

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління
Факультет менеджменту

Кафедра економіки підприємств

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
для здобувачів вищої освіти
третього освітньо-наукового ступеня PhD
спеціальності 073 «Менеджмент»

Миколаїв

2019

УДК 005.95
С83

Рекомендовано методичною комісією факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету, протокол № від року.

Укладач: Олійник Тетяна Георгіївна

Рецензенти:

Стройко Т.В. - д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського

Ключник А.В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет

©Миколаївський національний
аграрний університет, 2017

© Олійник Т.Г.,
2019

ВСТУП

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

Управління організацією стає стратегічним, зумовлюючи потребу адекватної зміни в усіх своїх підсистемах. Насамперед вимога стратегічних перетворень постає перед підсистемою управління людськими ресурсами, роль яких надзвичайно зростає. Саме від конкурентоспроможного компетентного персоналу залежить діловий успіх організації. Управління ним набуває стратегічних функцій, що поступово починають превалювати над традиційними тактичними й оперативними. Служба управління персоналом перетворюється на стратегічного партнера бізнесу, агента організаційних змін, фактор створення нової прогресивної корпоративної культури.

Завдання дисципліни – сприяти отриманню навичок управління людськими ресурсами як на рівні окремої організації, так і на рівні регіону, використовуючи інструменти прогнозування, планування, моделювання, які б дозволяли реалізовувати перспективні дії з управління людськими ресурсами відповідно до загальної стратегії організації чи регіону.

Знання і вміння, набуті під час вивчення дисципліни “Стратегічне управління людськими ресурсами”, забезпечать належний рівень компетенції у цій сфері для успішної професійної діяльності за фахом і для подальшого професійного зростання на відповідних ділянках управлінської роботи.

ЗМІСТ

Вступ	3
Тема 1. Предмет, завдання та структура курсу «Стратегічне управління людськими ресурсами»	5
Тема 2. Концептуально - технологічні основи стратегічного управління людськими ресурсами	10
Тема 3. Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління людськими ресурсами	17
Тема 4. Діяльнісний підхід до формування стратегічних ресурсів персоналу організації	23
Тема 5. Стратегічного управління людськими ресурсами в умовах глобалізації і масової культури	26
Тема 6. Система стратегічного управління людськими ресурсами організації	31
Тема 7. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами	36
Тема 8. Формування та реалізація стратегії управління людськими ресурсами	40
Тема 9. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами	44
Тема 10. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами	50
Список літературних джерел	60

Тема 1. Предмет, завдання та структура курсу «Стратегічне управління людськими ресурсами»

1. Поняття стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Об'єкт і предмет стратегічного управління людськими ресурсами.
3. Стратегічне управління людськими ресурсами як навчальна дисципліна, теорія, мистецтво і практика.

1. Поняття стратегічного управління людськими ресурсами.

Поняття стратегічного управління людськими ресурсами можна визначити в такий спосіб:

- «Усі дії, що впливають на поведінку індивідуальних працівників у процесі формування й задоволення ними стратегічних потреб організації» (Schuler, 1992).
- «Стійка схема спланованого використання людських ресурсів і дій, спрямованих на забезпечення виконання компанією поставлених цілей» (Wright and Mcmahon, 1992).

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

У сферу інтересів стратегічного управління людськими ресурсами входять відносини між управлінням людськими ресурсами й стратегічним управлінням у компанії. Стратегічне управління людськими ресурсами вказує на загальний напрям руху компанії на шляху досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми. Відомо, що людський капітал є наймогутнішим джерелом конкурентної переваги й, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани, тому менеджери вищої ланки повинні в повному обсязі враховувати ці фактори при розробці корпоративних стратегій. Стратегічне управління людськими ресурсами становить невід'ємну частину стратегічних планів. Стратегічне управління людськими ресурсами включає широке коло організаційних питань, що стосуються змін культури й структури, підвищення ефективності й продуктивності праці, добору ресурсів для задоволення майбутніх потреб компанії, розвитку відмінних здатностей і управління змінами.

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

Значення стратегічного управління людськими ресурсами визначається чотирма факторами:

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

Основними характеристиками стратегічного управління людськими ресурсами є:

- організаційний рівень, оскільки розробка стратегій припускає прийняття рішень щодо ключових цілей, політики й розподілу ресурсів; їхнє формулювання, як правило, відбувається на самому верхньому рівні компанії;
- цілеспрямованість, бо стратегії орієнтуються на потреби компанії й концентруються на її ефективності; у зв'язку з цим люди розглядаються насамперед як ресурси, що потребують управління для досягнення компанією своїх стратегічних цілей;
- комплексність, оскільки стратегії по суті мають характер узагальнюючих схем, які одночасно припускають широту охоплення, ситуаційну обумовленість і інтеграцію всіх елементів. Вони включають комплекс цілей і дій у галузі людських ресурсів, які повинні бути адекватними умовам зовнішнього оточення, взаємопідтримуючими й синергічними;
- розподіл ролей - з вищевказаного випливає, що процес створення стратегій в основному є відповідальністю лінійних менеджерів, а персонал відіграє лише допоміжну роль.

2. **Об'єкт і предмет стратегічного управління людськими ресурсами.**

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

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

Єдиного визначення предмета стратегічного управління персоналом доки не існує. Необхідною умовою формування теорії стратегічного управління людськими ресурсами як складової менеджменту персоналу й менеджменту в цілому є точне визначення його предмета, меж і напрямків вивчення, форм і методів дослідження.

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

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

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

Відомо, що вивчати управління означає вивчати відносини між людьми при цілеспрямованому впливі на процес виробництва, виявляти закони

формування відносин керівників для того, щоб на їхній основі встановити принципи управлінської діяльності, форми й способи їх здійснення.

Основним об'єктом стратегічного управління, як зазначено вище, є людські ресурси, що представляють собою одну із провідних характеристик населення як виробника духовних і матеріальних цінностей, що включають сукупність різних якостей людей. До завдань управління трудовими й людськими ресурсами відносять активізацію та використання людського фактору. Принципова відмінність управління трудовими й людськими ресурсами полягає в концептуальному підході й технології управління кадрами. В одних випадках люди – це робоча сила, а в інших – особливий ресурс організації. Управління людськими ресурсами вимагає не тільки бажання бачити в людині поновлюваний ресурс, але й формування системи профорієнтаційної діяльності, що дозволяє виявити закладені в кожній людині ресурси, забезпечити їхню затребуваність суспільством і гармонічний розвиток.

Кадри – це, насамперед, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну (визначальну) роль.

Здатність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами. У стратегічному управлінні людськими ресурсами це варто розуміти так: той, хто зараз є об'єктом управління, через 10-15 років стане суб'єктом розробки кадрових стратегій і управління реалізацією кадрової політики.

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

3. Стратегічне управління людськими ресурсами як навчальна дисципліна, теорія, мистецтво і практика.

Управління персоналом 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 людськими ресурсами, їхнього вміння творчо застосовувати знання та навички в економічних і соціальних процесах. Фахівець зі стратегічного управління

людськими ресурсами 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 людськими ресурсами, їх мистецтва розробляти і послідовно втілювати стратегію управління людськими ресурсами 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.

Майбутнім фахівцям необхідно враховувати специфіку формування стратегічного управління людськими ресурсами в економіці України. На наш погляд, вона розкривається у таких рисах:

- лише незначна кількість українських компаній запроваджують стратегічний підхід до управління;
- у багатьох компаніях загальна модель стратегічного управління не включає стратегію управління людськими ресурсами;
- серед широкого стратегічного набору найбільш застосовуваною стратегією, що розробляється і впроваджується українськими підприємствами, є стратегія виживання;
- компанії відчувають гострий дефіцит менеджерів, які мають стратегічне мислення та інші компетенції, необхідні для стратегічного управління людськими ресурсами;
- зовнішнє середовище, в якому оперують українські компанії, є вкрай нестабільним і невизначеним, політичні та економічні умови гри часто змінюються, що ускладнює розробку та прийняття перспективних рішень;
- конкурентно-ринкове середовище, яке б сприяло реалізації ефективних стратегій вітчизняних компаній, ще не сформовано;
- існують значні перешкоди на шляху інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України, що ускладнюють формування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами;
- власний досвід стратегічного управління людськими ресурсами ще не напрацьовано, проте врахування закордонного без істотної адаптації практично неможливо.

Незважаючи на суперечливість умов становлення стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, ми вважаємо, що потреба в його розробленні та застосуванні вже є. Це підтверджується досвідом успішних компаній, які завдяки вдало обраним стратегіям змогли подолати

кризу і завоювати міцні позиції на українському ринку («ДТЕК», «Рено Україна», «Нібулон» та ін.)

Не викликає сумнівів, що реальні досягнення українського бізнесу в перспективі ґрунтуватимуться на застосуванні стратегічного підходу, який дозволяє вирішувати найскладніші питання сьогодення, виходячи з передбачення стратегічних обрисів майбутнього.

Дисципліна «Стратегічне управління людськими ресурсами» поглиблює знання управління організацією, зосереджуючись на управлінні людськими ресурсами організації. Вона тісно пов'язана з курсами «Стратегічний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Менеджмент персоналу», «Організаційна поведінка», «Корпоративне управління». Методологічну основу дисципліни становлять методи діалектики, системного, ситуативного аналізу, прогнозування, проектування бізнес-процесів організації, теорії прийняття рішень.

Тема 2. Концептуально - технологічні основи стратегічного управління людськими ресурсами

1. Умови реалізації стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Ключові концепції управління людськими ресурсами.
3. Стратегічна відповідність та її види

1. Умови реалізації стратегічного управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління людськими ресурсами, як було зазначено вище, є відносно новою галуззю діяльності. Можна вважати, що першою книгою на цій царині було видання Ч. Фомбруна і співавторів у 1984 р. Ці автори стверджували, що ефективне функціонування компанії спирається на три ключових моменти:

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

Згідно з думкою цих авторів, стратегічний підхід передбачає формулювання місії компанії і визначення її цілей, а потім на основі виробленої стратегії компанія використовує свої ресурси для виконання поставлених цілей.

