для організації.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (ДКХПП) — систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, який складається із випусків і розділів випусків, що згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт.

Ейчар – менеджмент (HR-менеджмент) — діяльність з підбору, відбору та наймання працівників, формування трудового колективу, використання людських ресурсів, їх оцінювання, професійного навчання та подальшого розвитку, компенсації трудових витрат та мотивації трудової діяльності, розбудови соціально-трудових відносин, забезпечення певної поведінки працівників, розвитку організаційної культури, соціального діалогу між працедавцем (уповноваженим ним органом) та найманими працівниками (уповноваженим ними органом) та соціальної відповідальності сторін цього діалогу.

Ейчар - менеджер (у публікаціях вживається також просто ейчар) — фахівець з управління людськими ресурсами.

Екстраполяція — метод статистичного аналізу, який дозволяє переносити тенденції та зв'язки, що склалися у минулому, на поточний період та на перспективу.

Ефективність організації — співвідношення результатів діяльності й витрачених на їхнє досягнення трудових і матеріальних ресурсів.

Ефективність виробництва — відношення між витратами обмежених ресурсів і зробленим у результаті їх використання обсягом товарів або послуг.

Ефективність праці — характеристика використання трудових ресурсів; вимірюється як відношення результату до витрат живої праці у всіх сферах діяльності. Основними показниками ефективності праці служать показники продуктивності праці.

Ефективність праці персоналу управління — економічний показник, що характеризує результативність трудової діяльності через порівняння витрат і результатів праці персоналу керування.

Єдиноначальність — а) одноосібне керівництво; б) принцип управління, згідно з яким працівник повинен отримувати безпосередні розпорядження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед ним.

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.

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.

Зовнішня відповідність — відповідність стратегії управління людськими ресурсами діловим стратегіям, етапам розвитку організації, урахування організаційної динаміки й відображення особливості організації. Відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією й стратегією управління людськими ресурсами, також називається «вертикальна інтеграція».

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

Івент-менеджмент — розробка та проведення ділових і розважальних заходів.

Індекс розвитку людського потенціалу — середньоарифметичне трьох індексів: очікуваної тривалості життя, рівня освіти й ВВП на душу населення в паритетах купівельної здатності.

Індивідуальне регулювання трудових відносин — форма угоди між роботодавцями й найманим робітником на основі висновку індивідуального трудового договору (контракту).

Інсентив - програми — мотиваційні заходи, мотиваційного характеру, які є офіційною нагородою за успіхи в роботі (наприклад, колективна туристична поїздка або вручення фірмових товарів для працівників).

Кадри — кваліфіковані працівники, які пройшли попередню підготовку й мають трудові навички й досвід роботи у певній сфері.

Кваліфікація — сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

Кількість праці — характеристика сукупності витрат мускульної й нервово-емоційної енергії працівника в процесі його трудової діяльності.

Коллективний договір — правовий акт, який укладається з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів.

Компанія — комерційна або некомерційна організація (підприємство, установа, заклад), основною метою якої є як економічна (виробнича, торгівельно-посередницька, фінансова, страхова тощо) так і публічна діяльність (надання послуг некомерційного характеру), яка має статус юридичної особи.

Компетентність — володіння особою достатніми знаннями, уміннями та навичками.

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 : **а)** 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; **б)** добра обізнаність з чимось (у загальному розумінні); **в)** сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок), які задані відносно відповідного кола предметів діяльності і необхідні для якісної та продуктивної дії; **г)** спосіб розуміння, трактування процесів або явищ.

Конкурентоспроможність трудового потенціалу організації — здатність її працівників витримувати конкуренцію в порівнянні із працівниками (і їх трудовим потенціалом) аналогічних організацій.

Корпорація — різновид організації, створеної з метою ведення підприємницької діяльності на основі пайової участі в капіталі її учасників (членів) – юридичних чи фізичних осіб, права на управління якої делегується власниками уповноваженому на це органу, який призначається (обирається) ними.

Корпоративна культура — тип культури організації (організаційної культури), що максимально об'єднує інтереси її власників (уповноважених ними органів) та найманого персоналу навколо цілей організації, які мають бути відомі і зрозумілі усім співробітникам, а також збігатися з їхніми інтересами.

