

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
Державний вищий навчальний заклад  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

**І. Л. ПЕТРОВА**

# **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Навчальний посібник**

*Затверджено  
Міністерством освіти і науки,  
молоді та спорту України*

УДК 005.95/.96(075.8)  
ББК 65.291.212.1  
П-30

*Рецензенти*

**В. М. Петюх**, канд. екон. наук, проф.  
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)  
**Л. С. Лісогор**, д-р екон. наук  
(Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України)  
**Г. А. Дмитренко**, д-р екон. наук, проф.  
(УМО НАПН України)

*Редакційна колегія факультету управління персоналом та маркетингу*

*Голова редакційної колегії* О. К. Шафалюк, д-р екон. наук, проф.

*Відп. секретар редакційної колегії* Н. В. Куденко, д-р екон. наук, проф.

*Члени редакційної колегії:* А. М. Колот, д-р екон. наук, проф.; В. В. Кривещенко, канд. екон. наук, доц.; О. І. Макаренко, канд. фіз.-мат. наук, доц.; О. В. Ольшанська, канд. екон. наук, доц.; В. М. Петюх, канд. екон. наук, проф.; В. А. Савченко, д-р екон. наук, проф.; В. Ф. Смоляннюк, д-р політ. наук, проф.

*Гриф надано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
Лист № 1/11-2558 від 27.02.2012*

**Петрова, І. Л.**

П-30 Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. /  
І. Л. Петрова. — К. : КНЕУ, 2013. — 466, [6] с.  
ISBN 978-966-483-647-7

Навчальний посібник пропонує стратегічний підхід до управління людськими ресурсами та формування відповідних компетенцій, що відображає нову стадію розвитку управління персоналом у сучасних організаціях.

Призначений для студентів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», студентів інших економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів. Також буде корисний для керівників підприємств, фахівців з управління персоналом, слухачів бізнес-школ, центрів магістерської підготовки і підвищення кваліфікації управлінських працівників.

**УДК 005.95/.96(075.8)**  
**ББК 65.291.212.1**

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-483-647-7

© І. Л. Петрова, 2013  
© КНЕУ, 2013

# Зміст

---

---

<i>Передмова</i> . . . . .	7
<b><i>Розділ 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами</i></b> . . . . .	10
1.1. Сутність і необхідність стратегічного управління людськими ресурсами (персоналом). . . . .	11
1.2. Поняття вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління людськими ресурсами. . . . .	19
1.3. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління людськими ресурсами та їх порівняльний аналіз. . . . .	27
1.4. Стратегічне управління людськими ресурсами як навчальна дисципліна, теорія, мистецтво і практика. . . . .	39
<b><i>Розділ 2. Сутність і види стратегії управління людськими ресурсами</i></b> . . . . .	49
2.1. Стратегія управління людськими ресурсами: сутність і фактори формування . . . . .	50
2.2. Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації. . . . .	58
2.3. Модель стратегії управління людськими ресурсами, заснована на компетенціях . . . . .	65
2.4. Види та класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами. . . . .	79
<b><i>Розділ 3. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами</i></b> . . . . .	91
3.1. Зміна функцій кадрової служби в умовах стратегічного управління. . . . .	92

3.2. Організаційна структура кадрової служби у стратегічному управлінні сучасною організацією. . . . .	99
3.3. Фахівці служби управління персоналом як стратегічні партнери організації. . . . .	105
3.4. Менеджер з персоналу в управлінській команді стратегічного менеджменту . . . . .	115
3.5. Бюджетування та контроль витрат на управління персоналом. . . . .	117

**Розділ 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегії управління людськими ресурсами. . . . . 129**

4.1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління людськими ресурсами. . . . .	130
4.2. Типи відповідності стратегії розвитку організації та стратегії розвитку людських ресурсів. . . . .	141
4.3. Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами: сутність і форми. . . . .	154
4.4. Завдання служби управління персоналом щодо забезпечення відповідності та гнучкості стратегії управління людськими ресурсами . . . . .	160

**Розділ 5. Стратегічний аналіз управління людськими ресурсами організації . . . . . 168**

5.1. Етапи та елементи стратегічного аналізу управління людськими ресурсами організації. . . . .	169
5.2. Діагностика внутрішнього середовища людських ресурсів організації. . . . .	181
5.3. Аналіз зовнішніх можливостей та загроз. Оцінка ситуації на ринку праці та перспектив його розвитку. . . . .	187
5.4. SWOT-аналіз управління людськими ресурсами організації. . . . .	195

**Розділ 6. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації . . . . . 209**

6.1. Лідерство як фактор реалізації стратегії управлінні персоналом. . . . .	210
6.2. Аналіз стратегічних можливостей команди і командоутворення. . . . .	221

6.3. Діагностика організації на готовність до запровадження стратегічного управління людськими ресурсами. . . . .	235
<b>Розділ 7. Процес стратегічного управління людськими ресурсами. . . . .</b>	<b>256</b>
7.1. Етапи та елементи процесу стратегічного управління людськими ресурсами . . . . .	257
7.2. Формування стратегії управління людськими ресурсами . . . . .	269
7.3. Структурний метод розроблення стратегії управління людськими ресурсами . . . . .	280
7.4. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами. . . . .	284
<b>Розділ 8. Організаційні стратегії управління людськими ресурсами . . . . .</b>	<b>297</b>
8.1. Процес розроблення стратегії корпоративної культури . . . . .	298
8.2. Оцінювання ефективності стратегії управління корпоративною культурою . . . . .	310
8.3. Стратегії управління організаційними змінами. . . . .	314
8.4. Стратегії розвитку трудових відносин . . . . .	320
<b>Розділ 9. Функціональні стратегії управління людськими ресурсами. . . . .</b>	<b>339</b>
9.1. Стратегічне планування людських ресурсів. . . . .	340
9.2. Стратегії розвитку людських ресурсів . . . . .	355
9.3. Поняття стратегічної мотивації та стратегія винагороди . . . . .	369
<b>Розділ 10. Стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації. . . . .</b>	<b>384</b>
10.1. Життєвий цикл організації як фактор стратегічного управління персоналом. . . . .	385
10.2. Особливості стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу організації. . . . .	399
10.3. Зміни організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації . . . . .	410

10.4. Урахування стадій життєвого циклу працівника у процесі стратегічного управління персоналом . . . . .	413
<b>Розділ 11. Оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.</b> . . . . .	<b>421</b>
11.1. Цілі, напрями та збалансовані показники оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами. . . . .	422
11.2. Система показників ефективності діяльності служби управління персоналом. . . . .	431
11.3. Методи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами . . . . .	440
11.4. Зарубіжний досвід підвищення ефективності стратегічного управління персоналом. . . . .	451
<i>Предметний покажчик</i> . . . . .	464

## Передмова

---

---

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.

Стратегічне управління людськими ресурсами організації формується як новий етап розвитку управління персоналом із урахуванням далекоглядного прогнозу її майбутнього, на основі якого, а не навпаки, здійснюються актуальні управлінські дії. Необхідність теоретичного осмислення стратегічного управління людськими ресурсами організації активізувала науковий інтерес зарубіжних і вітчизняних фахівців, спонукала їх до проведення спеціальних досліджень. Проте багато суто теоретичних питань і таких, що наразі ставить практика, залишаються нез'ясованими та гостро дискусійними. Серед них — співвідношення стратегічного управління людськими ресурсами з управлінням персоналом, а також із системою стратегічного менеджменту взагалі.

Теоретичні й методологічні засади цього наукового напрямку було закладено наприкінці минулого століття такими відомими

вченими, як І. Ансофф, А. Чандлер, К. Ендрюс, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон та ін.

