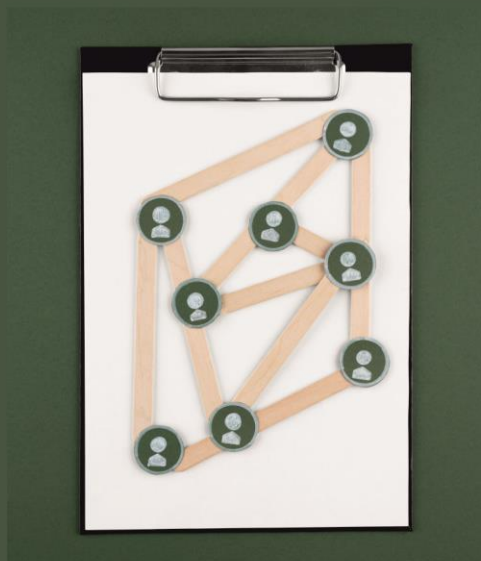


Стратегічне управління HR



Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності С1 «Економіка
та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)»,
за спеціалізацією С1.01 «Економіка»

Хмельницький національний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ HR

*Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності С1 «Економіка
та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)»,
за спеціалізацією С1.01 «Економіка»*

*Затверджено на засіданні кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці.
Протокол № 2 від 02.10.2025*

Хмельницький 2025

Стратегічне управління HR : методичні рекомендації до вивчення дисципліни здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)», за спеціалізацією С1.01 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук, Є. О. Богданова, Є. О. Шелест, С. О. Бобух. Хмельницький : ХНУ, 2025. 147 с.

Укладачі: Ведерніков М. Д., д-р екон. наук, проф.
Чернушкіна О. О., канд. екон. наук, доц.;
Волянська-Савчук Л. В., канд. екон. наук, доц.;
Богданова Є. О., канд. екон. наук; ст. викл.;
Шелест Є. О., канд. екон. наук, доц.;
Бобух С. О., канд. екон. наук.

Відповідальний
за випуск: Ведерніков М. Д., д-р екон. наук, проф.

Редактор-коректор: Яремчук В. С.

Комп'ютерна верстка: Зварич Д. В.

Макетування здійснено редакційно-видавничим центром Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1). Підп. 30.12.2025. Зам. № 148е/15, електронне видання, 2025.

© ХНУ, 2025

ВСТУП

В умовах стрімких трансформаційних змін, які охоплюють усі сторони діяльності підприємства, на перший план висувається завдання підвищення адаптаційної здібності систем управління, що дає змогу розпізнавати сигнали зовнішнього середовища, швидко і гнучко реагувати на них, а також передбачати появу викликів і потрясінь. За цих обставин траєкторія руху організації визначається стратегією, спрямованою на реалізацію довгострокових цілей за допомогою їх гнучкого коригування у повсякденній практиці.

Досвід роботи організацій засвідчив, що найважливішим пріоритетом забезпечення стійкості бізнесу є залучення та втримання талановитих людей і професіоналів. Саме від конкурентоспроможного компетентного персоналу залежить діловий успіх організації. Стратегічне управління HR формується як новий етап розвитку управління персоналом з урахуванням прогнозу майбутнього, на основі якого здійснюються актуальні управлінські дії. У зв'язку з цим, є актуаль-

ною підготовка кваліфікованого управлінського персоналу, здатного вирішувати складні економічні проблеми підприємства, мати навички стратегічного управління HR та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах сучасного ринку HR-фахівець повинен володіти теорією і практичним інструментарієм стратегічного управління HR, уміти застосовувати його у господарській діяльності підприємства.

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління HR» є обов'язковий освітній компонент фахової підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» за спеціалізацією С1.01 «Економіка».

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів системи знань, умінь та навичок у галузі стратегічного управління HR сучасної організації для забезпечення її конкурентоспроможності в соціально-орієнтованій ринковій економіці.

Завданнями дисципліни є забезпечення теоретичної та практичної підготовки здобувачів до здійснення стратегічного управління HR за такими напрямками: формування стійких знань із побудови системи стратегічного управління HR; вивчення взаємозв'язку між стратегією розвитку організації та HR-стратегією; осмислення організаційних та функціональних HR-стратегій; ознайомлення зі стратегічними можливостями лідерства, команди і організації та процесом стратегічного управління HR; вивчення зарубіжного досвіду ефективного стратегічного управління HR і можливостями його застосування в Україні.

Результати навчання. Здобувач, який завершив вивчення дисципліни, повинен вміло застосовувати понятійний апарат та відтворювати методологічні основи стратегічного управління HR; розробляти основні складові HR-стратегії; визначати і розподіляти завдання стратегічного управління HR між HR-службою, лінійними та функціональними керівниками, іншими суб'єктами стратегічного управління HR; критично оцінювати і встановлювати відповідність між стратегією розвитку організації та HR-стратегією; проводити діагностику внутрішнього і зовнішнього середовищ організації в аспекті основної складової – людських ресурсів; вміти формулювати HR-стратегію відповідно до загальних стратегій розвитку організації; розробляти сценарії та стратегії організаційно-технічних перетворень для реалізації HR-стратегії; аналізувати ефективність реалізації HR-стратегії та системи стратегічного управління HR в цілому.

Видання містить матеріали п'ятнадцяти тем, які достатньо висвітлюють загальнотеоретичні та практичні здобутки у сфері стратегічного управління HR і відображають логіку викладання дисципліни.

1 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Методологія стратегічного управління HR

Сутність і необхідність стратегічного управління HR. Причини виникнення та суттєві особливості стратегічного управління HR. Мета, цілі та завдання стратегічного управління HR. Загальні, специфічні та часткові функції стратегічного управління HR.

Поняття вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління HR. Сутність і форми прояву вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління HR.

Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління HR та їх порівняльний аналіз. Основні підходи до стратегічного управління HR: «найкращої відповідності», «найкращої практики», «конфігураційний», «ресурсної бази».

Стратегічне управління HR як навчальна дисципліна, теорія, мистецтво і практика. Мета, предмет і зміст дисципліни, її місце в системі інших дисциплін управлінського циклу.

Тема 2. Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління HR

Людина як суб'єкт стратегічного управління HR. Теоретико-методологічний аспект становлення проблеми керування розвитком людини. Людина як основа ресурсу суспільства.

Людина з позицій прикладної акмеології. Акмеологічна концепція становлення людини. Розвиток когнітивної, афективної, мотиваційної, поведінкової сфери, концепції в різних вікових періодах. Особливості розвитку психічних механізмів індивіда, суб'єкта й особистості людини-стратега. Поняття особливостей механізмів індивіда, суб'єкта й особистості людини. Процес розвитку психологічних механізмів стратегічного суб'єкта. Акмеологія як ідеологічна основа стратегічного управління HR.

Інтелектуальний капітал як об'єкт стратегічного управління. Структура інтелектуального капіталу: людський капітал (знання, навички, творчі здібності), організаційний капітал (технічне і програмне забезпечення, оргструктура, патенти), споживчий капітал (зв'язки з клієнтами, інформація про клієнтів, торгова марка, бренд). Поняття трудового потенціалу працівника в організації. Компоненти трудового потенціалу. Показники і характеристика стану і використання трудового потенціалу в організації, можливості отримання інтегральної оцінки. Людський капітал, соціальний капітал і людські ресурси в інтернаціоналізації вітчизняних вчених.

Тема 3. Сутність і види HR-стратегій

HR-стратегія: сутність і фактори формування. Сутність HR-стратегії, її відмінності від HR-політики. Фактори, концепції та принципи формування HR-стратегії.

Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації. Зміст і види компетенцій організації та працівника, їх рівні й підходи до визначення.

Модель HR-стратегії, заснована на компетенціях. Принципи побудови моделей: HR-стратегії, заснованої на компетенціях, горизонтального вирівнювання HR-стратегії на основі компетенцій. Прогнозування компетенцій персоналу.

Види та класифікаційні ознаки HR-стратегій. Основні види HR-стратегій та їх критеріальні ознаки.

Тема 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та HR-стратегії

Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління HR. Механізм забезпечення відповідності HR-стратегії та загальної стратегії розвитку організації.

Типи відповідності стратегії розвитку організації і HR-стратегії. Зміст бізнес-процесів у стратегічному управлінні HR. Взаємозв'язок HR-стратегії з корпоративною стратегією на основі: ступеня динамічності зовнішнього середовища; методів та способів ведення конкурентної боротьби; ступеня інноваційної активності підприємства; особливості стратегій організації у «блакитному» і «червоному» океанах.

Гнучкість HR-стратегії: сутність та форми. Сутність гнучкості HR-стратегії та процесу її забезпечення. Зміст реінжинірингу бізнес-процесів.

Завдання HR-служби щодо забезпечення відповідності та гнучкості HR-стратегії. Співвідношення стратегічної гнучкості та стратегічної відповідності.

Тема 5. Формування системи стратегічного управління HR

Концепції стратегічного управління HR. Умови реалізації стратегічного управління HR. «М'яке» і «жорстке» стратегічне управління HR. Підхід, орієнтований на розвиток людських ресурсів. Підхід «найкращого практичного рішення». Конфігураційний підхід.

Моделі, на базі яких формується стратегічне управління HR: модель управління формуванням високого ступеня прихильності; модель управління формуванням високого ступеня ефективності; модель максимального залучення.

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

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

Тема 6. HR-політика в системі стратегічного управління HR

Політика як діяльність управлінського персоналу стратегічного рівня. Сутність та класифікація HR-політики. Сутність HR-політики та її особливості на сучасному етапі. Основні напрямки HR-політики. Вихідні положення формування HR-політики. Типи HR-політики та їх характеристика.

Етапи розробки (проектування) HR-політики та фактори, що на неї впливають. Методи реалізації HR-політики, їх суть і різновиди (адміністративні, економічні та соціально-психологічні). HR-політики і стратегія управління організацією.

Концептуальні основи розробки HR-політики і кадрової стратегії. Класифікація HR-політики як діяльності. Схема і технологічний цикл HR-політики. Досвід розробки і реалізації HR-політики. Роль і місце HR-політики в організації. Оцінка ефективності HR-політики організації.

Тема 7. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR

Визначення терміну «стратегія» в контексті управління і економіки. Фундаментальні характеристики корпоративної, ділової, функціональної і операційної стратегії. Види стратегій в аспекті розвитку сучасних економічних відносин, їх переваги і недоліки. Стратегічний план підприємства, його мета, особливості і підходи щодо формування. Стратегічне управління, етапи його розвитку і структура. Сутність стратегічного аналізу, мета, предмет, об'єкти і етапи його здійснення. Методологія стратегічного аналізу, особливості використання стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності організації. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації.

Тема 8. Формування та реалізація HR-стратегії

Формування HR-стратегії. Вимоги до формування HR-стратегії. Підходи до вибору оптимальної HR-стратегії. Складові механізми реалізації HR-стратегії. Шляхи забезпечення цілісності та гнучкості HR-стратегії.

Структурний метод розроблення HR-стратегії. Принципи сегментації в розробленні HR-стратегії.

Реалізація HR-стратегії. Особливості та кроки реалізації HR-стратегії. Значення і необхідність реалізації HR-стратегії. Складання стратегічних планів організації. Система планів розвитку людських ресурсів.

Бар'єри на шляху реалізації HR-стратегії та напрями їх подолання. Оцінка ефективності реалізації HR-стратегії.

Тема 9. Організаційні HR-стратегії

Процес розроблення стратегії корпоративної культури. Сутність стратегії організаційного розвитку. Сутність і зміст стратегії управління корпоративною культурою.

Оцінювання ефективності стратегії управління корпоративною культурою. Підходи до аналізу й оцінювання ефективності стратегії управління культурою організації. Роль соціально-психологічного клімату у стратегічному управлінні HR.

Стратегії управління організаційними змінами. Сутність і зміст стратегії управління організаційними змінами. Характеристика процесу та моделей стратегічних змін. Причини та способи подолання опору організаційним змінам. Роль HR-служби в плануванні та реалізації стратегій змін.

Стратегії розвитку трудових відносин. Сутність і зміст стратегії розвитку трудових відносин. Сучасні підходи до реалізації стратегії розвитку трудових відносин.

Тема 10. Функціональні HR-стратегії

Поняття функціональних HR-стратегій. Цілі і завдання функціональних HR-стратегій.

Стратегічне планування людських ресурсів. Цілі та завдання функціональних HR-стратегій. Основні види функціональних HR-стратегій. Зміст та етапи розроблення стратегії планування людських ресурсів організації.

Стратегії розвитку людських ресурсів. Методика визначення перспективних кадрових потреб організації. Сутність і види стратегій розвитку людських ресурсів.

Поняття стратегічної мотивації та стратегія винагороди. Стратегічні можливості мотивації та основні підходи до формування й реалізації стратегії винагороди.

Тема 11. Стратегічна роль HR-служби

Зміна функцій HR-служби в умовах стратегічного управління. Еволюція HR-служби, причини зміни її ролі та функцій у сучасних

системах. Зміст нових функцій управління HR у контексті стратегічного підходу.

Організаційна структура HR-служби у стратегічному управлінні сучасною організацією. Організаційна структура HR-служби, її місце в загальній організаційній структурі підприємства. Призначення відділу стратегії в організаційній структурі підприємства.

Фахівці HR-служби як стратегічні партнери організації. Нові ролі HR-фахівців і HR-менеджерів (стратегічні партнери бізнесу, агенти змін, захисники інтересів, експерти, консультанти).

HR-менеджер в управлінській команді стратегічного менеджменту. Специфічні риси стратегічного мислення HR-менеджера. Роль HR-менеджера в управлінській команді.

Бюджетування та контроль витрат на управління персоналом. Основи бюджетування витрат на персонал.

Тема 12. Керівник в системі стратегічного управління HR

Сутність та особливості організації управлінської праці. Загальні вимоги до керівника стратегічного рівня. Основні професійні якості керівника у стратегічному управлінні HR. Керівник як стратег.

Аналіз існуючих версій стратегічного мислення. Сутність стратегічного мислення. Зв'язок стратегії та стратегічного мислення.

Особливості підготовки керівників (менеджерів) вищого рівня управлінської ієрархії. Нове мислення в управлінні. Особливості способів підготовки (навчання).

Тема 13. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди та організації

Лідерство як фактор реалізації HR-стратегії. Сутність стратегічного лідерства. Типи лідерства в стратегічному управлінні організацією. Трансформаційні та трансакційні лідери. Стили керівництва та їх характеристика. Тестування лідерських властивостей в контексті стратегічного управління. Дискусійні питання щодо ролі лідера у стратегічному управлінні HR.

Аналіз стратегічних можливостей команди і командоутворення. Роль команди в стратегічному управлінні HR. Стадії розвитку команди.

Діагностика організації на готовність до запровадження стратегічного управління HR. Показники готовності організації до впровадження стратегічного управління HR.

Тема 14. HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації

Життєвий цикл організації як фактор стратегічного управління HR. Поняття життєвого циклу організації.

Цілі та завдання HR-стратегій на різних стадіях життєвого циклу організації. Специфічні вимоги до підбору, використання, утримання та звільнення персоналу на кожному етапі.

Зміни організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації. Характер змін в організаційній культурі на різних стадіях життєвого циклу організації.

Урахування стадій життєвого циклу працівника у процесі стратегічного управління HR. Стадії життєвого циклу працівника у межах однієї посади в контексті стратегічного підходу до управління. Специфічні умови HR-стратегій в сучасних організаціях.

Оцінка ефективності HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації

Тема 15. Оцінювання ефективності стратегічного управління HR

Цілі, напрями та збалансовані показники оцінювання ефективності стратегічного управління HR. Цілі, напрями та складові ефективності стратегічного управління HR.

Система показників ефективності діяльності HR-служби. Система збалансованих показників, ключові показники ефективності, показники економічної і соціальної ефективності. Підходи до оцінювання стратегічного внеску HR-служби в результати діяльності організації.

Методи підвищення ефективності стратегічного управління HR. Методи і шляхи підвищення ефективності стратегічного управління HR.

Зарубіжний досвід підвищення ефективності стратегічного управління HR. Особливості зарубіжного досвіду досягнення ефективності стратегічного управління HR.

2 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСЦИПЛІНИ 3 ПРАКТИКУМОМ

Тема 1

Методологія стратегічного управління HR

- Сутність і необхідність стратегічного управління HR
- Поняття вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління HR
- Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління HR та їх порівняльний аналіз
- Стратегічне управління HR як навчальна дисципліна, теорія, мистецтво і практика

Концепція управління людськими ресурсами («human resources management» або «HR-management») виникла в середині 1980-х рр. Вона стала наслідком і продовженням досліджень з питань конкурентних переваг фірм (організацій). Так, на початковому етапі становлення цієї концепції виділяли три групи стратегій, які можуть забезпечити досягнення переваг:

- 1) стратегія новизни – виробництво унікального товару (послуг);
- 2) стратегія якості – пропонування високоякісних товарів і послуг споживачам;
- 3) стратегія мінімізації витрат – політика, скерована на уникнення зайвих витрат.

Ці положення розвивалися далі, зокрема було запропоновано розмежувати конкурентну перевагу, яку суперники можуть скопіювати, і стійку конкурентну перевагу, недоступну для копіювання конкурентами (ця відмінна ознака лежить в основі іншої, не менш важливої «концепції відмінних здатностей»).

Конкурентна перевага створюється тривалий час на основі формування компанією «ключових компетенцій», які переважають компетенції конкурентів, а також завдяки швидшим, ніж у конкурентів, процесам навчання і ефективнішому застосуванню отриманих знань. Тому керівники провідних компаній стверджують, що людські ресурси є основним потенціалом їх підприємств. Адже навіть за наявності найсучасніших технологій ефективність роботи не може бути високою без добре підготовлених працівників. Якісна кадрова робота і вкладення коштів у розвиток людських ресурсів є довготерміновою інвестицією для забезпечення конкурентоспроможності організації.

Отже, основною метою стратегічного управління HR є створення умов для досягнення довготермінової конкурентної переваги організації (регіону, країни) завдяки забезпеченню кваліфікованими і

мотивованими працівниками. Розробка та реалізація цілісної і дієвої політики в галузі людських ресурсів сприятиме рухові організації (регіону, країни) у мінливому середовищі для задоволення її власних комерційних (економічних) інтересів, а також індивідуальних і колективних потреб її членів.

Основні цілі стратегічного управління HR організації:

1. Стратегічна інтеграція – поєднання завдань управління людськими ресурсами зі стратегічними планами організації і врахування потреб управління людськими ресурсами під час прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів.

2. Формування високої прихильності, яка полягає у розумінні і підтримці працівниками узгоджених цілей компанії та в ідентифікації (добровільному визнанні) себе приналежними до своєї організації.

3. Гнучкість – здатність управляти інноваціями через використання адаптивної організаційної структури.

Досягнення згаданих стратегічних цілей передбачає виконання таких «тактичних» завдань:

- пошук, утримання кваліфікованих і мотивованих працівників;
- розвиток внутрішніх здібностей працівників (потенціалу і статусу на ринку праці) через створення можливостей для їх безперервного навчання і розвитку;
- розробка чітких процесів наймання і відбору, системи стимулювання результатів праці;
- навчання і розвиток управлінських кадрів;
- розвиток атмосфери співпраці і взаємної довіри між працівниками, зокрема між керівниками та їх підлеглими;
- культивування середовища для командної роботи, забезпечення гнучкості організаційної структури;
- створення умов для оцінки і винагородження людей за результатами їх дій і досягнень;
- проведення політики рівних можливостей для всіх працівників організації;
- реалізація етичного підходу до управління (турбота про людей, справедливості і прозорості діяльності);
- сприяння підтримці фізичного здоров'я працівників. Виконання цих завдань сприяє формуванню унікальної конкурентної переваги організації – кваліфікованих і зацікавлених в успішній діяльності працівників.

Ключовими ознаками стратегічного управління HR, що яскраво відрізняють його від традиційних підходів, є, по-перше, інтегрованість його із загальною організаційною стратегією управління, а, по-друге, – органічний взаємозв'язок усіх напрямів управлінської по-

літики, практики і процедури у сфері людських ресурсів з обраним стратегічним імперативом (основна вимога загальної стратегії до управління людськими ресурсами). Зв'язок між стратегічним управлінням організації та стратегічним управлінням її людськими ресурсами називається вертикальним і може здійснюватися у різні способи.

Іншою ключовою ознакою стратегічного управління HR є взаємозв'язок та взаємодія усіх процесів і субпроцесів управління людськими ресурсами, основними з яких є найм, розвиток, оцінювання та винагорода. Стратегічна єдність цих процесів насамперед полягає в їх спільному спрямуванні на підтримку, розвиток та здійснення організаційної стратегії. Ще одним аспектом стратегічної єдності всіх процесів управління людськими ресурсами є так зване «горизонтальне вирівнювання». Воно передбачає взаємозв'язок усіх процесів і практик управління людськими ресурсами на основі спільної мети. Для забезпечення необхідної єдності слід обрати стратегічний імператив.

Стратегічний імператив – основна вимога стратегічного управління організацією до кожної її підсистеми. У цьому контексті стратегічним імперативом може виступати будь-який стратегічно важливий орієнтир, ключова вимога до персоналу з боку обраної стратегії. Саме під цей імператив і налагоджуються всі HR-політики, процеси, програми і процедури.

Базова філософія «гнучкого підходу до управління людськими ресурсами» частково спирається на роботу Макгрегора (McGregor, 1960), який, за словами Траса (Truss, 1999), фактично використовував в своїй термінології такі характеристики, як «жорсткий» і «м'який», для опису форм управлінського контролю.

Згідно Уолтона (Walton, 1985), суть теорії Х Макгрегора полягає в описі управлінської моделі «контролю», а його теорія Y підкреслює важливість поєднання організаційних цілей і індивідуальних потреб працівників на основі принципу взаємного залучення. У повному вигляді концепція управління людськими ресурсами з'явилася в середині 80-х років на фоні характерної для цього десятиліття бурхливої активності авторів в області популяризації управлінських ідей.

Серед інших можна виділити таких вчених, як Паскаль і Атос (Pascale and Athos, 1981), а також Петерс і Уотерман (Peters and Waterman, 1982), в книгах яких були запропоновані розроблені авторами характеристики успішних компаній. В цілому, представники популярної тоді «школи досконалості» зробили помітний вплив на формування управлінського мислення в руслі обґрунтування необхідності створення сильної культури і прихильності (дві основні моделі управління людськими ресурсами), однак, на думку Геста (Guest, 1993), ці автори «мали рацію, а тому помилялися».

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

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

2. Подальший розвиток цих ідей британськими авторами в кінці 80-х і початку 90-х років, які нерідко проявляли скептичне ставлення до можливості практичного втілення ідей, рівно як і до моральної обумовленості даного процесу.

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

Управління людськими ресурсами за сучасних умов стає дедалі важливішим для успішного управління всією компанією і водночас значно складнішим. Змінюються підходи до ролі й місця людини в організації, стають більш глобальними і несподіваними збурення в зовнішньому середовищі, набуває нових форм конкурентна боротьба на локальних, регіональних, національних і глобальних ринках. Успіх у конкурентній боротьбі залежить від обізнаності фахівців з теорією і практикою стратегічного управління HR, їхнього вміння творчо застосовувати знання та навички в економічних і соціальних процесах. Фахівець зі стратегічного управління HR повинен стратегічно мислити, бути стратегічним лідером, тобто скеровувати співробітників організації на вияв найкращих творчих здібностей, які продукують реальні неповторні конкурентні переваги компанії. Саме від особливих компетенцій фахівців зі стратегічного управління HR, їх мистецтва розробляти і послідовно втілювати HR-стратегію залежить соціальна та економічна ефективність функціонування організації загалом, ступінь реалізації її інтелектуального потенціалу, той синергетичний ефект, який дозволить гармонізувати інтереси індивідів, команд, організації та всіх інших заінтересованих сторін.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Проведіть аналіз структури потенціалу людських ресурсів організації і виявіть, у якій наявна найбільша деформація. Запропонуйте шляхи її згладжування.

Показник	Організація				
	1	2	3	4	5
Кількість працівників організації, осіб	115	14	58	123	21
Кількість працівників у працездатному віці, осіб	78	4	26	81	12
Кількість працівників у віці пенсійному, осіб	37	10	32	42	9

Завдання 2

Проведіть динамічний аналіз зайнятості та безробіття людських ресурсів, виявіть тенденції у розрізі регіонів та держави. Інформація для аналізу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>; <https://stat.gov.ua/uk>. Результати аналізу оформіть письмово.

Завдання 3

Ознайомтеся з методикою вимірювання регіонального людського розвитку (<https://www.ukrstat.gov.ua/>; <https://stat.gov.ua/uk>), проаналізуйте, який розділ оцінює участь людських ресурсів у суспільному виробництві та які показники використовуються. Сформуйте цілі людського розвитку та стратегічного управління людськими ресурсами в державі та регіонах. Опишіть тенденції регіонального людського розвитку. Підготуйте письмовий звіт.

Завдання самостійної роботи

Напишіть есе за темами «Етапи становлення стратегічного управління HR» (варіант 1 – визначається за непарним порядковим номером прізвища здобувача у групі). «Сучасні тенденції розвитку стратегічного управління HR» (варіант 2 – визначається за парним порядковим номером прізвища здобувача у групі).

Рекомендації до написання. Есе (фр. *essai* – спроба) – невеликий за обсягом прозовий твір, що має довільну композицію і висловлює індивідуальні думки, враження з конкретного приводу чи питання.

Незважаючи на незначний обсяг та творчу спрямованість есе має відповідати стандартній структурі, а саме план; вступ; основна частина, яка за бажанням може бути поділена на невеликі підпункти; висновки; список використаних джерел. У вступі необхідно сформулювати головну тезу (коротко сформульовані основні положення). Далі вона має узагальнюватися і знайти своє відображення у висновках. На початку роботи прийнято давати коротке та чітке визначення основних понять. Це дозволить означити наукову концепцію, з позицій якої автор виступає. Основна частина містить аргументи в захист сформульованої головної тези. Аргументи необхідно чітко означити. На обґрунтування кожної з тез доцільно наводити два–три аргументи. Бажано, через всі сутнісні блоки провести головну думку есе. Аргументи мають включати в себе короткі, яскраві практичні приклади, висновки аналізу статистичної інформації. Обов'язковими є посилання на першоджерела. У висновках необхідно коротко перерахувати тези сутнісного блоку, здійснити висновки. Небажані повтори формулювань. Автор має бути впевнений, що тези достатньо обґрунтовані в роботі.

Обсяг есе з врахуванням структурних елементів – до двох сторінок ф. А4 (шрифтом Times New Roman чорного кольору прямого накреслення, через 1,5 міжрядковий інтервал, кеглем 14; розмір берів: верхній і нижній – не менше 20 мм, лівий – не менше 25 мм, правий – не менше 10 мм; абзацний відступ – 1,25 см; текст – вирівняний за шириною). Текст повинен бути стислим, точним і логічно послідовним. Його викладають, дотримуючись норм чинного українського правопису, використовуючи стиль ділового мовлення, придатний для службових документів. Необхідно користуватись усталеною лексикою, представленою в академічних словниках.

Тести для самопідготовки

Вкажіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Стратегічне управління HR – це:

а) підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії відносно ділової стратегії, що визначається керівництвом із метою досягнення соціально-економічних цілей організації;

б) стійка схема спланованого використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів та дій, спрямованих на забезпечення виконання компанією поставлених цілей;

в) усі дії, що впливають на поведінку людини у процесі формулювання й задоволення ними своїх потреб;

г) загальний напрямок руху компанії на шляху до досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми;

д) підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії відносно трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінювання роботи персоналу й міжособистісних відносин.

2. Значення стратегічного управління HR 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;

б) ставлення до персоналу компанії як «стратегічного ресурсу» для досягнення «конкурентної переваги»; прогнозування сценаріїв розвитку бізнесу і змін ефективного використання ресурсів організації; залучення фахівців HR-служби до вирішення стратегічних завдань;

в) прийом на роботу з урахуванням рівня відповідності працівників завданням організації, ступені їх відданості фірмі; розробка нових і використання наявних заходів соціального розвитку відповідно до

основних принципів організаційної культури; розробка концепції розвитку персоналу, включно з формами і методами навчання, планування ділової кар'єри та професійного просування, формування кадрового резерву для проведення цих заходів щодо відношення до термінів появи потреби в них;

г) використання планування; розробка систем управління людськими ресурсами і управління на основі політики у сфері трудових відносин і HR-стратегії, що базуються на «філософії» компанії; узгодження діяльності із прийнятою бізнес-стратегією; ставлення до персоналу як до «стратегічного ресурсу» для досягнення «конкурентної переваги».

3. Основними характеристиками стратегічного управління HR є:

а) організаційний рівень; цілеспрямованість; комплексність; розподіл ролей;

б) 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 створення можливостей ефективної реалізації цього потенціалу;

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

4. Під предметом стратегічного управління HR доцільно розуміти:

а) об'єкт й емпіричний матеріал, що представляється певною моделлю стратегічного управління HR;

б) діяльність керівників організацій і персоналу управління, пов'язану із забезпеченням максимально ефективного використання ресурсів при вирішенні завдань і досягненні певних цілей;

в) відносини між людьми при цілеспрямованому впливі на процес виробництва;

г) практичні дії, сприяють активізації і 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;

б) об'єкт (колектив людей) з упорядкованою внутрішньою структурою і визначеними організаційними цілями;

в) компетенції персоналу організації, що потрібні для досягнення поставлених стратегічних завдань;

г) система стратегічного управління HR.

Контрольні питання

1. У чому полягає кожна з груп стратегій, які сприяють досягненню конкурентних переваг: стратегії новизни, якості, мінімізації витрат?
2. Що є основною метою стратегічного управління HR?
3. У чому полягають основні цілі стратегічного управління HR організації: стратегічна інтеграція, формування високої прихильності, гнучкість?
4. Назвіть «тактичні» цілі стратегічного управління HR.
5. Назвіть основні зацікавлені сторони у системі стратегічного управління HR. У чому полягають їхні інтереси?
6. Опишіть структуру стратегічного управління загалом.
7. Яке визначення можна дати стратегії організації (компанії)?
8. Чи підпорядковується ділова стратегія організації стратегічному управлінню людськими ресурсами (чи навпаки)?
9. Чи пов'язані стратегічне управління підприємством і стратегічне управління HR?
10. У чому зміст вертикальної відповідності стратегічного управління HR?
11. Які групи питань становлять зміст загальної HR-стратегії? Чи причетні вони між собою?
12. У чому полягає міждисциплінарність вивчення аспектів стратегічного управління HR ?

Література: [1; 3, с. 7–27; 4; 5, с. 5–17; 6, с. 11–45; 7; 8; 10]

Тема 2

Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління HR

- Людина як об'єкт управління персоналом.
 Специфіка управління людськими ресурсами
- Психологічна структура особистості
- Інтелектуальний капітал як об'єкт стратегічного управління

Людина є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом. Вони постійно розвивають взаємовідносини, засновані на довготривалій основі. У сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що призвело до формування системи управління людськими ресурсами.