Корпоративна соціальна відповідальність — концепція, яка полягає в тому, що до діяльності бізнесу причетна відповідальність за збереження довкілля, підтримку економічного, соціального та культурного розвитку країни, дотримання стандартів етики і прозорості в роботі.

Коучинг — діяльність, яка стосується наставництва і тренування у формі індивідуального і групового консультування тренером (*коучем*), яка переважно використовується для підготовки керівників.

Культура організації (організаційна культура) — це : **а)** стійкі зібрання цінностей, символів, ритуалів і історій, за допомогою яких можна

управляти людьми на їхніх робочих місцях; **б)** визнана і підтримувана працівниками організації система цінностей і сукупність норм поведінки як всередині організації, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Лізинг персоналу — скерування тимчасово вільного персоналу на роботу в різні організації (підприємства, установи, заклади).

Лінійні менеджери — керівники, які очолюють основні виробничі підрозділи (начальники цехів, майстри, бригадири тощо), управляючи безпосередніми виконавцями, які займаються основною для певної організації діяльністю.

Людський капітал — реалізована, активна частина трудового потенціалу. Теоретично розглядається на трьох рівнях: **а)** на особистісному — особисті риси і мотивації індивіда, знання та навички людини, здобуті через освіту, професійну підготовку, практичний досвід; **б)** на мікроекономічному — сукупна кваліфікація та професійні здібності всіх працівників організації; **в)** на макроекономічному — накопичені вкладення у галузях освіти, професійної підготовки і перепідготовки, профорієнтації та працевлаштування.

Людський потенціал — довготривалий запас знань, навичок та компетенцій індивіда, які отримуються переважно шляхом навчання і трудового досвіду та можуть бути використані ним у процесі життєдіяльності.

Людські ресурси — це **а)** всі працівники організації з досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, мотиваціями, спрямуваннями; **б)** частина населення, якій притаманні фізичні і розумові здібності до праці.

Менеджмент персоналу — керівництво трудовим колективом, системно організований процес відтворення і ефективного використання персоналу організації.

Мета процесу реалізації стратегії — це забезпечення скоординованої розробки й реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації в цілому й системи управління людськими ресурсами.

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.

Мета стратегічного управління людськими ресурсами — забезпечення скоординованого й адекватного стану зовнішнього й внутрішнього середовища формування трудового потенціалу організації розраховуючи на майбутній тривалий період.

Місія організації — сформульоване бачення мети існування певної організації.

Мотивація — сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Навички — це : **а)** автоматизовані (на рівні інстинкту) компоненти умінь, реалізовані на рівні несвідомого контролю; **б)** той досвід, який одержує людина, застосовуючи знання на практиці.

Найманий працівник — фізична особа, яка працює згідно з трудовим договором на підприємстві, в установі, організації, в їх об'єднаннях або у фізичних осіб, які використовують найману працю.

Наймання персоналу — діяльність, скерована на заповнення вакантних посад, підібраними відповідно до певних критеріїв найманими працівниками, та оформлення з ними трудових відносин.

Обізнаність — добре ознайомлення особи з чимось (наявність знань та досвіду у певній галузі науки, техніки тощо).

Організаційна культура — дивись "*культура організації*".

Організація — **а)** група людей, які об'єднуються для досягнення певних цілей і діяльність яких свідомо координується; **б)** утворення, сформоване із виробничо самостійних, але об'єднаних спільним керівництвом бізнес-структур; **в)** спосіб реалізації мети та виконання завдань.

Організація заробітної плати — організаційний механізм, що забезпечує облік кількості праці, витраченого працівниками.

Охорона праці й техніка безпеки — комплекс заходів щодо забезпечення безпеки на проведенні, запобіганню працівників від різного роду травм і шкідливих впливів, пов'язаних з несприятливими умовами праці, по усуненню причин, що викликають ці явища, поліпшенню й оздоровленню умов праці.

Оцінювання — процес під час якого з'ясовується ступінь відповідності того чи іншого співробітника (результатів його діяльності) попередньо визначеним певним критеріям та вимогам.

Патерналізм — такий тип соціально-трудова відносин, за якого держава або адміністрація певної організації одноосібно жорстко регламентує ці відносини.