Стратегічний аспект управління людськими ресурсами організації обґрунтовували М. Армстронг, Г. Десслер, Г. А. Дмитренко, А. П. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Я. Кібанов, А. А. Лобанов, В. І. Маслов, Ю. Г. Одегов, С. В. Шекшня та ін.

У пропонованому навчальному посібнику розглядається комплексний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами організації, складовими якого є системно орієнтовані аспекти. У контексті першого аспекту аналізуються компоненти стратегічного управління людськими ресурсами організації, здійснюється класифікація стратегій управління людськими ресурсами, досліджуються організаційні та функціональні стратегії. Другий аспект передбачає підхід до практичної діяльності зі стратегічного управління людськими ресурсами як до бізнес-процесів, що характеризуються своїми входними параметрами, певними діями та результатами.

Сутність стратегічного управління людськими ресурсами організації визначається як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток і реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей.

Для розкриття змісту стратегічного управління персоналом у навчальному посібнику використано широкий арсенал стратегічних інструментів, зокрема моделей компетенцій, бюджетування витрат на персонал, системи збалансованих показників (BSC), ключових показників ефективності (KPI), SWOT-аналізу, транзитивної матриці, технології ментальних карт (*mindmapping*) тощо.

Читачам пропонується багато прикладів з практики діяльності реальних компаній, які успішно реалізують стратегії стратегічного управління людськими ресурсами. Разом з тим, істотну увагу приділено проблемам, суперечностям і недолікам стратегічного управління людськими ресурсами організації.

Метою навчального посібника є надання можливості майбутнім фахівцям сформувати компетенції, потрібні для виконання завдань у сфері стратегічного управління людськими ресурсами організації.

Навчальний матеріал з дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами» можна умовно згрупувати у такі блоки:

—методологія стратегічного управління людськими ресурсами організації;



—процес стратегічного управління людськими ресурсами організації;

—організаційні та функціональні стратегії управління людськими ресурсами;

—оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами організації.

Навчальний посібник підготовлено з урахуванням нових вимог, що постали перед управлінською теорією і практикою у світлі інноваційних змін, а також на підставі досвіду автора як викладача, бізнес-тренера і консультанта.



## МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 1.1. Сутність і необхідність стратегічного управління людськими ресурсами (персоналом).
- 1.2. Поняття вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління людськими ресурсами.
- 1.3. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління людськими ресурсами та їх порівняльний аналіз.
- 1.4. Стратегічне управління людськими ресурсами як навчальна дисципліна, теорія, мистецтво і практика.

*Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви будете знати:*

- причини виникнення та суттєві особливості стратегічного управління людськими ресурсами;
- мету, цілі та завдання стратегічного управління людськими ресурсами;
- загальні, специфічні та часткові функції стратегічного управління людськими ресурсами;
- сутність і форми прояву вертикальної та горизонтальної відповідальності у моделі стратегічного управління людськими ресурсами;
- основні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами: «найкращої відповідності», «найкращої практики», «конфігураційний», «ресурсної бази»;
- мету, предмет і зміст дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами», її значення у формуванні сучасного менеджера з персоналу,

*а також уміти:*

- аналізувати і систематизувати фактори виникнення СУЛР, визначити їх наслідки;
- моделювати вертикальні та горизонтальні зв'язки в системі СУЛР;
- графічно представляти модель СУЛР;
- виокремити недоліки та переваги різних підходів до СУЛР;
- розкривати практичне значення змістових елементів дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами».

### **1.1. Сутність і необхідність стратегічного управління людськими ресурсами (персоналом)**

---

---

Управління персоналом пройшло довгий шлях еволюції — від ведення особових справ і виконання простих кадрових процедур до складної комбінації традицій, програмних настанов і тактики ведення практичної діяльності, які сукупно сприяють формуванню та реалізації стратегічного курсу розвитку організації. Найбільш радикальні зміни в управлінні персоналом відбулися наприкінці ХХ ст. — під час істотних економічних, технологічних і соціальних зрушень. Саме вони спровокували виклики, пошук відповідей на які спрямував підприємства в царину стратегічного управління. Ключовою економічною тенденцією часу стала глобалізація як вихід підприємств на зарубіжні ринки. Це різко посилює конкурентну боротьбу як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, спонукаючи підприємства скорочувати витрати, підвищувати продуктивність та якість праці, досягати вищої ефективності та результативності. Досягнення й підтримання високої ефективності стали першим викликом дійсності.

Разом з тим підтримувати високу ефективність тільки за рахунок скорочення витрат неможливо, потрібні принципово нові важелі її зростання. Протистояння в конкурентній боротьбі вимагало використання інновацій. Рубіж століть знаменувався справжнім технологічним бумом. За цих умов підприємство мало виявити неабияку заповзятливість у пошуку, виборі, розробленні та комерціалізації нових ідей. Засвоєння і продукування інновацій — це інший виклик підприємству з боку зовнішнього середовища, спричинений прискоренням технологічного розвитку. Впровадження інновацій, своєю чергою, зумовило комплексний підхід до модернізації організаційних струк-

тур управління, зміни його стилів і методів, підвищення ролі творчої праці, розширення участі в управлінні й активізації всіх працівників організації, одержання синергічного ефекту від їх діяльності. Справжнім активом підприємства стає людський капітал, ефективне використання якого створює стійкі конкурентні переваги організації. Нові вимоги висуваються до відбору, розвитку, оцінювання, винагороди персоналу, які узгоджено вирішують завдання створення компетенцій, необхідних для успішної реалізації організаційної стратегії. Компетенції, що відрізняють певне підприємство від інших і проявляються в унікальних рисах його продукції, потрібної споживачеві, — ще один виклик нової реальності. Посилення клієнтоорієнтованості бізнесу зумовлювалося не лише економічними, а й суттєвими соціальними змінами. Споживачі й партнери підприємств, інвестори, урядові та неурядові організації, суспільство загалом висунули нові вимоги до етики ведення бізнесу, його екологічної безпеки, реальної турботи про гострі соціальні проблеми. Корпоративна соціальна відповідальність стає серйозним викликом для підприємства, що передбачає його адекватну реакцію на соціальні запити усіх зацікавлених сторін і насамперед свого власного персоналу.

Відповідь на ці зміни зовнішнього середовища зумовила необхідність системних перетворень в управлінні підприємством:

- по-перше, вибір нових організаційних стратегій ефективності та інновацій;
- по-друге, включення стратегічного управління персоналом як органічного компонента загального стратегічного підрозділу;
- по-третє, глибокі трансформації організаційної культури, які зрушили пласти як внутрішніх, так і зовнішніх відносин підприємства.

Сукупним ефектом перетворень став стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в контексті загальної стратегії розвитку організації та формування її нової культури (рис. 1.1).

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР), як нова стадія розвитку управління персоналом, виникає тоді, коли діяльність організації спрямована на забезпечення стійких конкурентних змін зовнішнього оточення, причому вирішальною перевагою стають унікальні компетенції персоналу, що дозволяють задовольняти потреби споживачів, не порушуючи соціально-етичних норм ведення бізнесу.