В управлінні організацією далеко не останнє місце посідають людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби та інтереси певних його членів. Мистецтво керівництва й поля-

гає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації. Персонал – найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки він, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо.

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі.

Формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на «людський капітал». Це форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб.

Поступово сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління персоналом. Нова система має на меті відіграти вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Нова концепція управління людськими ресурсами виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку.

Вкладення у людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал основне джерело прибутку. Для розуміння природи особистості потрібно з'ясувати співвідношення цього поняття з іншими поняттями, що використовуються як у класичній, так і в сучасній психології. Це насамперед поняття індивіда, людини, особистості, індивідуальності, суб'єкта.

Особистість – індивід із соціально зумовленою системою вищих психічних якостей, що визначається залученістю людини до конкретних суспільних, культурних, історичних відносин. Ця система формується в процесі свідомої продуктивної діяльності і спілкування.

Особистість опосередковує та визначає рівень взаємозв'язків індивіда із суспільним та природним середовищем. У філософсько-психологічному аспекті, особистість – об'єкт і суб'єкт історичного про-

цесу і власного життя. Її розвиток відбувається у конкретних умовах. Особистість завжди конкретно-історична, вона – продукт епохи, життя своєї країни, своєї сім'ї. Вона – очевидець та учасник суспільного руху, творець власної і загальної історії, об'єкт і суб'єкт сучасності.

Особистість слід розглядати як складну систему, в якій диференціюються та інтегруються психічні властивості, що розвиваються в індивіді під впливом соціальних факторів в умовах здійснення ним діяльності та спілкування з іншими людьми.

В основі системної психологічної структури особистості лежать три базових виміри:

- 1) соціально-психолого-індивідуальний – вертикальний;
- 2) діяльнісний – горизонтальний;
- 3) генетичний – віковий, за допомогою якого характеризується

рівень розвитку властивостей особистості, її задатків і здібностей на певному етапі становлення індивіда як особистості.

Здійснюючи аналіз і синтез системної психологічної структури особистості, треба усвідомлювати, на якому рівні узагальнення ведеться побудова цієї структури. Так, якщо говорити про поняття «психологічна структура» як про аспект складної соціально-психолого-індивідуальної за своєю природою системи з певними властивостями, що постійно розвивається і реалізується у формі діяльності та спілкування, то його можна віднести до першого, найвищого рівня узагальнення, з якого має починатися процес конкретизації цього поняття.

Другому рівневі конкретизації властивий розгляд трьох вимірів – соціально-психолого-індивідуального, діяльнісного та генетичного – як базових параметрів психологічної структури особистості.

На третьому рівні ведуться диференційований та інтегративний аналіз і синтез підструктур (спілкування, спрямованості, характеру, самосвідомості, досвіду, інтелекту, психофізіологічних властивостей), компонентів (потребнісно-мотиваційного, інформаційно-пізнавального, цілеутворюючого, результативного, емоційно-почуттєвого) і рівнів розвитку (задатки, властивості, здібності) в межах основних параметрів.

Четвертий умовний рівень конкретизації аналізу і синтезу психологічної структури особистості утворюють психічні властивості, функції і процеси. Елементи підструктур і компонентів перших двох вимірів – соціально-психолого-індивідуального та діяльнісного, а третій, генетичний, лише окреслений без диференціації на задатки, здібності та рівні розвитку.

На п'ятому умовному рівні конкретизації аналізу і синтезу психологічної структури особистості стає можливою класифікація конкретних властивостей і власне здібностей особистості до певних видів діяльності.

Наступним кроком у розробці системного психологічного уявлення про особистість має стати дослідження взаємодії між підструктурами, компонентами і рівнями розвитку психологічної структури.

Особистості властива самосвідомість, тому їй притаманний і третій тип взаємовідносин. Цей тип можна назвати егординативним – він виявляється в самопізнанні, самоорганізації та самовдосконаленні особистості в процесі діяльності та поведінки на основі Я-підструктури особистості.

Інтелектуальний капітал (від лат. *«intellectualis capitalis»* – «розумовий, головний», «головні пізнання») – один із різновидів капіталу, що має відповідні ознаки капіталу і водночас відтворює характерні лише йому (інтелектуальному капіталу) специфіку і особливості. Він має надзвичайно складну сутність та багатовекторність, що визначається механізмом його функціонування.

Інтелектуальний капітал – перш за все люди та знання, якими вони володіють, а також їх навички і все те, що допомагає ефективно використовувати знання та навички; збірне поняття для визначення нематеріальних цінностей, що об'єктивно підвищують ринкову вартість компанії. В цьому значенні інтелектуальний капітал включає кваліфіковану, зібрану разом робочу силу і контракти з провідними спеціалістами (людський капітал); інтелектуальну власність, інформаційні ресурси, локальні мережі (організаційний капітал); відносини з клієнтами, широко відомі товарні знаки тощо (клієнтський капітал).

На рівні організації інтелектуальний капітал є сумою трьох складових капіталів:

1) людський – капітал, втілений у працівниках організації у вигляді досвіду, знань, навичок, здатностей до нововведень, а також у загальній культурі, філософії організації; іншими його складовими є моральні цінності організації, культура праці і культура управління, загальний підхід до справи;

2) структурний – найбільш різномісна частина інтелектуального капіталу; сюди відносять технічне і програмне забезпечення, організаційну структуру, патенти і все те, що дає змогу працівникам компанії реалізувати свій виробничий потенціал;

3) споживчий або ринковий – капітал, до якого відносять товарні знаки і знаки обслуговування, фірмові найменування, ділову репутацію, присутність «своїх людей» в організаціях-партнерах або організаціях-клієнтах, наявність постійних споживачів, повторні контракти зі споживачами тощо.

Інтелектуальний капітал – знання, навички, які можна перетворити на прибуток і оцінити. Таке широке визначення, на думку фа-

хівців, охоплює будь-які технологічні, управлінські та ринкові новинки, які можуть бути інновацією, тобто приносити додатковий прибуток.

Для оцінки інтелектуального капіталу використовують такі основні групи методів:

1. Прямого вимірювання інтелектуального капіталу (Direct Intellectual Capital methods – DIC). Ці методи засновані на вартісній оцінці окремих елементів інтелектуального капіталу, які потім зводяться в інтегральну оцінку.

2. Визначення ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods – MCM). Засновані на обчисленні гудвіла – різниці між ринковою вартістю господарюючого суб'єкта (оцінка фондового ринку) і вартістю його чистих активів.

3. Розрахунку віддачі активів (Return on Assets methods – ROA). Базуються на обчисленні різниці між відношенням доходу 40 господарюючого суб'єкта за певний період (за винятком податків) до вартості його матеріальних активів (ROA) і аналогічним показником галузі в цілому. Добуток отриманої різниці та вартості матеріальних активів оцінюваного суб'єкта господарської діяльності є середнім доходом від інтелектуального капіталу. Потім шляхом прямої капіталізації або дисконтування одержуваного грошового потоку визначають вартість його інтелектуального капіталу.

4. Бальної оцінки (Scorecard Methods – SC). Ці методи передбачають виділення елементів інтелектуального капіталу господарюючого суб'єкта і їх відносну бальну або індикативну оцінку (у динаміці або порівняно з іншими господарюючими суб'єктами цієї галузі або ринку).

Серед підходів до управління інтелектуальним капіталом (ресурсний, структурний, реалізаційний, організаційний та стратегічний) у контексті формування і використання інтелектуального капіталу розробка та реалізація стратегії управління ним має спиратись на ресурсний підхід, враховуючи рух знань на підприємстві, і орієнтуватись на ті елементи інтелектуального капіталу, які є найбільш значущими, унікальними та захищеними від імітації для забезпечення конкурентоспроможності та сильних ринкових позицій підприємства.

Для забезпечення кращого результату від розробки та впровадження стратегії управління інтелектуальним капіталом необхідно узгоджувати її зі стратегічними цілями і ключовими аспектами загальної корпоративної стратегії підприємства, а також з його виробничою, маркетинговою, інноваційною, фінансовою стратегіями і з HR-стратегією.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Процес розробки критеріїв і показників функціонування та розвитку організації передбачає аналіз певних проблем, що виникають у неї, а також пошук, підбір і застосування методів їх вирішення з метою досягнення прогнозованого стану і параметрів самої організації. Наведіть перелік можливих проблем та проаналізуйте роль людських ресурсів у їх вирішенні.

Завдання 2

Визначте свою позицію відносно тенденції щодо посилення ролі людських ресурсів у сучасних суспільствах:

1. Люди – завжди носії інноваційного потенціалу.
2. Люди здатні накопичувати та використовувати інтелектуальний капітал у будь який історичний час.
3. Люди прагнуть до свободи і стихійно лібералізують соціальне середовище.
4. Інші варіанти відповіді.

Завдання 3

Порівняйте слабкі і сильні сторони Вашої організації в області HR-управління, заповнивши додану таблицю. Порівняйте конкурентний профіль вашої організації і іншого відомого вам підприємства.

Функції HR-управління і показники	Оцінка				
	Дуже висока	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці					
Витрати на персонал					
Коефіцієнт плинності					
Планування трудового потенціалу					
Відбір і наймання					
Адаптація персоналу					
Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації					
Ротація, планування кар'єри					
Перспективи професійного зростання					
Розвиток організаційної діяльності					

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6
Переміщення персоналу усередині організації					
Управління комунікаціями					
Соціальний захист					
Техніка безпеки й охорона здоров'я					
Відносини між керівниками і підлеглими					
Технології HR-управління					
Дисципліна					
Скорочення й звільнення					
Оцінка й оплата праці, мотивація трудової діяльності					

Завдання самостійної роботи

Напишіть есе за темами «Тренд у бік гуманізації процесу управління людськими ресурсами на початку XX ст.» (варіант 1 – визначається за непарним порядковим номером прізвища здобувача у групі). «Сучасні науки про людину та суспільство у контексті проблем управління в соціокультурній сфері» (варіант 2 – визначається за парним порядковим номером прізвища здобувача у групі).

Рекомендації до написання. Есе (фр. *essai* – спроба) – невеликий за обсягом прозовий твір, що має довільну композицію і висловлює індивідуальні думки, враження з конкретного приводу чи питання.

Незважаючи на незначний обсяг та творчу спрямованість есе має відповідати стандартній структурі, а саме: план; вступ; основна частина, яка за бажанням може бути поділена на невеликі підпункти; висновки; список використаних джерел. У вступі необхідно сформулювати головну тезу (коротко сформульовані основні положення). Далі вона має узагальнюватися і знайти своє відображення у висновках. На початку роботи прийнято давати коротке та чітке визначення основних понять. Це дозволить означити наукову концепцію, з позицій якої автор виступає. Основна частина містить у собі аргументи в захист сформульованої головної тези. Аргументи необхідно чітко означити. На обґрунтування кожної з тез доцільно наводити два–три аргументи. Бажано, через всі сутнісні блоки провести головну думку есе. Аргументи мають включати в себе короткі, яскраві практичні приклади, висновки аналізу статистичної інформації. Обов'язковими є посилання на першоджерела. У висновках необхідно коротко перера-

хувати тези сутнісного блоку, здійснити висновки. Не бажані повторити формулювань. Автор має бути впевнений, що вони (тези) достатньо обґрунтовані в роботі.

Обсяг есе з врахуванням структурних елементів – до двох сторінок ф. А4 (шрифтом Times New Roman чорного кольору прямого накреслення, через 1,5 міжрядковий інтервал, кеглем 14; розмір берігів: верхній і нижній – не менше 20 мм, лівий – не менше 25 мм, правий – не менше 10 мм; абзацний відступ – 1,25 см; текст – вирівняний за шириною). Текст повинен бути стислим, точним і логічно послідовним. Його викладають, дотримуючись норм чинного українського правопису, використовуючи стиль ділового мовлення, придатний для службових документів. Необхідно користуватись усталеною лексикою, представленою в академічних словниках.

Тести для самопідготовки

Вкажіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Свідомий індивід з індивідуально виявленими своєрідними розумовими, емоційно-вольовими та фізичними властивостями, що включений в суспільно-корисну діяльність і займає певне місце в суспільному житті, – це характеристика:

а) людини; б) особистості; в) індивіда; г) індивідуальності.

2. Діяльнісний стан живих організмів як умова їхнього існування у світі – це:

а) потреба; б) звичка; в) діяльність; г) активність.

3. Сукупність цілеспрямованих, усвідомлених дій, що передбачають позитивний наслідок, задоволення власних і соціальних потреб, інтересів, складають:

а) діяльність; б) спрямованість; в) дії; г) мотиви.

4. Спонування до діяльності, пов'язане із задоволенням потреб, у яких виявляється активність суб'єкта, – це:

а) мотив; б) ціль; в) мета; г) звичка.

5. Сукупність стійких мотивів, що орієнтують діяльність особистості незалежно від ситуації; характеризується інтересами, нахилами, переконаннями, ідеалами, у яких виражається світогляд людини, – це:

а) спрямованість; б) мотивація; в) мотив; г) потреба.

6. Психічні властивості особистості (як центральне і найбільш універсальне поняття диференційної психології) стабільні в часі – це:

- | | |
|----------------------|----------------------|
| а) психічні стани; | в) риси особистості; |
| б) психічні процеси; | г) психічні явища. |

Контрольні питання

1. У чому полягають завдання управління людськими ресурсами?
2. Як впливають організаційні, економічні, психологічні аспекти на організацію управління людськими ресурсами?
3. Поясніть сутність та можливості застосування понять «людські ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри» в управлінській практиці.
4. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління людськими ресурсами в організації.

Література: [1; 3, с. 7–27; 4; 5, с. 17–23; 6–8; 10]

Тема 3

Сутність і види HR-стратегій

- **HR-стратегія: сутність і фактори формування**
- **Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації**
- **Модель HR-стратегії, заснована на компетенціях**
- **Види та класифікаційні ознаки HR-стратегій**

HR-стратегія – розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно певний напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

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

Основними рисами HR-стратегії є:

- її довгостроковий характер, що пояснюється спрямованістю на розробку й зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, усієї системи управління персоналом або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, вимагають тривалого часу;
- зв'язок зі стратегією організації в цілому, урахування численних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, оскільки їх зміна спричиняє зміну або коригування стратегії організації та вимагає

своєчасних змін структури й чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю й методів управління.

Формування HR-стратегії передбачає:

- визначення цілей управління людськими ресурсами, які б враховували як економічні аспекти (підвищення ефективності використання людських ресурсів організації), так і соціальні (потреби й інтереси працівників, гідна праця та її оплата, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);

- формування ідеології і принципів HR-політики. Цей документ повинен являти собою набір етичних, таких, що не підлягають порушенню, норм у роботі з персоналом підприємства. З подальшим розвитком підприємства і зміною зовнішніх умов ідеологія кадрової роботи може уточнюватися;

- обґрунтування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів на підприємстві. Забезпечення економічної ефективності у сфері управління людськими ресурсами означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності (наприклад, збільшення обсягів виробництва, створення доданої вартості) за обмеженості людських ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства.

HR-стратегія базується на таких принципах:

- забезпечує узгодженість власних цілей зі стратегічними цілями розвитку організації, а також узгодженість організаційних та індивідуальних цілей та інтересів працівників;

- враховує організаційні ресурси, їх обмеженість, неприпустимість утворення «вузьких місць»;

- передбачає наявність і розвиток бізнес-процесів у сфері управління людськими ресурсами, підтримка яких забезпечує цілісність системи управління персоналом навіть у разі зміни або уточнення цілей;

- ґрунтується на ідеологічних настановах HR-політики організації, під якою ми розуміємо систему усвідомлення й закріплення правил і норм, побажань і обмежень, що реалізуються у процесі безпосередніх дій між співробітниками організації;

- спирається на організаційну культуру, враховує її рамки та використовує накопичений потенціал, проте, своєю чергою, може бути поштовхом для внесення змін у саму організаційну культуру;

- визначає умови для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів організації, а також між економічною, соціальною відповідальністю підприємства.

Формування HR-стратегії відбувається під комплексним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать, насамперед, тип і зміст загальної стратегії організації, її цілі та структура. Важливе значення мають також фінансовий стан організації, використовувані технології (традиційні чи інноваційні), стиль управління (авторитарний, ліберальний, демократичний), умови праці, якісні характеристики персоналу, рівень розвитку корпоративної та управлінської культури. Для розроблення стратегії залучення людських ресурсів та уникнення їх плинності в організації вагоме значення має фактор умов праці, який характеризується ступенем шкідливості робіт для здоров'я, величиною фізичних і психічних навантажень, інтенсивністю та структурованістю праці, характером взаємодії з іншими співробітниками у процесі діяльності, ступенем свободи у прийнятті рішень у межах своєї компетенції, техніко-організаційним та економічним забезпеченням робочих місць в організації. Так, за несприятливих умов праці навряд чи можна реалізувати стратегію підвищення лояльності персоналу.

До зовнішніх факторів можна віднести рівень інноваційного розвитку країни та вид економічної діяльності, яким займається компанія, соціально-культурний рівень суспільства, стан економічної кон'юнктури і перспективи розвитку ринку товарів і послуг, на якому вона оперує, ринку праці, зокрема стосовно професій, що є ключовими для компанії, національне трудове законодавство, взаємовідносини з профспілками. В основі успішної стратегії розвитку лежать компетенції, які створюють конкурентні переваги організації на ринку та забезпечуються бізнес-процесами.

HR-стратегія є результатом комплексної взаємодії стратегічного управління організацією як цілим та її найціннішим компонентом – професійно підготовленим і мотивованим персоналом.

Корпоративна модель компетенцій організації повинна відображати стратегію та культуру компанії, охоплювати ключові види діяльності, розрізняти високу й низьку якість виконання роботи, відбивати поведінкові індикатори, кількісно вимірювати компетенції, виключати компетенції, які дублюються або перетинаються, а також бути зафіксованою у корпоративних документах.

Вихідним принципом, як випливає з наведеного вище, є зв'язок моделі компетенцій зі стратегією та культурою організації. Узгодження корпоративної моделі компетенцій зі стратегією розвитку означає вертикальне вирівнювання або вертикальну інтеграцію. Першим етапом цього процесу є ідентифікація ключових компетенцій організації, які водночас є її вирішальними конкурентними перевагами.

Головну роль відіграють відмітні компетенції, засновані на цінності, рідкості, невідтворюваності та незамінності ресурсів. Саме вони визначають здатність компанії до спеціалізації або виробництва унікального продукту, вміння виконувати будь-що краще за своїх конкурентів. Зосереджуючись на відмітних (ключових) компетенціях, організація може сфокусуватися на їх використанні й розвитку, не розпорошуючи зусилля на менш вигідних напрямках.

Наступний етап – розроблення стратегії, яка є способом реалізації потенційних бізнес-компетенцій компанії у процесі досягнення її цілей. Бізнес-компетенції або компетенції підприємства означають певну сукупність знань, умінь і навичок у конкретній сфері діяльності, які відповідають його цілям та завданням. Такі компетенції можна назвати стратегічними, оскільки вони означають відмітні характеристики ділової стратегії у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні усього підприємства. Завдяки їм досягається конгруентність загальної стратегії підприємства тим можливостям, які виникають у турбулентному ринковому оточенні.

Дальшим кроком є проведення змін у системі управління, у тому числі в організації бізнес-процесів, необхідних для досягнення поставленої мети. Бізнес-процеси включають конкретні завершені роботи й дії, що завершуються створенням певної цінності. Компетенції, які характеризують здатність підсистем підприємства здійснювати соціальні, виробничі й комерційні функції оптимальним способом, можна назвати функціональними.

Підходи до формування стратегії HR управління, які організації можуть використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей:

1. Традиційна HR-стратегія. Підхід базується на забезпеченні виконання рутинних завдань, таких як рекрутинг, навчання, оцінка продуктивності та компенсація. Основна мета полягає в забезпеченні стабільності та ефективності процесів роботи. Однак даний підхід часто обмежений і недосконалий, особливо в умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі.

2. Стратегія управління талантами. Фокусується на визначенні, розвитку і утриманні талановитих працівників. Ключовою метою є залучення і утримання спеціалістів на ринку та забезпечення здатності організації конкурувати за таланти. Стратегія управління талантами допомагає підтримувати конкурентоспроможність компанії.

3. Стратегія управління знаннями. Робить акцент на збільшенні внутрішньої експертизи й обміні знань в організації. Компанії, що використовують цей підхід, активно працюють над збереженням і підвищенням рівня знань свого персоналу для розв'язання проблем і стимулювання інновацій.

4. Стратегія управління ризиками та змінами. Підхід зорієнтований на попередження й управління ризиками, пов'язаними зі змінами в організації. Стратегії управління ризиками та змінами сприяють адаптації персоналу до змін в економічному середовищі та допомагають ефективно реагувати на негативні фактори та флуктуації зовнішнього середовища.

5. Стратегія розвитку лідерства. Спрямована на розвиток лідерських якостей внутрішніх лідерів компанії. Розвиток лідерства дозволяє створювати сильні команди та готувати наступне покоління лідерів, що сприяє стабільності й успіху організації.

6. Стратегія роботи з полікультурними людськими ресурсами. Спрямована на ефективне управління багатокультурними людськими ресурсами, що містить сприяння різноманітності, адаптацію культурних відмінностей і створення інклюзивного економічного середовища. Стратегії, які підтримують культурну різноманітність, забезпечують глобальну конкурентоспроможність організації, оскільки різноманітність персоналу може привести до новаторських рішень та ідей.

7. Стратегія уваги до здоров'я та благополуччя працівників. Фокусується на здоров'ї, благополуччі та якості життя працівників. Організації, що використовують цю стратегію, надають пріоритет здоров'ю свого персоналу та забезпечують створення виробничих умов, які сприяють фізичному та психологічному благополуччю. Здорові та щасливі працівники більш продуктивні і зберігають відданість компанії.

8. Стратегія ефективного управління конфліктами. Спрямована на вивчення та розуміння причин конфліктів у економічному оточенні та виявлення ефективних методів їх злагодження. Управління конфліктами допомагає знижувати негативний вплив конфліктів на колектив і підтримує сприятливий клімат для співпраці та реалізації стратегічних завдань.

9. Стратегія роботи з мотивації та задоволення працівників. Підхід зосереджений на стимулюванні мотивації працівників та забезпеченні їхнього задоволення від роботи. Задоволені та мотивовані працівники схильні до ефективної роботи та залишаються більш відданими організації. Стратегії мотивації можуть переключати винагороди, премії, можливості кар'єрного зростання, розвитку та інші стимули.

10. Стратегія розвитку економічного потенціалу. Фокусується на виявленні та розвитку потенціалу працівників. Організації, що використовують цю стратегію, підтримують навчання, тренінги та розвиток працівників, сприяючи їхній кар'єрній зрілості та просуванню.

Основним принципом формування HR-стратегії є дотримання тісного взаємозв'язку з генеральною стратегією розвитку організації. Різноманітність загальних організаційних стратегій у підсумку зумов-

лює різноманітність HR-стратегій. Детальна характеристика більшості з них розглядатиметься далі в контексті їх відповідності загальним організаційним стратегіям.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

За результатами стратегічного аналізу підприємство змінює конкурентну стратегію: від стратегії «лідерства у витратах» до стратегії «диференціації». Необхідно визначити максимально припустимий розмір збільшення витрат виробництва і реалізації продукції у зв'язку з диференціацією, за умов збереження маси прибутку без додаткових інвестицій, виходячи з наведеної інформації в таблиці.

Показник	Стратегія	
	«лідерства у витратах»	«диференціації»
Обсяги реалізації продукції, тис. од.	1200	1000
Максимально припустимий рівень ціни (без урахування ПДВ), грн/од.	50,0	65,0
Витрати виробництва і реалізації (без урахування ПДВ), грн/од.	42,0	–
Частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції, %	30	30

Завдання 2

Підприємство «А» розглядає два варіанта об'єднання:

- горизонтальна інтеграція (з виробниками аналогічної продукції підприємствами «Б» і «В»);
- вертикальна інтеграція (з підприємствами – учасниками технологічного ланцюжка «Г» і «Д»).

Основні характеристики виробничої діяльності підприємств – можливих учасників об'єднання наведена в таблиці.

Показник	Підприємство				
	А	Б	В	Г	Д
Обсяг продажу, тис. грн	800	300	1000	400	250
Витрати на виробництво, тис. грн	400	100	800	100	50

Необхідно обрати варіант інтеграції підприємства, розглянувши всі можливі варіанти.

Завдання 3

Розробіть HR-стратегію енергетичної корпорації терміном на 5 років, а також запропонуйте прийнятну HR-політику цієї організації на поточний період, враховуючи наведені нижче умови функціонування корпорації та стан трудового колективу.

HR-стратегія повинна відповідати загальній (генеральній) стратегії розвитку організації і розробляється на її основі, а HR-політика організації базується на відповідній HR-стратегії організації. Для їх ефективного формування необхідно враховувати внутрішні і зовнішні (для організації) фактори в поточний момент і на стратегічну перспективу, здійснити оцінку різних етапів і напрямів системи управління персоналом.

У корпорації енергетичного профілю працює 4750 осіб. Характеристика умов планової діяльності корпорації на 5-річний період та поточний стан трудового колективу:

1. Технології основного виробництва будуть динамічно розвиватися у результаті запровадження інноваційних, більш якісних, сучасних потужностей.

2. Обсяги виробництва та реалізації енергопродуктів будуть приблизно на однаковому рівні, а потім зростуть і будуть залежати від імпорту енергії.

3. Монополізм на вітчизняному національному ринку енергоресурсів та жорстка конкуренція на регіональному, галузевому й місцевих енергетичних ринках.

4. Ринок праці в стратегічній перспективі повністю забезпечить потреби корпорації в основних категоріях персоналу. Дефіцит пропозиції на ринку праці стосуватиметься лише сегменту фахівців-управлінців.

5. Трудовий колектив різносторонній у демографічному та професійному аспектах. Так, серед категорій виробничого персоналу (робітників), середній вік коливається у межах 25–45 років, для більшості із них притаманний значний монопрофесіоналізм, пасивність, небажання підвищувати кваліфікацію. Щодо управлінського персоналу (переважно службовців), то тут середній вік працюючих – 35–40 років і лише близько 60 % із них мають якісну професійну підготовку. Для керівників вищої ланки (топ-менеджерів) середній вік становить 45–55 років, при цьому тільки 50 % із них пройшли підвищення кваліфікації та навчання відповідно до імплементації інноваційних технологій.

6. Корпоративна культура організації не характеризується цілеспрямованістю, спостерігається наявність конфліктів та соціальної напруженості в колективі.

Завдання самостійної роботи

Опишіть діяльність підприємства на ринку, в суспільстві (обраного вами самостійно), його бізнес-стратегію чи генеральну стратегію з відображенням предмету і результатів діяльності, споживачів і головного завдання (цілі) впродовж 3–5 років. Покажіть, як людські ресурси долучаються до реалізації головного завдання (цілі) і обґрунтуйте тип відповідності між стратегіями.

Тести для самопідготовки

Вкажіть одну або декілька правильних відповідей.

1. HR-стратегія – це:

а) розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального й згуртованого колективу і таких, що враховують стратегічні завдання організації і її ресурсні можливості;

б) стратегія, що дозволяє погодити деякі аспекти управління людськими ресурсами з метою оптимізації їх впливу на співробітників, у першу чергу на їхню трудову мотивацію і кваліфікацію;

в) вираження намірів компанії, тобто опис бажаного результату, що досягається через здійснення конкретних дій у використанні всіх видів ресурсів для досягнення цілей бізнесу.

2. Елементи стратегії персоналу – це ... (вказати більш повну відповідь):

а) мета діяльності організації; система планування організації; відносини вищих управлінських кадрів; організаційна структура HR-служб; умови й охорона праці, техніка безпеки персоналу;

б) форми й методи регулювання трудових відносин; нові методи й форми відбору, ділової оцінки й атестації персоналу, що дозволяють урахувати ступінь відповідності працівників їх сьогодишнім 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;

в) 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;

г) 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 HR-служб; навчання керівників (усіх рівнів управління); взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

3. Яка модель одержала первинні концепції управління людськими ресурсами?

- а) Файоля Герцберга;
- б) відповідності та гарвардська;
- в) зовнішньої та внутрішньої відповідності;
- г) одинарної та подвійної петлі;
- д) гарвардська та соціальних відносин.

4. На які ключові моменти спирається ефективне функціонування компанії згідно з концепцією стратегічного управління HR Фомбуна?

- а) інтереси учасників; ситуаційні фактори; довгострокові результати;
- б) стратегічний, управлінський, операційний рівні;
- в) місія і стратегія; організаційна структура; управління людськими ресурсами;
- г) бізнес-стратегія; якісний рівень керівництва; професійні компетенції персоналу організації.

5. Які з видів відповідності можуть застосовуватися до стратегічного управління HR – це відповідність як:

- а) ситуаційний фактор;
- б) ідеальний комплекс практичних підходів;
- в) стратегічна взаємодія;
- г) «зв'язування»;
- д) цілісна структура.

Контрольні питання

1. Що таке HR-стратегія?
2. Реалізації яких рішень вимагає HR-стратегія?
3. Які фактори визначають реалізацію HR-стратегії?
4. Які головні характеристики HR-стратегії?

5. Яким чином людські ресурси долучаються до виконання головного завдання підприємства?
6. Як пов'язані між собою HR-стратегія та HR-політика?
7. Що таке стратегічна відповідність управління людськими ресурсами?
8. Які існують види та типи відповідності? Охарактеризуйте їх.
9. Наведіть приклад досягнення горизонтальної/вертикальної інтеграції?
10. Які причини перешкоджають досягненню внутрішньої відповідності?

Література: [1; 3, с. 33–51; 4; 5; 6, с. 49–87; 7; 8; 10]

Тема 4

Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та HR-стратегії

- **Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління HR**
- **Типи відповідності стратегії розвитку організації і HR-стратегії**
- **Гнучкість HR-стратегії : сутність та форми**
- **Завдання HR-служби щодо забезпечення відповідності та гнучкості HR-стратегії**

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

Термін «стратегічне управління» був уведений в 70-х роках ХХ ст., щоб відрізнити поточне управління, що здійснюється на рівні господарських підрозділів, від управління на вищому рівні керівництва. У процесі свого розвитку управління як практична діяльність в 1980 роках перейшло на новий етап, відмінною рисою якого є зсув уваги вищого керівництва вбік зовнішнього оточення, що дозволяє вчасно й адекватно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому, й забезпечувати організації переваги перед конкурентами.

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

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

Сьогодні стратегічне управління – найдосконаліша концепція, яка відповідає вимогам сучасного менеджменту, дозволяє послідовно та гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Основними передумовами появи стратегічного управління є:

1. Підвищення нестабільності зовнішнього середовища. В цей час більшість компаній працюють у швидко мінливих умовах, тому для цього потрібні стратегічні методи управління.

2. Інтеграція. На сьогоднішній день відбуваються процеси створення промислово-комерційних, промислово-фінансових компаній і, якщо підприємства не вирішують проблеми стратегічного управління, їх ефективне функціонування в альянсі неможливе.