Виділяють три рівні роботи менеджерів:

- стратегічний рівень – формулювання політики і загальне цілепокладання;
- управлінський рівень, що забезпечує наявність і розподіл ресурсів для виконання стратегічного плану;

– операційний рівень – управління повсякденними завданнями. Найважливіший висновок, зроблений Ч. Фомбруном і співавторами полягає в тому, що управління людськими ресурсами та організаційними структурами повинно бути пов'язане з бізнес-стратегією. Іншими словами, вони зазначали важливість концепції вертикальної відповідності. Як провідний ідейний задум концепція визначає стратегію дій у здійсненні реформ, програм, планів дій..., слугує основою для прийняття рішень і вирішення конкретних завдань.

Форма, зміст і міра застосування стратегічного управління людськими ресурсами у різних компаніях істотно відрізнятимуться. У багатьох компаніях кадрова служба, в основному, відіграє адміністративну і допоміжну роль, а зовсім не цікавиться стратегічними питаннями. Деякі організації настільки заклопотані питаннями елементарного виживання та адміністративної рутини, що, всупереч здоровому глузду, не квапляться формулювати чітку ділову стратегію. За таких умов, типових для багатьох компаній, що керуються “короткотерміновими” цілями, стратегічне управління людськими ресурсами нездійсненне. Стратегічний підхід до питань людських ресурсів може реалізуватися винятково у середовищі, де вже упроваджений стратегічний підхід до корпоративних і ділових питань. Прикладом формування і підтримки такого середовища може бути використання в організації так званої системи збалансованих показників (“BSC – balanced score card”)* .

Наведемо опис цієї системи:

- 1) для управління використовуються індикатори (адже управляти можна тим, що може бути вимірним);
- 2) система індикаторів повинна логічно пов'язувати місію, стратегічні цілі та стратегію компанії з конкретними поточними діями кожного працівника компанії;
- 3) більшість індикаторів повинна бути так званими випереджувальними – вони повинні допомогти оцінити дії, які з високою ймовірністю приведуть до потрібного результату;
- 4) всі індикатори повинні бути взаємопов'язані у єдину систему, мати причинно-наслідкові зв'язки, які засвідчують про те, як відхилення одного індикатора впливають на відхилення якогось іншого (це необхідно для того, щоб за певних відхилень у результатах дій можна було швидко знайти джерело проблем). Якщо в компанії існує система індикаторів, згідно з якими планують і контролюють виконання дій, що реалізують стратегію (а це і є система “випереджувальних” індикаторів), то в такому разі набагато легше зрозуміти таке:

- 1) якими компетенціями повинні володіти працівники для реалізації цих дій;
- 2) куди розвивати ці компетенції;
- 3) що повинна мотивувати у працівників система мотивації;
- 4) на що повинна бути орієнтована корпоративна культура компанії.

Наведене вище підтверджує необхідність підпорядкування стратегічного управління людськими ресурсами діловій стратегії та існування в організації відповідного середовища.

2. Ключові концепції управління людськими ресурсами.

У повному вигляді концепція управління людськими ресурсами з'явилася в середині 80-х років на тлі характерної для цього десятиліття бурхливої активності авторів у галузі популяризації управлінських ідей. Серед інших можна виділити таких учених, як Паскаль і Атос, а також Петерс і Уотерман, у книгах яких були запропоновані розроблені авторами характеристики успішних компаній. У цілому представники популярної тоді «школи досконалості» вплинули на формування управлінського мислення в руслі обґрунтування необхідності створення сильної культури й прихильності (дві складові моделі управління людськими ресурсами), однак, на думку Геста, ці автори були «занадто праві й тому помилялися».

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

1. Початкові ідеї, розроблені американськими авторами у 80-х роках.
2. Наступний розвиток цих ідей британськими авторами наприкінці 80-х і на початку 90-х років, які часто виявляли скептичне відношення до можливості практичного втілення ідей, так само як і до моральної обумовленості даного процесу.
3. Уведення концепції управління людськими ресурсами в систему традиційного управління персоналом.

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

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

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

2. **Оцінювання** – управління ефективністю.

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

4. **Формування високоєфективних співробітників**.

Гарвардська модель Ще однієї групою засновників концепції управління людськими ресурсами є Гарвардська школа на чолі з Біром і співавторами, у результаті діяльності якої оформилася концепція, названа Боксаллом у 1992 р. «Гарвардською моделлю».

В основі даного підходу лежить переконання в тому, що проблеми традиційного управління персоналом можуть бути вирішені тільки при повній поінформованості менеджерів вищої ланки про бажаний ступінь залучення співробітників в організаційний процес, про необхідні умови для їхнього навчання й розвитку та про те, які принципи й методи управління людськими ресурсами можуть сприяти досягненню цих цілей. Без основної ідеології або стратегічного бачення факторів, обумовлених діяльністю винятково менеджерів вищої ланки, управління людськими ресурсами ризикує залишитися лише набором розрізнених дій людей, кожний з яких буде керуватися своєю власною звичною практикою. Бір і його колеги вважали, що «сьогодні вирішення багатьох проблем вимагає більш широкої, всеосяжної й стратегічної перспективи відносно людських ресурсів компанії». Ці проблеми привели до усвідомлення необхідності особливого підходу до управління людьми – підходу, розрахованого на довгострокову перспективу, а також до необхідності сприймати людей як потенційні активи, а не змінні витрати. Саме ці автори вперше сформулювали постулат про те, що управління людськими ресурсами повинне стати функцією лінійних менеджерів. Автори також зазначили, що «у сферу управління людськими ресурсами входять усі ті управлінські рішення й дії, які впливають на характер відносин між організацією і її співробітниками – людськими ресурсами». Гарвардська школа наділяє управління людськими ресурсами двома відмітними характеристиками:

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

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

Згідно з Боксаллом, перевагами цієї моделі є:

- визнання й узгодження широкого діапазону інтересів різних зацікавлених сторін;
- визнання важливості компромісів, як явних, так і прихованих між інтересами власників організації й інтересами її працівників, так само як і між інтересами різних зацікавлених сторін;
- розширення контексту управління людськими ресурсами із включенням у нього аспектів «посилення впливу працівників», удосконалення організації праці й пророблення супутніх питань, що стосуються стилю управління;
- визнання впливу цілої низки зовнішніх факторів на процес вибору організаційної стратегії й пропозиція поєднувати фактори товарного ринку із соціально-культурними факторами;
- акцент на пріоритетності активного стратегічного вибору, не підвладного ситуаційному або зовнішньому впливу.

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

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

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

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

Автори також провели відмінність між трьома рівнями роботи менеджерів:

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

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

3. Стратегічна відповідність та її види

Поняття стратегічної відповідності, або інтеграції, що іноді називається «моделлю відповідності», займає центральне місце в концепції стратегічного управління людськими ресурсами.

Стратегічна інтеграція необхідна для додання цілісності комбінації організаційної стратегії зі стратегією управління людськими ресурсами, при цьому остання повинна сприяти не тільки реалізації першої, але і її початковій розробці.

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

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

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

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

1. Відповідність як стратегічна взаємодія – погоджування практики управління людськими ресурсами із умовами зовнішнього оточення.

2. Відповідність як ситуаційний фактор – підходи, що забезпечують відповідність внутрішньої практики конкретним зовнішнім факторам, таким, наприклад, як ситуація на ринку.

3. Відповідність як ідеальний комплекс практичних підходів припускає наявність набору «найкращих практичних підходів», які будь-яка фірма може з вигодою впровадити в себе.

4. Відповідність як цілісна структура – підхід, що підкреслює значення знаходження оптимальної комбінації практичних дій.

5. Відповідність як «зв'язування» – пошук відмітних конфігурацій, або «зв'язувань», практичних підходів, об'єднаних за принципом доповнення, з метою визначення найбільш ефективної з них.

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

Зовнішня відповідність означає, що стратегії управління людськими ресурсами відповідають діловим стратегіям, етапам розвитку фірми, ураховують організаційну динаміку й відображають особливості організації. Їх можна класифікувати як ситуаційні моделі. Відповідність, що відображає зв'язок між діловою стратегією й стратегією управління людськими ресурсами, також називається «вертикальною інтеграцією». Уся концепція стратегічного управління людськими ресурсами ґрунтується на постулаті, що стратегії управління людськими ресурсами повинні бути зв'язані з відповідністю:

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

Внутрішня відповідність, або горизонтальна інтеграція, досягається за допомогою розробки цілісної, добре погодженої сукупності взаємозалежних і взаємопідтримуючих напрямків політики й практики у сфері людських ресурсів. Цього можна досягти використанням загальноприйнятих процесів (наприклад, аналізу компетентності), які встановлюють загальні вихідні рамки й дозволяють управляти ефективністю на основі визначення ролей, розвитку персоналу й систем винагороди. Якщо лінійні менеджери й менеджери з людських ресурсів розділяють загальні цінності з питань виконання кадрової політики, імовірність внутрішньої інтеграції підвищується. Процес створення внутрішньої відповідності вимагає уважного ставлення до планування інновації, оскільки дає можливість

заздалегідь спрогнозувати її вплив на різні аспекти політики й практики у сфері людських ресурсів і продумати можливі шляхи узгодження цих аспектів із планованою інновацією.

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

Тема 3. Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління людськими ресурсами

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

1. Людина як об'єкт управління персоналом. Специфіка управління людськими ресурсами.

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 полягає 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 важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Маркгрегор, В. Оучі, Г. В. Щокін, В. І. Крамаренко та інші.

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 та інше.

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були чудові ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоєфективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін. 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.

Людей у наш час трактують вже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Поступово сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. 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 прикриті втрати, а як інвестиції в людський капітал основне джерело прибутку.

2. Психологічна структура особистості.

Особистість - суспільна істота, наділена свідомістю і представлена психологічними характеристиками, які є стійкими, соціально зумовленими і виявляються у суспільних зв'язках, відносинах з навколишнім світом, іншими людьми та визначають поведінку людини.

У структурі особистості можна виділити три основні системи: Когнітивну, у якій реалізуються функції пізнання, відбиття об'єктивної природної і соціальної реальності яка містить у собі когнітивні процеси: сприйняття, пам'ять, увагу, мислення. Регулятивну, що включає в себе емоційно-вольові процеси та здібності, що забезпечують суб'єктивну саморегуляцію діяльності Комунікативну, яка реалізується у спілкуванні та

взаємодії з іншими людьми. Сучасні дослідження свідчать, що окремі риси та властивості особистості не просто об'єднані в єдину суцільну структуру, а ще й утворюють певну ієрархію. Вся структура, у свою чергу, визначається кожною її складовою.