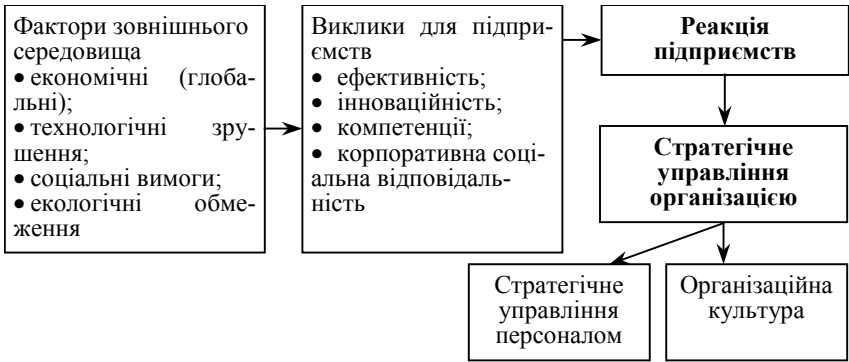


Рис. 1.1. Формування стратегічного управління людськими ресурсами

Паралельно з цим у теорії та практиці затверджується термін «людські ресурси», який, на відміну від терміна «персонал», має більш виражене соціальне забарвлення, акцентуючи увагу на індивідуальних особливостях працівників, їх новій ролі у сучасному виробництві. Разом з тим, термін «людські ресурси» використовується не лише на рівні підприємства (організації), а й на рівні суспільства. Цю розбіжність ми будемо враховувати, зважаючи на те, що у більшості випадків на рівні підприємства обидва терміни можна вживати як синоніми.

Відповідно до цього, стратегічне управління людськими ресурсами можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей. Це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації домагатися конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей.

На основі концептуальних принципів стратегічного управління підприємством [1, с. 197] нами сформовано принципи стратегічного управління людськими ресурсами, серед яких можна зазначити такі:

— довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень у сфері розвитку людських ресурсів організації,

— спрямованість управлінських впливів на зміну людського потенціалу і створення можливостей для більш ефективної його реалізації;

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

—альтернативність вибору управлінських рішень щодо стратегії, політики і тактики управління персоналом залежно від стану внутрішнього та зовнішнього середовища організації;

—постійний контроль за станом і динамікою зовнішнього середовища та своєчасне внесення змін в управлінські рішення щодо стратегії, політики і тактики управління персоналом.

Стратегічне управління людськими ресурсами зосереджено на тому, що відрізняє організацію від її конкурентів, визначаючи наміри, засоби досягнення цілей, напрями довгострокового розміщення важливих ресурсів компанії таким чином, щоб ці ресурси та можливість відповідали зовнішньому оточенню. При цьому стратегія встановлює загальні підходи до виявлення ключових факторів успіху, а стратегічні рішення спрямовані на те, щоб зробити серйозний і довгостроковий вплив на перспективи даної організації.

Основна мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у створенні стратегічних можливостей за рахунок забезпечення організації кваліфікованими, лояльними й добре мотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довгострокової конкурентної переваги. Тому головним завданням управління персоналом є збереження відчуття загального напрямку в бурхливому зовнішньому середовищі для того, щоб, розробляючи й впроваджуючи послідовні й практичні програми розвитку людських ресурсів, можна було задовольняти комерційні потреби організації, а також індивідуальні й колективні потреби її працівників. На думку С. О. Гримблата та М. В. Воронова, стратегічна мета всієї системи управління персоналом — розвиток бізнесу компанії за рахунок максимально ефективного використання людського капіталу [2, с. 107]. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає:

- застосування стратегічного планування;
- логічний та послідовний підхід до проектування систем управління персоналу, заснований на політиці зайнятості й стратегії використання людських ресурсів;
- установлення відповідності між діяльністю й політикою управління персоналом і певною стратегією бізнесу;
- розгляд працівників даної організації як «стратегічного ресурсу» для досягнення конкурентної переваги;
- корпоративну соціальну відповідальність компанії, що дає змогу спрямовувати її діяльність в інтересах усіх зацікавлених сторін.

## **Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати такі завдання:**

1) забезпечення організації необхідним людським потенціалом відповідно до цілей її стратегічного розвитку;

2) формування внутрішнього середовища організації, її внутрішньоорганізаційної культури, ціннісних орієнтацій, пріоритетів у потребах для створення умов виявлення стратегічного мислення та реалізації обраних стратегій;

3) реалізація компетенцій працівників організації відповідно до стратегічних цілей з метою досягнення стійких конкурентних переваг організації на ринку;

4) сценарне прогнозування майбутнього у ході визначення стратегії організації та розвитку партисипативного управління на всіх її рівнях [3, с. 43];

5) задоволення та узгодження інтересів працівників, керівників, власників компанії, а також потреб та інтересів споживачів й інших соціальних груп з оточення компанії.

Для вирішення завдань стратегічне управління персоналом повинно виконувати певні функції. Методологічно правильно виокремовувати **три види функцій**: загальні, специфічні та часткові.

*Загальні* функції формують замкнений процес управління [2, с. 86], який включає: планування, організацію та координацію, контроль, спілкування (комунікації), оцінювання, мотивацію. Всі ці функції повинні виконуватися постійно у тісній взаємодії, тобто розглядатися як процеси. Крім того, у стратегічному управлінні персоналом вони мають свої особливості:

- планування — процес визначення найближчих і далеких цілей розвитку персоналу і вибір оптимальних способів та інструментів їх досягнення;

- організація та координація — пошук і розподіл ресурсів, організація трудових і технологічних процесів, розроблення організаційної структури, способів взаємодії між її ланками, делегування повноважень, координація всіх видів діяльності, узгодження внутрішніх і зовнішніх трансакцій;

- контроль — перевірка відповідності виконання стратегії управління персоналом запланованим орієнтирам, прийняття коригувальних рішень у разі потреби;

- спілкування — спосіб передавання інформації в організації з метою трансляції місії, цілей, цінностей, сумісного прийняття рішень, досягнення згоди, довіри та згуртованості в колективі;

- оцінювання — розроблення та впровадження критеріїв оцінювання ступеня реалізації стратегічних завдань у контексті матеріальних досягнень, творчих ідей, динаміки взаємовідносин;

- мотивація — забезпечення внутрішньої готовності керівників і працівників діяти згідно з обраною стратегією, виявляти вміння стратегічно мислити, розвивати необхідні компетенції.

У сукупності ці функції-процеси відбивають зміст цілісного процесу стратегічного управління персоналом як складової загального стратегічного менеджменту.

До **специфічних** функцій варто віднести такі:

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

- постановки цілей — розроблення дерева цілей управління людськими ресурсами та цільових програм, спрямованих на їх виконання;

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

- цільової орієнтації — забезпечення узгодженого функціонування всіх процесів, структур, політик і процедур управління персоналом через їх орієнтацію на досягнення цілей організації;

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

- соціальну — формування сприятливої соціальної атмосфери, високої організаційної культури, позитивного іміджу організації в суспільстві.

Специфічні функції стратегічного управління персоналом реалізують роль і напрями стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації відповідно до обраної стратегії розвитку.

З попередніми функціями тісно корелюються **часткові** функції управління персоналом, до яких належать планування потреби в персоналі, підбір і відбір персоналу, соціальна і професійна адаптація персоналу, навчання й перенавчання персоналу, моделювання кар'єри ключових працівників, оцінювання персоналу, стимулювання праці, утримання та звільнення персоналу, регулювання соціально-трудових відносин. Важливо підкреслити, що з погляду стратегічної перспективи ці функції набувають особливого змісту, що розглядатиметься далі.