3. Глобалізація бізнесу. Глобальні компанії уявляють світ як єдине ціле, де стираються національні відмінності, стандартизується споживання. Продукція глобальних компаній продається у всіх країнах світу і є суттєвим фактором конкуренції на національних ринках. Можна протистояти тиску продуктів світових компаній, лише розроблюючи сильну конкурентну стратегію.

Концепція стратегічного управління забезпечує довгострокові перспективи розвитку бізнесу; це дозволяє використовувати нові методи планування, мати час для зміни функціональних можливостей підприємства, оцінки і аналізу ризикових ситуацій, визначення пріоритетів.

До характерних особливостей концепції стратегічного управління можна віднести такі:

1. Поєднання системного, ситуаційного та програмно-орієнтованого підходів до діяльності підприємства, яке розглядається як відкрита соціально економічна система. Всі ці підходи повинні використовуватися тільки разом, використання лише одного з них не дає можливості отримати потрібних результатів у довгостроковій перспективі.

2. Вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволить створити такі системи стратегічного управління, які будуть гнучкими та будуть відрізнятися одна від одної в залежності від специфіки діяльності підприємства та характеристик оточуючого середовища.

3. Використання стратегічних баз даних. Ця інформація охоплює усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, в тому числі і непередбачені випадковості, форс-мажорні обставини.

4. Передбачення стратегічної поведінки підприємства, як сукупності дій з використання можливостей і нейтралізації загроз зовнішнього середовища, спрямованих на удосконалення стратегічного потенціалу підприємства і досягнення поставлених цілей розвитку.

5. Використання певних інструментів і засобів для розвитку підприємства (цілей, стратегій, стратегічних планів, програм тощо).

Відповідність HR-стратегії генеральній стратегії розвитку організації означає, по-перше, відповідність характеру та швидкості змін зовнішнього середовища, по-друге, відповідність певному типу конкурентної бізнес-стратегії, по-третє, стилю загального управління компанією і, насамперед, ставленню до персоналу.

В аспекті динаміки змін HR-стратегії істотно розрізняються для підприємств, що діють в умовах відносно стабільного та явно динамічного середовища.

Для підприємств, що діють в умовах стабільного середовища (потреби споживачів, способи ведення конкуренції, ціни, технології змінюються повільно) властиві стратегії управління, що базуються на технологічному перевершенні конкурентів (*operational excellence*). Виробничі та трудові операції здійснюються на основі чітких стандартизованих процесів і процедур. З ними корелюється ставлення до персоналу як до другорядного ресурсу. Зокрема, ці організації не вдаються до пошуку та розвитку талантів. Потреби в нових людських ресурсах часто задовольняють за допомогою аутсорсінгу через агенції для тимчасового персоналу для велико-обсягових робіт (складальники, техніки, клерки). Система стимулювання не змінюється роками. Менеджмент організації не розглядає компетенції персоналу як конкурентну перевагу. Такі підприємства можуть мати різний розмір та оперувати у різних видах економічної діяльності.

Організації другого типу конкурують у динамічному середовищі, коли відбуваються постійні зміни у потребах споживачів, способах ведення конкуренції, каналах доставки, цінах, технологіях. Таку стратегію ще називають стратегією динамічного зростання. Основна стратегія управління за таких обставин – близькість до споживача (*customer intimacy strategy*). Її головне завдання – якнайяскравіше відрізнити себе від конкурентів. Ця стратегія підтримується сильними персонал-практиками, спрямованими на пошук і розвиток нових талантів з комунікативними та творчими навичками, які дозволяють їм точніше й повніше реагувати на потреби та ставлення клієнтів. За цієї стратегії працівники повинні уміти адаптуватися до змін, швидко набувати необхідної компетенції у вирішенні відповідних завдань, тонко відчувати коливання попиту.

Кваліфікація, відданість фахівців є чинниками, що визначають успіх компанії. Дизайн та організація робіт у цих компаніях націлені на крос-функціональний продукт, що створюється клієнтоорієнтованими командами. Працівники на найнижчих рівнях наділені свободою

самостійно вирішувати проблеми клієнтів. Застосовується стимулювання командної роботи, нараховуються бонуси за ступінь задоволення потреб споживачів. Чинник відданості компанії за сучасних умов стає першорядним в оцінюванні діяльності окремого фахівця.

Зрозуміло, що залучення тимчасових працівників не вітається. За умов динамічного зростання ключовою конкурентною перевагою стають компетенції персоналу та якість праці, тому основним завданням HR-менеджменту є підвищення довіри і згуртованості колективу та якості трудового життя.

Часові горизонти враховує і поділ стратегій на стратегію «ринкового спринтера» та стратегію «ринкового стайера». Перша з них спрямована на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі. Основною метою компанії є стрімкий ривок вперед, отримання максимального прибутку, здійснення високомаржинальних продажів. HR-стратегія за таких обставин не має цілісного характеру, а реалізується шляхом ситуативного реагування на події, що виникають. В HR-політиці пріоритетним є підбір молодих, амбіційних працівників, зорієнтованих на швидкий успіх і на переважно матеріальні цінності. Нові співробітники повинні вміти швидко приймати рішення, не зважаючи на наслідки, оперативно реагувати на виклики середовища.

Друга стратегія спрямована на довгостроковий розвиток організації шляхом впровадження нових технологій, завоювання нових ринків, модернізації бізнесу загалом. Адекватна їй HR-стратегія орієнтується на розвиток людського потенціалу підприємства, оптимізацію кількісного й якісного складу персоналу, інвестицій у підвищення кваліфікації та перекваліфікацію працівників і створення умов для його ефективного використання. Персонал розглядається як найцінніший ресурс організації, її довгостроковий партнер. Ключовим завданням HR-департаменту стає створення міцної організаційної культури, що сприяє стійкому інноваційному розвитку.

Вихідний вид класифікації становлять загальні конкурентні бізнес-стратегії, спрямовані на оволодіння певною часткою ринку. До них належать стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Усі стратегії розрізняються залежно від спектра та обсягу продукції, що виготовляє підприємство.

Так, стратегія лідерства у витратах передбачає отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах за значних обсягів випуску стандартизованої продукції та зниження цін. Відповідна їй HR-стратегія характеризується залученням працівників вузької спеціалізації, які надають перевагу стабільним умовам роботи, автономному, незалежному виконанню, чітким інструкціям. Розвиваються та мотивуються навички виконання стандартних операцій. Мак-

симальний ефект досягається від економії на витратах, у т. ч. на оплаті праці, інвестиціях у розвиток персоналу. Стратегія винагороди базується на стимулюванні кількісних показників діяльності, значній диференціації в оплаті праці керівників і виконавців. Менеджери орієнтовані на короткострокові результати і спираються на адміністративні методи управління.

Протилежна за суттю стратегія диференціації полягає в отриманні додаткового прибутку за рахунок урізноманітнення товарів або їх окремих властивостей, пошуку нових ринків, що веде до підвищення попиту та цін. Більш висока ціна на таку продукцію дозволяє компенсувати витрати на залучення кваліфікованих кадрів або на їх навчання та перекваліфікацію. HR-стратегія, на відміну від попередньої, орієнтується на творчих працівників, здатних працювати в команді, толерантних до ризику й невизначеності. Застосовуються, розвиваються й заохочуються універсальні трудові функції та навички, гнучкі посадові інструкції, нові знання та вміння, широкий діапазон кар'єри. Стратегія винагороди базується на стимулюванні кінцевих результатів діяльності. Менеджери орієнтовані на тривалу перспективу, перевага надається демократичним лідерам.

Для стратегії фокусування притаманні елементи обох зазначених стратегій у певному окресленому сегменті ринку. Увага концентрується на невеликій ринковій ніші, задоволенні специфічних потреб споживачів шляхом більш якісного виконання їхніх замовлень. Найціннішими за таких обставин є компетенції персоналу, специфічні для підприємства, тому HR-стратегія спрямована на утримання професіоналів, адаптованих до культури організації.

Ключовими факторами бізнесу у сучасному світі стають інновації, швидкість, здатність до змін і гнучкість. Фундаментальні принципи індустріальної епохи, націлені на одержання максимального прибутку шляхом спеціалізації коштів й устаткування, а також максимально тривалого виробництва економічно вигідної продукції, поступаються принципам своєчасного гнучкого реагування на неявні сигнали зовнішнього середовища.

Водночас основним провідником змін, так само, як і бар'єром на їх шляху, є людські ресурси підприємства, тому однією з найважливіших вимог до HR-стратегії та політики є сприяння швидкому впровадженню інновацій, що забезпечують відповідність організації умовам зовнішнього середовища. За таких обставин розроблення й запровадження HR-стратегії мають відповідати критерію гнучкості, яка дозволяє організації швидко пристосовуватися до технологічних зрушень і змінюваних споживачьких очікувань. Стратегічне управління HR стає еволюційним процесом постійного наближення до нових вимог

мінливого зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому досягнення перспективних цілей організації.

З іншого боку, гнучкість HR-стратегії та політики має поєднуватися з передбаченням і стабільністю, стійким розвитком, забезпеченням високої організаційної культури підприємства, що захищає працівників у стані постійних змін, відстоює їх ключові інтереси у сфері зайнятості та оплати праці.

Перед сучасними HR-департаментами стоять важливі завдання:

- забезпечити стратегічну відповідність HR-стратегії організації;
- надати HR-стратегії організації потрібної гнучкості;
- знайти діалектичний компроміс між стратегічною відповідністю та гнучкістю HR-стратегії організації.

Основні методичні підходи до забезпечення стратегічної відповідності HR-стратегії організації:

- організація розглядає персонал як людський ресурс, здатний забезпечити їй конкурентні переваги і досягнення лідерських позицій за умови його оптимального використання, розвитку й якості;

– управління людськими ресурсами організації ґрунтується передусім на переважанні економічних і соціально-психологічних методів і є однією з найважливіших функцій управління організації на всіх ієрархічних рівнях управління. При цьому лінійне керівництво делегує HR-службам певні повноваження у сфері організації роботи з персоналом, залишаючи за собою право ухвалення рішення;

– людські ресурси організації розглядається як капітал, придбаний у ході конкурентної боротьби, а витрати на персонал – як довгострокові інвестиції у розвиток організації; персонал організації є носієм її корпоративної культури та цінностей і багато в чому сприяє створенню позитивного узагальненого образу організації, атмосфери довіри, згуртованості й позитивного іміджу на регіональному, державному і міжнародному рівнях;

– організація, як працедавець, і персонал є соціальними партнерами, що поділяють цілі виробництва і способи їх досягнення, визначувані стратегією та політикою організації. Організація забезпечує персоналу задоволення соціальних, духовних і матеріальних потреб, відповідно до внеску кожного зі співробітників у досягнення мети і завдань організації;

– організація орієнтується на встановлення тривалих трудових відносин з кожним співробітником, що ґрунтуються на дотриманні вимог трудового законодавства і дають можливість працівникові цілком співробітникові повністю реалізовувати наявний рівень професійної компетентності, а також удосконалювати його в напрямках, визначуваних потребами організації і рівнем посадової компетенції працівника;

– HR-стратегія організації реально інтегрована в загальну корпоративну стратегію. Керівництво HR-служб бере участь у процесі підготовки корпоративної стратегії, а не тільки в її реалізації.

Умовами забезпечення гнучкості HR-стратегії є:

- готовність організації до проведення змін;
- стратегічне і динамічне мислення керівників організації;
- наявність HR-бюджетів і набору HR-стратегій і практик.

Оскільки сучасні організації функціонують в умовах нестабільного середовища, до якого змушені повсякчасно адаптуватися, виникає потреба поєднання стратегічної відповідності і гнучкості.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Виберіть організацію, яка реалізує споживацьку HR-стратегію.

Показник	Організація				
	1	2	3	4	5
Середньооблікова кількість працівників організації, осіб	135	98	102	345	85
Кількість звільнених працівників за власним бажанням, осіб	4	23	15	3	18
– за прогули	1	5	3	–	5
– за порушення трудової дисципліни, осіб	7	10	1	–	8
Кількість осіб, що працюють в режимі неповної зайнятості	10	10	3	–	12
Прийнято кваліфікованих фахівців, осіб	–	–	2	5	1

Завдання 2

Виберіть організацію, яка реалізує ідентифікаційну HR-стратегію.

Показник	Організація				
	1	2	3	4	5
Середньооблікова кількість працівників організації, осіб	135	98	102	345	85
Кількість звільнених працівників за власним бажанням, осіб	4	23	15	3	18
– за прогули	1	5	3	–	5
– за порушення трудової дисципліни, осіб	7	10	1	–	8
Кількість осіб, що працюють в режимі неповної зайнятості	10	10	3	–	12
Прийнято кваліфікованих фахівців, осіб	–	1	2	5	–

Завдання 3

Виберіть організацію, яка реалізує партнерську HR-стратегію.

Показник	Організація				
	1	2	3	4	5
Середньооблікова кількість працівників, осіб	135	98	102	345	85
Кількість звільнених працівників за власним бажанням, осіб	4	23	15	3	18
– за прогули	1	5	3	–	5
– за порушення трудової дисципліни, осіб	7	10	1	–	8
Кількість осіб, що працюють в режимі неповної зайнятості	10	10	3	–	12
Прийнято кваліфікованих фахівців, осіб	–	1	2	5	–

Завдання самостійної роботи

Опишіть дії по більш ефективному використанню найважливіших складових HR-стратегії (внесок працівників в успіх фірми, структура зайнятості, компетенція співробітників, приймання на роботу) для підвищення конкурентоспроможності організації.

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Процес стратегічного управління передбачає етапи:

- а) аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища;
- б) визначення місії (призначення) організації, стратегічних цілей і завдань їх виконання;
- в) формулювання й вибір стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності;
- г) прогнозування варіантів розвитку ситуації на ринку;
- д) ефективна реалізація стратегій, виконання наміченого плану;
- е) оцінка й контроль над ходом реалізованої стратегії, коригування напрямів діяльності й методів її здійснення.

2. Визначення, що відповідає визначенню закону цілеуважання:

- а) закон установлює, що різноманітність впливу керівного органу повинне бути не менше, ніж різноманітність керованого;
- б) виходячи із закону, людина у своїй життєдіяльності проявляє тільки ті якості, реалізує тільки ті можливості, розбудовує ті здатності, прояв яких вимагає від нього навколишнє середовище;
- в) закон визначає, що цілі дій керованого об'єкта слід вибирати на основі об'єктивних законів руху (зміни) і специфічних законів функціонування цього об'єкта.

7. Укажіть ключові концепції стратегії:

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| а) конкурентна перевага; | г) стратегічна відповідність; |
| б) відмітні здатності; | д) лідерство у персоналі. |
| в) диференціація товару; | |

8. До основних складових стратегії відносяться:

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| а) стратегія якості; | г) стратегічна здатність; |
| б) стратегічний намір; | д) стратегія інновацій. |
| в) стратегія ресурсної бази; | |

9. Укажіть стратегії розвитку організації:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| а) підприємництва; | д) зміни курсу; |
| б) динамічного зростання; | е) прибутковості; |
| в) інновацій; | ж) круговороту; |
| г) ліквідації; | и) лідерства у витратах. |

Контрольні питання

1. Які фактори впливають на формування HR-стратегії?
2. Що таке компетенції людських ресурсів та їх місце у стратегії управління організацією?
3. Як реалізується управління людськими ресурсами, що засноване на компетенціях?
4. Надайте характеристику стратегії організації та її класифікації.
5. Як класифікуються HR-стратегії?
6. Які характерні особливості стратегій за підходом до управління людськими ресурсами: стимулювання, інвестування, залучення?
7. Проаналізуйте особливості реалізації стратегій за ставленням до персоналу: споживацьку, партнерську та ідентифікаційну.

Література: [1; 3, с. 74–99; 4; 5; 6, с. 129–165; 7; 8; 10]

Тема 5

Формування системи стратегічного управління HR

- Моделі стратегічного управління HR
- Концепції стратегічного управління HR
- Розробка системи стратегічного управління HR

Підходи до стратегічного управління HR описано цілою низкою моделей. Існує можливість вибору конкретної моделі або комбінації моделей для розробки HR-стратегій. Однак варто пам'ятати, що

на практиці вибір обмежений такими факторами, як ділова стратегія, наявні ресурси й зовнішнє оточення фірми.

Основні перераховані моделі:

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

Модель управління формуванням високого ступеня прихильності. Однією з визначальних характеристик управління людськими ресурсами є пріоритетність завдання підвищення ступеня взаємної прихильності. Під управлінням формуванням високого ступеня прихильності слід розуміти форму управління, яка націлена на формування прихильності, для того щоб замість поведінки, регульованої санкціями і зовнішнім тиском на індивідуума, добитися саморегулювальної поведінки й установлення довірчих відносин в організації.

Для реалізації зазначеної моделі доцільно використовувати такі підходи:

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

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

Система практичних дій цього виду управління включає:

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

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

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

Розглядаючи підходи до стратегічного управління HR, необхідно враховувати міру, в якій HR-стратегія повинна брати до уваги інтереси всіх груп зацікавлених осіб, усіх її працівників загалом та власників і керівних працівників зокрема. Можна виділити два підходи в аспекті акцентування уваги на відповідних інтересах:

- перший можна назвати «м'яке» стратегічне управління HR, в якому більше уваги приділяється аспекту людських відносин у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванню, етиці, якості трудового життя упродовж роботи в організації;

- другий підхід можна назвати «жорстке» стратегічне управління HR, у якому акцентують увагу на доходах, який потрібно отримати від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу.

В ідеалі стратегічне управління HR повинно будуватися на основі раціональної рівноваги між «м'якими» і «жорсткими» елементами. Всі організації існують для того, щоб досягати певних цілей. Відповідно, вони повинні забезпечити себе необхідними ресурсами і ефективно їх використовувати. Але, окрім того, компанії повинні враховувати питання, які стосуються людських чинників, які містяться в

концепції «м'якого» стратегічного управління HR. Вони повинні планувати, думаючи про людей, беручи до уваги потреби і прагнення всіх членів організації.

Концепція стратегічного управління HR, орієнтованого на розвиток людських ресурсів, базується на припущенні, про те, що переваги в конкуренції можна досягти, якщо фірма отримає і розвине людські ресурси так, щоб вони змогли швидше навчатися і ефективніше застосовувати свої знання, ніж конкуренти. Тобто за такого підходу стійка конкурентна перевага виникає в результаті набуття та ефективного використання унікальних ресурсів, які конкуренти не можуть скопіювати. Такі якості працівників, як продуктивність, якість роботи, гнучкість, здатність до інновацій, уміння забезпечити високий рівень обслуговування сприяють досягненню сильної конкурентної позиції організації.

Очевидною вигодою, яка виникає в результаті конкурентної переваги, заснованої на розвитку людських ресурсів, є те, що цю перевагу важко повторити. Одним із ключів до досягнення переваг у конкурентній боротьбі є здатність побачити і використати відмінність між тим, що дає своїм замовникам певна організація, і тим, що можуть дати її конкуренти. Відповідної відмінності можна досягти за такого стратегічного управління HR, яке забезпечує те, що:

- працівники певної організації вищої кваліфікації, ніж в її конкурентів;
- унікальний інтелектуальний капітал, яким володіє певна організація, розвивається і навчається;
- розвивається культура, яка заохочує організаційне навчання.

Метою підходу, орієнтованого на розвиток людських ресурсів, є покращення якості людських ресурсів. Відповідно до теорії інтелектуального капіталу, цей підхід передбачає збільшення цінності людських ресурсів для організації завдяки капітальним вкладенням у їх розвиток. Стратегічною ціллю за цього є перетворення організації у інтелектуальнішу і гнучкішу, ніж конкуренти. Засобами досягнення цього є наймання на роботу найталановитіших співробітників, чії вміння і навички потрібно й надалі розвивати і розширювати.

Підхід «найкращого практичного рішення» заснований на переконанні про те, що існує набір досконалих практичних рішень у сфері управління людськими ресурсами, застосування одного з яких покращить показники роботи організації.

Приклади практик, які пропонуються як універсальні інструменти для застосування у стратегічному управлінні HR:

1. «Гарантія зайнятості» – компанія не звільняє негайно працівників через економічну кризу чи стратегічні промахи керівництва

компанії. Адже, по-перше, у відбір і підготовку кваліфікованих працівників вкладаються значні кошти; по-друге, негайне звільнення протирічить принципу розвитку прихильності персоналу до компанії.

2. «Відбірковий найм» – передбачає наймання працівників з характеристиками, які важко змінити і яких важко набути, але які необхідні для виконання конкретних функцій в компанії.

3. «Самокеровані групи» – заміна ієрархічного управління на колегіальне, запровадження колегіального контролю, дає можливість правникам об'єднувати свої ідеї для вирішення виробничих завдань.

4. «Доплата за командну роботу» – передбачає додаткові доплати до основного заробітку, які залежать від успішної роботи компанії загалом, або конкретного підрозділу.

5. «Навчання» – постійне удосконалення професійних знань і навичок, необхідних для успішного виконання виробничих завдань.

6. «Скорочення відмінностей у статусі» – сприяє збору і використанню ідей, знань і зусиль усіх працівників завдяки відчуттю, що їх цінують не за статус, а за вклад у загальну справу.

7. «Обмін інформацією» – прозорість розвиває почуття довіри між усіма працівниками, володіння інформацією та її інтерпретація створює працівникам умови для підвищення ефективності роботи.

Конфігураційний підхід називають «методом в'язок (пучків)», який передбачає зв'язування в один вузол кількох інструментів стратегічного управління HR так, що вони впливають один на одного, а, отже, доповнюють і підтримують один одного. Можна вважати, що за такого підходу спрацьовує синергетичний ефект, який полягає у взаємному посиленні практичних методів, що загалом позитивно впливає на показники роботи.

Складність, пов'язана з конфігураційним підходом, полягає в тому, що необхідно вирішити, який спосіб поєднання різних практик є найкращим. Немає доказів, що один «пучок» у більшості випадків кращий за інший. Можна сподіватися, що просте застосування більшої кількості практичних методів, які дають високі показники, буде давати кращі результати. За цього важливою є здатність компанії забезпечувати узгодженість різних аспектів стратегічного управління HR.

«Конфігураційний» підхід робить акцент на пошуку ефективної конфігурації – системи взаємопоєднаних «зв'язаних в один пучок» практичних рішень щодо управління людськими ресурсами, які відповідають діловій стратегії організації. Їх спільне застосування є ефективнішим, ніж вони діяли б окремо, не взаємопов'язано.

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

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

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

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

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

Процес розробки і реалізації стратегії є безперервним, що знаходить висвітлення в тісному взаємозв'язку вирішення стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період, тобто їхнього вирішення в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління. Подібна конкретизація HR-стратегії та доведення її до стратегічних завдань і окремих дій втілюється у стратегічному плані – документі, що містить конкретні завдання й заходи щодо виконання стратегії, строки їх здійснення й відповідальних виконавців по кожному завданню, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних тощо).

Зміст процесу розробки HR-стратегії можна представити в такий спосіб:

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

2. Постановка завдань, вирішення яких забезпечить досягнення цілей. З урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дозволяють їх реалізувати. Перерахуємо основні цілі:

1) спроектувати організаційну й HR-структуру прийняття та виконання рішень, здійснення бізнес-процесів;

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

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

- 4) спроектувати раціональну інфраструктуру та робочі місця під бізнес-процеси;
- 5) організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань;
- 6) забезпечити необхідні умови для продуктивної праці;
- 7) організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей;
- 8) організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувані процеси;
- 9) забезпечити продуктивність праці вище галузевого рівня;
- 10) використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин;
- 11) організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій;
- 12) розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці);
- 13) сформувати імідж, збільшити вартість компанії;
- 14) впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

3. Розробка засобів досягнення цілей. Практичне втілення в життя HR-стратегії здійснюється системним застосуванням засобів втілення. Засоби припускають способи (послідовний порядок дій досягнення цілей, результатів) і методи дій (сукупність прийомів впливу на об'єкти управління).

Основними способами реалізації стратегії визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління.

4. Розрахунки ресурсів для досягнення цілей. В HR-стратегії повинні бути передбачені необхідні ресурси для її реалізації у межах позначених завдань. При цьому фінансові ресурси виділяються у структурі операційного й інвестиційного бюджетів.

5. Прогноз результатів. Результати реалізації HR-стратегії звичайно виражаються в системі ключових індикаторів (показників ефективності) у межах загального планування в системі збалансованих показників.

HR-стратегія є складовою частиною загальної стратегії бізнесу, а, отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями: виробничою, продажною, фінансовою. Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту і умов праці, точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами.

Завдання для підготовки до практичних занять

Розробіть різні види HR-стратегій та види HR-політики для організацій у рамках реалізації їх загальних (генеральних) стратегій розвитку. Оберіть із розроблених різновидів HR-стратегій і HR-політики організації, оптимальні для імплементації з огляду на поточну ситуацію у тій чи іншій організації і перспективи її розвитку.

Короткі характеристики чотирьох організацій, для яких необхідно розробити HR-стратегії і HR-політику організації.

1. Велика корпорація (4200 працівників), яка успішно функціонує у галузі машинобудування та отримує величезні прибутки, характеризується високим рівнем організаційної культури.

2. Велике підприємство державної форми власності із чисельністю працюючих 520 осіб у сфері текстильного виробництва, що знаходиться у періоді стагнації та потребує впровадження інноваційних технологій, в тому числі і кадрових.

3. Середнє підприємство із іноземними інвестиціями (спільне підприємство, створене приватними фірмами) із чисельністю працюючих 140 осіб, яке стабільно та ефективно функціонує у АПК, має значні прибутки та характеризується високим рівнем впровадження сучасних кадрових технологій у системі HR-управління.

4. Мале підприємство приватної форми власності із чисельністю працюючих 15 осіб, яке функціонує у сфері роздрібної торгівлі та планує диверсифікацію своєї діяльності, розширення ринків збуту продукції та збільшення чисельності персоналу.

Спрямованість HR-політики має відповідати HR-стратегії, а вона повинна вписуватись у загальну стратегію розвитку організації.

HR-стратегія і HR-політика організації повинна враховувати особливості зовнішніх стосовно організації умов, а саме:

- правове середовище: норми чинного законодавства;
- економічне середовище: ситуація на ринку праці в цілому та безпосередньо кон'юнктура ринку, а також загальні економічні умови в державі і в регіоні, у якому знаходиться організація тощо;
- соціальне середовище: рівень життя, прожитковий мінімум, особливості професійних і громадських об'єднань, у які так чи інакше включені співробітники організації, перспективність регіону;
- політична ситуація: стан загальнополітичної ситуації в країні та в регіоні;
- технологічні фактори: рівень розвитку галузі з урахуванням наявності та рівнем застосування інноваційних технологій;
- соціокультурні фактори: культурні традиції соціуму, суспільні норми поведінки, діловий етикет тощо;

– екологічні фактори: стан і перспективи екологічної ситуації в регіоні, де знаходиться організація.

HR-стратегія і HR-політика організації повинна враховувати особливості внутрішніх щодо організації умов:

- обсяги виробництва та реалізації продукції,
- обсяги експорту та імпорту виготовленої продукції;
- загальний фінансовий стан організації;
- маркетингову, збутову та іміджеву політику організації;
- систему HR-управління із урахуванням стилю керівництва, організаційної культури, мотивації та стимулювання персоналу, наявності чи відсутності конфліктів в організації; соціально-психологічного мікроклімату в колективі тощо.

Завдання самостійної роботи

Завдання 1

На прикладі матеріалів окремої компанії розробити підхід до визначення етапів та елементів стратегічного управління HR.

Завдання 2

Сформулювати місію організації та цілі в галузі стратегічного управління HR для:

- а) промислової компанії;
- б) торговельної організації;
- в) закладу вищої освіти.

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Моделі на базі яких формуються HR-стратегії:

- а) управління формуванням високого ступеня прихильності;
- б) управління формуванням високого ступеня ефективності;
- в) максимального залучення;
- г) лідерства;
- д) управління інноваціями.

2. Укажіть, який із напрямків практики в успішній організації не відповідає списку Пффеффера:

- а) гарантія зайнятості;
- б) вибіркове наймання;
- в) високий рівень оплати праці;
- г) скорочення відмінностей у статусі;
- д) самокеровані команди;
- е) найкраща відповідність;
- ж) навчання;
- и) обмін інформацією.

3. Якщо до стратегічних питань управління людськими ресурсами відносять зосередження на внутрішніх операційних процедурах і тому, якщо фірма працює для досягнення таких стратегій, то це стратегії такого порядку:

- а) «вищі» першого порядку;
- б) «нижчі» третього порядку.
- в) «нижчі» другого порядку;

4. Оберіть послідовність формулювання HR-стратегії:

- а) діагностика;
- б) аналіз;
- в) планування дій;
- г) планування ресурсів;
- д) висновки і рекомендації;
- е) вигоди.

5. Які з факторів відносяться до безпосереднього оточення зовнішнього середовища?

- а) правові (регулювання в сфері праці і соціального забезпечення);
- б) наука і освіта (рівень освіти населення, новизна наукових розробок);
- в) приміське й сільське господарство;
- г) місцевий ринок праці, його структура й динаміка, HR-політика конкурентів;
- д) організаційна культура;
- е) рівень організації виробництва й праці.

Контрольні питання

1. У чому суть «теорії Х» і «теорії Y» Д. Макгрегора?
2. Чи можуть, на вашу думку, профспілки впливати на баланс між «м'якими» і «жорсткими» елементами стратегічного управління HR?
3. Чому «конфігураційний» підхід називають ще «методом пучків»?
4. Хто до кого (чи до чого) має стати прихильним у результаті реалізації моделі формування високого ступеня прихильності?
5. Які конкурентні переваги може дати формування високого ступеня залученості?
6. Як ви розумієте суть «дисциплінарних впливів» та їх зв'язок з ефективністю?
7. Що розуміють під «реноме компанії»?
8. Яким є процес стратегічного управління HR та які етапи в його реалізації можна виділити?
9. Що визначає цілі у реалізації етапів стратегічного управління HR та як вони модифікуються. Наведіть приклади.

Література: [1; 3, с. 7–27; 4; 5, с. 23-26; 40–44; 6; 7; 8; 10]

Тема 6

HR-політика в системі стратегічного управління HR

- Сутність та класифікація HR-політики
- Елементи HR-політики та їх характеристика
- Етапи розробки (проектування) HR-політики та фактори, що на неї впливають
- Напрями HR-політики організації та оцінка її ефективності

Під HR-політикою організації розуміють сукупність поглядів, вимог і принципів, що визначають основні напрями роботи з людськими ресурсами (формування, розвиток, використання) в процесі управління ними відповідно до загальної стратегії організації.

HR-політика організації є цілісною стратегією роботи з людськими ресурсами, що визначає її генеральний напрям та принципові установки на довгу перспективу, об'єднує різні елементи й форми, і має за ціль створення високопродуктивного та високопрофесійного колективу, здатного гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Метою HR-політики є забезпечення оптимального балансу процесів ротації (вивільнення) та збереження людських ресурсів для забезпечення ефективної реалізації цілей організації.