Згідно з концепцією персоналізації А. В. Петровського в структурі особистості можна вирізнити три складові:

1) внутрішньоіндивідуальна (інтраіндивідуальна) підсистема - яка представлена у побудові темпераменту, характеру, здібностей людини, необхідна, але недостатня для розуміння психології особистості.

2) інтеріндивідуальна підсистема особистості – прояв особистості в системі міжіндивідуальної взаємодії. Особистість не може бути замкнена лише в деякому просторі усередині органічного тіла індивіда, а виявляє себе в просторі міжіндивідуальних взаємин. Не сам по собі індивід, а процеси міжособистісної взаємодії, до яких залучені як мінімум два індивіди (а фактично спільнота, група), можуть розглядатись як прояв особистості кожного з учасників цієї взаємодії.

3) надіндивідуальна підсистема особистості – «внески» особистості в інших людей, які суб'єкт довільно чи мимовільно здійснює через свою діяльність. Процес та результат відображення суб'єкта в інших людях та продовження в них «внесків» отримав назву персоналізації.

Отже, структуру особистості розглядають по-різному. Одні вважають, що в ній доцільно розглядати лише психологічні компоненти (пізнавальні, емоційно-вольові, спрямованість), інші виокремлюють у ній ще й біологічні аспекти (типологічні особливості нервової системи, вікові зміни в організмі, стать), які не можна ігнорувати у процесі виховання особистості. Однак протиставляти біологічне соціальному в особистості не можна. Природні аспекти та риси існують у структурі особистості як соціально зумовлені її елементи. Біологічне та соціальне у структурі особистості утворюють єдність і взаємодіють.

3. Інтелектуальний капітал як об'єкт стратегічного управління

Інтелектуальний капітал – це інформація й знання, які відіграють роль «колективного мозку», що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж підприємства.

Основні складові інтелектуального капіталу

- **людський капітал**: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здатності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці тощо;

- **організаційний капітал**: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура тощо;

- **споживчий капітал** (на думку автора, його варто трактувати більш широко, як інтерфейсний капітал): зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформація про економічних контрагентів, історія взаємин з економічними контрагентами, торговельна марка (бренд).

Структура інтелектуального капіталу

Людський (особистісний) капітал	Ресурси	Знання. Навички. Досвід. Ноу-хау. Творчі здатності. Креативний спосіб мислення. Моральні цінності. Критичне відношення до авторитетів. Культура праці
	Потенціал	Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду. Прагнення до самореалізації й визнання. Націленість на результат. Результативність праці. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження. Безперервне самонавчання й самовдосконалення. Здатність до прогнозування в умовах невизначеності. Відчуття затребуваності знань, досвіду та ін. Творчо активний вік більшості персоналу (у середньому 25-45 р). Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам
Організаційний (структурний) капітал	Ресурси	Патенти. Ліцензії. Ноу-хау. Програми. Товарні знаки. Промислові зразки. Інформаційне забезпечення. Технічне забезпечення. Програмне забезпечення. Організаційна структура. Корпоративна культура. Система мотивації творчої праці
	Потенціал	Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень. Затребуваність інновацій і інноваторів. Правова захищеність авторських прав. Розвинена інфраструктура ринку інтелектуального капіталу. Висока оплата результатів праці. Участь інноваторів у прибутку. Толерантне відношення колег і суспільства. Визнання й вдячність колег і керівництва. Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень. Сприятливі умови праці й відпочинку

Споживчий (інтерфейсний) капітал	Ресурси	Зв'язки з економічними контрагентами (ЕК). Інформація про ЕК. Історія взаємин з ЕК. Торговельна марка (бренд)
	Капітал	Налагоджена система комунікацій з ЕК. Умотивованість ЕК. Врахування інтересів ЕК. Орієнтованість на довгострокові партнерські відносини з ЕК. Високий імідж торговельної марки. Управління торговельною маркою. Брендинг

Для оцінки інтелектуального капіталу використовують такі основні групи методів

1. **Методи 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. **Методи 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. **Методи 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 й 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. **Методи бальної оцінки** (Scorecard Methods (SC)). Ці методи передбачають виділення елементів інтелектуального капіталу господарюючого суб'єкта і їхню відносну бальну або ж індикативну оцінку (у динаміці або ж порівняно з іншими господарюючими суб'єктами цієї галузі або ринку).

Людський капітал. Рівень інтелекту працівників звичайно оцінюють показником IQ (індивідуально для кожного працівника й середній по підрозділу або організації). Знання, навички й досвід персоналу можна оцінити кількісними показниками рівня освіти, кваліфікації, виробничого стажу (загального й відповідно до профілю діяльності підприємства) тощо. Для їхньої оцінки також доцільно використовувати і якісні показники,

наприклад, наявність досвіду роботи в закордонній фірмі, досвіду виготовлення продукції на експорт, проходження персоналом курсів підвищення кваліфікації. Наявність творчих здатностей і креативного способу мислення, критичного ставлення до авторитетів можна оцінити показниками раціоналізаторської й винахідницької активності, які характеризують схильність до генерування нових знань

Організаційний капітал. Якісна конструкторська, технологічна, експлуатаційна, ремонтна та ін. документація, якою володіє підприємство, свідчить про високий рівень організаційного капіталу, особливо, якщо це стосується сучасної конкурентоспроможної продукції, яка користується попитом на ринку. Для оцінки можуть бути використані як кількісні показники (визначаються, у більшості, непрямим методом, наприклад, рівень прогресивності конструкцій і технологій, рівень ремонтпридатності, технологічності виготовлення й економічності експлуатації), так і якісні, що визначають рівень якості документації методом експертної оцінки. Рівень (коефіцієнт) прогресивності конструкцій і технологій можна визначати як частку, відповідно, конструктивних (технічних) і технологічних рішень на рівні найсучасніших у галузі чи на ринку зразків у їхній загальній кількості. Права власності на патенти, промислові зразки, ноу-хау, товарні знаки та ін. свідчать про високий рівень організаційного капіталу та ступеня його правової захищеності. Для їхньої оцінки доцільно також використовувати вартісну оцінку: витратний метод, метод доходів (звільнення від роялті), метод аналогій, визначення ринкової вартості.

Інтерфейсний капітал. Наявність сталих налагоджених зв'язків з економічними контрагентами підприємства, контактними аудиторіями свідчить про високий рівень інтерфейсного капіталу та здатність до його реалізації. Для оцінки можна використовувати як якісні (тривалість контактів, ступінь зацікавленості економічних контрагентів у співробітництві, умови співробітництва та ін.), так і кількісні показники, зокрема: частка продукції, що реалізується постійним споживачам, частка одержуваного від цього прибутку тощо. Особливо важливим є наявність добре налагодженої й перевіреної часом збутової мережі й системи товароруху. Імідж підприємства в середовищі споживачів і ділових партнерів, його ділова репутація мають самостійну ринкову цінність (гудвіл) і значною мірою впливають на ефективність його ринкової діяльності, однак і самі залежать від неї. Оцінити імідж і ділову репутацію можна досить об'єктивно, наприклад, шляхом опитувань споживачів, ділових партнерів або ж витратами часу й коштів на укладання договорів з економічними контрагентами, на просування продукції на ринок, зокрема, стимулювання

попиту, порівняно з основними конкурентами. Аналогічним чином можна оцінити торговельну марку (бренд).

Тема 4. Діяльнісний підхід до формування стратегічних ресурсів персонал організації

1. Поняття діяльності, здібностей, мислення персоналу.
2. Культура мислення і нові педагогічні технології.
3. “М’яке” і “жорстке” стратегічне управління людськими ресурсами

1. Поняття діяльності, здібностей, мислення персоналу.

Людська діяльність має соціальний характер. Вона не лише забезпечує пристосування людини до умов життя, а й активізує її відповідно до своїх потреб, що виникли й розвинулися історично. Діяльність людини відбувається свідомо й цілеспрямовано. Особистість як суб’єкт діяльності взаємодіє з середовищем, ставить перед собою певну мету, мотивує її, добирає засоби для її здійснення тощо. У процесі діяльності особистість виявляє фізичну й розумову активність, планує й реалізує свої задуми, досягаючи поставленої мети.

Діяльність - це внутрішня і зовнішня активність людини, яка спрямована на особистісні зміни, трансформація предметів та явищ залежно від потреб людини, а також створення нових.

Цілі людської діяльності - породжуються суспільним життям, умовами, у яких вона живе, і залежать від ролей, які виконує людина, суспільних доручень, від її розвитку та індивідуальних особливостей. Цілі бувають близькі та віддалені. Віддалена мета реалізується в низці ближчих, часткових цілей, які крок за кроком ведуть до реалізації віддаленої мети, яку висувають на далеку перспективу.

Здібності - це індивідуально-психологічні особливості, що виявляються в діяльності, є умовами її успішного виконання і спричиняють відмінності в динаміці оволодіння необхідними для людини знаннями, навичками і вміннями.

Здібності поділяють на загальні і спеціальні. Загальними називають здібності людини, які певною мірою виявляються у всіх сферах діяльності. До них належать здібності до навчання, праці, загальні розумові здібності та ін. Їх основою є загальні вміння, необхідні в кожній сфері діяльності - планувати, організовувати виконання завдань тощо. Завдяки їм людина може переходити від однієї діяльності до іншої й успішно нею оволодівати. Спеціальні здібності - це психологічні особливості індивіда, що забезпечують можливості успішного виконання визначеного виду діяльності - музичної, сценічної, літературної й ін.

Мислення-це процес руху думки від невідомого до відомого, який починається там, де перед людиною постає щось нове, незрозуміле. Розумова діяльність виникає і формується як процес за умови створення проблемної ситуації.

Стратегічне мислення – особливий тип інноваційного системного мислення, що поєднує раціональний і творчий компоненти, об'єктивний та суб'єктивний аспекти, інтегрує різноманітні компетенції та методи у процесі аналізу та розв'язання складних стратегічних проблем.

2. Культура мислення і нові педагогічні технології.

Однією з виразних ознак людини є її спроможність мислити, інтелектуально опрацьовувати інформацію, вдосконалювати своє бачення світу, гармонійно й обдуманно з ним взаємодіяти. Ця здатність людини до пізнання світу довкола себе протягом багатовікової історії людства як спільноти реалізовувалася у різних формах і методологіях, які можна назвати **культурами мислення**.