Стратегічне управління персоналом, безсумнівно, відрізняється від тактичного. Воно має інші цілі, часові горизонти, інший характер завдань та відмінні технології прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління людськими ресурсами є поглядом з майбут-



нього, який висвітлює ті необхідні трансформації, через які має пройти персонал організації в перспективі. Воно відривається від стереотипів минулого, прагнучи нових проривів. Тактичне управління цілком перебуває в теперішньому часі, базується на минулому досвіді організації, закріплює вже здобуті позиції. З іншого боку, стратегічне і тактичне управління персоналом, будучи відносно самостійними видами управлінської діяльності, не протистоять одне одному. Більш того, вони мають спільну зону, де перетинаються. У процесі стратегічного управління розробляються стратегічні напрями і засоби, які реалізуються під час тактичного управління. Тактичне управління втілює у життя стратегічні наміри, використовує визначену стратегічну позицію для досягнення поставлених цілей організаційного розвитку. Між цими видами управлінської діяльності існує суперечність, яка випливає з того, що у певному періоді важко водночас досягти стратегічні й тактичні цілі, реалізувати відповідні завдання. З практики відомо, що в обмеженому часі короткострокові цілі відсувають довгострокові на задній план. Саме цим пояснюється, що більшість українських підприємств ще не мають виважених стратегій управління людськими ресурсами. Менеджерам, які здійснюють стратегічне управління персоналом, необхідно дотримуватися пріоритетів стратегічних завдань під час планування та реалізації своєї діяльності. Виконувати повсякденні операції слід з чітким уявленням про те, що вони вносять у досягнення стратегічних цілей.

У синтезованому вигляді відмінності між стратегічним і тактичним управлінням людськими ресурсами подано у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**ВІДМІННОСТІ МІЖ ТАКТИЧНИМ І СТРАТЕГІЧНИМ УПРАВЛІННЯМ  
ЗА КЛЮЧОВИМИ ОЗНАКАМИ<sup>1</sup>**

Ключові ознаки управління персоналом	Тактичне	Стратегічне
Об'єкт управління	Компетенції персоналу, необхідні для досягнення поточних завдань і цілей	Компетенції персоналу, необхідні для досягнення стратегічних цілей
Цілі управління	Результати праці, трудової поведінки та ставлення до праці, зумовлені поточними завданнями	Ефективність людських ресурсів організації у довгостроковому періоді, їх залучення до процесів управління й реалізації стратегічних цілей організації

<sup>1</sup> Укладено автором на основі [4, с. 16—17]

Закінчення табл. 1.1

Ключові ознаки управління персоналом	Тактичне	Стратегічне
Пріоритети управління	Кількісні й якісні показники результативності та трудової поведінки в поточному періоді	Показники ставлення до праці, лояльності до організації, єдності індивідуальних і спільних цілей організації
Кінцева ціль	Досягнення поточних цілей у рамках реалізації стратегії організації	Досягнення стратегічних цілей організації
Проміжна ціль	Приведення кількісно-якісних характеристик персоналу відповідно до вимог поточних завдань та актуальних проблем	Формування довготривалого періоду конкурентоспроможного персоналу з допомогою розвитку системи управління персоналом на основі аналізу й оцінювання динаміки зовнішнього середовища
Часові межі	Горизонт планування, однозначно заданий до формування плану. Оперативні рішення	Горизонт планування, визначений стратегічними цілями. Довгострокові управлінські рішення
Підпорядкування	Залежність цілей і засобів тактичного управління від визначеної стратегії	Залежність реалізації стратегії від ефективності тактичних дій
Характер прийняття управлінських рішень	Структурованість проблем, деталізованість рішень. Очевидність наслідків прийняття рішень	Неструктурованість проблем, недеталізованість рішень, неоднозначність наслідків прийняття рішень
Рівень прийняття управлінських рішень	Оперативний і тактичний рівні управління	Найвищий рівень управління організації
Ступінь ризику	Низький ступінь невизначеності й ризику	Високий ступінь невизначеності й ризику

Потрібно додати, що за умов стратегічного управління людськими ресурсами істотно змінюються вимоги до самих працівників, які мають стати професіоналами широкого профілю, творчими, ініціативними, мотивованими на досягнення результату, готовими до змін, беззаперечно лояльними до компанії. Якщо для тактичного управління характерний погляд на персонал як на ре-

сурс, як на виконавців заздалегідь визначених функцій, то у стратегічному управлінні персонал є найвищою цінністю, джерелом основної конкурентної переваги компанії. Основними факторами управління у першому випадку є організаційні структури, процедури, техніка і технологія, тоді як у другому — це Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок. Менеджмент у тактичному управлінні сконцентрований на внутрішньому фокусі — раціональному використанні всіх ресурсів з метою одержання прибутків, тоді як фокус стратегічного управління інший — пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до змін у зовнішньому середовищі, життєдіяльність організації у довгостроковій перспективі через установалення динамічного балансу з оточенням. Нарешті принципово різні критерії ефективності діяльності компанії за умов тактичного і стратегічного управління. Якщо у першому випадку ефективність діяльності та управління визначає прибутковість використання виробничого потенціалу, то у другому — ефективність діяльності та управління організацією проявляється у тому, наскільки своєчасно і точно вона реагує на нові запити з боку ринку та змінюється залежно від змін її оточення.

## 1.2. Поняття вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління людськими ресурсами

---

---

Ключовими ознаками стратегічного управління людськими ресурсами, що яскраво відрізняють його від традиційних підходів, є, по-перше, інтегрованість його із загальною організаційною стратегією управління, а, по-друге, — органічний взаємозв'язок усіх напрямів управлінської політики, практики і процедури у сфері людських ресурсів з обраним стратегічним імперативом (основна вимога загальної стратегії до управління персоналом).

Розглянемо ці ознаки детальніше. Зв'язок між стратегічним управлінням організації та стратегічним управлінням її людськими ресурсами називається **вертикальним** і може здійснюватися у різних способи. На основі моделі Торрінгтона і Холла (1998) нами виявлено п'ять можливих видів такого зв'язку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. П'ять видів вертикального взаємозв'язку

Як бачимо, у випадку *A* стратегічне управління і управління персоналом відокремлені. Між ними існують суто адміністративні відносини. Діяльність з управління персоналом зосереджена на повсякденній роботі. А фахівці відділу кадрів ніколи не залучаються до формування стратегічного плану розвитку організації. У випадку *B* йдеться про односторонній зв'язок. Стратегічні плани розробляються без участі кадрового відділу. Проте в організації визнається роль кадровиків у реалізації стратегій: їм доручаються завдання, виконання яких необхідно для досягнення стратегічних цілей. Проте, всупереч очікуванням, односторонній зв'язок часто стає на заваді успіху.

Двосторонній зв'язок (випадок *C*) означає, що проблеми розвитку людських ресурсів беруться до уваги вже на стадії формування та дизайну загальної стратегії організації. Інтегрованість досягається послідовно у три етапи: спочатку стратегічний менеджмент інформує кадровий підрозділ про альтернативні стратегії розвитку. Далі спеціалісти з управління персоналом аналізують можливість та обмеження з боку людських ресурсів щодо здійснення запропонованих стратегій і презентують результати аналізу вищому керівництву компанії. Потім, після прийняття стратегічних рішень, стратегічний план доводиться до фахівців з управління персоналом, які розробляють спеціальні програми для його втілення. Таким чином встановлюється двосторонній зв'язок, або зв'язок-діалог, між стратегічним управлінням організацією та її людськими ресурсами.