Персонал — усі люди, що працюють в організації (установі, закладі, на підприємстві), які виконують певні функціональні обов'язки (виробничі, допоміжні, обслуговуючі, управлінські функції) та можуть бути об'єднані як згідно з ознакою належності до структур організації (апарату, відділу, служби тощо), так і до певної професійної діяльності (виробничий, ремонтний, управлінський, адміністративний, технічний персонал тощо).

Персонал управління — персонал організації, що здійснює безпосереднє керівництво керованим об'єктом, вироблення необхідних рішень і підготовку інформації.

Підбір персоналу — формування резерву кадрів на заміщення вакантних місць на основі прогнозування потреби у персоналі і визначення вимог до конкретних робочих місць (посад).

Підприємство — самостійний суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб завдяки систематичному здійсненню виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської

діяльності, являючи собою юридичну особу, маючи певне відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в фінансових (банківських) установах, печатку з власним найменуванням та реєстра цією у відповідних (передбачених законодавством) організаціях (ідентифікаційний код, тощо).

Планування людських (трудових) ресурсів — функція керування трудовими ресурсами, що укладається у визначенні потреби в людях працездатного віку і їх здатностей до трудової діяльності. Планування трудових ресурсів має імовірнісний характер і залежить: від рівня попиту та пропозиції робочої чинності в конкретному регіоні; від рівня зайнятості; від організації процесу працевлаштування населення й інших факторів.

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.

Праця — процес свідомої доцільної діяльності людей, за допомогою якої вони видозмінюють предмети природи й пристосовують їх для задоволення своїх потреб. Процес праці містить у собі три основні фактори: доцільну діяльність людину; предмет, на який спрямована праця; кошту праці, за допомогою яких людина впливає на предмет праці.

Прихильність — стан причетності і залученості особи в конкретну організацію та ідентифікації себе з нею.

Проект — комплекс заходів, які виконуються для досягнення унікальної мети у задані терміни.

Продуктивність праці — показник ефективності використання ресурсів праці (трудоного фактору), яка вимірюється: *або* кількістю продукції в натуральному або грошовому вираженні, зробленим одним працівником за певний, фіксований час (година, день, місяць, рік); *або* кількістю часу, затрачуванним на проведення одиниці товарної продукції.

Професійна підготовка — запас професійних знань, навичок, досвіду, набутий у процесі навчання і практичної діяльності.

Професіограма — повний опис особливостей певної професії, що розкриває зміст професійної праці, а також вимог, які вона ставить перед людиною, який містить у собі: **а)** загальну характеристику професії; **б)** вимоги, які професія ставить до людини (всєбічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини); **в)** критерії оцінювання відповідності людини зазначеним вимогам; **г)** психограма, до якої належить повний опис власне психологічних характеристик та професійно важливих особистісних рис, що притаманні людині.

Професіографування — процес складання професіограми.

Профіль посади — документ, що містить опис дій, які має виконувати працівник на робочому місці, та умов виконання роботи, до якого належать як кваліфікаційні характеристики, що мають бути притаманні працюючому на посаді даного профілю (освіта, досвід роботи, навички, якими повинен

володіти працівник, тощо), так і особистісні його якості (тип поведінки, соціальні ролі, психомоторні особливості, тощо), які повинні бути притаманні працівникові на зазначеній посаді.

Профорієнтація — діяльність, скерована на консультування майбутніх працівників з питань вибору професій.

Психограма — зображення (в тому числі графічне) результатів дослідження психічної діяльності індивіда за допомогою низки інструментів (тестів, рисунків, тощо) із метою наочного порівняння різних індивідів або вимог, які ставить певна професія.

Психологічний контракт — поєднання не прописаних взаємних очікувань, які існують між працівником і працедавцем.

Рекрутинг — діяльність із підбору персоналу.

Реноме — здобуті за тривалий час імідж і репутація.

Ринок праці — сукупність соціально-економічних відносин, форм і методів узгодження та регулювання інтересів безпосередніх виробників і роботодавців, які організують, використовують та оплачують працю найманих працівників.

Робоча сила — сукупність фізичних і духовних здатностей, якими має людей і які використовуються їм у процесі праці при створенні товарів або наданні послуг.