Основними завданнями нових інформаційних технологій навчання є: інтенсифікація всіх рівнів навчально-виховного процесу, підвищення його ефективності та якості; побудова відкритої системи освіти, яка забезпечує кожній дитині можливість самоосвіти; системна інтеграція галузей знань; розвиток творчого потенціалу учня, його здібностей до комунікативної діяльності; формування інформаційної культури учнів; розвиток експериментально-дослідницької діяльності та культури навчальної діяльності; реалізація соціального замовлення, обумовленого інформатизацією сучасного суспільства (підготовка фахівців у галузі інформатики та обчислювальної техніки, користувачів засобів нових інформант них технологій).

Чільне місце сері сучасних засобів нових інформаційних технологій навчання належить комп'ютеру (ЕОМ). Перелік професії пов'язаних із використанням комп'ютера, дедалі ширшає. Тому вміти працювати з ним повинен кожний.

Використання ЕОМ забезпечує:

- унаочнення основних понять і об'єктів навчальній дисципліні, основних закономірностей, зв'язків теоретичних тверджень із практикою і т. д.;
- моделювання й унаочнення фізичних процесів, що відбуваються у технічних пристроях, які досліджують;
- автоматизація навчання;
- автоматизація проектування;

- розв'язування задач, оброблення результатів вимірювань і експериментальних досліджень;

- контроль успішності.

Ефективне використання комп'ютера в навчально-виховному процесі залежить від програмного забезпечення. Програми, що використовують у закладах освіти, поділяються на:

- навчальні — спрямовують навчання залежно від наявного рівня знань й індивідуальних здібностей учнів, студентів, а також сприяють засвоєнню нової інформації;

- діагностичні (тестові) — призначені для діагностування, перевірки й оцінювання знань, умінь, навичок і здібностей;

- тренувальні - розраховані на повторення і закріплення пройденого матеріалу;

- імітаційні - представляють певний аспект реальності за допомогою обмеженої кількості параметрів для вивчення його основних структурних чи функціональних характеристик;

- моделюючі - відображають основні елементи і типи функцій, моделюють певну реальність;

- типу «мікросвіт» - подібні до імітаційних і моделюючих, однак не відображають реальність, а забезпечують створення віртуального навчального середовища;

- бази даних - сховища інформації з різних галузей знань, у яких за допомогою запитів на пошук знаходять необхідні відомості;

- інструментальні програми засобів - забезпечують виконання конкретних операцій, наприклад оброблення текстів, складання таблиць, редагування графічної інформації.

3. “М’яке” і “жорстке” стратегічне управління людськими ресурсами.

Розглядаючи підходи до стратегічного управління людськими ресурсами, необхідно враховувати міру, в якій стратегія управління людськими ресурсами 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 людськими ресурсами, 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 людськими ресурсами, у якому акцентують увагу на доході, який потрібно отримати від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу. В ідеалі стратегічне управління людськими ресурсами 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 людськими ресурсами. Вони повинні планувати, думаючи про людей, беручи до уваги потреби і прагнення всіх членів організації. Адже кадри є основним потенціалом підприємств, бо забезпечують недоступну для копіювання конкурентну перевагу. Проблема в тому, що в багатьох вітчизняних організаціях моменти, стосуються жорсткого варіанту, виступають на перший план, ігноруються аспекти “м’якого” стратегічного управління людськими ресурсами. Концепція “м’якого” стратегічного управління людськими ресурсами перекликається з ученням Г. Сковороди про “сродний труд”. Багато сучасних професій є дуже складними і потребують ретельного глибинного пізнання. Структура професій стрімко змінюється; потрібні мобільність, гнучкість, готовність людини до своєчасної зміни спеціальності, що утруднює проблему вибору. Тому хоча це досить складно, але важливо знайти працівникові “свою” роботу, яка б приносила не лише заробіток, але й задоволення. Невдалий вибір професії або посади призводить до незадоволення собою, неефективної роботи, невдалої кар’єри, страждань і навіть до професійних “хвороб”. Для реалізації концепції “м’якого” стратегічного управління людськими ресурсами кадровики (HR-менеджери) із допомогою працівників державної служби зайнятості можуть надавати претендентам на посаду професійну кваліфіковану допомогу у вирішенні проблеми підбору посади, яка б відповідала уподобанням і рисам конкретної особи.

Тема 5. Стратегічного управління людськими ресурсами в умовах глобалізації і масової культури

1. Глобалізація і глобальна дезінтеграція.
2. Масова культура як феномен постіндустріального суспільства. Специфіка масової культури.
3. Вплив масової елітарної народної культури на стратегічне управління людськими ресурсами в сучасному світі.

1. Глобалізація і глобальна дезінтеграція.

Глобалізація – тривалий процес інтеграції національних економік світу з метою розв’язання глобальних проблем людства.

Під глобалізацією світового господарства розуміють процес посилення взаємозв’язку національних економік країн світу, що знаходить своє вираження в утворенні світового ринку товарів і послуг, фінансів; становленні глобального інформаційного простору, перетворенні знання в основний елемент суспільного багатства, виході бізнесу за національні кордони через формування ТНК, впровадженні і домінуванні в повсякденній практиці міжнародних відносин і внутрішньополітичного життя народів принципово нових і універсальних ліберально-демократичних цінностей тощо.

Причини формування глобалізаційних процесів:

- процес інтернаціоналізації, який приводить до поглиблення співробітництва між країнами та посилення їх взаємозалежності;
- науково-технічний прогрес: поява інформаційних технологій, які корінним чином змінюють всю систему соціально-економічних відносин, переносять на якісно новий технічний рівень організаційно-економічні відносини, транспортні та комунікаційні зв’язки (зниження витрат на трансакції);
- загострення проблем, що є загальними для всіх людей і країн світу та є важливими з точки зору збереження та розвитку людської цивілізації.

Основні ознаки процесу глобалізації:

- взаємозалежність національних економік та їхнє взаємопроникнення, формування міжнародних виробничих комплексів поза національними кордонами;
- фінансова глобалізація – зростаюча фінансова єдність та взаємозалежність фінансово-економічних систем країн світу;
- послаблення можливостей національних держав щодо формування незалежної економічної політики;
- розширення масштабів обміну та інтенсифікація процесів руху товарів, капіталів, трудових ресурсів;
- створення інституцій міждержавного, міжнародного регулювання глобальних проблем;
- тяжіння світової економіки до єдиних стандартів, цінностей, принципів функціонування.

На рівні галузі глобалізація визначається тим, наскільки конкурентоспроможність компанії всередині галузі в даній країні взаємопов’язана з її конкурентоспроможністю в іншій країні. Чим більше

глобалізована галузь промисловості, тим більше переваг отримує компанія від внесеної технології, виробничого процесу, фабричної марки. Глобалізовані галузі промисловості мають тенденцію домінувати на кожному ринку одним і тим самим набором глобальних компаній, які координують між собою стратегічні дії в усіх країнах своєї активності.

Глобалізація на рівні окремої країни характеризується ступенем взаємозв'язку її економіки зі світовою економікою в цілому. Незважаючи на зростання глобалізації світової економіки, не всі країни в однаковій мірі інтегровані до неї. Існують декілька головних показників, що визначають ступінь інтегрованості економік різних держав у глобальну економіку, серед яких:

- співвідношення зовнішньоторговельного обороту і ВВП;
- прямі іноземні інвестиції (ПІІ), які спрямовуються в економіку країни і з країни, та портфельні інвестиції;
- потік платежів роялті в країну та з країни, що пов'язані з переданням технології.

Дезінтеграційні процеси, мають глибокі корені в історичних, політичних, економічних і соціальних закономірностях світового розвитку. Дезінтеграція може мати не лише локальний (провінція Квебек у Канаді; Шотландія, Уельс, Північна Ірландія у Великій Британії; Корсика у Франції; Каталонія та Країна Басків в Іспанії), а й міжнародний характер (розпад Радянського Союзу, Чехословаччини, Югославії, Ради економічної взаємодопомоги) .

Дезінтеграція формує передумови розвитку інтеграції на нових кількісних і якісних засадах. Іноді виникають умови для повної, часткової чи розширеної реінтеграції. У разі повної реінтеграції йдеться про відновлення того чи іншого інтеграційного угруповання в попередньому складі на тих самих, що були до інтеграції, політично-економічних засадах.

2. Масова культура як феномен постіндустріального суспільства.

Специфіка масової культури.

Масова культура як один з найбільш яскравих проявів соціокультурної реальності сучасних розвинутих суспільств залишається порівняно мало вивченим феноменом з точки зору загальної теорії культури. Це обумовлено тим, що і суспільна свідомість, і науковий дискурс, пов'язані з даною проблемою, до останнього часу коливаються між крайнощами. Довгий час про масову культуру судили з позиції "розмірковуючої меншості", але дійсність показує, що, незважаючи на критику, вона продовжує розвиватися і

охоплює дедалі ширший культурний простір, пов'язаний не тільки з обивателями та їх нерозвинутими смаками.

Як і культура попередніх епох, культура постмодерної доби має складну структуру, що містить низку субкультур різних вікових, соціальних, професійних верств. Своєрідними субкультурами постмодерної доби стали рухи бітників, хіппі, рок-культура.

Дослідження проблеми масової культури було тісно пов'язане з концепцією "масового суспільства", яка відбиває два протилежних за висновками комплексу ідей.

Насамперед це переважаючий з 50-х років ХХ сторіччя аналіз масової культури з позиції традиційного західного ліберального гуманізму. Для представників цього напрямку (Е.Фромм, Д.Рісмен, Г.Маркузе та інші) була характерною уява про неминучу загибель "загальнолюдської культури" в результаті "послаблення еліти", "натиску вульгарних мас та бездушної техніки".

Критики масової культури ігнорували її важливі особливості, які і стали основою для виникнення ряду апологетичних концепцій, що виправдовують диференціацію культурної продукції та стверджують, що ця культура відповідає попиту масового споживача (Т.Парсонс, Е.Шілс, Л.Ростен, Е.Морен та інші автори).

Апологетичні концепції масової культури пов'язували її розвиток з успіхами в галузі матеріально-технічного забезпечення людства (Ж.Фрідман, Д.Белл, Д.Макдональд, Б.Розенберг). До них належить і досить авторитетна концепція М.Маклюєна про початок розвитку "третьої" системи культури, згідно з якою масова культура виступає як природний розвиток засобів масової комунікації (ЗМК).