HR-політика повинна враховувати вимоги трудового та іншого законодавства, а також стан ринку праці. HR-політика організації базується на її відповідній HR-стратегії і знаходить своє відображення в філософії організації, правилах внутрішнього розпорядку, колективному договорі, різних інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами.

Принципи HR-політики – керівні правила, підходи до вирішення питань управління людськими ресурсами організації. Вони регламентують реалізацію всіх напрямів роботи з персоналом, а також визначають специфіку реалізації окремих функцій та етапів управління людськими ресурсами.

Формулювання принципів HR-політики є прерогативою вищого керівництва організації. В сучасних умовах актуальними принципами HR-політики є: справедливість, послідовність, законність, рівність, науковість, комплексність, системність, оптимізація використання людських ресурсів, демократизація управління, професіоналізм і компетентність персоналу, відсутність дискримінації, корпоративність, ефективність, адаптивність, стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

HR-політика організації визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками. Так, до зовнішніх чинників, що визначають HR-по-

літику організації, належать: законодавство, особливості сфери діяльності, культурні традиції, рівень регулювання соціально-трудових відносин у галузі, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають HR-політику підприємства, є місія і цілі підприємства, влада і стиль управління, особливості організації праці, якісні характеристики колективу.

До формування HR-політики висувають такі вимоги:

- пов'язана зі стратегією розвитку організації;
- має бути достатньо гнучкою та адаптивною;
- має бути економічно обґрунтованою;
- повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Механізм реалізації HR-політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів для вирішення проблем управління людськими ресурсами і задоволення потреб підприємства.

На основі аналізу існуючих в різних організаціях HR-політик виділяють типи HR-політики за двома ознаками:

- рівнем усвідомленості правил і норм управління людськими ресурсами та рівнем впливу управлінського апарату – пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична;
- ступенем відкритості формування складу людських ресурсів стосовно зовнішнього середовища – відкрита, закрита.

Пасивна HR-політика: керівництво організації не має програми дій стосовно персоналу, а робота з управління людськими ресурсами полягає у ліквідації негативних наслідків. Характерна відсутність прогнозу потреб в людських ресурсах, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики ситуації щодо людських ресурсів в цілому. Керівництво працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які намагається погасити будь-якими засобами, зазвичай, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

Реактивна HR-політика: керівництво організації здійснює контроль за негативними аспектами управління людськими ресурсами, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо її локалізації. Керівництво орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення проблем в управлінні людськими ресурсами. HR-служби, як правило, володіють засобами діагностики існуючої ситуації та надання адекватної екстреної допомоги.

Превентивна HR-політика: у програмах розвитку організації є прогнози потреби в людських ресурсах, сформульовані завдання щодо розвитку людських ресурсів. Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. HR-служба володіє не тільки засобами діагностики

існуючої ситуації щодо людських ресурсів, але і методикою її прогнозування на середньостроковий період. Основна проблема – розробка цільових програм з управління людськими ресурсами.

Активна HR-політика: керівництво організації має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; HR-служба здатна розробити цільові програми управління людськими ресурсами, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Авантюристична HR-політика: керівництво не має якісного діагнозу ситуації щодо управління людськими ресурсами, прогнозу її розвитку, але прагне впливати на неї. HR-служба, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів діагностики існуючої ситуації щодо людських ресурсів й її прогнозування, однак у програми розвитку організації включені плани роботи з управління людськими ресурсами, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не проаналізовані з погляду зміни ситуації. План управління людськими ресурсами у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі управління людськими ресурсами. Проблеми при реалізації цієї HR-політики можуть виникнути у тому випадку, якщо підсиляться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації. Відкрита HR-політика: організація готова прийняти на роботу будь якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цій або іншій організації.

Відкрита HR-політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ній можна почати працювати як із найнижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Такого типу HR-політика може бути характерною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй сфері діяльності.

Закрита HR-політика: організація орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення вакантних посад відбувається з працівників організації. Така HR-політика характерна для організацій, орієнтованих на створення корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для організацій, що працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Етапи проектування HR-політики підприємства:

1. Нормування – узгодження принципів і цілей управління людськими ресурсами із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії і етапу розвитку підприємства, прогнозу-

вати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі управління людськими ресурсами.

2. Програмування – розробка програм, шляхів досягнення цілей управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

3. Моніторинг персоналу – розробка процедур діагностики і прогнозування ситуації в сфері управління людськими ресурсами. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

При цьому є доцільною оцінка ефективності програм управління людськими ресурсами і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг людських ресурсів, безліч окремих програм управління людськими ресурсами (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування HR-політики як інструменту управління підприємством.

Критерії оцінки HR-політики:

1. Кількісний та якісний склад персоналу. Кількісний склад організації для зручності аналізу звичайно підрозділяється на 5 категорій: керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники; на чоловіків і жінок; осіб пенсійного віку та осіб, які не досягли 18-річного віку. Якісний склад організації поділяється на співробітників з вищою, середньою спеціальною, середньою та іншою освітою, а також включає досвід роботи, підвищення кваліфікації співробітниками.

2. Рівень плинності персоналу – один з найпоказовіших критеріїв HR-політики підприємства. Звичайно, плинність персоналу можна розглядати і як позитивне явище, і як негативне. По-перше, розширюються можливості працівника і збільшується його здатність до адаптації. По-друге, колектив підприємства оновлюється, відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

3. Гнучкість проведеної політики, оцінюється виходячи з її характеристик: стабільності чи динамічності. HR-політика має динамічно перебудовуватися під впливом мінливих умов та обставин.

4. Ступінь врахування інтересів працівника/виробництва розглядається в порівнянні зі ступенем врахування інтересів виробництва. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників підприємства.

Завдання для підготовки до практичних занять

Виберіть сферу діяльності та сформуйте організацію з урахуванням фінансово-економічних реалій в українських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності і етапу життєвого циклу організації.

Виберіть організаційно-правову форму (ТОВ, АТ тощо) і обґрунтуйте свій вибір. Сформулюйте місію, цілі в довгостроковій і короткостроковій перспективі, визначте основні завдання вашої організації. Сформулюйте HR-політику та її особливості на кожному етапі життєвого циклу організації (з урахуванням розширення об'ємів і сфери діяльності підприємства) за такими пунктами:

- а) мета HR-політики;
- б) організаційна структура управління організацією;
- в) корпоративна культура та її особливості;
- г) загальна характеристика працівників (особисті та ділові якості, знання, навички і досвід);
- д) організація системи оцінки персоналу;
- е) навчання та кар'єрне зростання персоналу;
- ж) найм та звільнення працівників;
- з) система мотивації та стимулювання праці.

Визначте стратегію розвитку організації. Дайте коротку характеристику і основні характеристики персоналу, необхідні для її здійснення. Побудуйте дерево цілей, яке відображає роботу з персоналом. Воно має включати всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації та оплати праці тощо), направлені на забезпечення працівниками задоволеності їх працею. Виберіть організаційну структуру управління підприємством.

Відповідно до організаційної структури складіть штатний розпис організації із вказаними структурними підрозділами та посадами.

Результати мають бути представлені у вигляді об'єктивно обґрунтованих таблиць.

Завдання самостійної роботи

Завдання 1

Порівняйте пасивну, реактивну, превентивну й активну HR-політику, проаналізуйте чинники, що впливають на вибір HR-політики.

Як ви можете прокоментувати такі вимоги до HR-політики:

- бути тісно пов'язаною зі стратегією розвитку організації;
- бути досить гнучкою;
- бути економічно обґрунтованою;
- забезпечувати індивідуальний підхід до своїх працівників.

Завдання 2

Дослідіть діяльність організації та з'ясуйте, яке місце в професійній діяльності її керівника та у функціонуванні й розвитку об'єкта економічної діяльності, що знаходиться під його керівництвом, займають HR-стратегія та HR-політика. Опишіть основні етапи формування та реалізації різновидів HR-стратегії та HR-політики у цій організації.

Результати подайте у вигляді письмового звіту.

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Різновиди HR-політики залежно від впливу апарату управління за правилами і нормами на управління людськими ресурсами:

- а) пасивна, реактивна, превентивна, активна;
- б) відкрита та закрита;
- в) диверсифікована, концентрована, інтеграційна;
- г) спеціалізована та комбінована;
- д) правильна відповідь відсутня.

2. Який різновид HR-політики поділяється на раціональну та нераціональну?

- а) пасивна; б) реактивна; в) активна; г) відкрита; д) закрита.

3. Моделі внутрішньофірмового ринку праці є на мікрорівні:

- а) зовнішня і внутрішня; г) раціональна і нераціональна.
- б) превентивна і реактивна; д) бюрократична і патерналістська;
- в) активна і пасивна;

4. Які із принципів формування і реалізації HR-стратегії та HR-політики належать до загальних:

- а) системності та ієрархічності; г) креативності;
- б) комплексності; д) правильні відповіді а) і б).
- в) гнучкості;

5. Які із принципів формування і реалізації HR-стратегії та HR-політики належать до спеціальних:

- а) системності та ієрархічності; г) гнучкості;
- б) комплексності; д) правильні відповіді в) і г).
- в) креативності;

Контрольні питання

- 1. Дайте визначення поняття «HR-політика організації».
- 2. Охарактеризуйте різновиди HR-політики.

3. Як проявляється зміст механізму формування та реалізації HR-політики організації?

4. Відмінності між активною, пасивною, превентивною та реактивною HR-політикою?

5. Умови ефективної імплементації закритої і відкритої HR-політики.

6. Які фактори внутрішнього та зовнішнього середовища впливають на процес формування і реалізації HR-політики організації?

7. Бюрократична та патерналістська моделі внутрішньофірмового ринку праці.

8. Назвіть та охарактеризуйте загальні та спеціальні принципи формування і реалізації HR-стратегії та HR-політики.

9. Які є основні напрями формування та реалізації HR-стратегії та HR-політики? Охарактеризуйте їх.

Література: [1, с. 42–55; 3; 4; 5, с. 36–40; 6–8; 10]

Тема 7

Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR

- Стратегічне управління, етапи його розвитку і структура
- Стратегічний аналіз у системі управління організацією
- Аналіз зовнішнього середовища господарської організації
- Аналіз внутрішнього середовища господарської організації
- Стратегічний аналіз конкурентоспроможності організації
- Етапи та елементи стратегічного аналізу управління людськими ресурсами організації
- Діагностика внутрішнього середовища HR-ресурсів організації
- Аналіз зовнішнього середовища управління людськими ресурсами
- SWOT-аналіз управління людськими ресурсами організації

Стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Концепція управління – система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації. Ще на початку XX ст. в перших працях з менеджменту зазначалося, що планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття уп-

равлінських рішень. Метою є забезпечення нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Будь-яка модель управління організацією ґрунтується на відповідній концепції.

Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Провідні сучасні фірми використовують систему стратегічного управління.

Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей організації, стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до вибраної концепції управління.

Стратегічне управління – динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією.

Завдання стратегічного управління:

- 1) визначити сферу діяльності і сформулювати стратегічні установки;
- 2) установити стратегічні цілі і завдання для їх досягнення;
- 3) сформулювати стратегію для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності;
- 4) реалізувати стратегічний план;
- 5) оцінювати результати і змінювати стратегічний план і/або методи його реалізації в разі необхідності.

Виходячи із сутності та завдань стратегічного управління, необхідно розкрити основні його принципи.

Принцип перспективності полягає в тому, що стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у розвитку організації протягом тривалого періоду. Необхідно визнати, що стратегічні помилки дуже складно виправити оперативними методами.

Принцип пріоритетності пояснюється тим, що керівництво компанії повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підкорюючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам. Разом з тим, виходячи з попереднього принципу, стратегічне управління здійснюється в умовах високої невизначеності, тому керівництво завжди повинно бути готове до проведення коригувань, які не будуть виходити за

рамки узгодженої концепції розвитку організації. Довгострокова стратегічна лінія визначає всю наступну роботу підприємства. Обрана стратегія розвитку та шляхи її реалізації слугують основою для побудови оперативних планів діяльності.

При постановці довгострокових цілей та стратегії їх досягнення враховуються реальні можливості підприємства. Цілі повинні бути досяжними, вимірюваними, має бути визначений горизонт планування. При впровадженні системи стратегічного управління цілі можна занизити, для того щоб бути впевненими в можливості їх реалізації.

Принцип реалізації полягає в тому, щоб намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спиралося на реальні можливості зовнішнього та внутрішнього середовищ. Принцип ітеративності (поетапності) пояснюється тим, що стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових ініціатив. Таким чином, досягнення стратегічної мети – послідовний багатоетапний процес, який необхідно постійно контролювати. Для ефективнішого управління реалізацією стратегії, як правило, розробляються стратегічні проекти розвитку. В кожному з них визначаються цілі та результати, складається план робіт, формується проектна команда, розробляється система мотивації тощо.

Принцип ітеративності означає ще й необхідність багаторазового повторного аналізу всього циклу стратегічного управління. Для того щоб визначити цілі, потрібні результати аналізу, щоб провести необхідні орієнтири за цілями, тому використовують ітераційний підхід до розроблення стратегічного плану підприємства.

Принцип комплексності полягає в аналізі та обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ. Для розроблення ефективної стратегії необхідно враховувати велику кількість факторів, при чому досліджувати їх слід у комплексі з урахуванням важливості та пріоритетності.

Стратегічний аналіз – комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу готують комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково-обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку підприємства.

Предмет стратегічного аналізу – концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси й можливості, які розглядають із позицій нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій на ринку в довготерміновому аспекті.

Стратегічний аналіз має підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. Це майже завжди проблематично, оскільки в умовах невизначеності вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою. Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення.

Системна модель – результат стратегічного аналізу – складають за допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства. При цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві частини – аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища (управлінський аналіз).

Ці частини стратегічного аналізу організаційно відокремлені одна від одної: за проведення зовнішнього аналізу відповідає комерційний відділ (служба маркетингу), а функції внутрішнього (управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії, служби внутрішнього аудиту).

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) для оцінки можливостей і загроз та розроблення оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства для системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей та проблем.

Стратегічний аналіз поділяють на зовнішній і внутрішній на організаційному й частково на методологічному рівнях. У той же час їх об'єднують спільні завдання і деякі методи, що становлять собою «інтерфейс» між аналізом зовнішніх і внутрішніх стратегічних факторів.

У стратегічному аналізі важливого значення набуває визначення місії, що встановлюють посланням, адресованим як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладають причини діяльності підприємства і характерні риси, що відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності та розподілу ресурсів.

Суть стратегічного аналізу полягає у тому, що його використовують задля вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і

формування всієї системи стратегій. При здійсненні стратегічного аналізу визначають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той самий критерій може належати різним стратегіям. При формуванні сукупності критеріїв слід обмежуватися не великою кількістю основних критеріїв, щоб стратегічний аналіз не виявився громіздким і перевага стратегії була очевидною. Так, стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності та єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Конкурентоспроможність організації – відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку конкретної організації від розвитку інших за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність організації характеризує можливість і динаміку пристосування організації до умов ринкової конкуренції.

Стратегічний аналіз конкурентоспроможності організації передбачає аналіз конкурентного середовища організації та її конкурентних позицій.

Діагностика конкурентного середовища – спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності організації з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.

Аналіз конкурентних позицій організації – стратегічний процес оцінки сили та слабкості організації відносно конкурентів, що включає визначення ключових конкурентів, аналіз ринку, оцінку конкурентних переваг, використання методів (індикаторні, матричні, як SWOT чи Матриця Портера), і розробку стратегій для досягнення стійкої позиції на ринку шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції (якість/ціна) та ефективного використання ресурсів.

Стратегія організації та її людських ресурсів є пристосуванням до постійно змінюваних вимог оточення, обґрунтованим та вивіреним засобом комунікації між компанією і її середовищем. Стратегічний аналіз середовища управління людськими ресурсами є центральним елементом, на якому будується вся система стратегічного управління HR. Це зумовлено тим, що оцінювання середовища потрібно здійснювати паралельно з кожним етапом процесу стратегічного управління HR.

Завданнями стратегічного аналізу людських ресурсів організації є:

- виявити вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії на управління людськими ресурсами в поточному та майбутньому періодах;

- провести діагностику сильних та слабких сторін людських ресурсів організації та визначити їх стратегічний потенціал;
- уточнити формулювання місії організації щодо її ціннісних настанов у сфері управління людськими ресурсами;
- конкретизувати цілі компанії з формування, використання й розвитку людських ресурсів на основі виявлених сприятливих та несприятливих факторів середовища;
- визначити стратегічну силу або конкурентну перевагу людських ресурсів компанії;
- окреслити альтернативні стратегічні підходи до управління людськими ресурсами на основі порівняння результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу оточення;
- перевірити відповідність реалізованої стратегії та її результатів новим умовам внутрішнього і зовнішнього середовища компанії.

Етапи проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації:

- визначення місії управління людськими ресурсами організації;
- встановлення цілей управління людськими ресурсами;
- проведення діагностики сильних та слабких сторін внутрішнього середовища управління людськими ресурсами та виявлення їх реального впливу;
- аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища;
- проведення зведеного SWOT-аналізу людських ресурсів та ухвалення управлінських рішень за значущими факторами.

Діагностика внутрішнього середовища людських ресурсів має на меті визначення сильних та слабких сторін організації у сфері формування, використання і розвитку персоналу. Цей етап стратегічного аналізу з'ясовує, які внутрішні сили компанії можуть забезпечити їй успіх та на які слабкі сторони звернути увагу, щоб запобігти небажаним перешкодам на шляху реалізації стратегічних цілей і завдань.

У сфері організації загального управління внутрішніми чинниками є:

- організаційна структура;
- престиж та імідж підприємства;
- організація системи комунікацій;
- організація системи контролю (ефективність і використання);
- організаційний клімат, культура;
- використання систематизованих процедур і техніки у процесі прийняття рішень;
- кваліфікація, можливості й інтереси вищого керівництва;
- система стратегічного планування;
- внутрішньоорганізаційна синергія (для багатогалузевих компаній).

Аналіз зовнішнього середовища управління людськими ресурсами є неодмінним компонентом загального аналізу зовнішнього середовища компанії. Разом вони утворюють єдине інформаційне поле, дослідження якого дозволяє контролювати вплив зовнішніх чинників, складати план на випадок непередбачених обставин, розробляти системи раннього попередження можливих загроз і прогнозувати сприятливі можливості.

Варто мати на увазі, що у процесі вироблення генеральної та HR-стратегій оцінка одних і тих самих чинників зовнішнього середовища для компанії та для системи управління людськими ресурсами може бути різною. У першому випадку чинник може розглядатися як нейтральний і непрямого впливу, а у другому – як позитивний (чи негативний) і прямої дії.

У проведенні зовнішнього аналізу управління людськими ресурсами доцільно виокремити такі основні кроки:

- визначення важливих зовнішніх чинників;
- прогнозування того, як ці чинники можуть посилити або зменшити свій вплив протягом планованого періоду;
- бальове оцінювання ступеня та ймовірності впливу чинників зовнішнього оточення на організацію та її людські ресурси;
- аналіз можливих наслідків впливу цих чинників на діяльність організації.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища використовуються різні методики, серед яких: PEST-аналіз (коли у фокус потрапляють політичні, економічні, соціальні, технологічні чинники), PESTLE-аналіз (додаються правові та екологічні чинники). GETS-аналіз (включає чотири найвпливовіші групи зовнішніх сил тиску: Government (Уряд), Economy (Економіка), Technology (Технологія), Society (Суспільство)).

Ключовими елементами сегментів макросередовища управління людськими ресурсами 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, підприємництво, довіра і згуртованість);
- економічне середовище: рівень і темпи зростання, продуктивність праці, стан і динаміка ринку праці, гострота конкуренції галузі, темпи інфляції, рівень та структура зайнятості, рівень безробіття, оплата праці, оподаткування доходів;
- політичне середовище: адміністративні, регулювальні та правові акти, закони, інструкції;

– технологічний сегмент середовища: технологія і організація робочого процесу, автоматизація виробництва, інноваційна активність підприємств, рівень інноваційного розвитку;

– екологічний (стан навколишнього середовища, ресурсів праці, розвиненість екологічного мислення);

– інституціональний: розвиненість фізичної (транспорт, комунікації) та інтелектуальної (науково-дослідні установи, навчальні заклади) інфраструктури;

– міжнародний аспект середовища: трудова міграція, міжнародне трудове законодавство, діяльність міжнародних організацій, зміни валютного курсу, політичні рішення в країнах – партнерах бізнесу.

Завершальним елементом стратегічного аналізу людських ресурсів організації є проведення SWOT-аналізу. Його результатом є одержання матриці з чотирьох полів, що містять різні комбінації значущих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища управління людськими ресурсами організації. Їх оцінювання дозволяє розробити стратегічні рішення щодо управління людськими ресурсами, враховуючи різні варіанти їх розвитку.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Розрахувати одиничні та групові параметричні індекси. Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства; виконати інтерпретацію визначених результатів та зробити висновки. Систему показників для здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства за складовими подано у таблиці.

Показник діяльності підприємства	Значення показника		Відхилення
	еталонне	фактичне	
1	2	3	4
1. Ефективність виробничої діяльності			
Фондовіддача	1,97	3,22	
Рентабельність продукції	0,60	0,50	
Показник виходу придатної продукції з використаної сировини	0,13	0,03	
2. Ефективність фінансової діяльності			
Питома вага в активі балансу необоротних активів	0,67	0,60	
Питома вага в активі балансу витрат майбутніх періодів	0,02	0,01	

Продовження таблиці

1	2	3	4
Питома вага в пасиві балансу власного капіталу	0,44	0,63	
Питома вага в пасиві балансу поточних зобов'язань	0,56	0,37	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,009	0,01	
Коефіцієнт маневреності	-0,51	0,05	
Коефіцієнт забезпечення виробничих запасів власними коштами	-5,53	0,41	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,02	
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,59	1,08	
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,34	2,44	
Коефіцієнт фінансового ризику	0,56	0,34	
Рентабельність власного капіталу	0,99	1,57	
Рентабельність за чистим прибутком	-0,09	0,03	
3. Стан технічних ресурсів підприємства			
Коефіцієнт зношеності основних засобів	0,72	0,72	
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,28	0,28	
4. Ефективність управління персоналом			
Частка адміністративних витрат у виторгу, %	0,14	0,12	
Обсяг реалізованої продукції на 1 грн заробітної плати	5,65	7,44	
Прибуток на 1 грн заробітної плати	4,70	6,40	

Індикаторами рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути значення показників, які нормують на основі фактичних і нормативних значень:

$$x_i = \left(\frac{P_{i\phi}}{P_{in}} \right)^b, \quad (7.1)$$

де $P_{i\phi}$, P_{in} – відповідно, фактичні та нормативні значення досліджуваного показника;

b – показник ступеня (для показників типу «мінімум» дорівнює 1, для показників ступеня «максимум» дорівнює 1).

Водночас показники, що відповідають максимальному значенню найкращих показників, називають стимуляторами, а показники, що відповідають мінімальному значенню, – дестимуляторами. Нормативними показниками можуть бути показники підприємств, розташованих у певному промисловому регіоні; показники кращих підприємств галузі; показники кращих підприємств країни та показники аналогічних успішних підприємств, потужності яких розташовано за кордоном.

Завдання 2

Використовуючи дані таблиці, визначити:

- рівень інтенсивності конкуренції на ринку (з використанням індексу Герфінделя–Гіршмана);
- темп зростання/скорочення ринку;
- розбити конкурентів на дві групи, за параметром ринкова частка яких станом на останній рік перевищує середньо ринкову;
- заповнити таблицю;
- побудувати матрицю «розмір ринкової частки – темп зростання ринкової частки».

Суб'єкт підприємницької діяльності	Частка ринку за роками, %				Частка ринку в квадраті			
	1-й	2-й	3-й	4-й	1-й	2-й	3-й	4-й
1	52,3	38,3	28,5	25,8				
2	–	–	–	7,2				
3	9,8	14,4	10,8	8,5				
4	11,9	18,6	28,3	29,7				
5	17,6	24,4	27,9	23,9				
6	2,0	1,2	2,7	3,6				
7	4,1	1,8	0,7	0,4				
8	1,0	0,7	0,4	0,3				
9	0,1	0,1	0,1	0,1				
10	1,2	0,5	0,6	0,5				
Разом	100	100	100	100				
Місткість ринку, млрд грн	8,1	9,6	10,4	12,1	–			

Зробити висновки:

Суб'єкт підприємницької діяльності	Середня частка ринку	Відхилення від середньої ринкової частки в групі	Темп приросту ринкової частки T_s
Сильні суб'єкти підприємницької діяльності, частка ринку яких перевищує середньоринкову			
...			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Слабкі суб'єкти підприємницької діяльності, частка ринку яких не перевищує середньоринкову			
...			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Середня частка			

Темп зростання/скорочення ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності	Розмір ринкової частки суб'єкта підприємницької діяльності			
	Лідер	Конкурентна позиція		Аутсайдер
		Сильна	Слабка	
Швидке покращення конкурентної позиції				
Покращення конкурентної позиції				
Погіршення конкурентної позиції				
Швидке погіршення конкурентної позиції				

Завдання 3

Проведіть стратегічний аналіз людських ресурсів організацій, визначивши коефіцієнт стабільності, і вкажіть, у якій найнижчий ступінь трудового найму за даними в таблиці.

Показник	Організація				
	1	2	3	4	5
Кількість працівників, що прийняті в організацію рік назад, осіб	111	14	165	8	21
Кількість працівників, зі стажем роботи один і більше років, осіб	600	58	385	25	238
Всього працівників, осіб	771	72	550	33	259

Завдання 4

Проведіть стратегічний аналіз людських ресурсів організацій, визначивши коефіцієнт виживання, і вкажіть, у якій організації він найвищий, за даними в таблиці.

Показник	Організація				
	1	2	3	4	5
Кількість стажерів, які прийняті в організацію, осіб	11	14	58	12	21
Кількість стажерів, які залишилися працювати в організації через n років, осіб	3	4	22	1	7
Всього працівників, осіб	177	372	750	38	259

Завдання самостійної роботи

Завдання 1

Використовуючи метод SWOT-аналізу, виявіть сильні та слабкі аспекти діяльності підприємства та запропонуйте ряд заходів щодо

перетворення слабких сторін на сильні з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства.

Завдання 2

Спираючись на завдання 1, складіть профіль середовища підприємства. Метод передбачає вписування окремих факторів середовища в таблиці.

Фактор середовища	Важливість для галузі A	Вплив на підприємство B	Спрямованість впливу C	Ступінь важливості $D = A \cdot B \cdot C$
1				
2				
3				
...				

Кожному фактору експертним шляхом має бути надано оцінку: важливості для галузі за шкалою (велика – 3; помірна – 2; низька – 1); впливу на підприємство за шкалою (великий – 3; помірний – 2; низький – 1; відсутність впливу – 0); спрямованості впливу за шкалою (позитивна – (+1); негативна – (-1)). Потім усі три експертні оцінки перемножують і в такий спосіб визначають інтегровану оцінку, яка показує ступінь важливості фактора для підприємства. За допомогою такого оцінювання керівництво підприємства з'ясовує, які з факторів середовища мають більш важливе значення для підприємства й тому заслуговують на особливу увагу.

Завдання 3

Використовуючи умови завдання 1, проаналізуйте фактори, що характеризують вплив зовнішнього середовища на підприємство за допомогою PEST-аналізу.

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. До основних особливостей стратегічного управління відносять:

а) ставлення до персоналу як джерела благополуччя фірми, використання системного і ситуаційного підходу, спрямованість на виробництво товарів з метою одержання максимально можливого прибутку;

б) орієнтація на постійну зміну в зовнішньому середовищі, розрахунок ефективності системи управління на основі прибутковості і

раціонального використання потенціалу, пошук і творче освоєння нових можливостей усередині фірми;

в) ставлення до персоналу як джерела благополуччя фірми, пошук нових можливостей усередині фірми й у конкурентній боротьбі, використання системного і ситуаційного підходу;

г) націленість на тривалу перспективу розвитку підприємства, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, концентрація уваги на необхідності формування баз стратегічної інформації, використання системного і ситуаційного підходу.

2. До етапів процесу стратегічного управління не входить:

- а) поточний контроль та оцінка результатів діяльності за рік;
- б) аналіз ситуації та виявлення стратегічних проблем;
- в) визначення стратегічної мети;
- г) стратегічне планування діяльності.

3. Процес формування стратегії включає:

- а) SWOT-аналіз, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, оцінка стратегії;
- б) аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії і її реалізація;
- в) аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії;
- г) аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, аналіз потенціалу підприємства для виявлення відповідності обраної стратегії.

4. SWOT-аналіз припускає:

- а) виявлення сили внутрішнього потенціалу і слабких сторін підприємства, і визначення потенційних можливостей і небезпек;
- б) визначення і передбачення потенційних можливостей і небезпек;
- в) своєчасний прогноз зовнішніх і внутрішніх можливостей;
- г) укладання переліку факторів сприятливого і несприятливого впливу на підприємство.

5. Конкурентоспроможність – це:

- а) змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладення капіталу, ринки збуту, джерела сировини;
- б) властивість товару, послуги суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із наявними там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин;
- в) становище на ринку, при якому можливі ускладнення при вступі в нього й виході, обмежений доступ до інформації, обмежене число покупців і продавців.

6. Відповідність стратегії перевіряється за напрямками:

- а) відповідність стратегії стану зовнішнього оточення і потенціалу підприємства, визначення ступеня прийнятності ризику;
- б) визначення ступеня прийнятності ризику, оцінка відповідності стратегії стану ресурсів і персоналу;
- в) відповідність стратегії стану зовнішнього оточення і корпоративній культурі підприємства, визначення ступеня прийнятності ризику;
- г) оцінка відповідності корпоративній культурі.

Контрольні питання

- 1. Аналіз яких видів середовищ передбачає стратегічний аналіз підприємства?
- 2. Охарактеризуйте методику стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
- 3. Охарактеризуйте види конкурентного середовища щодо моделей конкуренції на ринку.
- 4. Які розраховують показники під час аналізу конкурентних позицій організації на ринку?
- 5. Які стратегічні завдання виникають у сфері стратегічного управління HR, якщо підприємством обрано стратегію на запровадження нових видів виробництва і припинення деяких діючих виробництв?
- 6. Яка мета та методика проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації?
- 7. З якою метою аналізують зовнішні можливості та загрози для людських ресурсів?
- 8. Визначте переваги застосування стратегії формування людських ресурсів та її інструменти.
- 9. Як на підприємстві аналізуються сильні та слабкі сторони людських ресурсів?