Робоче місце — оснащена необхідними засобами просторова зона, закріплена за одним робітником або групою робітників для виконання певних робіт.

Розвиток компетенції персоналу — це розвиток особистості й розвиток культури організації (організаційної культури) у межах культури суспільства.

Розвиток персоналу — процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Ротація кадрів — як горизонтальне так і вертикальне переміщення працівників на посадах у структурних підрозділах організацій, в яких вони працюють, з метою здобуття ними нових знань, набуття вмінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання, підвищення ефективності їхньої роботи, подолання корупційних явищ, тощо.

Система збалансованих показників — система індикаторів, згідно з якими планують і контролюють виконання дій, що реалізують стратегію; завдяки аналізу цих показників можна встановити компетенції, якими повинні володіти працівники, напрямки розвитку та мотивації відповідних компетенцій та орієнтири розвитку корпоративної культури.

Система управління — сукупність ланок, що здійснюють керування, і зв'язків між ними.

Соціальний захист — функції держави, що забезпечують дотримання прав і гарантій людини в області підвищення рівня життя. Основні напрямки соціального захисту: регулювання відносин наймання й політики зайнятості, гарантії мінімальних доходів, індексація доходів у зв'язку з ростом цін, форми

контролю над цінами, обов'язкове соціальне страхування працюючих, соціальне забезпечення непрацездатних, безкоштовне загальне й професійної освіта, державна охорона здоров'я громадян, соціальна допомога у важкій життєвій ситуації, тощо.

Соціальне партнерство — такі відносини між роботодавцями і працівниками, за яких забезпечується узгодження їхніх інтересів на основі співпраці трьох сторін : роботодавців, профспілок та органів державної влади (місцевого самоврядування).

Соціальний капітал — механізм, який забезпечує зростання потенціалу спільноти завдяки згуртованості її членів.

Стейкхолдери — зацікавлені сторони (носії інтересів).

Стимулювання — спонукання до виконання (або не виконання) певних дій завдяки зовнішньому впливу на людину як позитивними стимулами (заохочення до виконання через вплив матеріальних чинників (премія, одержання частки прибутку, перехід на більш високооплачувану роботу, тощо) або моральних (похвала, суспільне визнання заслуг тощо)), так і негативними інструментами — матеріальним (зниження заробітної плати, відшкодування матеріальних збитків, накладення санкцій, тощо) і моральним (зауваження, догани, засудження з боку трудового колективу та товаришів по роботі, тощо) впливом на людину.

Стимулювання компетенції в межах стратегічного управління людськими ресурсами — це стимулювання, що покликане забезпечити відповідність між необхідними для реалізації сьогоденних і перспективних завдань організації компетенціями й мотивованими співробітниками, носіями цих компетенцій.

Стратегічна здатність — здатність організації 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.

Стратегічний план — формалізований документ, що розробляється на підставі затвердженої стратегії, який визначає конкретні заходи хз реалізації цієї стратегії, послідовність їх виконання, терміни, ресурси, що необхідно задіяти для цього та відповідальних за їх виконання.

Стратегічне планування — це : **а)** особливий механізм регулювання планових рішень, оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів; **б)** адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються як ззовні, так і всередині організації.

Стратегічне управління — особливе, відмінне від оперативного та поточного, управління організацією на підставі формування, розбудови та реалізації стратегії організації та її функціональних напрямів діяльності, яке : **а)** 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; **б)** орієнтує всю діяльність організації на встановлення постійного зв'язку зі зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних організаційних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довготермінового виживання організації у мінливому середовищі.

Стратегія — це : **а)** абстрактно задана норма (ціль, програма, проект, план, тощо) і метод організації системної діяльності людей по досягненню стратегічних цілей; **б)** модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей з урахуванням відповідності внутрішніх можливостей організації особливостям зовнішнього середовища; **в)** (у *спрощеній формі*) вираження намірів організації, тобто опис бажаного результату, що досягається через здійснення конкретних дій.

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.

Тімбилдінг (побудова команди) — формування і розвиток навичок командної роботи, командного духу як сукупності психологічних феноменів, які характеризують неформальні стосунки співробітників з колегами та з організацією загалом.