В наш час представлені різноманітні теоретичні підходи до розуміння масової культури. Не без підстав дослідники вбачають зв'язок масової культури з різними філософськими вченнями (з фрейдизмом, гедонізмом, позитивізмом, з філософією прагматизму).

Структура культури визначається також взаємодією її "елітарного" та "народного" компонентів. Становлення "масового суспільства" внесло суттєві зміни у цю взаємодію, створивши специфічний для культури постмодерної доби феномен, що отримав назву масової культури, або маскульту.

Водночас з'явилося і чимало досліджень, присвячених масовій культурі. Філософи, культурологи, соціологи широко застосовують це поняття, проте осмислюється воно з різних позицій. Для одних масова культура — культура нового типу, породжена засобами масової комунікації,

для інших — вияв натиску бездушної техніки і вульгарних мас, знамення неминучої загибелі загальнолюдської культури. Вони засуджують масову культуру за її рекламно-товарний, утилітарний, антиінтелектуальний характер.

Поширене також визначення масової культури як того, що виявляє себе через певні жанри мистецтва - комедію, оперету, естрадну пісню, мюзікл... Проте "легкі" жанри споконвічно притаманні мистецтву. Людина - це істота різнобічна. Їй притаманне і прагнення пережити стан духовної просвітленості від звуків симфонії Бетховена, і бажання відпочити, читаючи шпигунський роман або танцюючи запальний хіп-хоп. Не випадково сам Берджесс помітив певний парадокс: під вплив масової культури часто потрапляє високоосвічена еліта, а представники так званої маси виявляють потяг до "високої" культури. Стокнувшись з цим парадоксом, Берджесс доходить висновку: розділення культури на масову й елітарну відбувається всередині нас самих. Очевидно, визначити масову культуру можна через той психологічний, ментальний тип людини, яка потребує такої культури.

Масова культура не цікавиться людиною-особистістю, не намагається зрозуміти її. Вона обмежується безцеремонним "підгляданням". Згадаймо, що імідж принцеси Діани створювався безжалісними "папарацці", що не залишали її навіть у гімнастичному залі, доповідаючи мільйонній аудиторії, які саме вправи робить вона для корекції фігури.

Масова культура і культура "висока" — це відображення і вияв того, ким с і ким хоче бути людина, чого шукає вона в житті: просвітлення, очищення, духовного пробудження чи "золотого сну", ілюзії життя, стимулятора притуплених почуттів.

3. Вплив масової елітарної народної культури на стратегічне управління людськими ресурсами в сучасному світі.

Елітарність і масовість. Відносне розшарування культури на «культуру усіх» і «культуру обраних» існувало завжди.

Елітарна культура - сукупність артефактів, які завдяки своїй вишуканості розраховані і доступні в основному вузькому колу людей, культурній еліті.

До елітарної чи високої культури належить класична музика, високоінтелектуальна література, витончене мистецтво, що розраховані на високоосвічену частину суспільства. Створюється вона фахівцями високого класу для еліти.

Народна культура (її ще називають аматорською чи фольклором) це примітивна культура. Вона створюється аматорами-творцями, що не мають

професійної підготовки й зв'язана з життям широких народних мас. Її репрезентують казки, легенди, міфи, пісні, танці. За формою виконання елементи народної культури можуть бути індивідуальними, груповими, масовими.

Виникненню масової культури сприяв розвиток засобів масової комунікації - газет, популярних часописів, радіо, грамзапису, кінематографу, телебачення, магнітної і відеомагнітного запису. Завдяки цим засобам на ринок хлинули численні бойовики, «мильні опери» і бестселери. Названі процеси оцінюються неоднозначно. З одного боку, вони призвели до демократизації культури, відкривши до неї доступ широкої аудиторії.

З іншого боку, комерціалізація засобів масової інформації обумовила використання ряду прийомів, що знижують її творчий потенціал, що опошлюють високу культуру. Індивідуальна культура - міра соціальності людини. Яка людина, така і її культура. Вона характеризується в поняттях рівня культури, її наявності або відсутності. Індивідуальна культура може мати більш-менш системний характер, але може бути і «мозаїчною», що складається під впливом безлічі випадкових розрізнених чинників. Людина - не тільки витвір, але і творець культури. Вона культурна, оскільки освоює і реалізує вищі цінності суспільства, перетворює їх у своє внутрішньо духовне надбання. Про людину можна судити не тому, які в неї судження про культуру, а тому, як вона реалізує ці уявлення.

Тема 6. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами

1. Зміна функцій кадрової служби в умовах стратегічного управління.
2. Організаційна структура кадрової служби у стратегічному управлінні сучасною організацією.
3. Менеджер з персоналу в управлінській команді стратегічного менеджменту.

1. Зміна функцій кадрової служби в умовах стратегічного управління.

Трансформування функції управління персоналом в умовах переходу до стратегічного управління проходить у кілька послідовних етапів. Спочатку відбувався процес адаптації кадрової роботи до умов ринку, що виявлялося в пошуку і впровадженні нових технологій найму і селекції персоналу, його розвитку, мотивації та стимулюванні, створенні нових форм соціально-трудова відносин. На подальших етапах з ускладненням конкурентного середовища, більшою динамікою внутрішніх і зовнішніх змін, підвищенням цінності ефективного використання ресурсів, насамперед людських, постає потреба переходу до якісно нового рівня управління

персоналом - стратегічного управління людськими ресурсами. Персонал перетворюється на найцінніший ресурс організації, ключовий фактор її конкурентоспроможності й у підсумку стає водночас і засобом, і метою стратегічного розвитку.

Теперішні служби управління персоналом українських підприємств ще зберігають риси, успадковані з часів доринкового періоду. Дослідження їх діяльності свідчать про неприпустимо уповільнений процес реформування цих структурних підрозділів і, у більшості випадків, їхню неготовність до виконання сучасних завдань стратегічного розвитку.

В умовах переходу до стратегічного управління обсяг та зміст завдань служби управління персоналом змінюються. По-перше, відбувається зміщення акцентів зі статичних завдань до динамічних. Статичні завдання є формалізованими. Вони пов'язані з веденням документації, обробкою інформації, наприклад, облік персоналу, нормування праці, розрахунок заробітної плати, облік виробітку. Динамічні завдання менш формалізовані. Вони переважно пов'язані із забезпеченням руху персоналу (наприклад, відбір, прийом, звільнення, оцінювання, стимулювання праці, підвищення кваліфікації, просування службовими сходами, організаційні та професійні переміщення). По-друге, у сукупності стратегічних, тактичних та оперативних завдань пріоритетна роль належить саме стратегічним, які визначають перспективи розвитку персоналу в організації, підготовку його до виконання майбутніх дій, заохочення до досягнення стратегічних цілей, участь в управлінні, у формуванні та підтримці спільних корпоративних цінностей.

Нові функції кадрової служби

- розроблення стратегії управління людськими ресурсами організації;
- прогнозування та планування потреби в персоналі та можливих джерел її задоволення; координація планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності підприємства; створення інформаційної бази з питань персоналу;
- управління компетенціями персоналу;
- контролінг персоналу, завданням якого є вивчення впливу наявного розміщення працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства;
- аналіз соціальної та економічної ефективності методів управління персоналом;
- маркетинг у галузі управління персоналом: вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці та їх сегментів; аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі; поширення в межах організації інформації з

питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни спеціальності; пошук і залучення потрібних спеціалістів;

- проведення моніторингу: спостереження за якісним станом кадрів, їх динамікою, балансом персоналу, рівнем стимулювання, задоволення роботою, процесами навчання, руху персоналу, станом трудової дисципліни та рівнем травматизму;

- кадровий консалтинг: розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи;

- організація соціального партнерства, узгодження дій адміністрації, трудового колективу і профспілок, спрямованих на соціальну стабільність, довіру і згуртованість;

- управління корпоративною культурою, спрямування усіх зацікавлених сторін на досягнення стратегічних цілей організації.

2. Організаційна структура кадрової служби у стратегічному управлінні сучасною організацією.

Поширеним є варіант кадрової служби організаційної структури, яка складається з восьми секторів:

- стратегічне управління персоналом;
- добір персоналу;
- підготовка і просування персоналу;
- мотивація персоналу;
- оцінювання персоналу;
- трудові відносини;
- охорона праці й техніка безпеки;
- адаптація персоналу

Організаційна структура служби персоналу визначається передусім кількістю працівників підприємства, а також характером (обсягом і складністю) завдань кадрової роботи.

Основними чинниками, що впливають на кадрову службу 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 персоналом;

- стратегія управління персоналом;
- політика управління персоналом (пріоритети, тактика);
- стан регіонального ринку праці;
- наявність регіональної освітньої інфраструктури;
- демографічна та професійно-кваліфікаційна структура;
- технологічні особливості виробництва;
- рівень професійної підготовки фахівців служби персоналу.

Принципами побудови структури служби управління персоналом у сучасних умовах є:

- оптимальність - мінімізація рівнів управління і раціональність зв'язків між ними;
- децентралізація - вище керівництво приймає стратегічні рішення, керівники нижчих ланок - тактичні й оперативні;
- оперативність - управлінська реакція на дію (прийняте рішення);
- надійність - достовірність і коректність використовуваної інформації;
- економічність - максимальний ефект від діяльності управлінського апарату за мінімальних витрат на нього;
- гнучкість - адаптація відповідно до змін довкілля;
- інтеграція - співпраця між службою персоналу та лінійними підрозділами з питань практичних дій, спрямованих на реалізацію стратегії організації;
- орієнтація на клієнта: клієнтами служби персоналу є працівники усіх структурних підрозділів, менеджмент організації, власники (акціонери), зовнішні споживачі її послуг;
- стійкість структури управління - здатність зберігати стан «рівноваги», незалежно від впливу зовнішніх дій

3. Менеджер з персоналу в управлінській команді стратегічного менеджменту.

Менеджер з персоналу повинен стати ключовим гравцем управлінської команди стратегічного менеджменту. Він бере активну участь у формуванні й реалізації стратегії розвитку компанії та стратегії управління людськими ресурсами.