Література: [1; 3–5; 6, с. 168–206; 7–9; 10, с. 233–265]

Тема 8

Формування та реалізація HR-стратегії

- Етапи та елементи процесу стратегічного управління HR
- Формування HR-стратегії
- Структурний метод розробки HR-стратегії
- Реалізація HR-стратегії

Стратегічне управління HR є особливим видом управлінської діяльності, орієнтованим на забезпечення досягнення довгострокових

організаційних цілей за допомогою конкурентоспроможного персоналу шляхом гнучкого і своєчасного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Процес стратегічного управління HR є комплексним і багатоетапним. Він має циклічний характер і передбачає певні кроки. Узагальнюючи різні підходи до їх структурування, можна виокремити такі етапи стратегічного управління HR:

- 1) формулювання місії управління людськими ресурсами;
- 2) стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ управління людськими ресурсами;
- 3) визначення стратегічних цілей управління людськими ресурсами;
- 4) розроблення і аналіз стратегічних альтернатив;
- 5) вибір HR-стратегії;
- 6) розроблення механізмів реалізації стратегії;
- 7) реалізація стратегії;
- 8) оцінювання виконання і коректування стратегії з урахуванням змін середовища.

Обрана стратегія повинна задовольняти певним вимогам. По-перше, вона має відповідати корпоративній стратегії, її типу й основним імперативам.

По-друге, вибір стратегії в галузі управління людськими ресурсами виходить із власного концептуального бачення розвитку системи управління людськими ресурсами організації.

У загальному вигляді в цьому контексті організація має три стратегічні альтернативи:

- зберегти систему управління людськими ресурсами на рівні попередніх параметрів, фактично не змінюючи структуру цілей і засобів діяльності;
- внести доповнення до наявної системи управління людськими ресурсами;
- радикально змінити звичні підходи до управління людськими ресурсами і застосувати принципово нові технології взаємодії у сфері людських ресурсів організації.

Відтак, на етапі стратегічного вибору організація має визначитися з оптимальною альтернативою: збереження, модифікації (доповнення чи покращання) та модернізації (принципового оновлення).

По-третє, вибір будь-якої стратегії треба здійснювати у такий спосіб, щоб припускати можливість запровадження змін, які неодмінно супроводжуватимуть подальший розвиток організації та її людських ресурсів.

По-четверте, здійснивши вибір оптимальної HR-стратегії, керівництво має оцінити можливі ризики щодо її реалізації та прийняти виважене рішення з інвестицій у людський капітал підприємства, розвитку компетенцій, потрібних для досягнення стратегічних цілей. Необхідно виявити критичні проблеми в галузі людських ресурсів, розриви між наявними й бажаними компетенціями та продумати заходи щодо їх ліквідації.

Необхідність формування HR-стратегії виникає тоді, коли компанії доходять висновку про визначальну роль нематеріальних активів у забезпеченні конкурентних переваг і про економічну доцільність інвестування в людські ресурси.

Вирішальною умовою формування HR-стратегії є вимоги генеральної стратегії розвитку компанії до побудови адекватної системи управління людськими ресурсами.

Важливим завданням процесу формування HR-стратегії за сучасних умов є розроблення стратегій, які, з одного боку, є цілісними та інтегрованими, а з другого, диференційованими. При цьому вища управлінська команда має діяти згідно зі стратегічними імперативами у таких сферах, як зайнятість, розвиток і мотивація працівників, забезпечуючи індивідуалізацію підходів до різних категорій персоналу і навіть до окремих ключових осіб.

HR-стратегії, по-перше, повинні розроблятися відповідно до організаційної культури компанії. У цьому разі ідеї, цілі та завдання стратегічного розвитку легше сприйматимуться і втілюватимуться співробітниками. По-друге, повинні розроблятися з метою зміни організаційної культури, яка склалася в компанії, але не відповідає обраним стратегічним орієнтирам.

Гнучкість HR-стратегії забезпечується із застосуванням так званого структурного підходу, сутність якого полягає у диференційованому ставленні до різних сегментів персоналу організації.

Структурний підхід розвиває розмежування HR-стратегій на концентровані, що мають однорідний об'єкт, та диверсифіковані, які орієнтуються на об'єкти з різними характеристиками.

Реалізація HR-стратегії є важливою стадією процесу стратегічного управління. Для її успішного перебігу керівництво організації повинне дотримуватися таких правил:

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

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

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

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

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

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

Інструментами реалізації HR-стратегії є кадрове планування, плани розвитку людських ресурсів, у т. ч. його навчання й службового просування, вирішення соціальних проблем, мотивування і винагорода.

Реалізація HR-стратегії включає два етапи:

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

Етап упровадження стратегії включає:

- розробку плану впровадження HR-стратегії;
- розробку стратегічних планів підрозділів системи управління людськими ресурсами у цілому;
- активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

На процес упровадження стратегій впливають такі фактори:

- якість оперативних і тактичних рішень системи управління людськими ресурсами;

- наявність механізмів (технологій) упровадження стратегій;
- взаємозв'язок і характер поділу стратегічних, оперативних і тактичних повноважень;
- якість організаційних структур системи управління людськими ресурсами і організації в цілому;
- наявність і якість зворотних зв'язків із внутрішнім і зовнішнім середовищем;
- якість і сумісність із культурними стратегіями (у межах системи управління організаційною культурою);
- якість і склад застосовуваних методів управління людськими ресурсами.

На шляху реалізації HR-стратегії виникають численні бар'єри, з-поміж яких необхідно виокремити економічні (брак ресурсів, зміни цін на ринках товарів та праці), технологічні (недостатні технологічні й технічні можливості підприємства), організаційні (недосконалість організаційної структури, невідпрацьованість процесів делегування повноважень), соціальні (незбалансованість професійно-кваліфікаційної та соціальної структури персоналу), психологічні (несприйняття загалом стратегічних ідей лідерів організації), соціокультурні (зіткнення суперечливих культур), правові (зміни в законодавстві).

Щоб подолати бар'єри реалізації HR-стратегії необхідно виконати відповідні покрокові дії:

1. Провести аналіз потреб і корпоративної культури організації, внутрішніх і зовнішніх факторів навколишнього середовища.

2. Сформулювати стратегію, обґрунтовуючи її і визначаючи мету, витрати й вигоди.

3. Домогтися підтримки; особливої уваги потребує надання підтримки вищим керівництвом (для якого можна підготувати ділову ситуацію), лінійними менеджерами, працівниками загалом і членами профспілок. Цей процес включає роз'яснення та обґрунтування намірів, а також залучення зацікавлених сторін до процесу формулювання стратегічних планів.

4. Оцінити потенційні бар'єри, особливо бар'єри у вигляді байдужого ставлення, ворожості (опору змінам) і браку ресурсів. Доти, поки запропонована ініціатива не одержить вагомої зовнішньої підтримки та гарантії забезпеченості її необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, часовими й ресурсами допоміжних процесів), краще не розпочинати поспішну реалізацію стратегії.

Подолання бар'єрів є невинним процесом, який супроводжує стратегічне управління HR. Оскільки всілякі перепони повсякчасно й повсюдно виникають, HR-менеджери мають бути завжди готовими не лише до реактивних, а й до упереджувальних дій.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Виберіть організацію, яка реалізує стратегію формування персоналу, за даними в таблиці.

Показник	Організація				
	1	2	3	4	5
Кількість працівників організації, осіб	115	14	58	123	21
Кількість працівників, що переведені на інші посади у межах підприємства, осіб	10	2	1	–	–
Кількість працівників, залучених зі сторони, осіб	0	2	5	23	5
Кількість осіб, які прийняті на стажування, осіб	15	1	–	20	–

Завдання 2

Виберіть організацію, яка реалізує стратегію купівлі персоналу, за даними в таблиці.

Показник	Організація				
	1	2	3	4	5
Кількість працівників організації, осіб	115	14	58	123	21
Кількість працівників, переведених на інші посади в межах організації, осіб	8	1	3	2	2
Кількість залучених зі сторони працівників, осіб	15	+	1	23	–
Кількість осіб, що прийняті на стажування	1	2	5	–	–
Кількість осіб, які пройшли навчання на підприємстві	5	2	5	–	1

Завдання самостійної роботи

Завдання 1

Опишіть бізнес-процес таких функцій управління як наймання, розвиток та винагородження персоналу. У бізнес-процесі виділіть такі структури складові: об'єкт, вхідні елементи, процес, вихідні елементи та споживачів.

Завдання 2

Надайте необхідні пояснення у письмовій формі щодо чинних у світовій практиці HR-стратегій та висловіть власне бачення ефективності їх впровадження в Україні.

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Що відноситься до способів реалізації стратегії?

- а) організація; г) управління; ж) розвиток;
б) позиціонування; д) лідерство;
в) залучення; е) інновації.

2. Які видатки плануються в інвестиційному бюджеті для реалізації HR-стратегії?

- а) удосконалювання робочих місць, умов праці, засобів праці;
- б) навчання, тренінги, сертифікація;
- в) довгочасні соціальні вкладення (страхування життя, медичне, пенсійне тощо);
- г) утримування HR-служби й інфраструктури;
- д) довгочасні мотиваційні вкладення (опціони, бонуси й ін.);
- е) проведення колективних заходів.

3. Що відносять до прямих показників, які характеризують ефективність реалізації HR-стратегії у сфері трудових відносин?

- а) рівень плинності персоналу;
- б) баланс чисельності: приплив і відтік персоналу;
- в) рівень задоволеності роботою;
- г) середній стаж роботи 1 працівника;
- д) середня заробітна плата;
- е) чисельність персоналу.

4. Що відноситься до інструментів реалізації HR-стратегії?

- а) HR-планування;
- б) інновацій;
- в) плани розвитку персоналу, у т. ч. його навчання й службового просування;
- г) вирішення соціальних проблем;
- д) мотивування і винагорода.

5. Які показники відносяться до прямих показників у системі ключових індикаторів при реалізації HR-стратегії?

- а) приріст вартості компанії;
- б) додаткова вартість людського капіталу;
- в) індекс прибутку людського капіталу;
- г) якості продукції й послуг;
- д) індекс окупності інвестицій у людський капітал;
- е) середня «вартість» 1 працівника.

Контрольні питання

1. Чи можна реалізацію функцій управління людськими ресурсами описати як бізнес-процес з виділенням процедур та об'єктів, вхідних та вихідних елементів, споживачів?
2. Які складові реалізуються при формуванні HR-стратегії?
3. Що передбачає реалізація HR-стратегії?
4. Опишіть сутність структурного методу розробки HR-стратегії та його диференційні ознаки.
5. Які заходи сприятимуть подоланню бар'єрів реалізації HR-стратегії?

Література: [1–5; 6, с. 256–294; 7; 8; 10, с. 268–312]

Тема 9 Організаційні HR-стратегії

- Процес розроблення стратегії корпоративної культури
- Оцінювання ефективності стратегії управління корпоративною культурою
- Стратегії управління організаційними змінами
- Стратегії розвитку трудових відносин

Вибір стратегії організації багато в чому визначається специфікою її організаційної (корпоративної) культури. Обрана стратегія повинна спиратися на єдність інтересів усіх зацікавлених сторін, спільність цінностей і моральних настанов. За їх суперечливості виникає ризик несприйняття стратегічних цілей і неефективної участі персоналу в їх досягненні. У зв'язку з цим стійкість організаційної культури може свідчити про її відповідність стратегії, а зміни – про наявність певної суперечності між ними.

Організаційна культура – норми і цінності, які поділяються абсолютноною більшістю членів організації або підприємства, а також зовнішні їхні прояви (організаційна поведінка).

Культура організації – не тільки формально прийнятий дрескод, ввічливість у спілкуванні та стиль оформлення робочого простору, це набагато ширше поняття. Культура визначає, що співробітники вважають правильним, а що неприйнятним, як спілкуються, ухвалюють рішення, вирішують конфлікти. Навіть суперечки на нарадах, приховування інформації, кляузи, інтриги, безсистемні покарання теж можуть бути ознаками корпоративної культури, інше питання, наскільки тоді вона сприяє досягненню цілей організації.

У різних організаціях і навіть на різних етапах розвитку однієї організації культура може формуватися за різними принципами. Наприклад, культура лідера формується навколо конкретної людини, культура продукту може об'єднати охочих брати участь у його створенні. Є безліч способів опису типів культур в організаціях. Наприклад, спіральна динаміка описує вісім типів культури з позиції цінностей та їхнього розвитку.

Можна описувати культуру з різних точок зору, наприклад, як ставлення до влади (сімейна, авторитарна або демократична), різноманітність (монокультура або мультинаціональна культура), специфічні якості, притаманні конкретній галузі. Культура виробничої компанії та культура компанії, найімовірніше, суттєво відрізнятимуться.

У більшості органів державної влади існує традиційна культура, яка базується на дотриманні нормативно-правових документів і регламентів, єдиноначальності, безумовній повазі до ієрархії, дисципліні виконання доручень. Для цього завжди були підстави: у період побудови та зміцнення механізмів державного управління перелічені вище цінності важливі та необхідні. З розвитком зазначених механізмів вони не повинні зникнути, інакше органи державного управління перестануть бути собою за внутрішньою суттю. Декларована культура може бути описана в документах, постерах та інших формальних атрибутах організації. Істинна культура – цінності, що існують у реальності та відображені у поведінці працівників. Іноді істинна культура і декларована культура відрізняються докорінно.

Основні функції організаційної культури:

- внутрішня інтеграція (дає поняття всім членам структури про форму їхньої взаємодії один з одним);
- зовнішня адаптація (адаптує організацію до зовнішнього середовища).

Ознаки корпоративної культури важко виміряти й оцінити їхній внесок в економічні та операційні показники. Сильні, стійкі культурні норми, з одного боку, підтримують стабільність організації, а з іншого, є перешкодою для впровадження змін або формування необхідного рівня гнучкості процесів і способів мислення, необхідних для побудови клієнтоцентричної організації.

Процес формування організаційної культури являє собою спробу конструктивного впливу на поведінку персоналу. Займаючись формуванням певних настанов, системи цінностей у співробітників у межах певної організаційної структури, можна стимулювати, планувати і прогнозувати бажану поведінку, але при цьому слід ураховувати корпоративну культуру організації, яка вже склалася.

Найчастіше керівники, намагаючись сформувати філософію своєї організації, декларуючи прогресивні норми і цінності, навіть вкладаючи в це деякі кошти, не отримують бажаних результатів. Почасти це відбувається через те, що цінності та норми, які реально існують, вступають у конфлікт із впроваджуваними організаційними нормами. Тому вони відкидаються більшістю колективу.

Елементи організаційної культури:

1. Поведінкові стереотипи (сленг, спільна мова, яку використовують члени організації; традиції та звичаї, яких вони дотримуються; ритуали, що здійснюються в певних випадках).

2. Групові норми (зразки і стандарти, які регламентують поведінку членів організації).

3. Проголошувані цінності (загальновідомі та декларовані в організації цінності та принципи, яких дотримується і які реалізує організація. Наприклад, «якість виготовленої продукції»).

4. Філософія організації (загальні ідеологічні та навіть, можливо, політичні принципи, які визначають дії організації щодо службовців, клієнтів, посередників).

5. Правила гри (правила поведінки працівників на роботі; обмеження і традиції, необхідні для засвоєння всіма новими членами колективу).

6. Організаційний клімат («дух організації», що визначається складом колективу і характерним способом взаємодії між його членами, а також із клієнтами та іншими особами, гуртки якості).

7. Існуючий практичний досвід (технічні прийоми та методи, що використовуються членами колективу для досягнення заданих цілей; здатність здійснення певних дій у певних ситуаціях, що передаються в колективі з покоління в покоління і які не потребують неодмінної письмової фіксації).

Культуру можна описати детально та визначити у формальних документах. Верхній рівень культури становлять цінності організації, як-от повага, прагнення до досконалості, співпраця тощо.

Вирішальним призначенням корпоративної культури є її вплив на формування та розвиток компетенцій персоналу. Позитивна культура утворює атмосферу постійного навчання та самонавчання, відкритого ділового спілкування, співробітництва, сприяє лояльності працівників до компанії. Завдяки цьому удосконалюються як професійні, так і особистісні якості працівників. Звідси випливає, що корпоративну культуру можна вважати потужним засобом 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 HR. Їх метою є орієнтація працівників на ефективну реалізацію стратегії розвитку організації.

Стратегія розроблення нової корпоративної культури має включати повний цикл створення її елементів починаючи з бачення організації і завершуючи нормами поведінки співробітників, а також охоплювати усі рівні корпоративної культури.

Процес управління корпоративною культурою передбачає здійснення постійного контролю і спостереження за основними напрямками її розвитку. Крім того, в деяких випадках необхідно проводити комплексне оцінювання ефективності стратегічного управління корпоративною культурою.

Комплексне оцінювання успішності реалізації такої стратегії має охоплювати діагностику певних показників:

- міра ідентифікації співробітників з організацією;
- ступінь відповідності цінностей і компетентностей менеджменту організації стратегічним цілям та критеріям компанії;
- соціально-психологічний клімат;
- ефективність роботи, якість товарів та послуг;
- задоволеність співробітників;
- внутрішній імідж компанії;
- дотримання внутрішньої нормативної документації та правил поведінки;
- комунікаційні канали та інформованість співробітників.

Стратегічні зміни – рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення й аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей. Зміни торкаються таких сфер, як призначення і місія організації, корпоративна філософія компанії відносно способів її зростання, створення якості й цінності, запровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії.

Стратегічні зміни відбуваються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, а також внутрішніх організаційних ресурсів, здібностей, культури, структури і систем. Їх успішна реалізація вимагає ретельного аналізу і розуміння цих чинників під час формулювання і планування етапів процесу змін.

Адаптація організації до змін може відбуватися такими способами: реагування із запізненням на зміни, які не були передбачені; постійне спостереження за середовищем та врахування тенденцій його розвитку; пристосування середовища під себе; створення нового сере-

довища. Останні способи обирають сильні організації з унікальними компетенціями.

Щоб підвищити ефективність проведення змін, необхідно:

- мобілізувати прихильність змінам через спільний аналіз проблем;
- розробити загальне бачення організаційних процесів і способів управління;
- стимулювати прийняття нового бачення, компетентності для його реалізації й цілісності для його поширення;
- підвищити активність усіх відділів, без тиску згори, дозволивши кожному відділу знайти свій шлях до нової організації;
- інституціоналізувати активність через формальну політику, системи і структури;
- контролювати і коригувати стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення.

Мета виконання цих кроків полягає у створенні самовідтворюваного циклу залучення, координації та компетентності в управлінні змінами.

Трудові відносини між керівництвом організації і її членами – чинник, здатний зробити значний вплив на ступінь ефективності. Хоча відносини між працедавцями і працівниками схильні до безперервного повсякденного розвитку, переговорів і змін, сформувати стратегічний погляд на способи встановлення тривалих і позитивних відносин.

Термін «трудові відносини» описує відносини, які існують між працедавцями і працівниками на робочому місці. Вони можуть носити формальний характер, наприклад, трудові контракти, угоди за процедурами. Вони також можуть бути неформальними, мати форму психологічного контракту. Трудові відносини можуть мати індивідуальний аспект, що відноситься до індивідуальних контрактів і очікувань, або колективний аспект, що відноситься до відносин між керівництвом і профспілками, асоціаціями працівників або членами сумісних консультативних органів, таких, як робітничі ради.

Учасниками трудових відносин є працівники різних категорій. «Зміст» трудових відносин складають робота, винагорода і кар'єра кожного працівника, система комунікації і культура організації, яка робить вплив на працівників. «Зміст» також може включати колективні угоди і механізми сумісних трудових відносин (робочі ради).

Формальна сторона представлена правилами і процедурами, а неформальний аспект відносин – розумінням, очікуваннями і припущеннями. Трудові відносини існують на різних рівнях організації. На відносини можуть впливати такі процеси, як процес комунікації і консультування, а також стиль керівництва.

Стратегії розвитку трудових відносин націлені на:

- розробку позитивного психологічного контракту;
- підвищення рівня прихильності;
- створення клімату довіри.

Стратегії управління трудовими відносинами шляхом розробки позитивного психологічного контракту забезпечують реалізацію всіх аспектів управління людськими ресурсами. Важливо пам'ятати, проте, що це безперервний процес. Ефективність управління відносинами залежить від ступеня прихильності цінностям і вживання прозорого, стабільного і справедливого підходу до всім аспектам зайнятості.

Завдання для підготовки до практичних занять

Оцініть силу організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта. Прочитавши запитання анкети, оцініть в балах від 1 (мінімум) до 5 (максимум), наскільки ці твердження відповідають організаційній культурі оцінюваного підприємства.

Твердження	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності компанії, її цілі, усвідомлюють важливість клієнтів	1	2	3	4	5
Члени організації чітко усвідомлюють свій внесок у досягнення мети організації	1	2	3	4	5
Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в компанії цінностями	1	2	3	4	5
Підтримка інших працівників, навіть з інших відділів, є нормою і оцінюється гідно	1	2	3	4	5
Компанія та її менеджери орієнтовані більше на довгострокові, а не на короткострокові перспективи	1	2	3	4	5
Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	1	2	3	4	5
До найму нових працівників ставляться дуже серйозно, з претендентами проводять кілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення у них рис, що відповідають культурі компанії	1	2	3	4	5
Новачкам надається як позитивна, так і негативна інформація про компанію, вони мають можливість зробити усвідомлений вибір щодо доцільності роботи в фірмі	1	2		4	5

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6
Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є його професіоналізм, а не інтриги і знайомства	1	2	3	4	5
Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього середовища, яке безперервно змінюється	1	2	3	4	5
Дотримання місії та цінностей компанії важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	1	2	3	4	5
Ви чули розповіді про лідерів або героїв компанії	1	2	3	4	5
В компанії проводяться церемонії нагородження співробітників, які зробили суттєвий внесок в діяльність компанії	1	2	3	4	5

Шкала оцінки сили культури за методикою Р. Ф. Дафта.

Середня загальна оцінка сили культури виводиться, виходячи з думки експертів, за формулою середньої арифметичної (сума оцінок всіх експертів поділена на їх кількість). Відповідність загальної оцінки організаційної культури в балах типу культури за її силою:

- 52 і більше балів – сильна організаційна культура;
- 26–52 бали – помірно сильна організаційна культура;
- < 25 балів – слабка організаційна культура, яка не здатна

адаптуватися до зовнішнього середовища і не відповідає потребам працівників організації.

Також розраховується середня оцінка і по кожній з 13 характеристик організаційної культури. Середня оцінка за характеристикою:

– до 2 балів – дуже слабкий прояв характеристики, що свідчить про негативний прояв даного параметра в культурі (слабке місце організаційної культури);

– від 2 до 3,9 балів – помірний прояв характеристики;

– від 4 до 5 балів – сильний прояв характеристики (сильне місце організаційної культури).

За результатами оцінки необхідно зробити висновок.

Респондент/ експерт	Параметр													Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1														
2														
3														
4														
5														
Середній бал														

Завдання самостійної роботи

Завдання 1

Побудуйте проекти психологічних контрактів для приватного підприємства і державної установи.

Завдання 2

Підприємство змінює стратегію організаційного розвитку і впроваджує систему електронного документообігу. Розробіть програму заходів за наведеною табличною формою.

Захід	Відповідальний	Термін	Критерій впровадження
1			
...	...	...	..

Завдання 3

Розробіть анкету для опитування членів колективу з метою оцінки соціально-психологічного клімату.

Завдання 4

Розробіть та надайте в письмовому вигляді анкету опитування членів колективу щодо визначення стану організаційної культури.

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Під організаційною культурою розуміють:

- а) цінності, норми і їх зовнішній прояв (артефакти);
- б) культуру завдань і соціальну культуру;
- в) сукупність екстравертної й інтравертної культур;
- г) ціннісні судження більшості співробітників організації.

2. Укажіть основні типи організаційних культур:

- а) опікунська;
- б) підприємницька;
- в) автократична;
- г) ліберальна;
- д) бюрократична;
- е) праксіологічна.

3. Вивчати культуру організації можна такими способами:

- а) вивчення демографічної структури персоналу організації;
- б) інтерв'ю;
- в) інструктаж співробітників;
- г) анкетування;

- д) вивчення усного фольклору;
- е) вивчення документів;
- ж) вивчення правил, що склалися в організації; традицій, церемоній і ритуалів;
- з) вивчення практики управління людськими ресурсами, що склалися, насамперед, стилю управління.

4. До складових організаційної культури входять:

- а) цінності, установки;
- б) система відносин;
- в) поведінкові норми;
- г) мотивація;
- д) комунікації;
- е) дія і поведінка працівників.

5. Що з наведеного не відноситься до методів формування організаційної культури?

- а) широке впровадження корпоративної символіки;
- б) організаційні традиції і порядки;
- в) інструктаж персоналу щодо виконання свої функцій;
- г) критерії відбору в організацію;
- д) співбесіда;
- е) заяви, заклики, декларації керівництва;
- ж) реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях;
- з) навчання персоналу;

Контрольні питання

1. Що розуміють під організаційною культурою?
2. Які типи організаційної культури можна виділити?
3. Які існують види стратегій організаційного розвитку? На що вони зорієнтовані?
4. Охарактеризуйте методи оцінки соціально-психологічного клімату та його роль у стратегічному управлінні HR.
5. Як повинна HR-служба реалізовувати стратегії управління організаційними змінами?
6. Охарактеризуйте поняття «психологічний контракт», його види і роль у реалізації стратегії розвитку трудових відносин.
7. У чому суть прихильності?
8. Стратегічні дії, які сприяють досягненню прихильності.
9. Роль розвитку і підтримки довіри для досягнення прихильності.
10. Назвіть основні завдання, на які повинна бути націлена стратегія винагород.

Література: [1; 3, с. 148–165; 4; 5; 6, с. 297–335; 7; 8; 10]

Тема 10

Функціональні HR-стратегії

- **Стратегічне планування людських ресурсів**
- **Стратегії розвитку людських ресурсів**
- **Поняття стратегічної мотивації та стратегія винагороди**

HR-стратегія є функціональною стосовно генеральної стратегії розвитку організації, але, з другого боку, вона є загальною щодо окремих, більш конкретизованих, стратегій управління безпосередньо людськими ресурсами. Такі стратегії є спеціалізованими функціональними стратегіями, спрямованими на досягнення конкретних стратегічних цілей процесу управління людськими ресурсами організації. Основними етапами цього процесу, як зазначалося раніше, є забезпечення ресурсами, процес їх використання й розвитку та винагорода. Звідси випливає, що найважливішими функціональними стратегіями у сфері управління людськими ресурсами організації є:

- забезпечення організації людськими ресурсами;
- розвитку людських ресурсів організації;
- винагорода.

Стратегія забезпечення людськими ресурсами націлена на створення умов, які дозволять організації привертати і утримувати необхідних їй людей і ефективно їх використовувати. Це ключова складова процесу управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами багато в чому пов'язане з підбором людських ресурсів для задоволення стратегічних і тактичних потреб організації і забезпечення повного використання цих ресурсів. Проте управління людськими ресурсами включає не тільки функції пошуку й утримання потрібних людей певної кількості і якості, але і функції відбору і просування людей, які «підходять» для стратегічних вимог організації.

Мета стратегії забезпечення людськими ресурсами полягає в досягненні компанією конкурентної переваги за рахунок найму більш здібних, ніж у конкурентів, працівників.

Стратегії забезпечення людськими ресурсами включають:

- планування людських ресурсів – оцінка майбутніх потреб організації і ухвалення рішення щодо чисельності і якості необхідних людських ресурсів;
- плани забезпечення ресурсами – складання планів пошуку працівників усередині організації і/або планів тренінгових програм, щоб допомогти працівникам знайти нові уміння і навички. Якщо не можна задовольнити потреби за рахунок внутрішніх резервів організації, то рекомендується складати триваліші плани, орієнтовані на задоволення потреб через процеси залучення і відбору людських ресурсів;

- стратегія утримання – складання планів утримання необхідних працівників в організації;

- стратегія гнучкості – планування, що враховує гнучкість з метою оптимального використання працівників в організації і швидкої адаптації до умов, що змінюються.

Розвиток людських ресурсів є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків.

Розвиток людських ресурсів – системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Розвиток людських ресурсів забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання людських ресурсів з метою здійснення атестації працівників, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку людських ресурсів тощо.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління людськими ресурсами.

Стратегічний розвиток людських ресурсів спрямований на формування бажаних компетенцій через розв'язання таких завдань:

- розроблення стратегій індивідуального, командного та організаційного навчання;

- створення організації, що навчається;

- нарощування інтелектуального капіталу організації;

- розвиток керівників;

- формування емоційної культури;

- розвиток стратегічної здібності.

Отже, технологія стратегічного управління компетенціями інтегрує технології управління за цілями, управління знаннями, проєктами та культурою. Володіння компетенціями стратегічної відповідності та стратегічної гнучкості, тобто стратегічною спроможністю, є цінним компонентом культури сучасної організації та фактором лідерства у конкурентній боротьбі.

Результати стратегічного розвитку людських ресурсів можна оцінити за допомогою таких показників:

- 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 людських ресурсів;
- продуктивність праці і додана вартість на одного працівника;
- якість виробленої продукції або наданих послуг;
- зниження рівня плинності персоналу у результаті професійного навчання;
- 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 організації;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його просування;
- рівень задоволеності працівника у процесі навчання професією;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу компетентністю працівника.

Стратегія винагороди визначає конкретні напрями створення і розвитку організаційних програм, що забезпечують винагороду тих типів поведінки і рівня ефективності, які сприяють досягненню організаційних цілей. Стратегія винагороди повинна ґрунтуватися на принципі, що саме люди створюють цінність в організації. Це означає, що процеси винагороди повинні реагувати не тільки на потреби організації, але і на потреби її членів.

Стратегія винагороди враховує наступні сфери:

- вимоги ділової стратегії, включаючи обмеження витрат;
- стимулювання ефективності організації за допомогою впливу на пріоритетні типи індивідуальної й організаційної поведінки;
- дії організації щодо залучення й утримання високопрофесійних працівників;
- організаційні зміни, наприклад, зміну структури;
- рівень конкурентоспроможності системи оплати праці;
- дії організації, націлені на те, щоб політика винагороди використовувалася для передачі повідомлення про очікування організації;
- досягнення потрібного балансу між винагородою роботи на індивідуальному, командному й організаційному рівнях;
- розвиток загальної системи винагороди, яка включає оптимальне поєднання матеріального і нематеріального стимулювання і додаткових виплат і пільг для робітників;

– досягнення гнучкості, необхідної для управління процесом винагороди в рамках динамічної організації, яка функціонує в конкурентному і нестабільному середовищі;

– узгодження процесів винагороди з індивідуальними потребами і очікуваннями працівників.

Метою розробки стратегії винагороди є створення стратегії, яка б сприяла тому, що політика і процеси винагороди відповідали організаційним і цілям управління людськими ресурсами, рухалися в одному напрямі і працювали на практиці.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

На засіданні заступник голови з перспективного розвитку доповів, що за підсумками року прогнозується модернізація технологічного обладнання і зростання продуктивності праці на 5 % у цеху 1, а в цеху 2 – зростання обсягу на 5 %.

Дані про кількість працівників наведені у таблиці.

Цех 1	Кількість 40
Цех 2	Кількість 30

Розрахуйте кількість працівників у цехах у звітному і наступному році. Визначте її зміни. Запропонуйте заходи із реалізації HR-стратегії, що реагують на зміну умов ведення бізнесу.