Топ-менеджери — управлінці найвищої ланки, які здійснюють керівництво функціональним та лінійним управлінським персоналом.

Тренінг — метод активного навчання, скерований на розвиток умінь, навичок і соціальних настанов.

Трудовий потенціал — сукупність працездатного населення з урахуванням інтелектуального розвитку, здібностей, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, традицій, переконань і патріотизму .

Трудові ресурси - частина населення країни, що володіє фізичним розвитком, розумовими здатностями й знаннями, необхідними для роботи.

Трудові функції - утримування об'єктивних факторів праці, як відбиття необхідного від людини досвіду, необхідного для їхнього виконання. Трудові функції визначаються умовами праці й предметом праці.

Уміння — заснована на знаннях готовність людини виконувати ту або іншу діяльність (операцію, серію дій або операцій). Уміння містять автоматично виконувані частини (*навички*), але загалом являють собою свідомо контрольовані частини діяльності.

Управління — поняття, яке необхідно розглядати з п'ятих точок зору, як : **а)** *апарат* — сукупність структур і людей, що забезпечують використання й координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення їх цілей; **б)** *мистецтво* — здатність ефективно застосовувати дані науки керування в

конкретній ситуації; **в) наука** — система впорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і форм керування; **г) процес** — сукупність управлінських дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів на "вході" у продукцію на "виході"; **д) функція** — цілеспрямований інформаційний вплив на людей і економічні об'єкти, здійснюване з метою направити їхньої дії й одержати бажані результати.

Управління компетенцією на рівні особистості — оцінювання індивідом своїх можливостей відповідно до вимог посади залежно від якої працівник сам вирішує, чи потрібна йому перекваліфікація.

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 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.

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 саморегульованої поведінки й установа довірчих відносин в організації.

Управління формуванням високого ступеня ефективності — це управління, яке покликане вплинути на ефективність роботи організації через використання людей у таких напрямках, як продуктивність, якість, рівень обслуговування споживачів, зростання, прибуток і, нарешті, створення підвищеної цінності для акціонерів.

Управлінська праця — вид трудової діяльності по виконанню функцій управління в організації: **а) призначенням якої** є забезпечення цілеспрямованої й скоординованої діяльності трудового колективу за рішенням вартих перед ним завдань; **б) об'єктом якої** є сфера додатка управлінської праці: територія, організація, структурний підрозділ, тощо; **в) предметом якої** є інформація про стан об'єкта управління й про необхідні зміни в його функціонуванні й розвитку; **г) засобом якої** є організаційна й обчислювальна техніка, тощо; **д) результатом якої** є управлінські рішення та їх реалізація.

Управління людськими ресурсами — діяльність з підбору, відбору та наймання працівників, формування трудового колективу, використання людських ресурсів, їх оцінювання, професійного навчання та подальшого розвитку, компенсації трудових витрат та мотивації трудової діяльності, розбудови соціально-трудових відносин, забезпечення певної поведінки працівників, розвитку організаційної культури, соціального діалогу між працедавцем (уповноваженим ним органом) та найманими працівниками (уповноваженим ними органом) та соціальної відповідальності сторін цього діалогу.

Установа — а) орган державного управління, державної влади (державна установа), що виконує функції, покладені на державу; б) організація, що здійснює господарську, соціально-культурну діяльність у сфері послуг, у виробництві духовного, інформаційного продукту (установи науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фінансові установи).

Філософія організації — документ, який формалізує сукупність внутрішньо організаційних принципів та правил стосунків співробітників, свого роду систему цінностей і переконань, яка сприймається добровільно або через виховання усіма працівниками організації.

Фірма — назва великих виробничих об'єднань, торговельних чи промислових підприємств.

Функціональні менеджери — спеціалісти, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, керівники секторів, груп тощо).

Цілі організації в системі управління — це прогнозовані, плановані й бажані результати, які повинні бути досягнуті організацією й на досягнення яких спрямована її діяльність.

Якість праці — характеристика конкретної праці, що відображає ступінь його складності, напруженості (інтенсивності), умови й значимості для розвитку економіки.