Підходи до визначення позиції менеджера з персоналу в команді стратегічного менеджменту:

- 1) проблемно-орієнтований (підхід «від проблеми»), коли менеджера з персоналу залучають до команди з метою розв'язання нагальної проблеми;

2) процесно-орієнтований, за якого менеджер з персоналу виконує певні обов'язки відповідно до змісту процесів, виконуваних управлінською командою;

3) цілеорієнтований, коли менеджера з персоналу 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 внутрішньокорпоративних процесів. Інформація аналізується й оцінюється в проекції на бізнес-цілі компанії. По-друге, HR менеджер прогнозує розвиток командної ситуації, командних процесів. По-третє, він безпосередньо впливає на команду, виконуючи необхідні функції.

Функції менеджера з персоналу:

- формування - дає змогу сформувати майбутню команду (структура, норми, люди);
- консолідації - дозволяє об'єднати членів команди для досягнення бізнес-цілей, допомагати лідеру і членам команди;
- мотивування - дозволяє спонукати членів команди успішно працювати в команді;
- коучингу - дозволяє розвивати необхідні професійні та особистісні компетенції членів команди;
- діагностики - дозволяє аналізувати й оцінювати стан команди загалом, ефективність внутрішньокорпоративних процесів, індивідуальний стан членів команди;
- консультування - дозволяє надавати консультації та поради членам команди з різноманітних питань кадрової стратегії та політики.

Менеджер з персоналу в управлінській команді стратегічного менеджменту повинен також провадити HR-моніторинг усіх командних процесів.

Принципами такого моніторингу є:

- системність - моніторинг здійснюється системно, за допомогою комплексу спеціальних заходів;
- аналітичність - моніторинг проводиться в рамках цільового підходу, виходячи з аналітичної позиції HR-менеджера щодо управлінської команди;
- цілепідпорядкованість - усі результати моніторингу оцінюються через призму бізнес-цілей компанії.

Тема 7. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами

1. Сутність та класифікація політики управління персоналом.
2. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та фактори, що на неї впливають.
3. Оцінка ефективності кадрової політики організації.

1. Сутність та класифікація політики управління персоналом.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. **Кадрова політика** (політика управління персоналом) – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

Метою кадрової політики є:

- залучення до участі соціально-економічних та політичних реформах усе працездатне населення країни, мобілізація людських ресурсів до активної участі у високоефективну та високоякісну працю;
- укомплектування усіх ланок державної, суспільної та господарської праці ініціативними та компетентними людьми, які розуміються на необхідності якісних змін у суспільстві та які вміють впроваджувати їх у життя;
- забезпечення безперервного вдосконалення та своєчасне оновлення кадрового складу виробничо - господарської, соціально-культурної та адміністративно-державної сфери організації суспільства, зріст професіоналізму та соціальної відповідальності кадрів керування.

Основними завданнями політики управління персоналом на підприємстві є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Класифікація управління персоналом(кадрової політики):

1. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію:

1) Пасивна кадрова політика характеризується наступним:

- керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;
- відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;
- керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

2) Реактивна кадрова політика полягає у наступному:

- керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану;
- відсутність мотивації до високопродуктивної праці;
- кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу.

3) Превентивна кадрова політика характеризується наступним:

- керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї;
- кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період;
- головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм.

4) Активна кадрова політика полягає в наступному:

- керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;
- керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

5) Авантюристична кадрова політика полягає у наступному:

- керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію;
- кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації;
- плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

2. За ступенем відкритості формування кадрового складу:

1) **Відкрита** кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору.

2) **Закрита** кадрова політика організації характеризується тим, що вона зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників. Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

2. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та фактори, що на неї впливають.

В процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження наступних аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Етапи проектування кадрової політики підприємства:

1. Нормування – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом.

2. Програмування – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, 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 кадрової ситуації. 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 кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

3. Оцінка ефективності кадрової політики організації.

Критерії оцінки кадрової політики:

1. **Кількісний та якісний склад персоналу.** Кількісний склад організації для зручності аналізу звичайно підрозділяється на три категорії: керівництву, менеджерське ланка і обслуговуючий, на чоловіків і жінок, пенсіонерів та осіб які не досягли 18-річного віку, що працює і знаходиться у відпустках (напр. по догляду за дитиною, без змісту і тощо), а також на працюючий в центральному відділенні або філії тощо. Якісний склад у свою чергу організації звичайно підрозділяється на співробітників з вищою, середньою спеціальною, середньою та ін освітою, а також включає в себе досвід роботи, підвищення кваліфікації співробітниками тощо чинники.

2. **Рівень плинності кадрів** - одне з найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати і як позитивне явище, і як негативне. По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здатність до адаптації. По-друге, колектив підприємства «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

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

4. **Ступінь врахування інтересів працівника / виробництва і т. д.** Ступінь врахування інтересів працівника розглядається в порівнянні зі

ступенем врахування інтересів виробництва. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників підприємства.

Тема 8. Формування та реалізація стратегії управління людськими ресурсами

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

2. Підходи до розробки стратегії управління людськими ресурсами

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

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

Основні моделі:

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

Модель управління формуванням високого ступеня прихильності

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 постійної зайнятості, можливо із частковим використанням тимчасових трудових ресурсів для нейтралізації коливань попиту на ринку праці;
- нові форми оцінювання й системи оплати праці й, більш конкретно, оплата за результатами досягнень і участь у прибутках;

- високий ступінь залучення персоналу до управління якістю.

Управління формуванням високого ступеня ефективності Управління, націлене на досягнення високого ступеня ефективності покликано вплинути на ефективність роботи фірми шляхом використання людей у таких напрямках, як продуктивність, якість, рівень обслуговування споживачів, зростання, прибуток і, нарешті, створення підвищеної цінності для акціонерів. Система практичних дій цього виду управління включає:

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

Управління формуванням високого ступеня залучення Цей підхід припускає формування ставлення до працівників як до партнерів по бізнесу з урахуванням їх інтересів і наділення працівників правом голосу у вирішенні питань, які стосуються їх безпосередньо. Метою даного підходу є створення клімату, коли між менеджерами й членами команди відбувається постійний діалог, у процесі якого уточнюються очікування й відбувається обмін інформацією із приводу організаційної місії, цінностей і цілей. Такий підхід сприяє зміцненню взаємного розуміння конкретної мети й способів організації й розвитку людей, що гарантують досягнення бажаних результатів у майбутньому.

2. Підходи до розробки стратегії управління людськими ресурсами.

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

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

2. *Вибіркове наймання* вимагає від організації чіткого визначення критеріїв необхідних ключових умінь, навичок і якостей, для того щоб проводити відбір персоналу на основі постійних якостей, або таких, що важко модифікуються, і навчання поведінці та умінням.

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

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

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

6. *Скорочення відмінностей у статусі* – фундаментальна передумова високоефективних робочих систем; організації працюють ефективно, якщо вони здатні зібрати та використовувати ідеї, знання й зусилля всіх працівників.

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

Метод «найкращої відповідності» Зумівши визначити джерела успішної (а в ідеалі й невдалої) роботи в порівнюваних організаціях, компанія в стані ухвалювати рішення щодо відповідності ключових моментів і одержаних уроків, ступені застосовності результатів для задоволення конкретних стратегічних і операційних вимог. Вихідною точкою повинен служити аналіз потреб організації в межах її культури, структури технології й процесів. Такий аналіз дозволить точно визначити необхідні дії. Ще один корисний метод полягає в тому, щоб зібрати й змішати різні «інгредієнти»

«найкращої практики» з метою розробки способу задоволення виявлених організаційних потреб.

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

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

В ідеалі формулювання стратегій управління людськими ресурсами починається як процес, який тісно пов'язаний з формулюванням ділових стратегій організації. Теоретично, стратегія управління людськими ресурсами може як впливати, так і підпадати під вплив ділової стратегії. На практиці, однак, працює в основному останній варіант, і більшість стратегій управління людськими ресурсами визначається діловими стратегіями, які, у свою чергу, керуються питаннями товарно-ринкового й фінансового характеру. Проте стратегії управління людськими ресурсами все-таки здатні внести корисний і істотний внесок на етапі формулювання ділових стратегій, наприклад, у сфері ресурсів. Значення цього внеску підвищується в умовах спонтанного й еволюційного розвитку стратегічного процесу, при якому стратегічні питання управління людськими ресурсами вирішуються в міру виникнення в процесі формулювання й реалізації корпоративної стратегії.

Класифікувати зазначені питання можна в такий спосіб:

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

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

- задовольняти поточні й угадувати майбутні потреби організації; • відповідати наявній або бажаній культурі організації;
- мати здатність змінити характер і напрямок розвитку бізнесу;
- сприяти ефективним діям організації в протистоянні зовнішньому тиску й викликам навколишнього середовища;
- фокусуватися на ключових потребах; • відповідати на фундаментальні запитання: «Що нас обмежує?», «Що нам заважає досягти бажаних результатів?»;
- ґрунтуватися на детальному аналізі й дослідженні, не видаючи бажане за дійсне;
- урахувувати досвід і колективну думку вищого керівництва;
- урахувувати потреби лінійних менеджерів і працівників у цілому, так само як і інших зацікавлених сторін;
- передбачати проблеми практичної реалізації, які можуть виникнути у випадку відсутності прихильності, нестачі часу або кваліфікації у лінійних менеджерів для виконання своїх ролей;
- передбачати проблеми, які можуть виникнути через ворожість або байдужність працівників чи профспілок;
- гарантувати організації наявність ресурсів, необхідних для реалізації стратегії;
- забезпечувати залучення й розвиток людей із потрібною кваліфікацією, що дозволить зміцнити стабільність організації в ході виконання намічених цілей;
- складатися з елементів, що узгоджуються між собою й підтримують один одного;
- мати здатність трансформуватися в програми конкретних дій.

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

Тема 9. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами

1. Нові завдання служби управління людськими ресурсами.

2. Ключові ролі фахівців служби управління людськими ресурсами.
3. Компетентність фахівців служби управління людськими ресурсами.

1. Нові завдання служби управління людськими ресурсами

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

Для підвищення якості роботи служба управління людськими ресурсами повинна:

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

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

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

Необхідно одержати відповіді на шість запитань: Загальна ментальна парадигма. Наскільки адекватна культура нашої компанії нашим цілям? Рівень компетентності. У якому обсязі наша компанія має необхідні знання, уміння й навички? Наслідки. Чи має наша компанія відповідні критерії оцінювання, методи винагороди й стимулювання? Управління. Наскільки правильно вибудовано структуру, системи комунікації й політику в нашій компанії? Здатність до змін. Чи здатна наша компанія покращити робочі процеси, змінюватися й навчатися? Керівництво. Чи є в компанії необхідні лідери для досягнення визначених цілей?