Досить гармонійно виглядає випадок *D* — інтегрований або цілісний зв'язок. Цей зв'язок є динамічним і багатограним, заснованим на тривалій, постійній взаємодії стратегічного менеджменту та служби управління персоналом, замість їх суміс-

них послідовних дій. Здебільшого спеціалісти з управління персоналом входять до стратегічного комітету компанії, беручи участь як у формуванні, так і в реалізації стратегій компанії на практиці. Спеціалісти зі стратегічного менеджменту разом з кадровиками розробляють місію організації, надають їй зрозумілої для співробітників компанії форми, а потім транслиують її кожному працівникові, пояснюючи зв'язок між його повсякденними трудовими обов'язками і місією та стратегічними завданнями компанії. Наступним внеском служби управління персоналом у формування стратегії організації є участь у стратегічному аналізі сильних і слабких її сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз у контексті формування і використання людських ресурсів. На цьому етапі проводиться аналіз трудових показників діяльності підприємства, здійснюється пошук резервів підвищення продуктивності праці та реалізації трудових процесів, вивчаються шляхи оптимізації витрат на персонал. Паралельно досліджуються стан і динаміка ринку праці в розрізі професій, які цікавлять компанію в аспекті її стратегічного курсу. Так, HR-спеціалісти разом з HR-консультантами донецької компанії ДТЕК на основі стратегічного аналізу ринку праці, проведеного у 2009 р., з'ясували, що до 2012 р. поглибиться кадровий дефіцит за такими професіями, як гірничий робітник очисного забою та підземний машиніст електровозу. За результатами аналізу було прийнято рішення про розширення підготовки даних спеціалістів силами компанії.

Ще одним внеском служби управління персоналом можна вважати її участь у виборі найкращої альтернативи стратегічного розвитку організації. І цілком зрозуміло, що за таких обставин наступні дії служби управління персоналом у сфері реалізації обраної стратегії будуть більш успішними.

П'ятий вид зв'язку (випадок *E* на рис. 1.2) наразі ще не набув поширення. Лише в поодиноких успішних компаніях розвинутих країн світу стратегії народжуються знизу, серед талановитих та ініціативних працівників, які ототожнюють свої особисті цілі з цілями розвитку компанії, вважають її успіх найвищою формою самовияву. При організаційній культурі, ґрунтованій на такій відчайдушній відданості, сприяє формуванню загальної стратегії в результаті акумуляції синергетичного ефекту односпрямованих думок, надій, очікувань і дій персоналу. Стратегічний комітет в цьому разі покликаний здійснювати експертизу представлених пропозицій.

Прикладом вдалого налагодження взаємозв'язку генеральної стратегії розвитку організації та її стратегії управління персоналом, яке призвело до покращання стратегічної позиції компанії на ринку, є діяльність відомої компанії «Колгейт-Палмолив» — глобальної виробничої компанії з продажами на суму більш ніж 5 млрд доларів на рік. Кілька років тому, після вступу на посаду, новий головний виконавчий директор розробив стратегічний напрям компанії, заснований на так званих «корпоративних ініціативах».

Нова стратегія наголошувала на концентрації на новій продукції, яка була б дешевшою, простішою з точки зору випуску і структури, що не вимагає ухвалення рішень у ході просування виробничих планів і введення нових стимулів. Стратегія була спрямована на те, щоб зробити не вельми популярну продукцію «Колгейта» конкурентоспроможною на світових ринках і на перепрофілювання компанії на випуск виробів гігієнічно-профілактичного спрямування. Відповідно до цієї нової стратегії зроблено кілька головних кроків. Чотирьох основних ділових партнерів було усунено, включаючи дві спортивні й розважальні компанії. Головна реорганізація полягала у скороченні одного рівня вищого управління. Додаткові ресурси було спрямовано на розроблення нового виробу, його дослідження та розвиток. Для досягнення нових стратегічних цілей у «Колгейт-Палмолив» розроблено та впроваджено Програми розвитку людських ресурсів. HR-департамент дістав повноваження щодо участі в реалізації стратегії компанії.

Управління людськими ресурсами компанії «Колгейт» стало органічним компонентом стратегічного управління. Основні зусилля HR-менеджерів спрямувалися на розроблення й реалізацію програми, призначеної для формування такої культури компанії, яка забезпечувала б:

- заохочення духу командної роботи і співпраці у межах компанії для досягнення спільних цілей, з наголосом на ідентифікацію, визнання і винагороду окремих успішних співробітників і структурних підрозділів;

- створення підприємницьких відносин серед менеджерів і формування творчого мислення усіх співробітників;

- досягнення єдності інтересів співробітників і акціонерів компанії.

У розвиток цього напрямку було розроблено численні підпрограми управління людськими ресурсами. Наприклад, повторно сформований виконавчий заохочувальний план компенсацій компанії зі збільшенням акценту на індивідуальне виконання і досягнення поставлених цілей. Пільги для співробітників було переглянуто з метою надання їм гнучкості й наближеності до потреб виконавців.

Зазначені заходи сприяли посиленню згуртованості колективу, спрямованості його зусиль на виконання стратегічних завдань і підвищенню результативності діяльності компанії.

Інтеграція загальної стратегії розвитку компанії та стратегії управління її людськими ресурсами, як бачимо з наведеного прикладу, стала запорукою ділового успіху компанії.

Іншою ключовою ознакою стратегічного управління людськими ресурсами є взаємозв'язок та взаємодія усіх процесів і субпроцесів управління персоналом, основними з яких є його найм, розвиток, оцінювання та винагорода. Стратегічна єдність цих процесів насамперед полягає в їх спільному спрямуванні на підтримку, розвиток та здійснення організаційної стратегії. Діяльність з управління персоналом перетворюється на функцію стратегічного менеджменту, а її головними цілями стають:

- участь у розробленні та реалізації стратегічного плану розвитку організації;
- проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації та зовнішнього ринку фахівців необхідного професійного профілю;
- забезпечення організації персоналом з компетенціями, що відповідають стратегічним завданням компанії;
- розвиток персоналу, оцінювання його та винагорода за виявлені здібності, виконані завдання й одержані результати діяльності;
- визначення його конкретного внеску в досягнення стратегічних пріоритетів і примноження цінностей організації;
- формування організаційної культури, спрямованої на вияв стратегічного мислення, появу нових ідей і створення простору для їх своєчасної та ефективної реалізації.

Відповідно до нових цілей стратегічного управління людськими ресурсами відбувається трансформація самого змісту основних його процесів. Так *відбір* персоналу в умовах стратегічного розвитку переорієнтовується із розв'язання поточних кадрових проблем організації на задоволення її перспективних потреб, пошук таких умінь, навичок і здібностей персоналу, потреба в яких виявиться у майбутньому під час проведення всіляких організаційних змін. Фокус пошуку зміщується при цьому з оцінювання специфічних рис претендента на посаду на оцінювання його універсальних характеристик, оскільки реалізація стратегій потребує різнобічних здібностей і навичок задля швидкої адаптації до виконання нових завдань. За стратегічного підходу зростає роль внутрішніх джерел найму, оскільки

особливої цінності набувають стратегічні корпоративні компетенції.

В умовах стратегічного управління персоналом, яке передбачає вироблення стану постійної готовності компанії та її співробітників до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища, трансформуються зміст, форми та методи *розвитку персоналу*. На перший план виступають постійно діючі тренінги здібностей і навичок, потрібних для майбутніх завдань. Розвиваються коучинг, секондмент, ротація кадрів. Наголос робиться на формуванні й розвитку компетенцій, які відрізняють дану компанію. Розвиток персоналу переорієнтується з індивідуальної на групову форму, охоплюючи весь штат доцільними та безперервними видами навчання.

Стратегічний підхід до управління вимагає перетворення компанії на організацію, що навчається, оскільки лише за таких умов вона може бути готовою до різноманітних викликів оточення.