Завдання 2

На засіданні ректорату проректор з перспективного розвитку університету інформував, що в результаті трьох останніх років спостерігаються зміни у контингенті абітурієнтів при вступі на денну форму освітніх програм «№ 1» і «№ 2». У результаті кількість здобувачів освітньої програми «№ 1» скоротилася на 30 %, а «№ 2» зросла на 10 % від загальної кількості здобувачів звітнього року. Норма навантаження здобувачів денної форми на викладача – 12,5 осіб.

Освітня програма	Кількість здобувачів денної форми навчання, осіб
1	200
2	100

Розрахуйте кількість працівників в університеті у звітному і наступному році. Визначте зміни у кількості працівників. Запропонуйте заходи із реалізації HR-стратегії, що реагують на зміну контингенту абітурієнтів.

Завдання 3

На фірми прийнята концепція здійснення професійного розвитку шляхом навчання працівників, що мають нижчі результати роботи, тими працівниками, що мають найвищі результати роботи і статус ключових фахівців. До одного ключового фахівця, що створював дохід фірми обсягом 800 тис. грн., прикріпили на професійне навчання (тренінг) 3 працівників зі створюваним доходом кожним у 400 тис. грн. Для ключового фахівця виділили 5 % робочого часу на навчання цих працівників. На наступний рік після навчання рівень доходу працівників, що навчалися зріс на 5 %.

Чи доцільно реалізовувати цю концепцію і чи економічно виправдані є цей підхід до професійного розвитку працівників?

Як це відображається на загальному доході фірми?

Завдання самостійної роботи

Сплануйте кількість працівників виробничого підприємства на наступний рік, використовуючи метод екстраполяції, за наявними даними, що наведені в таблиці. Проаналізуйте, як зміни відбуваються на підприємстві і як відображаються на зайнятості людських ресурсів.

Показник	Період				
	1 (базовий рік)	2	3	4	5 (звітний рік)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4758,8	6533,1	8159,3	7850,2	10153,2
Продуктивність праці, тис. грн	154,3	178,1	174,5	200,2	300,5

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення соціальної структури персоналу – це ... персоналу:

- а) підготовка;
- б) г) атестація;
- в) розвиток;
- г) підвищення кваліфікації;
- д) формування кадрового резерву.

2. Планування та організація розвитку персоналу – це...

- а) елементи системи розвитку персоналу;
- б) нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом;
- в) функції управління людськими ресурсами;
- г) розвиток персоналу;
- д) складові системи підвищення кваліфікації персоналу.

3. Сукупна кваліфікація та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки у справі ефективної організації праці і розвитку персоналу – людський капітал на ... рівні:

- а) особистому;
- б) мікроекономічному;
- в) макроекономічному;
- г) мезоекономічному;
- д) глобальному.

4. Система розвитку персоналу – це:

- а) організаційна структура, що забезпечує розвиток працівників;
- б) методики і процеси, необхідні для своєчасного та результативного розвитку персоналу;
- в) відокремлений структурний підрозділ організації, на який покладено функції навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- г) державна освітньо-кваліфікаційна система підготовки персоналу для національної економіки;
- д) сукупність організаційних структур, процесів, методик та ресурсів, які необхідні для виконання завдань із розвитку персоналу.

5. Основою розробки виробничих і соціальних показників та стратегії розвитку організації є...персоналу:

- а) розвиток;
- б) витрати;
- в) планування розвитку;
- г) підбір.
- д) атестація;

6. Комплекс засобів соціально-економічного і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці, гальмують або підсилюють їх, – це:

- а) механізм мотивації;
- б) стимул;
- в) стандартизація;
- г) мотивація;
- д) продуктивність праці.

Контрольні питання

1. Яку ціль виконує стратегічне планування людських ресурсів?
2. Що передбачає процес планування людських ресурсів?
3. Визначте зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на потребу в людських ресурсах в організації.

4. Що включає процес стратегічного управління HR?
5. Які існують методи планування потреби в людських ресурсах в організації (попит на працю)?
6. Які особливості планування пропозиції праці на підприємстві?
7. Які інструменти подолання дефіциту/надлишку людських ресурсів на підприємстві?
8. Які завдання виконує стратегічний розвиток людських ресурсів?
9. Які методи та інструменти використовуються при реалізації стратегії розвитку персоналу?
10. Яке призначення стратегії винагороди і її цілі?
11. Види нематеріального стимулювання і доцільність його застосування.

Література: [1; 3, с. 168–183; 4; 5; 6, с. 339–380; 7; 8; 10]

Тема 11

Стратегічна роль HR-служби

- Організаційна структура HR-служби у стратегічному управлінні сучасною організацією
- Фахівці HR-служби як стратегічні партнери організації
- HR-менеджер в управлінській команді стратегічного менеджменту
- Бюджетування та контроль витрат на управління персоналом

HR-служба є ключовим підрозділом в організації, відповідальним за управління та розвиток персоналу. Основна мета такого структурного підрозділу полягає у забезпеченні оптимального використання людського потенціалу організації для досягнення стратегічних цілей. Знання про суть і стратегічну роль HR-служби допомагає підвищити ефективність стратегічного управління HR в організації.

У сучасних умовах діяльність HR-служби у контексті стратегічного підходу орієнтується на досягнення стратегічних цілей організації шляхом ефективного управління людськими ресурсами, їх здібностями, часом і людським капіталом. Нові функції управління, які виникають у цьому контексті, спрямовані на забезпечення адаптації до змін у зовнішньому середовищі, максимізацію використання потенціалу працівників і підвищення конкурентоспроможності організації.

Основні функції HR-служби охоплюють:

1. Набір і підбір людських ресурсів – сюди належить розробка стратегій набору та підбору кваліфікованих кандидатів для вакансій в організації, що передбачає розміщення оголошень про вакансії, проведення співбесід, оцінку компетенцій і вибір найліпших кандидатів.

2. Оцінку та розвиток людських ресурсів – оцінка поточних здібностей і навичок працівників, щоб забезпечити їх розвиток через навчання, тренінги та інші розвивальні програми. Служба також відповідає за планування кар'єрного зростання працівників і створення можливостей для їх професійного зростання.

3. Управління винагородами та компенсаціями. HR-служба встановлює систему винагород і компенсацій для працівників, що включає заробітну плату, бонуси, соціальні пакети та інші види винагород. Він також відповідає за оцінку роботи працівників і розробку системи стимулювання.

4. Управління трудовими відносинами. HR-служба забезпечує виконання законодавства про працю, укладання трудових договорів, злагодження конфліктів та інших питань, пов'язаних з трудовими відносинами. Сюди також належить формування ефективного соціально-психологічного клімату та командоутворення.

5. Стратегічне планування та консультування передбачає взаємодію з вищим керівництвом організації для розробки стратегічних планів щодо управління людськими ресурсами, пошук за необхідності консультативної підтримки з питань управління людськими ресурсами, що сприяє впровадженню стратегічних змін в організації.

Стратегічне планування людських ресурсів є однією з нових функцій HR-управління. Це означає аналізування потреб організації в людських ресурсах на основі стратегічних цілей і прогнозування майбутніх потреб. Завдяки цьому управління людськими ресурсами може планувати найкращі шляхи залучення, розвитку й утримання необхідних людських ресурсів.

Ще одна відносно нова функція – розвиток та утримання ключових талантів. У контексті стратегічного підходу, управління людськими ресурсами акцентує увагу на ідентифікації та розвитку працівників з високим потенціалом, які можуть дати значний внесок у досягнення стратегічних цілей. Крім того, ця функція також містить заходи з утримання цих ключових талантів у компанії, щоб запобігти їх втраті.

Функції управління людськими ресурсами у контексті стратегічного підходу також охоплюють підтримку культури організації та забезпечення адаптації до змін. Управління людськими ресурсами виконує роль каталізатора для створення та підтримки позитивної організаційної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Крім того, воно забезпечує готовність організація адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі шляхом розробки програм навчання та розвитку працівників.

Основні аспекти стратегічної ролі HR-служби охоплюють:

1. Управління талантами – HR-служба відповідає за розробку стратегій залучення, розвитку й утримання талановитих працівників. Це може передбачати розробку програм набору, підвищення кваліфікації, програм лояльності та інші ініціативи, спрямовані на залучення та збереження ключових людських ресурсів.

2. Розвиток людських ресурсів і лідерів – HR-служба відповідає за створення системи розвитку персоналу і програм навчання, спрямованих на підвищення навичок і компетенцій працівників. Вони також сприяють розвитку лідерського потенціалу в організації.

3. Управління продуктивністю й оцінка ризиків – HR-служба встановлює системи оцінки продуктивності, визначає ключові показники ефективності та ризики, пов'язані з управлінням людським ресурсами. Вони також займаються плануванням ситуаційних відходів, забезпечуючи стабільність робочої сили в організації.

4. Створення організаційної культури – HR-служба визначає цінності, вірування та корпоративну культуру організації. Вона розробляє і реалізує стратегії для підтримки та зміцнення позитивної організаційної культури.

5. Управління змінами – HR-служба відіграє ключову роль у впровадженні змін в організації, у тому числі: реструктуризацію, зміни корпоративної стратегії та впровадження нових технологій. Вона забезпечує планування змін, комунікацію та підтримку працівників у процесі змін.

Ці аспекти допомагають HR-службі стати ключовим стратегічним партнером в організації, сприяючи досягненню стратегічних цілей і підтримці бізнесу через ефективне управління людськими ресурсами.

Виконання нових завдань і функцій HR-службою потребує проведення змін її структури. Організаційна структура HR-служби визначається передусім кількістю працівників підприємства, а також характером (обсягом і складністю) завдань роботи з управління людськими ресурсами. Чинниками, що впливають на неї, є:

- галузева належність підприємства;
- місце підприємства в економіці (світовий рівень, державний, регіональний, місцевий);
- рівень централізації управління;
- тип підприємства (локальна компанія, холдинг);
- визначальні економічні показники;
- кількість працівників підприємства;
- концепція управління людськими ресурсами;
- HR-стратегія;
- HR-політика (пріоритети, тактика);

- стан регіонального ринку праці;
- наявність регіональної освітньої інфраструктури демографічна та професійно-кваліфікаційна структура;
- технологічні особливості виробництва;
- рівень професійної підготовки фахівців HR-служби.

У процесі переходу до стратегічного управління HR істотно змінюються вимоги до якостей (компетенцій) HR-менеджерів, які повинні бути необхідними та достатніми для виконання не лише поточних завдань, а насамперед стратегічних.

Ключові ролі фахівців HR-служби можна класифікувати в такий спосіб: стратег, діловий партнер, інноватор й менеджер змін.

Як стратеги фахівці HR-служби займаються важливими довгостроковими питаннями, що стосуються управління й розвитку людських ресурсів і трудових відносин. Вони керуються бізнес-планами організації й одночасно беруть участь у їхньому створенні. Це проявляється в роботі з першими керівниками організації під час обговорення важливості людського фактору для стратегії. Стратеги HR-служби переконують керівників у необхідності розробляти такі плани, які оптимально використовують людські ресурси організації.

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

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами означає, що фахівці HR-служби повинні прагнути до інновації – впровадження нових процесів і процедур, які, на їхню думку, будуть підвищувати ефективність компанії. Необхідність інновацій повинна встановлюватися в ході аналізу й діагностики, які виявляють потреби організації й визначають ключові питання. Підхід «бенчмаркінг» може служити для визначення «найкращої практики», використовуваної ін-

шими організаціями. Однак в інтересах досягнення «найкращої відповідності» інновації повинні відповідати конкретним потребам організації, які радше будуть відрізнятися від потреб інших організацій із впровадженою «найкращою практикою». Варто довести, що інновація необхідна, вигідна й здійсненна за даних обставин і без особливих труднощів, пов'язаних з опором впровадженню інновації або необхідним використанням ресурсів – фінансових або часових.

Стратегії мають справу зі змінами; невдачі в реалізації стратегії звичайно пов'язані з неефективним управлінням змінами. Фахівці HR-служби можуть зіграти важливу роль у розробці й реалізації стратегій організаційних змін. При реалізації ініціатив у сфері людських ресурсів фахівці повинні приділяти увагу управлінню змінами.

HR-менеджер повинен стати ключовим гравцем управлінської команди стратегічного менеджменту. Він бере активну участь у формуванні й реалізації стратегії розвитку компанії та HR-стратегії. Його функціонал виходить за межі підбору членів управлінської команди. Головна його роль полягає в участі у виробленні бачення, цілей, цінностей, завдань управлінської команди і формуванні її культури.

Існує три підходи до визначення позиції HR-менеджера в команді стратегічного менеджменту:

- проблемно-орієнтований (підхід «від проблеми»), коли HR-менеджера залучають з метою розв'язання нагальної проблеми;
- процесно-орієнтований, за якого HR-менеджер виконує певні обов'язки відповідно до змісту процесів, виконуваних управлінською командою;
- цілеорієнтований, коли HR-менеджера залучають до команди стратегічного менеджменту для досягнення певної цілі або цілей. За таких обставин HR-менеджер розглядається як інструмент досягнення бізнес-цілей, а результати його діяльності аналізуються виключно з погляду внеску в загальні результати компанії.

Завданнями HR-менеджера є, по-перше, аналіз інформації про членів команди, характер взаємодії між ними, протікання внутрішньо-командних процесів. Інформація аналізується й оцінюється в проєкції на бізнес-цілі компанії. По-друге, HR-менеджер прогнозує розвиток командної ситуації, командних процесів. По-третє, він безпосередньо впливає на команду, виконуючи необхідні функції.

Діяльність HR-служби потребує певних витрат на персонал. За умов стратегічного підходу йдеться йти не про розпорошені, безсистемні витрати, а про складання й використання оптимального бюджету управління людськими ресурсами (HR-бюджету). Бюджетування в управлінні людськими ресурсами включає в себе процес пла-

нування бюджету витрат на людські ресурси, організацію витрат, контроль за грошовими коштами і аналіз їх витрачання відповідно до стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації.

З метою попередження можливих невдач у ході виконання HR-бюджету необхідно здійснювати постійний моніторинг і контроль його використання. Своєчасне виявлення відхилень дозволить ухвалити відповідні рішення, скоригувати дії, виявити можливості підвищення ефективності розвитку HR-департаменту в умовах стратегічного HR-управління.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Спроектуйте організаційну структуру HR-служби за зразком управління чи департаменту, у складі якого можуть бути відділи, бюро, сектори тощо. Складіть повний перелік нормативних та організаційно-розпорядчих документів, необхідних для створення і функціонування HR-служби. Складіть положення про підрозділ та посадові інструкції працівників HR-служби. На базі теоретичних відомостей розробіть положення про HR-службу організації.

Типова структура положення про підрозділ включає:

1. Загальні положення.
2. Основні завдання.
3. Функції.
4. Права і обов'язки.
5. Керівництво.
6. Взаємовідносини, зв'язок.
7. Майно та кошти.
8. Контроль, перевірка і ревізія діяльності.
9. Реорганізація й ліквідація.

Положення про HR-службу погоджується з юрисконсультом та затверджується керівником організації. На базі теоретичних відомостей розробіть посадові інструкції HR-менеджера та діловода HR-служби.

Структура посадової інструкції:

1. Загальна частина – містить підставу розробки і призначення документа.
2. Вимоги призначення на посаду:
 - загальні кваліфікаційні вимоги (стаж роботи за фахом, кваліфікаційний розряд тощо);
 - освітній рівень (вимоги за наявністю спеціальної освіти).
3. Підпорядкованість, порядок призначення і звільнення з посади – визначає адміністративну і функціональну (технічну) підлеглість.

4. **Обов'язки** – містять перелік посадових функцій (завдань).
5. **Права** – можливість вимагати ресурсне забезпечення (інформацію, кадри тощо) для виконання встановлених функцій.
6. **Відповідальність** – види адміністративних і економічних санкцій за невиконання встановлених функцій.

Посадові інструкції погоджуються з керівником структурного підрозділу, юрисконсультотом і затверджуються керівником організації.

Завдання 2

Проаналізуйте діяльність HR-служби впродовж п'яти років на організаційному, поведінковому рівнях та наданих послуг службою, зробіть висновки за інформацією, що наведена у таблиці.

Показник	Рік				
	1	2	3	4	5
Кількість працівників, осіб	4580	4540	4203	4100	3905
Прибуток, тис. грн	176523	201240	250432	392011	295810
Фонд заробітної плати, тис. грн	165100	183200	205143	209343	246258
Затрати на персонал (без заробітної плати), тис. грн	38520	43200	38140	46928	72089
Кількість звільнених працівників за власним бажанням, осіб	253	340	400	456	498
Кількість невиходів на роботу, днів	125	37	213	185	75
Кількість отриманих пропозицій від працівників	23	34	15	38	12
Кількість впроваджених пропозицій від працівників	4	7	2	5	1
Кількість нещасних випадків	1	2	3	2	1
Кількість скарг	25	10	8	30	32
Бюджет HR-служби, тис. грн	4800	5650	7234	8540	9100

Завдання 3

Розробіть карту компетентності працівників HR-служби, що відповідають за організацію планування і розвитку ділової кар'єри співробітників.

Завдання самостійної роботи

Завдання 1

Обґрунтуйте необхідність створення служби стратегічного управління HR в структурі HR-департаменту.

Завдання 2

Побудуйте організаційну структуру HR-служби сучасної організації.

Завдання 3

Схематично надайте організаційну структуру HR-служби в організаціях традиційного і сучасного типу. Обґрунтуйте необхідність створення підрозділів HR-служби, що відповідатимуть за впровадження і супроводження системи стратегічного управління HR.

Завдання 4

Які завдання і функції сучасної HR-служби організації виконуються за допомогою комп'ютерних технологій? Наведіть приклади програмного забезпечення, яке використовується при цьому.

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Для підвищення якості роботи HR-служба повинна:

- а) стати провідником безперервних змін, формуючи особливий процес і культуру, у яких зможе розвиватися організаційна здатність до змін;
- б) пропагувати важливість гнучкого, орієнтованого на людей підходу до вирішення різних питань;
- в) розробити і контролювати хід виконання основних стратегічних положень щодо управління людськими ресурсами;
- г) визначити кінцеві цілі HR-служби і відповідати за їхнє виконання;
- д) інвестувати в інноваційні види практики людських ресурсів.

2. Як діловий партнер, HR-служба має виконувати ролі:

- а) стратегічний партнер;
- б) захисник співробітників;
- в) провідник змін;
- г) адміністративний експерт;
- д) координатор.

3. Директори HR-служби, які будуть відігравати стратегічну роль ділових партнерів повинні мати такі характеристики:

- а) мати здатність переконувати інших у необхідності проведення змін і діяти як поборники змін і ефективні провідники змін;
- б) ефективно визначати і досягати необхідних результатів;
- в) поєднувати знання теорії управління людськими ресурсами із прагматичним підходом для вирішення питань про те, що потрібно й що буде працювати в організації;
- г) брати участь у забезпеченні ресурсами на середньому і нижньому організаційних рівнях.

4. Якщо співробітники HR-служби прагнуть функціонувати як стратегічні ділові партнери, вони повинні володіти основними навичками:

- б) знання бізнесу;
- в) знання практики у сфері людських ресурсів;
- г) управління змінами;
- д) комунікабельність.

Контрольні питання

1. Яке головне завдання вирішує HR-служба на підприємстві?
2. Які можливі пріоритети в роботі HR-служби та на розв'язання яких завдань вони спрямовані? Форми роботи HR-служби.
3. Які етапи виконуються при формуванні HR-бюджету?
4. Охарактеризуйте роботу працівників HR-служби за типом управління людськими ресурсами.
5. Які інструменти використовує HR-служба для поліпшення економічних показників діяльності підприємства?
6. Як працівники HR-служби формують систему управління людськими ресурсами на підприємстві?
7. Які кількісні критерії на організаційному рівні можуть використовуватися для оцінки діяльності HR-служби?
8. Перерахуйте критерії, пов'язані з поведінкою працівників, що використовуються для оцінки діяльності HR-служби.
9. Які кількісні критерії, що дозволяють виміряти рівень і вартість послуг, надаються HR-службою?

Література: [1–3; 4; 5, с. 31–35; 44–50; 6, с. 91–126; 7; 8; 10]

Тема 12

Керівник в системі стратегічного управління HR

- Сутність та особливості організації управлінської праці
- Загальні вимоги до керівника стратегічного рівня
- Сутність стратегічного мислення та зв'язок із стратегією
- Особливості підготовки керівників (менеджерів) вищого рівня управлінської ієрархії

Управлінська праця – переважно розумова праця. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника. Управлінська праця – вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспря-

мованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Мета управлінської праці – визначення цілей організації і створення умов для їх досягнення, координації, спільної діяльності робітників в організації.

Об'єкт управлінської праці – праця людей в організації, відносини людей в процесі управління.

Характеристика управлінської праці – розумова праця, праця з людьми, інформаційна природа, широке коло завдань що вирішуються, творчий характер.

Продукт управлінської праці – управлінський вплив, що активізує людей в організаціях, управлінські рішення.

Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника в системі управління: порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Організація управлінської праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою управління.

Безпосередньою метою управління працею є координація спільних зусиль колективу і забезпечення погоджених дій його членів, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Знаряддя управління праці є засоби оргтехніки. Специфіка предмета управління праці, її безпосередня мета, засоби цієї праці зумовлюють її специфічний характер і зміст.

Управлінська праця всебічно впливає на систему виробництва і відображується у кінцевих його результатах. Тому виміряти її організаційний рівень, продуктивність і ефективність можна порівнянням виходу валової продукції, валового доходу і прибутку на одного управлінського працівника або на одиницю затраченого часу в управлінні у поточному році порівняно з показниками плану або попередніх періодів. Одна з причин кризового стану в організації – перебування на стратегічному рівні керівників, які не мають стратегічне мислення.

Продуктивність керівників різних рівнів управління забезпечується наступними характерними якістьми для керівників рівня:

- вищого – розвиненість концептуального мислення;
- середнього – вміння забезпечити відповідну мотивацію виконавців та психологічний клімат;

- нижчого – знання технічних аспектів виконання завдань.

Аналітичну групу якостей керівників складають такі основні здібності:

- генерувати довгострокові та короткострокові цілі;
- виявляти суттєво важливі характеристики навколишнього середовища;

- вчасно усвідомлювати необхідність важливих змін.

Реалізація стратегічної функції потребує цілеспрямованої підготовки керівників. Важливо виявити, які якості необхідні стратегу та як вони формуються.

Стратег організує діяльність керівників нижчого рівня, що забезпечують досягнення стратегічної мети. Він знає, що успіх на нижчому рівні може стати для вищого рівня поразкою. Усі цілі тактичного рівня включені в ціледосягнення та реалізацію проєкту стратега.

Стратегічний керівник безпосередньо будує цілісність (системи), використовуючи відповідні ресурси та погоджуючи свої дії із необхідними інстанціями. Побудова стратегії закінчується, коли запланована цілісність досягається, коли вона відповідає певним критеріям потенційних та актуальних можливостей створеної організації.

Стратегічним мисленням є особливий тип системного мислення, який об'єднує раціональний і творчий компоненти, об'єктивний і суб'єктивний аспекти, ґрунтується на певних принципах, інтегрує концепції і методи у складному процесі стратегічної діяльності.

Існують дві суперечливі позиції з приводу природи стратегічного мислення. Перша ґрунтується на тому, що стратегічне мислення – одна з найкращих форм аналітичного обґрунтування, яка вимагає послідовного і точного використання логіки і формальних методів.

Друга позиція полягає у тому, що суть стратегічного мислення – здатність ламати традиційні уявлення, що вимагає використання творчих методів і неформального підходу (креативний аспект стратегічного мислення).

Стратегічне мислення часто розглядають як процес роздумів про майбутній стан справ, про те, як уникнути помилок і прорахунків, а також, як використовувати можливості наявної переваги. Хід цього процесу розвивається шляхом використання здібностей ефективно вирішувати проблеми, уміння працювати з командою, а також використовується критичний погляд при розгляді справ. Стратегічне мислення повинно бути спрямоване на те, щоб уявити компанію в

майбутньому, в подальшій перспективі такою, якою вона має бути, і вже потім приступити до роздумів, як цього домогтися. Стратегічне мислення – здатність думати системно, тобто брати до уваги усі можливі перспективи, які досить часто спочатку здаються недосяжними для компанії. Такий підхід характерний для прихильників візіонерської школи. Результатом стратегічного мислення має бути прийняття правильного адекватного стратегічного рішення.

Основна особливість у підготовці стратегічного керівника пов'язана з мисленням, мисленням стратега, стратегічним чи новим управлінським мисленням. Передбачається, що новизна мислення обумовлена зміною підходів до вирішення важких проблем, зміною системи цінностей, щодо яких одні дії перестають бути значущими, інші, навпаки, стають. Під перебудовою мислення найчастіше розуміють його зміст, результати його роботи, а не саме мислення, його суть. А саме у розвитку безпосередньо управлінського мислення ховаються нові управлінські здібності.

Передумови нового мислення можна позначити так:

- зовнішні (необхідність становлення та розвитку працівника, колективу, суспільства, що пов'язано з використанням механізмів свідомості, самосвідомості, самовизначення, волі тощо);

- внутрішні (використання критеріїв в організації рефлексії та розумових процесів керівників).

Для вирішення проблем та усунення труднощів використовують засоби організації рефлексії (мислетехніка), поняття та категорії теорії діяльності та мислення або обходяться без критеріального забезпечення, покладаючись на «здоровий глузд». Таким чином, специфічною характеристикою нового управлінського мислення є використання необхідної технології мислення.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Начальник HR-служби у звітному році знаходилася протягом 28 днів у декретній відпустці, завідувач цеху № 1 перебував у навчальній відпустці протягом 24 днів, а керівник відділом № 2 – 26 днів. На лікарняному впродовж року перебували: заступник директора з виробництва 20 днів; головний бухгалтер – 16; головний технік – 12; головний інженер – 24; бригадир ТРБ № – 18, а завідувач цеху № 2 – 5. У завідувача цеху № 3 було зафіксовано 3 дні відсутності на робочому місці без поважних причин, а у бригадира бригади – 2 дні. Святкові і вихідні працівників апарату управління склали 110 днів. Кожен пра-

цівник отримав чергову відпустку 28 днів. Загальний календарний фонд часу в звітному році складає 365 днів. Розрахувати структуру робочого часу у відсотках до календарного фонду часу. Проаналізувати використання робочого часу і внести пропозиції щодо підвищення ефективності його використання працівниками апарату управління.

Завдання 2

Фахівці підприємства порушили питання про необхідність обґрунтування коефіцієнта значущості показників результативності. Керівництво просить визначити міру значущості вимірників результативності залежно від суб'єкта діяльності і аналізу.

Суб'єкт аналізу діяльності	Дієвість	Економічність	Якість	Продуктивність	Якість трудового життя	Нововведення
Рівень працівника						
Рівень освіти						
Рівень структурного підрозділу						
Рівень фірми						
НДДКР						
Виробництво						
Збут						
Обслуговування						
Державний сектор						
Приватний сектор						

Умовні позначення: 1 – вирішальне значення; 2 – дуже важливо; 3 – важливо; 4 – частково важливо; 5 – не має повного значення.

Завдання самостійної роботи

Систематизація показників за групами критеріїв результативності (оцінка) здійснюється на основі основних показників ефективності систем:

1. Питома вага витрат на управління в загальній сумі витрат по підприємству.
2. Дієвість.
3. Питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці по підприємству.

4. Економічність.
5. Якість.
6. Продуктивність системи.
7. Питома вага чисельності працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства.
8. Кількість середньорічних працівників підприємства на одного управлінського працівника.
9. Якість трудового життя.
10. Доходність.
11. Нововведення.
12. Валова продукція на одного управлінського працівника.
13. Валова продукція на 1 грн витрат, пов'язаних з управлінням.
14. Валова продукція на 1 грн оплати праці управлінських працівників.
15. Прибуток на одного управлінського працівника.
16. Прибуток на 1 грн витрат, пов'язаних з управлінням.
17. Прибуток на 1 грн оплати праці управлінського персоналу.
18. Стабільність.
19. Прибутковість.
20. Інноваційна привабливість.
21. Коефіцієнт оперативності апарату управління.
22. Коефіцієнт гнучкості апарату управління.
23. Коефіцієнт централізації (децентралізації) функцій, прав і відповідальності.
24. Кількість рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління.
25. Важливість рішень, переданих на нижчі рівні управління.
26. Рівень контролю, який здійснюється за даним рішенням.
27. Рівень досягнення намічених цілей.
28. Коефіцієнт керованості.
29. Коефіцієнт обслуговування фахівцями.
30. Коефіцієнт екстенсивності використання робочого часу.
31. Коефіцієнт раціональності структури затрат робочого часу.
32. Коефіцієнт достовірності інформації.
33. Коефіцієнт повноти інформації.
34. Коефіцієнт своєчасності інформації.
35. Коефіцієнт використання інформації.
36. Рівень відповідності посадової ставки і розміру доплат працівникам апарату управління результатам їх діяльності.
37. Рівень відповідності єдності видачі розпоряджень і персональної відповідальності управлінських працівників.
38. Рівень відповідності критеріїв оцінки діяльності управлінських працівників їх правомочності і положенню в системі управління.
39. Коефіцієнт раціональності потоків інформації.
40. Прибутковість інвестицій.

41. Головний показник прибутковості.
42. Нетто-прибутковість активів.
43. Нетто-прибутковість продажу.
44. Поточний коефіцієнт ліквідності.
45. Коефіцієнт миттєвої ліквідності.
46. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.
47. Коефіцієнт стабільності.
48. Рентабельність продажу.
49. Рентабельність власного капіталу.
50. Рентабельність активів.
51. Норма прибутку.
52. Продуктивність праці.
53. Фондовіддача.
54. Виробництво валової продукції.

Увійдіть у роль керівника планово-економічної служби і сформулюйте систему показників результативності організації та менеджменту за критеріями (систему показників вписати в графу 2 таблиці).

Показник результативності (оцінка)	Критерій результативності (оцінка)
який характеризує:	
Загальну результативність організаційної системи	1
	2
	3
	...
Економічність апарату управління	1
	2
	3
	...
Рівень організації праці управлінських працівників	1
	2
	3
	...
Ефективність інформаційної системи підприємства	1
	2
	3
	...
Розвиток внутрішньо системних розрахункових відносин	1
	2
	3
	...

Продовження таблиці

Показник результативності (оцінка)	Критерій результативності (оцінка)
який характеризує:	
Рівень саморегулювання керованих об'єктів	1
	2
	3
	...
Результативність виробничої діяльності	1
	2
	3
	...
Результативність фінансової діяльності	1
	2
	3
	
Загальну результативність системи менеджменту	1
	2
	3
	...

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Сьогодні існує три найбільш типові комбінації стратегій розвитку організації, кожна з яких припускає певну HR-стратегію:

- а) об'єднання стратегії підприємництва і стратегії прибутку (раціональності);
- б) об'єднання стратегії підприємництва і стратегії ліквідації;
- в) об'єднання стратегії прибутковості і стратегії ліквідації;
- г) комбінація стратегії підприємництва і стратегії динамічного зростання.