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

1. Стратегічний партнер – управління стратегічними людськими ресурсами, узгодження кадрової й ділової стратегій.
2. Провідник змін – управління трансформацією й змінами, створення оновленої організації.
3. Адміністративний експерт – управління інфраструктурою компанії, реінжиніринг організаційних процесів.
4. Захисник співробітників – управління внеском співробітників, підвищення рівнів їх прихильності й здатностей.

2. Ключові ролі фахівців служби управління людськими ресурсами

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

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

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

Роль інноватора. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами означає, що фахівці кадрової служби повинні прагнути до інновації – впровадження нових процесів і процедур, які, на їхню думку, будуть підвищувати ефективність компанії. Необхідність інновації повинна встановлюватися в ході аналізу й діагностики, які виявляють потреби організації й визначають ключові питання. Підхід «бенчмаркінг» може служити для визначення «найкращої практики», використовуваної іншими організаціями. Однак в інтересах досягнення «найкращої відповідності» інновації повинні відповідати конкретним потребам організації, які радше будуть відрізнятися від потреб інших організацій із впровадженою «найкращою практикою». Варто довести, що інновація необхідна, вигідна й здійсненна за даних обставин і без особливих труднощів, пов'язаних з опором впровадженню інновації або необґрунтованим використанням ресурсів – фінансових або часових.

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

- кого торкнуться ці зміни;

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

3. Компетентність фахівців служби управління людськими ресурсами.

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

1. Знання бізнесу:
 - стратегічна здатність;
 - фінансова здатність;
 - технологічна здатність.
2. Знання практики у галузі людських ресурсів:
 - добір кадрів;
 - розвиток;
 - оцінювання;
 - винагорода;
 - організаційний дизайн;
 - комунікації.
3. Управління змінами:
 - знання процесу змін;
 - уміння й навички провідників змін;
 - здатність здійснювати зміни.

Більш докладну карту компетентності наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1 Карта компетентності

Стратегічна здатність	Прагне брати участь у процесі формулювання стратегії й розробки ділової стратегії	Має чітке стратегічне бачення того, як служба управління людськими ресурсами може підтримати здійснення ділової стратегії	Розуміє ключові фактори успіху для бізнесу й вплив на стратегію у сфері людських ресурсів	Розробляє й реалізує інтегровані і цілісні стратегії у сфері людських ресурсів
Усвідомлення організаційної культури	Розуміє ділове середовище організації і проблеми, пов'язані з конкуренцією	Розуміє види діяльності й процеси в організації і їхній вплив на стратегії у сфері людських ресурсів	Розуміє культуру (цінності й норми) організації як основу для розробки стратегії змін культури	Адаптує стратегії у сфері людських ресурсів для відповідності вимогам організації і культури
Організаційна ефективність	Розуміє ключові фактори, що сприяють підвищенню організаційної ефективності, і діє відповідно	Бере участь у плануванні програм трансформаційних змін і управління змінами	Допомагає розбудувати висококваліфікованих, прихильних і гнучких працівників	Сприяє створенню команди
Внутрішній консалтинг	Аналізує й діагностує питання, пов'язані з людьми, і пропонує практичні рішення	Адаптує стиль втручання до потреб клієнтів; діє як каталізатор, помічник або експерт залежно від потреби	Використовує консультування для допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних із людьми	Допомагає клієнтам вирішувати свої проблеми; передає уміння й навички
Надання послуг	Прогнозує вимоги й надає послуги для їхнього задоволення	Швидко й ефективно реагує на запити про допомогу і рекомендації	Делегує повноваження лінійним менеджерам для прийняття рішень у сфері людських ресурсів, здійснюючи при необхідності керівництво	Виявляє ефективні по витратах послуги в кожній галузі людських ресурсів

Якість	Бере участь у процесі впровадження систем загальної якості у всієї організації	Визначає вимоги клієнта до послуг у сфері людських ресурсів і реагує на ці вимоги	Демонструє увагу до питань загальної якості й безперервного поліпшення власної роботи	Просуває впровадження систем загальної якості і безперервного поліпшення роботи служби управління людськими ресурсами
Безперервний професійний розвиток	Безупинно підвищує професійні знання, уміння й навички	Проводить пошук «найкращої практики» у сфері людських ресурсів в інших організаціях і перебуває в курсі останніх ідей в цій галузі	Демонструє розуміння релевантних видів практики у сфері людських ресурсів	Підвищує ступінь усвідомлення власної функції

Тема 10. Перспективи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами

1. Сучасні тенденції розвитку стратегій управління людськими ресурсами.
2. Зародження й розвиток організацій, що самонавчаються.
3. Перспективи розвитку стратегічного управління персоналом в Україні.

1. Сучасні тенденції розвитку стратегій управління людськими ресурсами

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

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

- управління на основі передбачення змін: несподівані події можуть стати очікуваними, оскільки темп змін хоча й прискорюється, але все ще можна заздалегідь попередити майбутні тенденції й визначити реакцію на них;

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

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

«прискорені темпи змін».

На початку 80-х років на Заході одержав розвиток ще один напрямок у теорії управління – еволюційний підхід. Розглядаючи світ як процес, у яким Всесвіт і всі складні системи життя розуміються як результат розвитку, еволюційний підхід змінює погляд на фірму.

Згідно з даною концепцією саме чинні для кожної фірми традиції й процедури прийняття рішень, алгоритми реагування на зміну зовнішнього й внутрішнього середовища визначають обличчя фірми, відмінність однієї фірми від іншої в конкурентній боротьбі. На думку «еволюціоністів», саме чинні правила, а не сліпе прагнення до максимізації прибутку у всіх ситуаціях, визначають характер прийнятих рішень. Ці правила не є раз і назавжди встановленими, вони еволюціонують відповідно до зміни ділового середовища підприємства й несуть на собі відбиток як особистостей керівників фірми, так і характеру взаємин із партнерами з інших фірм. Згідно з Х. Крингсом, еволюційна модель фірми визнає, що у фірми немає єдиного критерію оптимальності прийнятих рішень. Цей критерій носить суворо індивідуальний характер, відображаючи не тільки особисті переваги керівника, але й історичний досвід діяльності фірми, її успіхів і невдач.

Ідеї І. Ансоффа, Х. Крингса й інших сучасних авторів, формуючи нову філософію управління, впливають на наявні стратегії управління ЛР. По-перше, приходиться розуміння того, що окремих співробітників є кращим експертом по конкретних, доручених йому питаннях. Він розбирається в них

краще, ніж вищі керівники, тому в інтересах справи перехід повноважень до підлеглих. У передових фірмах працівники беруть участь у прийнятті рішень і часто самі їх ухвалюють. Такі підлеглі частіше сперечаються з начальством і показують більше винахідливості. Вони скоріше виявлять власну ініціативу, ніж будуть очікувати розпоряджень. У цілому командний стиль керівництва відходить у минуле. Підлеглим передається (делегується) усе більше повноважень. По-друге, взаємини набувають усе більш колегіального характеру, вони не настільки структуровані, як було раніше. За цих умов керівникам необхідно розвинути в собі нові якості, щоб адаптуватися до чинної ситуації. Для вирішення все більшої кількості завдань схема «начальник – підлеглий» не підходить. Проблеми все частіше вирішуються командою, що припускає зміну установок не тільки керівників, але й підлеглих. Тоді команда стає нормою організації праці. По-третє, стає непотрібною стара організаційна модель, оскільки завдяки новим технологіям можливий вільний доступ до інформації усередині компанії. Компанії замінюють керівні ланки командами. Висловлюється думка, що незабаром люди будуть команди, об'єднані однією метою, такою, наприклад, як розробка нової продукції, а не загальними функціями, як, наприклад, маркетинг.

Усі названі зміни у філософії управління ведуть до формування нової стратегії управління людськими ресурсами. На практиці це можна спостерігати на прикладі діяльності кращих підприємств США. Досвід процвітаючих і швидкозростаючих компаній Америки дозволяє дістати тринадцяти уроків.

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

Урок 2. Процвітаючі підприємці незмінно сповнені невичерпного оптимізму.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для підприємств перехідного періоду України, як і інших країн СНД, більш слушною є так звана теорія виживання. Згідно з цією теорією, що є «антиеволюційною», підприємство в перехідний період не в змозі пристосуватися до постійних змін зовнішнього середовища, насамперед до коливань у номенклатурі й обсягах виробництва, а також до різких змін у фінансовому стані постачальників і споживачів. У цих умовах основним завданням підприємств є виживання. Тому плавна й погоджена із зовнішнім

середовищем еволюція неможлива, а правила прийняття рішень на підприємстві, тільки-но сформувавшись, руйнуються під напором стресових ситуацій, у яких занадто часто виявляються колектив підприємства і його керівництво. У цих умовах керівники підприємства ухвалюють рішення, ґрунтуючись тільки на короткостроковій особистій вигоді й прагненні до зміцнення свого безконтрольного положення.

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

2. Зародження й розвиток організацій, що самонавчаються.

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

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

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

Чотири етапи розвитку традиційної ділової організації

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

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

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

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

Саме у відповідь на сучасні виклики з'явилися організації, що самонавчаються. Вони існують у турбулентному зовнішньому середовищі, усе більш типовому для сучасної економіки, виробляють складний продукт, зроблений під конкретного клієнта (customized). Найважливішою рисою таких організацій є перевага складного творчого характеру праці при широкому делегуванні повноважень. Останнього не могли добитися менеджери-теоретики з 1968 р., коли професор Р. Хен (Німеччина) обґрунтував необхідність і можливість делегування повноважень як найважливішого принципу управління персоналом. Протягом тридцяти років менеджери-практики не ухвалювали цей принцип. Делегування відповідальності підлеглим припускає наділення підлеглих самостійністю у

вирішенні доручених їм питань, тобто, разом з відповідальністю працівнику передаються (делегуються) також розпорядча влада й ініціатива.