Істотно змінюються акценти **оцінювання** персоналу за умов стратегічного управління. Його об'єктом виступають вже не стільки результати діяльності, досягнуті в минулому, а, скоріше, потенціал працівників, їх можливий майбутній внесок у реалізацію стратегічних завдань. Пріоритетними є компетенції виконавців, як корпоративні, так і специфічні. Особливо цінуються такі риси, як стратегічне мислення, універсальність умінь і навичок, здатність швидкої адаптації до змін. Відтак, відбувається перехід від оцінювання за результатами до оцінювання за компетенціями.

Ці ж нові принципи простежуються і в підходах до стратегічної **винагороди** персоналу. Впроваджуються системи винагороди, що налагоджені на «перспективу» та задовольняють стратегічні вимоги. Стратегічна мотивація спрямована на одержання довгострокових ефектів, визнання заслуг тих співробітників, які забезпечують досягнення стратегічних пріоритетів розвитку організації. Їх винагорода практично не прив'язується до поточних результатів, натомість заохочується вміння виконувати свої повсякденні обов'язки з огляду на стратегічну перспективу. Винагорода за таких умов щільно пов'язана із системою оцінювання, базується на її результатах і має на меті посилення якостей працівників, бажаних для реалізації стратегії організації.

Ще одним аспектом стратегічної єдності всіх процесів управління персоналом є так зване «горизонтальне вирівню-



вання». Воно передбачає взаємозв'язок усіх процесів і практик управління персоналом на основі спільної мети. Як зазначає В. І. Маслов, стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінювання, винагороди і розвитку, виходячи з цілісної уяви про мету розвитку підприємства [3, с. 55]. Для забезпечення необхідної єдності слід обрати стратегічний імператив. Стратегічний імператив — це основна вимога стратегічного управління організацією до кожної її підсистеми. У даному контексті стратегічним імперативом може виступати будь-який стратегічно важливий орієнтир, ключова вимога до персоналу з боку обраної стратегії. Саме під цей імператив і налагоджуються всі кадрові політики, процеси, програми і процедури. Припустимо, що стратегічним імперативом є ефективність праці, тоді підбір, розвиток, оцінювання й винагорода персоналу трансформуються таким чином, щоб реалізувати цю вимогу (рис. 1.3).

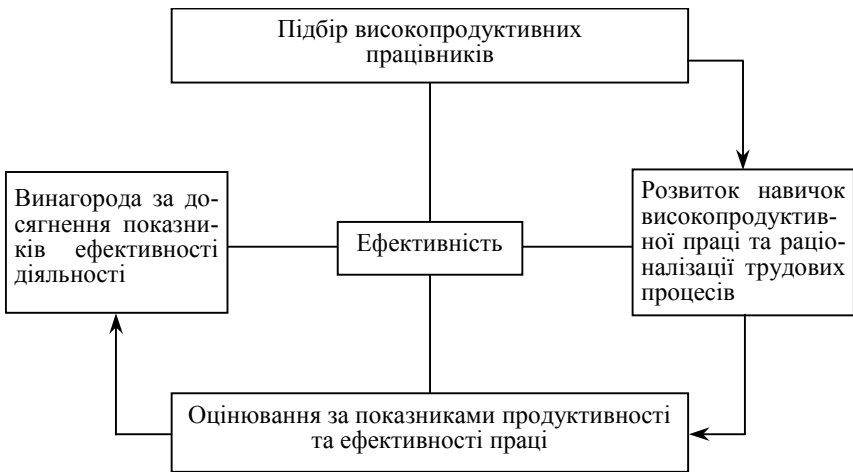


Рис. 1.3. Горизонтальне вирівнювання процесів управління персоналом на основі стратегічного імперативу «ефективність»

Інтегрованість управління персоналу з організаційною стратегією (вертикальне вирівнювання) та внутрішній взаємозв'язок усіх управлінських кадрових процесів і практик (горизонтальне вирівнювання) є основними атрибутами моделі стратегічного управління персоналом. Останню можна подати

у вигляді процесної моделі з необхідними елементами й етапами (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Модель стратегічного управління персоналом.

На рис. 1.4 стратегічне управління персоналом представлено в системі стратегічного управління організацією і виступає як один з важливих його компонентів. Ця модель дає лише узагальнене уявлення про процес стратегічного управління людськими ресурсами. Конкретизувати її зміст і можливості практичного застосування допомагають концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом та їх порівняльна характеристика.

### 1.3. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління людськими ресурсами та їх порівняльний аналіз

---

---

Основними концептуальними підходами до стратегічного управління персоналом є підхід «найкращої відповідності», конфігураційний підхід, підхід ресурсної бази та підхід найкращої практики. Їх дослідження дозволяє не лише простежити розвиток стратегічного управління персоналом, а й з'ясувати його зростаючу роль у діяльності організації, створенні її конкурентних переваг і доданої вартості.

Не дивно, що вихідними для формування зазначених підходів були концептуальні засади загального стратегічного управління, органічною складовою якого є стратегічне управління персоналом. Так, історично першим поглядом на суть процесів, що розглядаються, був *класичний підхід раціонального планування*. Його представники (Альфред Чандлер, Ігор Ансофф, Альфред Слоун та ін.) вважали, що складниками успішної діяльності організації є: довгострокові цілі, жорстка ієрархія рівнів управління, підпорядкування ресурсів організації досягненню прибутку як лейтмотиву організаційної діяльності, аналіз внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища. Проте з часом раціональне планування виявило свої недоліки, насамперед неспроможність гнучко враховувати швидкі ринкові зміни, і директивні плани поступилися місцем визначенню орієнтирів або контурів майбутнього розвитку організації.

Наступний *еволюційний підхід* базувався на вивченні впливу ринку на діяльність організації та її стратегічний вибір, заперечуючи доцільність раціональних моделей. Максимізація прибутку розглядалася як результат виграшу в конкурентній боротьбі. Разом з тим, підходи об'єднувало ігнорування соціокультурного середовища організації та, відповідно, її соціальних цілей. Цю обмеженість долають *процесуальний* і *системний* підходи. Обидва підходи відійшли від розуміння прибутку як провідної і універсальної мети розвитку, відстоюючи цілі та інтереси інших суб'єктів стратегічного управління. Перший з них зосередився на психологічних, політичних і поведінкових відносинах всередині організації та їх впливі на формування і реалізацію її стратегії. Це ще більше переконало представників процесуальної школи в обмеженості планових стратегій і в дієвості ситуативних, таких, що виникають у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики. Нареш-

ті останній — *системний підхід* розглядав організацію та її стратегічний вибір у складному взаємозв'язаному соціальному середовищі, де діють культурні й соціальні інститути різних ієрархічних рівнів як усередині, так і поза організацією, та чинять істотний вплив на стратегічні цілі та їх узгодження. З такої точки зору стратегія виглядає більшою мірою запланованою, ніж ситуативною. Отже, класичний раціональний і системний підходи схожі у визнанні планового характеру стратегії, тоді як еволюційний і процесуальний надають перевагу ситуативним стратегіям. З іншого боку, класичний раціональний та еволюційний підходи висувають прибуток як вищу загальну мету стратегічного управління, тоді як процесуальний і системний — вважають значущими, по-перше, соціальні, а не лише економічні, по-друге, індивідуальні, а не лише організаційні, цілі стратегічного управління.