2. Прогнозування компетенцій – це:

- а) визначення на наступний рік кількості персоналу й рівня його компетенції, що необхідно організації відповідно до цілей її діяльності;
- б) визначення в теперішній момент часу необхідної кількості персоналу й рівня його компетенції, що вимагаються організації відповідно до цілей її діяльності;
- в) визначення кількості персоналу, що не вимагає перенавчання, відповідає обраній стратегії, і кількість персоналу, що вимагає перенавчання у зв'язку зі зміною стратегії фірми.

3. До складових елементів компетенції відносять:

- б) знання;
- г) досвід;
- в) способи спілкування;
- д) креативність;
- г) навички;
- е) активність громадянської позиції.

4. Які основні завдання соціального управління необхідно вирішувати для успішної реалізації HR-стратегії?

- а) придбання;
- в) партисипативне управління;
- б) стимулювання;
- г) розвиток компетенції.

5. Управління компетенцією на рівні організації включає такі основні функції:

- а) оцінювання наявних ресурсів;
- б) оцінювання потреб фірми в персоналі відповідно до цілей, завдань фірми і обраної нею стратегії на найближчі роки;
- в) зіставлення наявних ресурсів і потреб фірми;
- г) оцінка потреб фірми в персоналі відповідно до цілей, завдань фірми й обраної нею стратегії на 10–15 років.

6. Управління компетенцією на рівні особистості полягає в:

- а) оцінюванні індивідом своїх можливостей відповідно до вимог посади;
- б) активації навичок і мобілізації своїх практичних можливостей у нових умовах;
- в) зіставлення власних потреб у навчанні і вимог організації до компетентності, яка має бути на відповідній посаді, що займає працівник.

7. Що є предметом управлінської праці:

- а) інформація;
- в) наукова організація праці;
- б) управлінські рішення;
- г) умови праці працівників.

Контрольні питання

1. Визначте значення праці керівника в управлінні організацією.
2. Назвіть напрями організації управлінської праці.
3. Охарактеризуйте керівника, який добре розуміє особливості управлінської праці.
4. Охарактеризуйте функції керівника?
5. Яка роль керівника в організації, прийнятті та реалізації управлінського рішення?
6. Розкрийте зміст особистого стилю керівника у прийнятті управлінського рішення та контролю за його виконанням.
7. Які існують процедури розробки та прийняття управлінського рішення на підприємстві?

8. Охарактеризуйте вимоги до управлінських рішень керівника.
9. Охарактеризуйте особливості управлінської праці на прикладі конкретної організації.
10. Охарактеризуйте сутність стратегічного мислення.
11. Розкрийте особливості підготовки керівників (менеджерів) вищого рівня управлінської ієрархії.

Література: [1–4; 5, с. 31–35; 6, с. 91–126; 7; 8; 10]

Тема 13

Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди та організації

- **Лідерство як фактор реалізації HR-стратегії.**
- **Стратегічне лідерство. Типи лідерства в стратегічному управлінні організацією**
- **Аналіз стратегічних можливостей команди і командування**
- **Діагностика організації на готовність до запровадження стратегічного управління HR**

Під поняттям «лідерство» розуміється успішне використання впливу суб'єкта управлінської діяльності (менеджера) для мотивації працівників до досягнення цілей, реалізації стратегій та здійснення місії організації.

Лідерство є похідним від слова «лідер», яке походить від англ. *leader*, що означає «провідний» чи «керівник». Лідером може бути визнана групою особистість, яка користується повагою та авторитетом у цій групі. Як правило, лідер приймає рішення, організовує діяльність групи, регулює відносини у цій групі. У підприємницькому середовищі поняття «лідер» пов'язано з поняттям «керівник» і, насамперед, стосується сфери управління.

Слід розрізняти те, що лідер переважно здійснює регулювання міжособистісних стосунків у групі, а керівник регулює офіційні стосунки у групі (організації).

Лідерство – відносини (в управлінській, державній, підприємницькій діяльності) всередині групи (колективу), за яких окремі члени групи (колективу) мають певні переваги перед іншими. Явище «лідерства» полягає, насамперед, на домінуванні конкретної людини над іншими у колективі, в організації чи у спільноті людей.

Уміння організовувати соціальну поведінку групи та навички вирішувати представницькі функції у колективі є властивостями лідерства. Відповідальність лідера перед колективом, командою, спільно-

тою вважається однією з основних характеристик успішного лідера, а основним результатом діяльності лідера вважається його можливість створення належного, комфортного мікроклімату в колективі.

Для підприємництва лідерство виступає однією з функцій менеджменту, а організаційні зміни є елементом, який розглядається у концептуальних засадах лідерства. Обізнаність у цих засадах надає можливість успішно досягати мету організації, здійснювати її місію.

Основними підходами до реалізації цих засад є:

- 1) поведінковий;
- 2) ситуаційний;
- 3) що заснований на особистісних якостях.

Дослідження лідера у стратегічному зрізі на індивідуальному рівні демонструє суттєвий вплив стилю керівництва та цінностей на проміжні результати, такі як організаційна культура, громадянська поведінка та задоволеність роботою. У контексті стратегічного лідерства ключовим є стиль керівництва. Стратегічні лідери здійснюють діяльність з метою задоволення вимог зацікавлених осіб щодо забезпечення в організації належного рівня показників ефективності у зрізах цінностей, стилів і результативності. Варто звернути увагу на те, що лідерів не співвідносять з впливом на навколишнє середовище, особливо це стосується неформального лідерства. Звичайним лідерам суспільством надається другорядна роль щодо можливості впливу на ноосферу. Проте зазначене не стосується стратегічних лідерів, у яких сфера повноважень і, відповідно, сфера впливу може бути досить широка, в окремих випадках – глобальна.

Теорія вищих ешелонів стверджує, що досвід, цінності та особистості керівника суттєво впливають на інтерпретацію ситуацій ним та, до речі, впливає на прийняття управлінських рішень. У кінцевому підсумку реалізація цих рішень впливає на результативність організації. Ефективність діяльності стратегічних лідерів можна оцінювати за критеріями, які містять фінансові (акціонер як зацікавлена сторона), соціальні (працівник і громада як зацікавлені особи) та екологічні (суспільство та державні органи як зацікавлені особи) складові. Тут варто зазначити, що стратегічні лідери стикаються з суперечливими вимогами зазначених зацікавлених сторін. Уміла та вдала реакція на ці вимоги підвищує довіру до лідера. І навпаки, неадекватна викликам реакція лідера, у т. ч. й стратегічного, знижує рівень довіри до нього, що може призвести до втрати належного рівня сприйняття групою цього лідера.

Науковими дослідженнями визначено три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства:

1. Харизматичний підхід стверджує, що лідером може стати людина, яка має певний набір особистих якостей і здатна організувати інших до високопродуктивної праці.

Відношення до харизматичного лідера засновано на вірі до нього, шануванні, а діяльність людини – виконавця формується під впливом харизми лідера. Такими здібностями володіють небагато людей. Харизматичний лідер представляє втілення цінностей групи, які він ставить вище власних інтересів і здатний трансформувати власні цінності в загально групові інтереси.

Науковцями здійснювалися непоодинокі спроби визначити розумові, фізичні та індивідуальні риси різних лідерів, але їм не вдалося сформулювати певного набору якостей. Разом з тим було встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

2. Ситуаційний підхід визначає, що лідерами стають люди не тільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. Ця теорія показує, що в ефективному керівництві вирішальну роль можуть відігравати ситуаційні фактори, які включають потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, потреби, наявність інформації.

Дослідженнями встановлено три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство: рівень посадових повноважень, структура задач, взаємовідносини між лідером і членами групи. В ситуаціях дуже сприятливих, або навпаки, вкрай несприятливих, лідер, орієнтований на завдання, досягає значно більших результатів, ніж лідер орієнтований на людей. При більш помірно сприятливих ситуаціях більш успішним є лідер, який орієнтується на людей.

3. Синтетичний підхід розглядає лідерство як процес організації між особових відносин в групі, а лідера як суб'єкта управління цим процесом. Лідерство за цією теорією розглядається як сумісна групова діяльність.

Груповий розвиток визначається за різними ознаками за:

- змістом діяльності (лідер-натхненник, лідер-виконавець, одночасно лідер-натхненник і лідер-виконавець);
- характером діяльності (універсальний, ситуаційний);
- стилем лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний).

Найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

Загалом, у ракурсі цінностей, стилів і результативності стратегічного лідерства у координатах широти діяльності та рівня значення для зацікавлених осіб варто базуватися на використанні положень теорії вищих ешелонів.

Команда є співпрацею професіоналів, яка здійснюється через функціональний розподіл обов'язків та відповідальності, механізм злагодженої взаємодії з метою досягнення спільних цілей та результатів.

Команда – невелика група людей, які взаємодоповнюють і взаємозаміняють один одного в ході досягнення поставлених цілей. Вони поділяють цілі, цінності, загальні підходи до спільної діяльності, беруть відповідальність за кінцеві результати. Організація команди будується на продуманому позиціонуванні учасників, котрі мають загальне бачення ситуації та стратегічних цілей і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії.

Команда у стратегічному управлінні є комплементарною, що передбачає:

- а) наявність додаткових навичок і знань (умінь) у співробітників;
- б) їх взаємозалежність, коли продуктивність кожного члена групи залежить від продуктивності інших;
- в) суперординантність цілей, яких прагнуть члени групи, але не можуть досягти без взаємодії та кооперації.

Ключ до команди – те, що не можна досягти цілей без кооперування та взаємодії між членами команди. Крім того, члени групи мають бути спроможними впливати на те, як вони працюватимуть разом для досягнення цілей команди. Наявність суперординантних цілей підкріплюється суперординантними винагородами, які визначають корисність того, що отримують члени команд залежно результатів сумісних зусиль. Стратегічні цілі компанії є завжди суперординантними, тому їх досягнення потребує командоутворення.

Істотним моментом є також врахування особистих цілей учасників у разі масштабних організаційних змін, оскільки невисловлені особисті цілі, що спочатку не перешкоджають прогресу на ранніх етапах реалізації програми змін, потім стають на заваді. Врахування особистих цілей співробітників є важливим фактором їх продуктивності та потужним інструментом формування корпоративної культури.

Крім цілей команда у стратегічному управлінні повинна мати місію. Якщо цілі визначають конкретні настанови й орієнтири, яких слід досягти в процесі сумісної діяльності, то місія розкриває сенс її існування, вище призначення: спрямування на вирішення стратегічно важливого завдання організації.

У сучасних умовах динамічного середовища успішні компанії світу визначили команди як ефективну організаційну одиницю створення інновацій на підприємстві, реалізації проєктів або розвитку бізнесу загалом. Наявність ефективних команд у бізнес моделі значно підвищує рівень вартості бізнесу і конкурентоспроможності його на ринку.

Командоутворення є одним з найефективніших засобів управління бізнесом у складному багатозадачному та мультирівневому середовищі. У цих умовах важливо створити команди, які більш гнучкі та мобільні, здатні реагувати на виклики і загрози зовнішнього середовища.

Командоутворення – процес формування команди, учасники якої об'єднані спільною метою, володіють відпрацьованими процедурами координації своїх дій в досягненні конкретних результатів, несуть взаємну відповідальність за результати своєї діяльності на основі спільного бачення ситуації.

У зарубіжній соціальній психології виділяються такі підходи до командоутворення:

1. Підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди - командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей.

2. Інтерперсональний підхід або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин – процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно.

3. Рольовий – командоутворення – поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього.

4. Підхід до командоутворення, заснований на вирішенні проблем – команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням і активно планують свою діяльність.

Також під командоутворенням розуміють внутрішньокolleктивний процес, який спрямований на підвищення згуртованості колективу на основі загальних цінностей та уявлень.

Командоутворення має три складові:

1. Формування і розвиток навичок командної роботи (*team skills*), які є основою системи впровадження командного менеджменту. А саме: гармонізація спільної мети з особистими цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) та гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивна взаємодія і самоврядування; прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

2. Формування командного духу (*team spirit*), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації. Розвиток командного духу –

комплекс заходів, спрямованих на: посилення згуртованості, формування відчуття «ми»; розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного; створення мотивації на спільну діяльність; набуття досвіду високоефективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників; розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації.

3. Формування команди – механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу: ефективне використання сильних сторін складу команди; розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів; формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства; створення робочої атмосфери під час формування команд; налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Виділяють такі принципи роботи команди.

1. Добровільність входження в команду – ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений лише той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості розуміння всіх умов її діяльності.

2. Колективне виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (остання не виключається і в рамках команди).

3. Колективна відповідальність. Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини кожного з членів команди.

4. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат спільної командної роботи. Всі члени команди, незалежно від займаних посад, «набувають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають», якщо команда не досягла результату.

5. Стимулювання команди за кінцевий результат.

6. Автономне самоврядування команди. Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне начальство.

7. Підвищена виконавська дисципліна. Кожен член команди відповідає за командний результат. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Наявність стратегічного лідерства і процесів командування є важливими ознаками готовності організації до стратегічного управління HR в умовах нестабільного середовища, проте вони мають бути підтриманими готовністю всієї організації. Лише синтез індивідуального (лідери), колективного (команди) та цілого (організація) може забезпечити реалізацію стратегічного потенціалу компанії.

Методи підвищення ефективності, спрямовані на вдосконалення виробничих і фінансових організаційних підсистем, за сучасних умов досягають меж своїх можливостей, і подальший розвиток організацій можливий лише через підвищення ефективності діяльності за рахунок якісних змін у підходах до управління людськими ресурсами організації. З цією метою варто проводити діагностику організації на готовність до впровадження стратегічного управління HR, яка полягає у виявленні аномалій управління або характеристиці реального стану системи управління на основі вибору конкретних ознак або симптомів.

У контексті дослідження систем діагностика управління організацією включає:

- збирання інформації про внутрішні і 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;
- формулювання висновків про недоліки системи управління та їх причини;
- розроблення рекомендацій з усунення виявлених недоліків і способів удосконалення системи управління у напрямі стратегічних перетворень.

У багатьох випадках діагностика дає змогу визначити способи розв'язання виявлених проблем, а також встановити, чи володіє організація необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, технічними, інтелектуальними) для запровадження стратегічного управління HR.

Готовність організації до стратегічного управління оцінюється за поданими параметрами:

1. Наявність стратегічного бачення розвитку компанії або стратегічного устремління.
2. Моніторинг та оцінювання динамічності середовища й адекватне реагування компанії.
3. Гнучка децентралізована організаційна структура з домінуванням горизонтальних зв'язків.
4. Підприємницький професійно-поведінковий профіль менеджменту.
5. Готовність діючої HR-служби до стратегічного підходу.
6. Корпоративна культура, відповідна цілям і завданням стратегічного управління.
7. Готовність компанії до інновацій.

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

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Підготуйте інформацію про 1–2 компанії, що успішно реалізують проекти, їх досвід створення команд проектів за структурою:

- назва компанії;
- статистика – кількість команд, проектів; приклади реалізації проектів (цей пункт необов'язковий – за умови наявності інформації);
- ключові фактори успіху (розподіл обов'язків, можливість відпочинку, мотивація тощо).
- що з наведених факторів, досвіду інших компаній, ви можете рекомендувати, або використовуєте для створення своєї команди.

Завдання 2

Згадайте приклади етичного та неетичного харизматичного лідера зі свого життя. Порівняйте особливості стилів їхньої поведінки за допомогою таблиці.

Елемент аналізу	Лідер	
	етичний	неетичний
Особливості самопрезентації		
Ставлення до послідовників		
Ставлення до критики		
Особливості спілкування		
Цінності		
Успішність		

Продумайте, які психологічні особливості входять до складу харизматичного лідера.

Завдання самостійної роботи

Завдання 1

Опишіть 3–4 приклади трансакційного та трансформаційного лідерства.

Завдання 2

Використовуючи тест Белбіна, проведіть тестування психотипу своєї особистості та інших осіб, з якими ви співпрацюєте чи вам дово-

дилося співпрацювати або ж маєте наміри співпрацювати. Спробуйте сформулювати ефективну команду. Виявіть, які ролі уже можна успішно виконувати, а які є дефіцитними.

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Ролі керівника класифікуються:

- а) мислитель;
- б) організатор;
- в) всі відповіді правильні;
- г) немає жодної правильної відповіді.

2. Стиль керівництва – це:

- а) система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей;
- б) загально визнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади;
- в) уміння порівняти інтереси і завдання своєї організації зі станом справ у суспільстві;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає жодної правильної відповіді.

3. Демократичний стиль керівництва ґрунтується на:

- а) невисока активність, небажання і нездатність керівника ухвалювати будь які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій і відповідальності на інших керівників і підрозділи;
- б) надмірному ставленні до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;
- в) колегіальному ухваленні рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до ухвалення рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає жодної правильної відповіді.

4. Ефект клітки – це:

- а) особливості стосунків між колишнім керівником і підлеглим;
- б) означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не запечучує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність;

- в) керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, «опудало», тобто того, ким він лякає решту працівників;
- г) всі відповіді вірні;
- д) немає жодної правильної відповіді.

5. Авторитарне керівництво має такі форми:

- а) патріархальне; г) всі відповіді правильні;
- б) автократичне; д) немає жодної правильної відповіді.
- в) харизматичне;

6. Нижчий рівень сформованості мотивів керівника характеризується:

- а) перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;
- б) домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, супроводжувана почуттям обов'язку;
- в) характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає жодної правильної відповіді.

7. Кризу управлінської мотивації зумовлюють такі чинники:

- а) підвищення цінності вільного часу, здоров'я, безпеки для потенційних і реальних керівників;
- б) практика підготовки керівників, яка передбачає в процесі навчання постійне зіставлення можливостей потенційного керівника з абстрактною «ідеальною» моделлю керівника, що спричиняє зниження самооцінки, послаблює незалежність;
- в) неможливість бачити результати своєї праці, оскільки керівники безпосередньо не виробляють продукції;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає жодної правильної відповіді.

Контрольні питання

1. Що таке «лідерство» і «стратегічне лідерство», на чому базуються і які їх результати?
2. Які типи лідерства вам відомі? Дайте їм характеристику.
3. Розбіжність між трансформаційними і транзакційними лідерами.
4. Дайте характеристику стилям керівництва. Який стиль керівництва найпридатніший для лідерства?
5. Що таке команда, побудуйте життєвий цикл команди, розкрийте зміст стадій.

6. Які фактори визначають ефективність цілей команди?
7. Які є рольові функції в команді?
8. Як необхідно діагностувати готовність організації до впровадження стратегічного управління HR?
9. Які документи необхідно розробляти при діагностуванні готовності організації до впровадження стратегічного управління HR?

Література: [1; 2; 3, с. 104–121; 4; 5; 6, с. 209–252; 7; 8; 10]

Тема 14

HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації

- Життєвий цикл організації як фактор стратегічного управління HR
- Особливості HR-стратегії на різних стадіях життєвого циклу організації
- Зміни організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації
- Урахування стадій життєвого циклу працівника у процесі стратегічного управління HR
- Оцінка ефективності HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації

Розроблення і реалізація HR-стратегії завжди детерміновані часом та істотно залежать від стадії життєвого циклу організації.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та соціальної діяльності. Як кожний живий організм, підприємства переживають етапи становлення, зростання, стабілізації, спаду; вони досягають успіхів і зазнають кризи, зрештою припиняють своє існування або цілком оновлюються. Одні організації існують досить тривалий час, постійно змінюючись відповідно до коливань зовнішнього середовища. Інші спалахують як метеори, швидко зникаючи з ринку.

Тривалість і якість життя організації залежать від її гнучкості, вміння змінюватися та адаптуватися. Очевидно, що негнучкі організації в умовах нестабільного середовища приречені на невдачу. Управління сучасною організацією передбачає знання специфіки і формування стратегії та стилів управління людськими ресурсами згідно з особливостями кожного етапу.

З другого боку, в процесі управління керівники повинні усвідомлювати, що кожен етап життєвого циклу організації закономірно зміниться на інший, і бути готовими до нових вимог і викликів.

Управління функціонуванням організації з урахуванням часового виміру, представлене у термінах життєвого циклу, означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність.

Життєвий цикл організацій – послідовність стадій, які проходить підприємство протягом своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування. Знання життєвого циклу дозволяє передбачувати стадії зміни організації з певною послідовністю станів і адаптувати HR-стратегію і HR-політику протягом часу.

Переходи від одного етапу до іншого є закономірними, а не випадковими. Основною причиною зміни етапів є зміна характеру і масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, нагромадження внутрішньоорганізаційних проблем, появи структурних конфліктів. Своєю чергою, внутрішні зміни в розвитку організації часто виникають як реакція на зовнішні умови існування. Наприклад, економічна криза в країні може спричинити кризові ситуації всередині організації.

Основне завдання у виборі адаптивної HR-стратегії до життєвого циклу організації – поєднання моделі життєвого циклу, конкурентної стратегії і стратегічної зміни у механізм стратегічного управління HR.

Модель життєвого циклу дозволяє підприємству розуміти фази розвитку організації та визначати, які завдання і виклики стоять перед управлінням людськими ресурсами. Це допомагає адаптувати HR-стратегії до конкретних вимог і потреб у різних періодах.

Конкурентна стратегія визначає, як підприємство буде конкурувати на ринку. У HR-управлінні це означає визначення того, як людські ресурси можуть бути оптимально задіяні для підтримки обраної конкурентної стратегії. Наприклад, якщо підприємство обирає стратегію лідерства за вартістю, HR-стратегії можуть бути спрямовані на ефективне управління витратами на людські ресурси і підвищення продуктивності. Стратегічна зміна в контексті HR-управління визначає, як людський капітал буде мобілізований і підготовлений для впровадження стратегічних змін в організації. Це охоплює розроблення планів навчання, перепідготовки та залучення людських ресурсів до нових стратегічних ініціатив. Усі зазначені аспекти разом сприяють створенню збалансованих і адаптивних HR-стратегій, що відповідають потребам підприємства та його стратегічному оточенню.

Розглянемо різні підходи до життєвого циклу організації, адже лише розуміючи, яку модель наслідує організація, можна визначити HR-стратегію.

Модель життєвого циклу організацій Д. Міллера та П. Фрізена визначає різні етапи розвитку організації, при цьому враховуючи особливості її структури, культури та функціонування на різних етапах. Ця модель дозволяє розуміти, які виклики стоять перед організацією на кожному етапі, як керувати людськими ресурсами.

На етапі народження (створення) організації, модель передбачає акцент на створенні структури та культури, що сприяє інноваціям і творчості. Важливо формувати команду з енергійних і амбіційних фахівців, готових відгукнутися на ризики та виклики.

На етапі зростання, модель враховує необхідність ефективної комунікації та координації в умовах збільшення обсягів роботи. HR-управління на цьому етапі передбачає вдосконалення систем і процесів управління людськими ресурсами, рекрутингу, а також розвиток лідерських якостей персоналу.

На етапі стабільності, модель акцентується на оптимізації виробничих процесів та ефективній координації. Важливо підтримувати задоволеність і мотивацію персоналу, а також забезпечувати стабільність у виробничому середовищі.

На етапі занепаду, модель спрямована на управління змінами та реалокіацію ресурсів для збереження залишкової вартості, особлива увага приділяється роботі з фондом оплати праці. Ключове завдання – управління людськими ресурсами в умовах спаду, а також збереження корпоративної культури та ідентичності.

Д. Ліппіт та В. Шмідт пропонують унікальний підхід до формування HR-стратегії, де взято до уваги цифрові трансформації та динаміку змін у керівництві на кожній стадії життєвого циклу організації.

Модель життєвого циклу організації, яку запропонували Д. Ліппіт, В. Шмідт, визначає цікавий погляд на формування HR-стратегії на різних етапах розвитку підприємства. Зокрема, визначається п'ять стадій, кожна з яких характеризується своїми особливостями та викликами.

На першій стадії організація функціонує вручну, керована власником, який активно взаємодіє з усіма аспектами діяльності. На другій стадії проявляється зростання кількості відділів і корпоративна культура стає важливою складовою HR-стратегії.

На третій стадії, коли конкуренція за ресурси стає помітною, управління передається топ-менеджерам, а процеси автоматизуються. Четверта стадія характеризується «плоскою» оргструктурою з акцентом на продуктивність і гнучкість.

Остання, п'ята стадія відрізняється розвиненою груповою культурою ті управлінням людськими ресурсами, яке відповідає стратегії організації.

Науковці підкреслюють значення системного аналізу довкілля та включення управління в компетенції вищого керівництва. У моделі враховані цифрові трансформації та зміни в керівництві, що робить її більш адаптивною до сучасних реалій бізнес-середовища. Зокрема, враховуються елементи автоматизації процесів та активна роль вищого керівництва на стадії «контрольоване зростання». Такий підхід дозволяє ефективно впроваджувати стратегічні зміни і адаптувати HR-стратегії до викликів на кожному етапі життєвого циклу організації.

Модель життєвого циклу організацій, розроблена Л. Грейнером, враховує важливі етапи розвитку підприємства та взаємозв'язок з HR-стратегією на кожному з етапів.

На початковому етапі організація активно займається створенням продукту та визначенням меж ринку, впроваджуються формальні правила взаємодії при зростанні чисельності працівників. Тут HR-стратегія може бути спрямована на залучення та розвиток творчого персоналу. Важливо створювати атмосферу підприємництва та визначати формальні правила для подальшого росту.

На етапі зростання з'являються нові підрозділи, формується управлінський персонал. На цьому етапі HR-стратегія повинна враховувати необхідність узгодженості в управлінні та формуванні корпоративної культури. Важливо підтримувати комунікацію та координацію між різними відділами.

На етапі мотивації працівників розвиток організації відбувається через мотивацію працівників. Тут HR-стратегія може зосередитися на створенні мотивуючого виробничого середовища та зниженні навантаження адміністративної ієрархії для спрощення процесів прийняття рішень.

На етапі узгодженості між спільною місією та загальними цілями вищого керівництва HR-стратегія повинна бути узгоджена із загальними стратегіями. Тут важливо зберігати баланс між формальними процедурами та бізнес-завданнями.

На заключному етапі організація переглядає взаємини працівників. HR-стратегія акцентується на командній роботі, скороченні персоналу і впровадженні системи навчання. На цьому етапі виникає криза, пов'язана із «психологічною пересиченістю» працівників, що може вимагати впровадження альтернативних HR-стратегій.

Модель Л. Грейнера допомагає організаціям розуміти важливі етапи та точки біфуркації у їхньому розвитку, адаптувати HR-стратегії відповідно до потреб кожного етапу.

Сучасною концепцією є ідея І. Адізеса, яка складається з 5-ти етапів подібно до життя людини. Підхід І. Адізеса до управління

організацією визнає важливість одночасного врахування трьох аспектів її діяльності: бізнес-стратегії, бізнес-функцій та ролей. Це виявляється ключовим у контексті цифровізації, яка вимагає формування ефективної HR-стратегії для успішного адаптування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Певній стадії життєвого циклу організації відповідає певний тип організаційної культури. Подібно циклічному розвитку організації, діяльність людини у межах конкретної посади відбувається циклічно. Менеджери-стратегі повинні знати ці цикли для розроблення стратегій розвитку, використання і збереження персоналу.

У сфері стратегічного управління HR виникла складна проблема оцінки діяльності, адже в умовах нових соціальних викликів неможливе застосування універсального підходу. Для розв'язання цієї проблеми використовуються різноманітні методи, у тому числі розрахункові, балові, цільові, порівняльні та психологічні. Сучасна тенденція полягає в оцінці ефективності управління людськими ресурсами на основі досягнення бізнес-показників.

Консультанти з стратегічного управління HR пропонують різноманітні складні процедури для оцінки доданої вартості (EVA) або повернення інвестицій (ROI) у діяльності HR. Особлива увага звертається на видачу і надходження коштів, що свідчить про високий рівень уваги до економічних інтересів акціонерів та/або інших власників. Крім перерахованих показників, деякі американські організації також оцінюють ефективність HR-управління на основі впливу на споживачів, тобто з погляду впливу на якість і різноманітність продуктів, доступних клієнтам, продажну ціну продукту тощо.

При оцінці ефективності стратегічного управління HR аналітики традиційно розрізняють два підходи: компонентний і підхід ефективності. За компонентного підходу оцінка бізнесу здійснюється на основі оцінки активів. За результативного підходу оцінка ефективності бізнесу визначається за показниками результатів розвитку діяльності.

Вимірювання продуктивності праці, витрат на людські ресурси, їх кількості та прибутковості діяльності тощо як основних показників ефективності використання людських ресурсів – ефективні методи пов'язаного з ними використання людських ресурсів.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Виходячи з схеми життєвого циклу організації, скласти перелік законів, які можуть бути ефективними для статичного і динамічного станів організації і заповнити ці таблиці.

Стан компанії	Назви законів організації
Статичний	
Динамічний	

Найменування законів організації	Позначення етапів і вплив	
	максимальний	мінімальний
Закон синергії (ЗС)		
Закон композиції-пропорційності (ЗКП)		
Закон розвитку (ЗР)		
Закон інформованості-впорядкованості (ЗІУ)		
Закон самозбереження (ЗСС)		
Закон єдності аналізу і синтезу (ЗЕАС)		

Завдання 2

Організація пройшла стартовий етап розвитку, який за матрицею Бостонської консалтингової групи має назву «Знаки питання» і перейшла на стадію «Зірки» – характеризується стрімким і активним зростанням. До цього часу в ній працювало 50 осіб, багато з них – вже 2 роки, з моменту заснування. Деякі встигли зрости всередині компанії, інші залишилися на рядових позиціях. Практично всі керівні посади заміщались шляхом просування працівників. Суттєво покращилися матеріальні можливості організації, відбувся переїзд в офіс вищого рівня, покращився соцпакет і зріс рівень доходу працівників.

У найближчий рік у зв'язку з розвитком ринку, на якому працює компанія, та збільшеними інвестиційними можливостями планується розширення штату приблизно в два рази, відповідно більше буде керівних посад, ускладняться інформаційні потоки, з'являться регіональні представники. Останніх повинно бути по одному в кожному місті, тобто фактично вони відірвані від колективу як такого.

У зв'язку з цим виникає кілька завдань, які потрібно вирішити, щоб уникнути проблем на цьому етапі.

1) організація внутрішнього просування співробітників на управлінські посади;

2) адаптація нових співробітників, їхня орієнтація і тих, хто вже давно працює в інформаційних потоках і системах комунікації, що ускладнюються;

3) введення в систему роботи і культура компанії віддалених регіональних представників;

4) профілактика конфлікту «сторожили-новачки», який з досвіду багатьох організацій на цьому етапі нерідко загострюється й стає причиною багатьох проблем.

Розробіть плани заходів для вирішення кожного завдання.

Завдання самостійної роботи

Ознайомтесь із завданнями HR-служби на кожному етапі життєвого циклу підприємства (організації). Опишіть завдання з управління людськими ресурсами, які вирішуються організаціями під час кризи (спаду).

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Хто із класиків стратегічного управління трактує стратегію як своєрідну філософію, якою має керуватися у своїй діяльності організація?

- а) Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.;
- б) Томпсон А., Стрикленд А.;
- в) Бланк І.;
- г) немає правильної відповіді.

2. Хто із класиків стратегічного управління трактує стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей?