ЛІТЕРАТУРА



прочитайте

Література, яка використана для підготовки посібника

1. **Армстронг М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2002. 328 с. ;
2. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. Пер. с англ. 8-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 832 с. ;
3. **Матвійшин Є. Г.** Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Реком. МОНМСУ. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с. ;
4. **Мороз О.С.** Управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.;
5. **Никифоренко В. Г.** Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса : Атлант, 2014. 209с. ;
6. **Селезньова Г. О., Запащук Л. В.** Тестові завдання з навчальної дисципліни "Стратегія підприємства" : методичний посібник для студентів напряму підготовки "Економіка підприємства". Харків : ХНЕУ, 2016. 102с.;
7. **Симонова И. Ф., Зазовская Н. М.** Стратегические аспекты управления персоналом. URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/text/19190006/> (дата звернення 22.11.2019);

8. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

Література, яка рекомендована для поглибленого вивчення дисципліни

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом — теоретико-методичні засади : монографія. Харків : вид-во ТОВ "Щедра садиба плюс", 2015. 196 с. ;

2. Апенько С., Коньшуніова А. Стратегическое управление персоналом в динамической среде функционирования организаций : миссия, цели и стратегия управления персоналом. Омск: ОмГУ, 2007. 292 с. ;

3. Ансофф И., Стратегическое управление : монографія. Пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с. ;

4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Реком. МОНУ. Київ : Знання, 2011. 236 с.;

5. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. URL : <http://www.logolex.com.ua/articles/10/607/> (дата звернення 10.11.2019);

6. Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроллинг. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 192 с. ;

7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.;

8. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Реком. МОНМСУ. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224с. ;

9. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Реком. МОНУ. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с. ;

10. Владимірова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособ. для студ. высш. учеб. завед. 4-е изд. Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2005. 400 с. ;

11. Волков В. В. Стратегічний підприємницький менеджмент. Київ, 2006. 240 с.;

12. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібник для студ. вищ. навч. закл. Реком. МОНУ. Чернівці : Рута, 2006. 248 с. ;

13. Глушаков В. Е. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для студ. экон. спец. высш. учеб. завед.. Минск : Экоперспектива, 2001. 168 с. ;

14. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності : монографія . Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 136 с. ;

15. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Рек. МОНУ. Київ : Алерта, 2008. 478 с. ;

16. Грант Р. Современный стратегический анализ. Пер. с англ. 5-е изд. СПб: Питер, 2008. 560 с. ;

17. Грімблат С. О., Воронов М. В. Стратегія управління персоналом (взгляд из будущего в будущее). Київ: Ника-Центр, 2004. 190 с. ;

18. **Дмитренко Г. А.** Стратегический менеджмент — целевое управление персоналом организаций : учебное пособие. 2-е изд. Киев : МАУП, 2002. 192 с.;
19. **Довгань Л. Є.** Стратегічне управління : навч. посібник для студ. [екон. вузів і ф-тів] вищ. навч. закл. Реком. МОНУ. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с. ;
20. **Дойль П.** Менеджмент : стратегия и тактика. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 560 с. ;
21. **Ібрагімов Е. Е.** Стратегічне планування підприємства з орієнтацією на знання : монографія . Сімферополь : Форма, 2012. 132 с;
22. **Ігнатська І. А.** Стратегічний менеджмент : підручник для студ. вищ. навч. закл. Затв. МОНУ. Київ : Каравела, 2008. 480 с. ;
23. **Клівець П. Г.** Стратегія підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Рек. МОНУ. Київ : Академвидав, 2007. 320 с. ;
24. **Ковтун О. І.** Стратегія підприємства : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Рек. МОНУ. 3-те вид. допов. Львів : Новий Світ-2000, 2013. 324 с. ;
25. **Колот А. М.** Соціально-трудова сфера : стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с. ;
26. **Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.** Стратегический кадровый менеджмент : учебное пособие. 2-е изд. Київ : МАУП, 2015. 752 с. ;
27. **Лапыгин Ю. Н.** Стратегический менеджмент : учебное пособие. URL : http://www.koob.ru/lapygin/strat_manag (дата звернення 15.11.2019);
28. **Мартин Х.** Интегрированный менеджмент персонала: цели—стратегии — инструменты. Пер. с нем. М.: Дело и Сервис, 2006. 256 с.;
29. **Маслов В. И.** Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник. Москва: Прогресс, 2014. 243 с.;
30. **Мінцберг Г.** Зліт і падіння стратегічного планування. Пер. з англ. Київ : вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.;
31. **Міщенко А. П.** Стратегічне управління : навч. посібник для студ. вузів Реком. МОНУ. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с. ;
32. **Мороз О.С.** Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА . Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с. ;
33. **Нємцов В. Д.** Стратегічний менеджмент : навч. посібник для студ. вищ. навч. заклад.. Київ : ЕксОб, 2002. 560 с. ;
34. **Одегов Ю. Г., Журавлёв П. В.** Управление персоналом: учебник для вузов. Москва : Финстатинформ, 2007. 878 с.
35. **Осовська Г. В.** Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Реком. МОНУ. Київ : Кондор, 2003. 196с. ;
36. **Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П.** Управління змінами. Львів: ЗУКЦ, 2008. 266 с. ;
37. **Пирсон Б., Томпсон Н.** Краткий курс МВА : практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. Пер. с англ. 3-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 338 с. ;