Стратегічне управління людськими ресурсами ґрунтується на стратегічному управлінні організацією, тому його основні концептуальні підходи логічно продовжують та поглиблюють розглянуті вище загальні концепції. Так, історично й логічно першим підходом до стратегічного управління людськими ресурсами став підхід **«найкращої відповідності»**, або **ситуаційний**, в якому чітко простежуються риси класичного підходу з позицій раціонального планування. Центральною ідеєю даної концепції є тісний органічний зв'язок між діловою стратегією компанії та індивідуальними цілями, поведінкою та результатами діяльності кожного співробітника. Ключовим поняттям стратегічного управління персоналом є поняття відповідності або інтеграції, що іноді називають «моделлю відповідності». Д. Ролкер визначає стратегічне управління людськими ресурсами як засіб цільового управління людськими ресурсами на стратегічному фоні даного бізнесу. Стратегія управління людськими ресурсами повинна відповідати стратегії даної компанії (вертикальна відповідність). Ще краще, щоб стратегія управління людськими ресурсами була невід'ємною частиною стратегії підприємства й робила б свій внесок у процес планування бізнесу. Вертикальна інтеграція необхідна для того, щоб забезпечити погодженість стратегій підприємства й стратегії у сфері людських ресурсів, так щоб перша підтримувала реалізацію другої і насправді допомагала визначати її. Крім того, необхідна горизонтальна інтеграція між різними аспектами стратегії управління людськими ресурсами, щоб різні елементи мали налагоджену погодженість один з одним з метою знаходження послідовного

підходу до управління людьми, за якого різні практичні рішення взаємодіють між собою.

При цьому загальна стратегія управління людськими ресурсами впливає зі стратегії бізнесу й створює конкретні стратегії людських ресурсів в основних сферах. Така умова вертикальної інтеграції є загально важливою для будь-якої моделі стратегічного управління персоналом, що є справедливим і для її іншої сторони: тісної відповідності між внутрішніми процедурами, політиками і процесами управління людськими ресурсами та вимогами зовнішнього середовища, зокрема конкурентних характеристик ринку, на якому працює компанія. Організація проводить систематичні дослідження внутрішнього й зовнішнього свого оточення, що визначає зміст та способи вирішення питань бізнесу, стратегію й управління людськими ресурсами. Таким чином, **принцип вертикальної інтеграції** має внутрішній і зовнішній аспекти: з одного боку, зв'язок між загальною стратегією розвитку організації та стратегією управління людськими ресурсами, а з другого, зв'язок між стратегією управління людськими ресурсами та вимогами й викликами зовнішнього ринкового середовища. Практичне застосування цього підходу потребує пристосування стратегії управління людськими ресурсами до відповідної конкурентної стратегії, яку обрала компанія на ринку. Незважаючи на необхідність і корисність даного підходу, слід зазначити його обмеження. По-перше, він базується певною мірою на детермінізмі й на відомих конкурентних стратегіях, тоді як у сучасних умовах турбулентних змін жорсткі плани та класичні стратегії часто не спрацьовують, поступаючись більш гнучким орієнтирам і змішаним незапланованим стратегіям.

У реальності стратегічне управління людськими ресурсами, як правило, не є формальним, добре структурованим й лінійним процесом, який би логічно впливав зі стратегії бізнесу. М. Мінцберг наголошував, що стратегія виникає згодом у відповідь на ситуацію, що розвивається, вона реалізується через адаптивні дії й реакції на зміни та виклики, є описом дій, орієнтованих на майбутнє.

Стратегії у сучасних умовах можуть бути сформульовані по мірі їх застосування; вони постійно перебувають у розвитку і зазвичай мають нечіткі межі.

По-друге, модель «найкращої відповідності» ігнорує інтереси працівників і стейкхолдерів, прагнучи досягти економічних, а не соціальних результатів, дбає про загальні цілі та інтереси на противагу індивідуальним. По-третє, вона недостатньо враховує вну-

трішній контекст індивідуального бізнесу, всередині певного виду економічної діяльності, і не помічає унікальних характеристик і практик, що можуть забезпечити несподівані стійкі конкурентні переваги. Нарешті, модель «найкращої відповідності» спрощує реальність. У спробі співвіднести одну домінуючу змінну, зовнішню щодо організації (наприклад, конкуренція на інноваціях, якості або витратах) з іншою внутрішньою змінною (наприклад, управління персоналом) цей підхід пропонує лінійні, безпроблемні відношення. Проте неможливо уявити, щоб організація могла дотримуватися суворої вертикальної відповідності за умов різноманіття факторів, які чинять на неї неоднозначний і заперечливий вплив.

З аналогічних, уніфікованих принципів до стратегічного управління людськими ресурсами виходить підхід «найкращого практичного рішення» чи найкращої практики, заснований на переконанні, що існує набір практичних рішень управління людськими ресурсами, який у разі його застосування здатний поліпшити результати роботи організації. Іншою назвою цих концептуальних засад є «універсалістський» підхід. Найвідомішим набором «найкращих практик» є система Пфєффера (1994), що складається з семи напрямів [5, с. 83—85]. Розглянемо їх.

1. Гарантія зайнятості, яка означає, що організація не вдається до негайного звільнення співробітників в умовах економічного спаду або внаслідок стратегічних помилок вищого керівництва, які є поза компетенцією співробітників. Ця умова є обов'язковою у ході реалізації таких практичних аспектів управління формуванням високого ступеня ефективності, як виборчий найм, екстенсивне навчання, обмін інформацією та делегування повноважень. Компанії не вигідно вкладати кошти в ретельний відбір і навчання нових людей, якщо вона не планує утримувати їх досить довго, щоб окупити свої інвестиції. Політика компанії, спрямована проти звільнень, передбачає проведення обмеженого найму.

2. Вибірковий найм, який вимагає від організації чіткого визначення критеріїв необхідних ключових умінь, навичок і якостей, з тим щоб проводити відбір персоналу на основі постійних чи важко змінюваних якостей. Організації шукають людей з певними спрямуваннями, цінностями і внутрішньою культурою, тобто тими якостями, які важко придбати або змінити, проте саме вони здатні спрогнозувати ступінь ефективності роботи індивідумів і ймовірність їх перебування в компанії.

3. Самокеровані команди — найважливіший елемент системи управління формуванням високого ступеня ефективності. Вони:

а) використовують колегіальний контроль замість ієрархічного; б) сприяють усуненню ієрархічних рівнів; в) дають змогу працівникам об'єднувати ідеї в процесі пошуку більш ефективних і творчих рішень робочих проблем.

4. Високий рівень оплати за результатами праці — один з елементів високоефективних робочих систем. Він 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 отримання висококваліфікованої і мотивованої робочої сили, яка має певні знання і здібності, необхідні для виконання поставлених завдань.

6. Скорочення відмінностей у статусі — фундаментальна передумова високоефективних робочих систем; організації працюють ефективно, якщо вони здатні зібрати і використовувати ідеї, знання та зусилля всіх працівників. Проте цього не трапляється, поки відмінності в статусі сигналізують, що люди не є цінністю для організації.

7. Обмін інформацією — істотна складова високоефективних робочих систем із двох причин. По-перше, обмін інформацією з питань фінансової ефективності та ділових стратегій символізує певну ступінь довіри до працівників. По-друге, навіть мотивовані й навчені працівники не в змозі повноцінно брати участь у процесі підвищення організаційної ефективності, якщо вони не володіють інформацією про найважливіші показники ефективності чи не навчені інтерпретувати і використовувати цю інформацію.