- а) Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.;
- б) Томпсон А., Стрикленд А.;
- в) Бланк І.;
- г) немає правильної відповіді.

3. Що із перерахованого не належить до завдань стратегічного управління HR організацій?

- а) формування та імплементація HR-стратегії та HR-політики, пріоритетом яких є забезпечення ефективної роботи персоналу та ефективної діяльності організації в цілому;
- б) підвищення конкурентоспроможності персоналу і організацій;
- в) встановлення в межах організацій принципів соціальної справедливості та підвищення рівня довіри персоналу до керівництва;
- г) забезпечення оптимального розпорядку дня, поточного графіку роботи організації;
- д) правильні відповіді а) та б).

4. Як поділяють стратегії залежно від рівня розвитку організації?

- а) стабілізації та зміцнення досягнутих позицій; інтенсифікації зусиль (зростання); скорочення; комбіновані стратегії;

- б) диверсифіковані, концентровані, інтеграційні стратегії;
- в) лідера, аутсайдера, наступальні та послідовні стратегії;
- г) активні та пасивні;
- д) відкриті та закриті.

5. Як поділяють стратегії залежно від наявних у організації конкурентних переваг?

- а) стабілізації та зміцнення досягнутих позицій; інтенсифікації зусиль (зростання); скорочення; комбіновані стратегії;
- б) диверсифіковані, концентровані, інтеграційні стратегії;
- в) лідера, аутсайдера, наступальні та послідовні стратегії;
- г) активні та пасивні;
- д) відкриті та закриті.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте життєвий цикл організації та його стадії.
2. Розкрийте зміст вимог до персоналу за різними стадіями життєвого циклу.
3. Як змінюються вимоги до персоналу та організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу?

Література: [1; 3, с. 187–210; 4; 5; 6, с. 384–417; 7; 8; 10]

Тема 15

Оцінювання ефективності стратегічного управління HR

- Цілі, напрями та збалансовані показники оцінювання ефективності стратегічного управління HR
- Система показників ефективності діяльності HR-служби
- Методи підвищення ефективності стратегічного управління HR
- Зарубіжний досвід підвищення ефективності стратегічного управління HR

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається ступенем досягнення стратегічних цілей компанії, здатних забезпечити її рух на перспективу в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Ключовими факторами конкурентної переваги стають не стільки ефективність фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, скільки здатність організації мобілізувати і ефективно використовувати свої нематеріальні активи.

Серед останніх – стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність організації утри-

мувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та людський капітал. Активаторами цих факторів є співробітники компанії, що виступають як об'єкт і суб'єкт стратегічного управління.

Для того щоб забезпечити ефективність управління сучасним бізнесом та його людськими ресурсами, необхідно розробити комплекс стратегічних цілей і відповідних ключових показників, а також збалансовану систему вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії. Це дозволить подолати розрив між сформульованою та реалізованою стратегією, який є головною проблемою сучасної управлінської практики.

Метою оцінювання ефективності стратегічного управління HR є визначення його реального внеску в реалізацію довгострокових економічних та соціальних цілей організації з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових та часових витрат. Система вимірювання економічних і соціальних результатів стратегічної діяльності компанії повинна оцінювати, по-перше, загальні показники ефективності діяльності організації, які сукупно характеризують досягнення її стратегічних цілей і продуктивність використання ресурсів.

По-друге, вона повинна вимірювати внесок відділу управління людських ресурсів і його окремих працівників у досягнення загальних результатів.

По-третє, система має визначати індивідуальні результати трудової діяльності працівників в аспекті їх внеску у досягнення стратегічних цілей. З іншого боку, система показників ефективності стратегічного управління HR має охоплювати економічні та соціальні, кількісні й якісні аспекти діяльності, враховувати часові та просторові горизонти бізнесу організації.

Важливою вимогою до системи стратегічного вимірювання результатів діяльності компанії є можливість їх порівняння з аналогічними показниками діяльності інших компаній, що оперують в тому ж бізнесі, тим самим оцінити свою конкурентоспроможність на ринку.

За умов ринкової економіки основними результатами стратегічного розвитку організації є одержаний прибуток, продуктивність компанії загалом і живої праці зокрема, частка принципово нової продукції у товарному асортименті, обсяг зайнятої ринкової ніші, рейтинг компанії за індексом конкурентоспроможності, додана вартість, ринкова вартість компанії, курс її акцій на ринку. Крім кількісних параметрів стратегічних результатів діяльності компанії, до системи оцінювання слід включати якісні, до яких можна віднести якість праці та продукції з точки зору відповідності вимогам споживачів, якість трудового життя працівників організації.

Узагальненими соціальними показниками ефективності стратегічного управління HR є задоволеність працівників роботою в компанії, ефективність стратегічного лідерства, ступінь умотивованості до творчої і інноваційної діяльності, ефективність внутрішніх комунікацій.

Оцінка ефективності стратегічного управління HR у сучасних умовах вимагає системного підходу та використання об'єктивних вимірників. Ключовим інструментом у цьому контексті є основні показники ефективності (KPI), які дозволяють науковцям і менеджерам оцінювати результативність стратегічних ініціатив у галузі управління людськими ресурсами.

По-перше, KPI допомагають конкретизувати цілі та завдання стратегічного управління HR і перетворювати їх на вимірювані показники. Наприклад, метою може бути збільшення рівня задоволеності працівників, а KPI може включати процентність збереження персоналу протягом певного періоду.

По-друге, KPI дозволяють визначити стратегічні пріоритети HR-управління та відслідковувати їхню реалізацію. Наприклад, якщо однією зі стратегічних пріоритетів є розвиток лідерства в організації, KPI може стосуватися кількості пройдених тренінгів з лідерства та внутрішнього розвитку.

По-третє, KPI дозволяють вимірювати ефективність використання ресурсів у сфері стратегічного управління HR та виявляти можливість оптимізації процесів. Наприклад, вимірювання витрат на найм нового персоналу відносно збереження поточного може дати уявлення про ефективність стратегій утримання талантів.

KPI створюють можливість порівняти ефективність стратегічного управління HR у різних контекстах й оцінити досягнення поставлених цілей. Це дозволяє здійснювати аналіз впливу різних факторів на результативність HR-стратегічних рішень. Отже, застосування KPI як інструменту оцінки ефективності стратегічного управління HR не лише дозволяє вимірювати досягнення стратегічних цілей, але й сприяє системному аналізу й оптимізації HR-стратегій.

Найважливіший аспект визначення KPI – їх прямий зв'язок зі стратегією компанії і відображення здатності компанії успішно досягати поставлених цілей. Це важливо для забезпечення ефективного управління компанією і досягнення стратегічного успіху. Кожна компанія має власні KPI, тому що кожна компанія унікальна, і ця унікальність має відобразитися в цілях, які вона ставить перед собою.

Оцінювання ефективності роботи HR-служби повинна мати комплексний характер і включати такі блоки: оцінювання економічної ефективності; оцінювання організаційно-управлінської ефективності;

оцінювання соціально-психологічної ефективності. Очевидно, що для кожного блоку оцінювання мають використовуватися власні критерії та методи. Існують базові положення, що можна використовувати як методичну основу при організації роботи з оцінювання ефективності діяльності HR-служби.

По-перше, необхідно виділити фінансово-економічну мету, сутність якої полягає у визначенні обсягів ресурсів, що виділяються для забезпечення діяльності HR-служби.

По-друге, виокремити мотиваційну мету, яка направлена на підвищення ефективності та якості праці співробітників HR-служби та керівництва.

Системоутворююча роль процедури оцінювання діяльності HR-служби багато в чому визначається її інтеграцією в систему менеджменту організації. Виходячи з цього, технології оцінювання, що використовуються для визначення рівня ефективності роботи HR-служби, мають задовольняти наступним вимогам:

- об'єктивність оцінки, що забезпечується наявністю обґрунтованих критеріїв, які визначаються до початку процедури оцінки;
- комплексність процедури оцінки, під якою розуміється оцінка рівня реалізації всіх без виключення функцій HR-служби;
- науковість оцінки, тобто використання економіко-математичних методів і моделей, які дозволяють прогнозувати ефективність тих чи інших напрямів діяльності HR-служби на перспективу;
- результативність використання висновків, отриманих по результатам оцінки, для забезпечення досконалості роботи HR-служби та підвищення її ефективності.

Варто також зазначити, що до експертизи діяльності HR-служби доцільно залучати:

- 1) топ-менеджерів організації, які здійснюють поточний контроль роботи всіх структурних підрозділів організації;
- 2) незалежних експертів зі сторони, які можуть бути залучені в якості аудиторів для здійснення комплексної періодичної експертизи;
- 3) керівників та фахівців HR-служби у рамках програми самоменеджменту структурних підрозділів;
- 4) працівників підприємства незалежно від посади, що вони займають, для визначення відношення останніх до існуючих процедур та заходів з управління людськими ресурсами.

Ефективність стратегічного управління HR визначається ступенем його відповідності цілям організації. Щоб досягти такої відповідності, необхідно:

- проводити періодичний контроль наявних систем управління людськими ресурсами з погляду їх відповідності цілям організації;

- залучати співробітників HR-служби до розроблення й перегляду стратегічних та короткотермінових планів організації;
- інформувати HR-службу про цілі організації, прогрес реалізації;
- забезпечити постійну участь вищого керівництва організації в розробленні й перегляді систем управління людськими ресурсами;
- оцінювати (включаючи матеріальну винагороду) роботу з управління людськими ресурсами за результатами діяльності організації (міри досягнення організаційних цілей).

Методи підвищення ефективності стратегічного управління HR:

- а) програмно-цільове;
- б) діалогово-адаптивне;
- в) економіко-математичне моделювання;
- г) формування відданості працівників своїй організації.

Пошук більш раціональних моделей управління людськими ресурсами у розвинутих країнах приводить до підвищення ролі людського фактора у виробничій діяльності та збільшення інвестицій в його використання. Стратегічні концепції управління людськими ресурсами визначають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності та націлені на їх підготовку відповідно до мінливих вимог ринку та з урахуванням введення нових технологій.

Завдання для підготовки до практичних занять

Завдання 1

Проаналізувати диференціацію системи показників оцінювання ефективності стратегічного управління HR організації (таблиця) та розробити власне проєктне рішення щодо вказаної проблеми.

Вид ефективності	Показник
Економічна	Продуктивність праці персоналу
	Рентабельність персоналу
	Прибутковість інвестицій в людський капітал
Організаційна	Плинність персоналу
	Втрати робочого часу на працівника
	Фондоозброєність праці
	Рівень узгодженості HR-стратегії та стратегії розвитку організації
Соціальна	Рівень кваліфікації працівників
	Рівень порушення трудової дисципліни
	Рівень задоволеності працівників роботою
	Рівень мотивації працівників

Завдання 2

Ознайомитись з типовими помилками та їх наслідками у роботі HR-служб. Розробити план заходів із їх виправлення та запобігання, зазначаючи відповідальних та терміни реалізації та показники оцінки ефективності.

Помилка	Зміст і наслідки
1	2
1. Повна відсутність HR-політики, не говорячи про цілеспрямовані заходи в цій галузі, «віддаленість» від співробітників	Співробітники HR-служби мало й не завжди спілкуються з персоналом. У результаті, як тільки в компаніях починають говорити про скорочення, згадують про HR-фахівців
2. Ігнорування звичних для ділової культури стереотипів відносно сфери HR і фахівців, котрі в ній працюють	Зазначені стереотипи мають негативний відтінок: «сліпе копіювання західних моделей», «грошей для компанії не заробляють, але всіх повчають», «горе-психологи, що зловживають своєю владою», «нічого не роблять». Сприйняття діяльності HR-менеджера спотворено заздалегідь: більша частина його роботи залишається непоміченою, а на перший план виходять контролюючі функції – проведення співбесід з відмовою претенденту, атестація, облік робочого часу, відслідковування запізнь, звільнення. В очах топ-менеджменту HR-служба виглядає як структура, що вимагає грошей на заходи, ефект яких для компанії не такий очевидний
3. У спілкуванні з іншими співробітниками – підкреслення власної несхожості, міфологізація своєї професійної діяльності, прозорі натяки на «владу сірого кардинала»	HR-фахівці схильні відчувати себе недооціненими, їм іноді буває важко втриматись від підкреслення власної значущості. Працівник HR-служби має бути безконфліктним, не переоцінювати свої досягнення, знати слабкі сторони і працювати над ними
4. Надмірне захоплення психологією. Частина співробітників HR-служби мають базову психологічну освіту, частина – проходить додаткове навчання в цій галузі	Застосовується психологічне тестування, методики НЛП, коучинг практикується в добровільно-примусовому порядку. «Психологізми» HR-служби викликають у персоналу компанії занепокоєння і сильний опір

Продовження таблиці

1	2
5. Використання в спілкуванні з керівниками компанії та рядовими співробітниками специфічної іноземної термінології, незважаючи на їхні часті прохання цього не робити	Для HR-фахівців часте вживання іноземних слів є цілком природнім, однак оточуючі цю схильність сприймають як бажання здаватись розумнішими, а ігнорування прохань говорити простіше – як невихованість
6. Відкрите порушення фахівцями HR-служби тих корпоративних норм, слідкувати за дотриманням яких їх прямий обов'язок	Порушення дрес-коду, спізнєння, подвійні стандарти стосовно співробітників компанії – все це іноді трапляється. Ті, хто встановлюють норми й контролюють їх дотримання, й так навряд чи можуть сподіватись на всезагальну прихильність. А найменше відхилення від цих норм помічається усіма співробітниками компанії, що відображається на трудовій дисципліні і ставленні до HR-служби
7. Повна відсутність ініціативи HR-фахівців у плані надання зворотного зв'язку керівництву (починаючи від начальників підрозділів і закінчуючи генеральним директором). Дії за моделлю: «Не питають – мовчи!»	Керівництво рідко ставить питання про потреби HR-служби, а HR-фахівці мовчать про свої досягнення й потреби. Усі рішення, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, спускаються «зверху», а обговорення робочих моментів обмежується постановкою завдань. Перші особи компанії сприймають HR-службу як «безголосу» структуру, співробітникам якої нічого не потрібно

Завдання самостійної роботи

Завдання 1

Визначити стратегічні цілі для відомої вам організації. Підібрати відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, побудувавши модель стратегічних зв'язків. Запропонувати та обґрунтувати HR-стратегію організації. Сформулювати перелік показників для оцінювання ефективності стратегічного управління HR організації.

Завдання 2

Сформувати перелік показників ефективності діяльності HR-служби.

Тести для самопідготовки

Виберіть одну або декілька правильних відповідей.

1. Які етапи включає процес реалізації HR-стратегії?

- а) впровадження стратегії;
- б) стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю;
- в) розвиток трудового потенціалу.

2. До складу заходів щодо координації реалізації HR-стратегії входять дії:

- а) спрямовані на зміни у системі стратегічного управління HR;
- б) спрямовані на зміни в зовнішньому середовищі стратегічного управління HR, у внутрішньому середовищі системи управління персоналом;
- в) з координації стратегій (альтернативні варіанти);
- г) з акумуляції необхідних даних;
- д) з контролю відповідності стратегії стану зовнішнього середовища.

3. Для вироблення й реалізації HR-стратегій рекомендується створювати робочі групи по функціональних напрямках:

- а) забезпечення організації персоналом;
- б) розвиток трудового потенціалу;
- в) реалізація трудового потенціалу;
- г) мотивація персоналу.

4. Укажіть фактори, що сприяють невідповідності між термінологією стратегії й реальністю у сфері управління людськими ресурсами, між теорією і практикою управління людськими ресурсами, між сприйняттям своєї діяльності HR-підрозділом і тим, як це сприймається працівниками, між сприйняттям ролі HR-служби вищим керівництвом і тим, яку роль вона відіграє:

- а) тенденція у давно працюючих співробітників підтримувати свій статус-кво;
- б) складні ініціативи, які можуть бути важкі для розуміння працівниками, особливо у великих організаціях;
- в) труднощі при впровадженні незвичайних ініціатив;
- г) вороже відношення до ініціатив співробітників, якщо останні не узгоджуються з установками організації, наприклад, скорочення штатів при культурі «довічного наймання»;
- д) розробка погано продуманих і недоречних ініціатив під впливом модних тенденцій або в результаті погано проведеного аналізу «найкращої практики», яка не відповідає вимогам організації.
- е) створення ефективної оргструктури системи управління персоналом;

5. Розрізняють чотири типи організацій, що навчаються:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| а) «Інноваційні»; | д) «Розуміючі»; |
| б) «Знаючі»; | е) «Підтримуючі»; |
| в) «Еволюційні»; | ж) «Мислячі»; |
| г) «Такі, що розвиваються»; | и) «Такі, що самонавчаються». |

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

- а) конструктивізм у прийнятті стратегічних рішень;
- б) уміння виділяти з безлічі важливих проблем найважливішу в даній ситуації, яка є пріоритетною;
- в) уміння поєднати свої інтереси і цілі організації;
- г) безперервне навчання мистецтву бачити те, що відбувається;
- д) комунікабельність в обговоренні і вирішенні питань виробництва.

7. Бажані для керівництва сучасної організації зміни особистості працівника:

- а) колективізм у діях при виконанні своїх обов'язків;
- б) з'єднання раціонального знання й інтуїції;
- в) співпереживання;
- г) спрямованість до цілого;
- д) особисте вдосконалення в організації;
- е) ініціативність.

8. Побудова організації, що самонавчається, потребує розвитку у співробітників здібностей, найбільш важливих для особистого вдосконалення:

- а) більш системно бачити й розуміти світ;
- б) міркувати про неявні передумови;
- в) говорити про власні мрії й цілі;
- г) завжди доводити до кінця, те що заплановано;
- д) слухати інших, коли вони говорять про своє;
- е) бути уважним до того, як інші сприймають світ.

9. Стратегічна програма «TOP – Siemens» ставила 4 цілі:

- а) підвищення продуктивності праці;
- б) прискорення інновацій;
- в) створення команд, що адаптовані до виконання стратегічних завдань;
- г) підвищення темпів зростання виробництва;
- д) здійснення культурних перетворень;
- е) залучення інвестицій.

10. Консультанти провідної світової консалтингової компанії у сфері стратегічного розвитку McKinsey визначили принципи горизонтальної оргструктури. Що з наведеного не відноситься до таких принципів?

- а) організація будується навколо процесу, а не завдання;
- б) ієрархія стає більш плоскою;
- в) команди використовуються для управління всією виробничою діяльністю;
- г) споживачі є двигуном виробничої діяльності;
- д) винагороджуються результати командної діяльності;
- е) команди використовуються для управління конкретних поставлених цілей і завдань;
- ж) організація будується навколо фахівців, а не завдань;
- з) до максимуму розширюються контакти з постачальниками й споживачами.

Контрольні питання

1. З якою метою здійснюється оцінка ефективності стратегічного управління HR?
2. Що повинна оцінювати система оцінки ефективності стратегічного управління HR та за якими показниками?
3. Розкрийте зміст системи Нортон-Каплана та її придатність для оцінки діяльності HR-служби.
4. Як оцінити загальний внесок HR-служби у стратегічному управлінні HR?
5. Які методи можна застосовувати для оцінки ефективності стратегічного управління HR? Дайте характеристику їм.
6. Охарактеризуйте зарубіжні моделі оцінки ефективності стратегічного управління HR.

Література: [1; 3, с. 187–210; 4; 5; 6, с. 421–460; 7; 8; 10]

3 МАТЕРІАЛИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи здобувачами заочної форми здобуття освіти є складовою частиною навчального процесу та показує, як вони засвоїли теоретичний і практичний матеріал з дисципліни.

Метою виконання контрольної роботи є закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних здобувачами вищої освіти за час навчання, та їх застосування до комплексного практичного вирішення питань визначення та покращення системи стратегічного управління HR на підприємстві.

Вибір варіанта. Контрольна робота має 30 варіантів. Варіант призначається кожному здобувачу окремо за його номером у списку групи. Робота, виконана не у відповідності до свого варіанта, до розгляду не приймається і не зараховується. Завдання контрольної роботи за варіантами представлено в таблиці.

За завданням контрольна робота складається з двох частин.

1. Теоретичні питання. У цій частині здобувачу необхідно навести розгорнуту відповідь на два теоретичних питання. Розкриття змісту теоретичних питань слід супроводжувати аналізом статистичних даних, прикладами з практики. Необхідно також показати уміння зіставляти різні точки зору, підходи до вирішення проблем, самостійно робити висновки на основі використаної літератури, зібраного, опрацьованого, та узагальненого фактичного матеріалу. Виконання цієї частини ґрунтується на вивченні лекцій та рекомендованої літератури.

2. Розв'язування задач. Практична частина складається з двох задач. Контрольна робота виконується в друкованому або письмовому вигляді, відповіді на питання дисципліни викладаються грамотно, в достатньому обсязі та по суті. Не допускаються скорочення, непередбачені нормативними документами.

Перед початком виконання контрольної роботи необхідно підібрати рекомендовану літературу та опрацювати її.

1. Теоретичні питання контрольної роботи

Варіант	Теоретичні питання
1	1. Побудова системи стратегічного управління HR на підприємстві. 2. Розвиток інструментів стратегічного управління HR.
2	1. Формування HR-стратегії підприємства. 2. Підвищення ефективності стратегічного управління HR.
3	1. Забезпечення функціонування системи стратегічного управління HR. 2. HR-політика в стратегічному управлінні HR.

Продовження таблиці

Варіант	Теоретичні питання
4	1. Реалізація стратегії винагородження у системі стратегічного управління HR. 2. Керівник у системі стратегічного управління HR.
5	1. Інфраструктура забезпечення системи стратегічного управління HR. 2. Стратегічне планування людських ресурсів організації.
6	1. Стратегічне управління HR у сучасному бізнес-середовищі. 2. Стратегічне управління HR кризового підприємства.
7	1. Онбординг у системі стратегічного управління HR. 2. Перспективи запровадження стратегічного управління HR.
8	1. Вплив життєвого циклу організації на HR-стратегію. 2. Стратегічне управління HR у системі сучасного менеджменту.
9	1. Сучасні технології розвитку людських ресурсів в організації. 2. Використання концепції «людського капіталу» у стратегічному управлінні HR.
10	1. Коучинг у системі навчання та адаптації людських ресурсів. 2. Управління конфліктами в системі стратегічного управління HR.
11	1. Фрілансинг як сучасний метод мотивації людських ресурсів. 2. Стратегії ефективного управління HR на підприємстві.
12	1. Аутплейсмент в стратегічному управлінні HR. 2. Стратегічне планування роботи з персоналом організації.
13	1. Бізнес-тимблдинг в стратегічному управлінні HR. 2. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління HR.
14	1. HR-аналітика у системі управління сучасним бізнесом. 2. Удосконалення процесу стратегічного управління HR.
15	1. Маркетинг персоналу як HR-стратегія організації. 2. Стратегічна роль керівника HR-служби.
16	1. Формування стратегії антикризового управління людськими ресурсами підприємства. 2. Стратегія розвитку організації і управління HR.
17	1. Розробка HR-політики та HR-стратегії сучасного підприємства. 2. Лідерство як фактор реалізації HR-стратегії.
18	1. Стратегічне управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства. 2. Закордонний досвід стратегічного управління HR.
19	1. Стратегічне лідерство в управлінні людськими ресурсами. 2. Стратегічне управління HR у сфері впливу державної кадрової політики.
20	1. HR-економіка у системі управління сучасним бізнесом. 2. Організована комунікація в процесі розробки і реалізації HR-кадрової.

Продовження таблиці

Варіант	Теоретичні питання
21	1. Мотиваційні концепції в системі стратегічного управління HR. 2. Розробка методологічних основ оцінки ефективності стратегічного управління HR.
22	1. Стратегічне управління HR в умовах цифрової економіки. 2. Стратегічне управління розвитком персоналу.
23	1. Розвиток компетенцій персоналу в умовах стратегічного управління. 2. Формування концепції управління людськими ресурсами.
24	1. Формування стратегії компенсацій і винагород на підприємстві. 2. Самоменеджмент як засіб стратегічного розвитку людських ресурсів.
25	1. Стратегії розвитку трудових відносин в організації. 2. Соціально-економічна ефективність стратегічного управління HR.
26	1. Диджиталізація в системі стратегічного управління HR. 2. Стратегічний підхід до управління організаційною культурою.
27	1. Стратегія формування HR-бренду підприємства. 2. Стратегії організаційних та міжособистісних комунікацій.
28	1. Моделювання процесу стратегічного управління HR. 2. Стратегічний аналіз управління людськими ресурсами організації.
29	1. Рекрутмент як інструмент стратегічного управління HR. 2. HR-бюджетування в системі стратегічного управління HR.
30	1. Результативність реалізації стратегічних управлінських рішень на підприємстві. 2. Стратегія управління трудовими конфліктами в підприємстві.

2. Практична частина

Задача 1

Зробити розрахунки соціальної структури персоналу компанії за різними ознаками.

Соціальна структура персоналу

Показник	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
Стать: – чоловіки – жінки	144		112			
Сімейний стан: – неодружені – одружені – розлучені – вдовці (вдови)	11 217 26 8		17 201 24 6			

Вікова структура персоналу

Кількість працівників віком	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
до 20 років	40		32			
21–30 років	58		57			
31–40 років	64		74			
41–50 років	58		48			
понад 50 років	42		37			
Разом						

Динаміка структури персоналу за категоріями працівників

Категорія персоналу	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
Чисельність персоналу, всього	262					
у т.ч.:						
– керівники	75		63			
– фахівці			170			
– технічні службовці	18		15			

Структура персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем

Показник	Чисельність працівників з даним освітньо-кваліфікаційним рівнем					
	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
Вища освіта			158			
Базова вища освіта	57		62			
Середня спеціальна освіта	39					
Середня освіта	9		6			

Структура персоналу за стажем роботи на підприємстві

Термін	План		Факт		Відхилення	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
До 1 року	14		9			
1–5 років	66					
5–10 років			96			
Більше 10 років	77		74			

Задача 2

Підприємство успішно функціонує на ринку виробництва швейних виробів вже понад 20 років. За цей час на підприємстві сформувався потужний трудовий колектив, який постійно розвивається та зростає. Так, за звітний рік середньооблікова чисельність персоналу зросла на 15 %, а структура персоналу за категоріями посад не змінилася. Станом на 1 січня звітного року основну частину персоналу підприємства становлять жінки (60 %), чисельність яких зросла протягом останнього року на 28 осіб. Також протягом звітного періоду збільшилася частка працівників віком до 35 років і становить у звітному періоді – 30%. Зведені дані щодо чисельності та структури персоналу підприємства наведено у таблиці.

Показник	період				Відхилення	
	Базовий		Звітний			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність – персоналу, у т. ч.: – керівники – фахівці – робітники			2680 965 1313			
Чисельність та структура персоналу за статтю: – жінки – чоловіки						
Чисельність працівників: – з неповною і базовою – вищою освітою – з повною вищою освітою	2330 658 542		2680 673 591			
Чисельність працівників віком: – менше 35 років – 36–49 років – більше 50 років	604 1220		464			

1. Провести аналіз чисельності та структури персоналу за категоріями посад, за віком та статтю (дані занести до таблиці).

2. Розрахувати коефіцієнт освіченості персоналу у базовому та звітному періодах.

При виконанні контрольної роботи здобувачі повинні керуватися такими вимогами:

– робота повинна бути оформлена відповідно до норм (мати усі структурні елементи: титульний аркуш, зміст, відповіді на теоре-

тичні питання, розв'язок задач, перелік джерел посилання) акуратно, написана розбірливо, сторінки пронумеровані. Необхідно залишити поля для зауважень рецензента;

- обсяг роботи не повинен перевищувати 15 машинописних сторінок ф. А4 (розмір шрифту – 14 пт.);

- на титульному аркуші роботи здобувач ставить свій підпис з зазначенням дати її виконання;

- якщо викладач зробив у роботі зауваження, треба до неї внести необхідні виправлення і доповнення;

- у випадку негативної рецензії слід удруге подати контрольну роботу рецензенту з виправленими помилками та доповненнями для перевірки. Разом з новим варіантом необхідно подати ще й не зарахований початковий варіант контрольної роботи;

- контрольні завдання, виконанні недбало та без дотримання наведених правил, без перевірки повертаються для доопрацювання.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
2. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. ; Нац. фармацевт. ун-т. Харків : вид-во Іванченка І. С., 2019. 202 с.
3. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.
4. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островецьков, С. А. Надвичиний, М. М. Шкільняк, Д. Г. Шушпанов / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
5. Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : опорний конспект лекцій. Миколаїв, 2019. 62 с.
6. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
7. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.
8. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
9. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. усіх спец. / О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна, Ю. Г. Бережна, Р. В. Марков, А. М. Брагінець ; за ред. проф. О. В. Кочеткова. Київ : Кондор-Видавництво, 2025. 412 с.
10. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Додаткова

11. Strategic Human Resource Management An International Perspective THIRD EDITION Edited by: Gary Rees, Paul Smith, 2021. 613 p.
12. Артеменко Л. П. Стратегічне управління : конспект лекцій : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
13. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
14. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

15. Гуляс І. А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації : навч. посіб. Київ : Людмила, 2023. 176 с.
16. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
17. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навч. посіб. у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : вид-во ОДУВС, 2023. 154 с.
18. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
19. Лісовий А. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Ірпінь : УДФСУ, 2021. 234 с.
20. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
21. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринєць [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
22. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства : посібник. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
23. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Одеса : Атлант, 2014. 209 с.
24. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
25. Організація праці менеджера : навч.-метод. посіб. / укл. Н. Ю. Олійник. Кам'янець-Подільський, 2020. 142 с.
26. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
27. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
28. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ : ЦУЛ, 2019. 272 с.
29. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А. В. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с.
30. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія / Д. Є. Козенков, А. В. Крамаренко, М. К. Вишневська, Т. В. Альошина. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
31. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. Лотиш О. Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.

32. Сукурова Н. М., Труш М. С., Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В. Економічна етика та командування : навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2021. 150 с.

33. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Ч. 1 : навч. посіб. / за ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

34. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

35. Шкробот М. В., Ведута Л. Л. HR-менеджмент : конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

36. Яковлева-Мельник Н. Г. Командування : навч.-наоч. посіб. 2024. 147 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Програма дисципліни	5
2. Теоретичні основи та практикум дисципліни	
Тема 1. Методологія стратегічного управління HR.....	11
Тема 2. Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління HR	18
Тема 3. Сутність і види HR-стратегій	26
Тема 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та HR-стратегії	35
Тема 5. Формування системи стратегічного управління HR	43
Тема 6. HR-політика в системі стратегічного управління HR	53
Тема 7. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR	59
Тема 8. Формування та реалізація HR-стратегії	72
Тема 9. Організаційні HR-стратегії.....	79
Тема 10. Функціональні HR-стратегії	88
Тема 11. Стратегічна роль HR-служби	94
Тема 12. Керівник в системі стратегічного управління HR	102
Тема 13. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди та організації.....	111
Тема 14. HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації.....	121
Тема 15. Оцінювання ефективності стратегічного управління HR	128
3. Матеріали контрольної роботи.....	138
Література.....	144