Основою управління є стратегічне бачення, системний підхід, креативність і ефективні комунікаційні здатності. Отже, можна сказати, що організація, яка самонавчається, розвивається за рахунок постійного розвитку всіх своїх співробітників (як менеджерів, так і робітників). Провідні менеджери світу усвідомили, що тільки персонал може привести до успіху всієї організації. При цьому вже йдеться не про мотивацію працівників методами 80 - 90-х років ХХ ст., а про постійний розвиток персоналу, який має на увазі вдосконалення особистості працівника, його особистісних якостей. Навчання відіграє важливу роль, але ще не гарантує вдосконалення особистості й перехід до організації, що самонавчається. Під вдосконаленням особистості мається на увазі щось більше, ніж духовна наповненість, відкритість людини, хоча без цього й неможливе духовне зростання. Організація, що самонавчається, виховує в співробітниках підхід до власного життя як до творчої праці. Мова йде про життя, наповнене творчістю, а не про реакцію на події. Коли вдосконалення особистості перетворюється на норму, у людини формуються дві важливі якості. По-перше, вміння виділяти з безлічі важливих проблем найважливішу в даній ситуації, яка є пріоритетною. Саме її рішення людина приділяє основну увагу. По-друге, вдосконалення особистості означає безперервне навчання мистецтву ясно бачити, що відбувається. Коли людина рухається до бажаної мети, життєво важливо знати, де вона зараз перебуває. Зіставлення бачення (того, що вона прагне мати) й ясного уявлення про дійсність (того, де вона перебуває щодо своєї мети) створює творчу напругу. Сутність вдосконалення особистості саме й укладається в навчанні тому, як людині у власнім житті створювати й підтримувати творчу напругу, творчий підхід до будь-якої справи. Саме такий підхід приводить до задоволеності людини своєю справою.

Щоб створити організацію, що самонавчається, керівник має постійно працювати над створенням такої організаційної культури, у якій принципи особистого вдосконалення будуть повсякденними. Це означає створення культури організації, у якій нормою є дух допитливості й прихильності істині, а від людей очікують новаторства. Така ефективна організаційна культура здатна двояким чином сприяти особистому вдосконаленню. По-перше, люди будуть постійно переконуватися в тому, що в даній організації розвиток особистості дійсно заохочується. По-друге, ті, хто позитивно відгукнеться на надані можливості, зможуть проявляти творчий, новаторський підхід до своєї роботи, що життєво важливо для процесу особистого вдосконалення. Цей процес, як і будь-який інший, повинен

практикуватися постійно. Підтримка оточення, а не тільки начальства відіграє при цьому для людини вирішальну роль.

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

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

Краще, що може зробити керівництво організації, – це працювати спільно з підлеглими над розвитком усіх названих здатностей людини. Це важко, оскільки припускає, що керівник є зразком, подає приклад, удосконалюючи власну особистість: дії, особистий приклад завжди більш прагматичний ніж слова. У організаціях, що самонавчаються, формується нове уявлення щодо лідерства. У них лідери є одночасно конструкторами (у сенсі – будівельниками), служителями й учителями. На них лежить відповідальність за будівництво організації, працівники якої підвищують свій інтелектуальний рівень і надихаються лідером на справи. Можна навіть сказати, що лідер у організаціях, що самонавчаються, насамперед відповідає за навчання і розвиток персоналу, тоді самі працівники забезпечать високоефективне функціонування організації. Саме в межах організацій, що самонавчаються, можна досягти найважливішої мети сучасного стратегічного управління: неперервного розвитку компетенції персоналу у відповідності зі стратегічними завданнями компанії.

3. Перспективи розвитку стратегічного управління персоналом в Україні.

Можна виділити об'єктивні й суб'єктивні фактори, які визначають перспективи розвитку стратегічного управління персоналом у нашій країні. До об'єктивних факторів відносяться перетворення на макроекономічному рівні. У нашій країні перспективи розвитку економіки в цілому й окремих підприємств зокрема залежать від характеру перетворень на макроекономічному рівні.

При цьому мова йде про формування економіки майбутнього, тобто того господарського устрою, який не стільки вже є як завершеність, скільки, очевидно, ще тільки буде. Причому є передумови для становлення не ліберальної, а надорганізованої економіки. Подібний розвиток може не відбутися внаслідок боротьби великих соціогосподарських просторів-

структур проти глобалізації взагалі й електронного тоталітаризму зокрема. Вирішальну роль при цьому можуть зіграти дві нові потужні світові держави – КНР і Індія, що найбільш імовірними є два сценарії розвитку економіки в Україні в умовах подальшої глобалізації.

Сценарій 1. У світі затверджується тоталізована електронна економіка. У нашій країні економічні реформи будуть продовжені в ліберальному дусі, що призведе до подальшого скорочення виробництва й залежності України від імпорту та від світової економіки в цілому. У цих умовах зросте небезпека тоталітаризму, будуть створені передумови для зростання насильства в країні, що відіб'ється й на характері управління економікою й окремими підприємствами. У діловому світі в Україні й світі затвердять своє панування підприємці типу «акул», тісно пов'язані з корумпованими чиновниками всіх рівнів. У цьому випадку стратегія управління персоналом буде здійснюватися твердими, тоталітарними методами, а працівники підприємства перетворюються на безправних роботоодержувачів. Підсиляться технологічне відставання України від провідних закордонних країн (у тому числі КНР і Індії), країна остаточно перетвориться на сировинний придаток Заходу. Це був би дуже небажаний розвиток для України, але його можливість реальна.

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

- визнання самоцінності людського життя, ставлення до кожної особистості як до суверена;
- неухильне дотримання загальнолюдських моральних норм, непорушність демократичних прав і свобод, у тому числі й широких прав працівників підприємства в обговоренні як повсякденних, так і стратегічних завдань розвитку організації;
- постійне прагнення до оволодіння науковими знаннями, вдосконаленню вмінь як особисто менеджерами, так і працівниками

підприємства. Розвиток й зміцнення позицій на ринку підприємств, що самонавчаються;

- віра в людей і в себе, невичерпність життєвого оптимізму, що загострює потребу в добродійності.

Моральне підприємництво припускає також нові критерії ефективності, які враховують вплив підприємницької діяльності як на окремого працівника, колектив підприємства, так і на навколишнє середовище й суспільство. Реалізація другого сценарію відкриває гарні перспективи для розвитку стратегічного управління персоналом в Україні, а також створює основу для становлення в нашій країні економіки нового технологічного укладу, який виростає внаслідок розвитку третьої промислової революції і є адекватною відповіддю виклику інформаційного суспільства ХХІ ст. У такому випадку відбудеться рух до суспільства, у якому домінує творчий зміст діяльності на відміну від репродуктивної праці. Неминучим стане подальша модифікація підходів до управління персоналом. Особливу роль при цьому будуть відіграти суб'єктивні фактори: готовність менеджерів і співробітників працювати по-новому в умовах переходу до безперервного інноваційного процесу в практиці управління. Уже в цей час проведення НД і ДКР займає все більше місце в інвестиціях, перевищуючи в наукомістких галузях видатки на придбання устаткування й будівництво. Одночасно підвищується значення державної науково-технічної, інноваційної й освітньої політики, що визначає загальні умови науково-технічного прогресу.

В Україні подібний підхід до науково-технічної, інноваційної і освітньої політики є найважливішою передумовою для формування нових установок як менеджерам, так і співробітникам, необхідних для стратегічного управління персоналом.

Для розвитку стратегічного управління персоналом менеджери повинні уникати організаційних побудов, при яких стратегічно важливі функції не виправдано роз'єднані. Дроблення стратегічно важливих робіт між багатьма спеціалізованими підрозділами призводить до збільшення самої роботи, а не зацікавленості в результаті. Збільшення числа робочих ланок подовжує час виконання й часто спричиняє зростання накладних видатків, тому що координація роз'єднаних операцій може зажадати значних зусиль із боку багатьох осіб. Це характерно практично для всіх українських компаній незалежно від масштабів і сфери бізнесу. Керівники, що зацікавлені в розвитку стратегічного управління персоналом, успішно використовують вдалий закордонний досвід, зокрема таких фірм, як CRAY (великі ЕОМ), LOTUS (програме забезпечення), HONDA (малі двигуни), які часто реорганізують бригади високоталановитих людей, орієнтуючи їх на

виконання спеціальних проектів. Мобілізуючи внутрішній інтелектуальний потенціал, закордонні компанії звичайно домагаються успіху не за допомогою великих операційних кошторисів, а завдяки вмілому відбору, підготовці, потужному культурному впливу (в умовах ефективної організаційної культури їх підприємств), співробітництву, мотивації, наділенню повноваженнями, привабливим стимулам, організаційній гнучкості, гарній базі даних.

Список рекомендованої літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб., 2008. – 832 с.
2. Беа Ф.К., Дихил Э., Швайтцер М. Экономика предприятия. – М., 1999. – 928 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 332 с.
4. Дмитренко Г.А. Целевой подход к управлению процессом формирования развития и реализации человеческих ресурсов в условиях переходного общества. – К.: МАУП, 1996. – 346 с.
5. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М., 2000. – 272 с.
6. За ред. Никифоренка В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний університет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. – 200 с.
7. Иванова С. Искусство подбора персонала. – М., 2005. – 160 с.
8. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. – М., 2006. – 375 с.
9. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
10. Лапушта М.Г. Справочник директора предприятия. – М., 2003. – 912 с.
11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: "Финпресс", 2004. – 288 с.
12. Мелия М. Бизнес – это психология. – М., 2005. – 352 с.
13. Никифоренко В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний університет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. – 176 с. 207
14. Нив Г. Пространство доктора Деминга. – М., 2005. – 370 с.
15. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. – М., 2000. – 218 с.
16. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности. – М., 2005. – 352 с.
17. Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тейлор Стивен. Управление человеческими ресурсами: Учебник: Пер. 5 англ. издания. Научный редактор перевода Хачатуров А.Е. – М.: "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М., 2001. – 282 с.

19. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. – М., 2006. – 320 с.
20. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы – М.: Издательство ЛКИ. 2008. – 272 с.
21. Шнайдер Б., Шмидт Н. Персонал для организации. – СПб., 2004. – 560 с.
22. Ягер Д. Творческое управление временем в новом веке. – М., 2003. – 208 с.
23. HBR. Измерение результативности компании. – М., 2006. – 220 с.
24. HBR. Креативное мышление в бизнесе. – М., 2006. – 228 с.

Навчально-методичне видання

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
для здобувачів вищої освіти
третього освітньо-науково ступеня PhD
спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: **Олійник** Тетяна Георгіївна

Формат 60x84/16 Ум. друк. арк. 1,2.

Тираж прим. Зам. № __

Надруковано у видавничому відділі Миколаївського національного аграрного
університету 54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе,9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.