- 38. Питерс Т., Уотермен Р.** В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). Пер. с англ. Москва : Прогресс, 1986. 423 с.;
- 39. Подольчак Н. Ю.** Стратегічний менеджмент : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Рек. МОНМСУ. Львів : Львівська політехніка, 2012. 400 с.;
- 40. Попов С. А.** Стратегическое управление : 17-ти модульная программа для менеджеров. Москва : Инфра-М, 2000. 304 с. ;
- 41. Порохня В. М.** Стратегічне управління : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Реком. МОНМСУ. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с. ;
- 42. Портер М.** Стратегія конкуренції. Пер. з англ. Київ: Основа, 1998. 390 с.;
- 43. Прыкин Б. В.** Стратегия экономики : учебное пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ, 2000. 368 с. ;
- 44. Роббинз С., Коултер М.** Менеджмент. Пер. с англ. . 8-е изд. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2007. 1056 с.;
- 45. Скібіцький О. М.** Стратегічний менеджмент : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с. ;
- 46. Слинков В. Н.** Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей : практические рекомендации. Киев : Дакор, КНТ, 2008. 384 с. ;
- 47. Смирнова Ж.** *Balanced Scorecard*: то, что Нортон нам прописал. URL: http://balans.ru/ru/library/2/article_43.html (дата звернення 22.11.2019);
- 48. Сумець О. М.** Стратегічний менеджмент : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Реком. МОНУ. Київ : Хай-Тек Прес, 2010. 240 с. ;
- 49. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.** Стратегический менеджмент — концепции и ситуации для анализа. Москва : изд. дом «Вильямс», 2006. 928 с. ;
- 50. Тарнавська Н.** Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посібник. Реком. МОНУ. Тернопіль - Київ : "Карт-Бланш", "Кондор", 2008. 288 с. ;
- 51. Управління людськими ресурсами : філософські засади.** Навчальний посібник / за заг. ред. проф. **В. Г. Воронкової.** Київ: Професіонал, 2006. 576 с. ;
- 52. Управление организационными изменениями.** URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section4.html> (дата звернення 22.11.2019);
- 53. Управление персоналом организации.** Учебник / под ред. проф. **А. Я. Кибанова.** Москва : ИНФРА-М, 2005. 638 с. ;
- 54. Фэй Л., Рэнделл Р.** Курс МБА по стратегическому менеджменту. Пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2002. 608 с. ;
- 55. Череп А. В.** Стратегічне планування і управління : навч. посібник. Реком. МОНУ . Київ : Кондор, 2011. 334 с. ;
- 56. Шаповал О.** Базовые элементы управления персоналом. URL: <http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=55230> (дата звернення 15.11.2019);
- 57. Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Навчальне видання
(українською мовою)

Мороз Олег Семенович

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Навчально-методичний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра зі спеціальності "Економіка"
за освітньо-професійною програмою "Інформаційна економіка"

Рецензенти : *В. В. Глущевський, С. П. Калініна*
Відповідальний за випуск *В. Г. Воронкова*
Коректор *В. О. Нікітенко*