Як бачимо, самі по собі «найкращі практики» є досить корисними інструментами, проте навряд чи можуть застосовуватися в кожній організації без змін та охоплювати весь спектр роботи з людьми. Більш того, вони не можуть пропонувати унікальних рішень, які, власно кажучи, й створюють конкурентні переваги компанії. Саме тому метод «найкращої практики» зазнав критики з боку багатьох учених. Каппеллі і Крокер-Хефтер (Cappelli and Crocker-Heftter, 1996) вважають, що сама ідея існування єдиного набору кращих практичних підходів занадто перебільшена: «Фактично на прикладі кожної галузі можна спостерігати відмінності в організаційних підходах до управління. Ми стверджуємо, що ці відмінні підходи до питання використання людських ресурсів сприяють створенню унікальних компетенцій, які диференціюють запропоновані організаціями товари і послуги і, тим самим, є чинником розвитку конкуренції в галузі... Відмінні практичні си-

стеми у сфері людських ресурсів формують ключові компетенції, що визначають способи конкурентної боротьби між компаніями» [5, с. 85]. Перселл (Purcell, 1999) також критикував «універсалістський» підхід, або підхід «найкращої практики», відзначаючи непослідовність зв'язку між ним і ресурсним підходом, зосередженим на використанні нематеріальних активів, у тому числі людських ресурсів, які дають змогу компанії працювати краще за конкурентів. Він ставить питання, як «універсалізм» найкращої практики «поєднуюватиметься з поглядом, що лише деякі ресурси й рутинні процедури важливі та цінні, оскільки саме вони є рідкісними і важко відтворюваними?» [6, с. 49—50]. Спираючись на ситуаційну теорію, важко погодитися з тим, що існує єдина правильна практика. Те, що добре для однієї організації, може погано працювати в іншій через невідповідність її стратегії культурі, стилю керівництва, технології або робочим процесам.

Зазначені недоліки підходів «найкращої відповідності» та «найкращої практики» істотно долає конфігураційний підхід, який, на відміну від попереднього, переважно ґрунтується не на вертикальній, а на **горизонтальній інтеграції** управління людськими ресурсами. Цей термін означає поєднання, взаємне переплетіння внутрішніх процедур, політик і процесів управління персоналом. «Конфігураційний» підхід наголошує на пошуку відмінної конфігурації — системи узгоджених практичних рішень управління людськими ресурсами, які у сполученні з конкретними функціями організації більш ефективні, ніж якби вони існували незалежно одне від одного. Цю концепцію ще називають «зв'язуванням в один вузол». Конфігураційний підхід визначає внутрішню логічну будову HR-практик, які оптимізують горизонтальну інтеграцію і потім зв'язують їх з альтернативними стратегічними конфігураціями для досягнення максимальної вертикальної інтеграції і, відтак, високих результатів діяльності організації. З цих позицій його можна охарактеризувати як більш інтегрований підхід до розроблення стратегій управління людськими ресурсами, які дають організації можливість досягти своїх глобальних цілей. Конфігураційний підхід до стратегічного управління персоналом дозволяє ефективніше приймати рішення щодо стратегічних намірів і планів організації стосовно політики й практики відносин найму, пошуку й відбору співробітників, навчання, розвитку, управління показниками роботи, винагороди і трудових відносин. Стратегії управління людськими ресурсами, розроблені за допомогою конфігураційного підходу, є основними компонентами бізнес-стратегії самої організації.



Як і у випадку розглянутих загальних концепцій стратегічного управління, слід зауважити, що і підхід «найкращої відповідності», і конфігураційний підхід залишають поза увагою цінності, потреби, поведінку індивідів організації і цим втрачають потужні конкурентні переваги. Разом з тим, розглядаючи цілі стратегічного управління персоналом, необхідно враховувати ступінь, в якому стратегія управління людськими ресурсами повинна включати інтереси усіх зацікавлених сторін організації, її працівників, власників, керівників. Використовуючи термінологію Дж. Сторі, необхідно перейти до «м'якого стратегічного управління», приділяючи більше уваги аспекту людських відносин в управлінні персоналом, підкреслюючи надійність зайнятості, постійний розвиток, ефективну комунікацію, якість трудового життя й стабільність протягом усього періоду трудового стажу працівників. Пріоритетними стають етичні питання. З іншого боку, змінюється й «тверде стратегічне управління людськими ресурсами», яке акцентуватиметься на доході, отриманому від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу. В ідеалі стратегічне управління людськими ресурсами повинне спробувати досягти правильної рівноваги між м'якими й твердими елементами. Всі організації працюють для того, щоб досягати певних цілей, і тому вони прагнуть забезпечити себе необхідними ресурсами для реалізації бажаного, і ці ресурси повинні використовуватися ефективно. Крім того, компанії повинні враховувати людський фактор стратегічного управління, беручи до уваги потреби й прагнення всіх членів організації. Проблема полягає у тому, що у багатьох організаціях моменти, пов'язані з «твердим» варіантом, виходять на перший план, ігноруючи вимоги «м'якого» стратегічного управління людськими ресурсами.

Завдання поєднання вирішує **підхід ресурсної бази**, або заснований на ресурсах, насамперед людських. У координатах цього підходу стратегія є напрямом розвитку організації на довгострокову перспективу, що щонайкраще komponує свої людські ресурси з оточенням, що змінюється, і, зокрема, зі своїми ринками, покупцями й клієнтами для того, щоб виправдати очікування усіх зацікавлених сторін.

Людські ресурси становлять основу зростання нематеріальних активів організації, які в передових компаніях світу за вартістю набагато перевищують матеріальні. Так, складова інтелектуальної власності в загальному капіталі найуспішніших компаній світу («Cisco Systems», «Apple Computer», «Nokia», «Proctor&Gambles», «General Motors» та ін.) сьогодні сягає 70 %. А для компанії «Amazon.com» це співвідношення становить 154:1. Конкурент-

ною перевагою цих компаній стає інтелектуальне лідерство та ключові компетенції працівників, які його визначають.

Інтелектуальний капітал — це сукупність людських, технологічно-організаційних, ринкових і соціальних ресурсів, використання яких у поєднанні з фізичним капіталом забезпечує отримання підприємством наднормативного прибутку. Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР, 1999), інтелектуальний капітал — це економічна цінність двох категорій невідчутного майна компанії: організаційний (структурний) капітал і людський капітал<sup>1</sup>.

У структурі інтелектуального капіталу можна виокремити людський, структурний, або організаційний, капітал, ринковий і соціальний капітал. Вихідним посиленням їх дослідження є те, що тільки узгоджений розвиток усіх складових інтелектуального капіталу, спрямований на реалізацію стратегії компанії, здатен забезпечити її конкурентні переваги на основі найповнішої реалізації інтелектуального потенціалу. Всі елементи інтелектуального капіталу мають розглядатися як стратегічні компоненти конкурентної переваги компанії.

Людський капітал — частина інтелектуального капіталу, що складається з компетенцій співробітників, а саме сукупності їх знань, практичних навичок, творчих здібностей, поведінкових особливостей, що докладаються до виконання поточних і стратегічних завдань і сприяють інноваційній діяльності, розвитку моральних цінностей компанії, її організаційної культури. Варто зауважити, що здатність до інновацій у всіх людей різна. За опублікованими даними, лише 1 % людей обдаровані «винятковою творчою потенцією», яка пов'язується з видатними досягненнями в галузі науки, техніки, мистецтва, підприємницької діяльності; 10 % — володіють «високою творчою потенцією»; 60 % — «помірною» і «деякою» творчою потенцією; близько 30 % слабо виявляють творчу активність або ж не виявляють її взагалі. Пошук і вирошування талантів стають провідним напрямом діяльності з управління персоналом, яке полягає у створенні умов, ситуацій для максимального виявлення і розвитку творчої активності.

Людський капітал є джерелом утворення всіх інших складових інтелектуального капіталу. Конкурентоспроможність персоналу організації за сучасних умов стає основою конкурентної стратегії.

---

<sup>1</sup> Офіційний сайт ОЕСР. Режим доступу: [www.oecd.org/dsti/indcomp/Amsonf/symposium.htm](http://www.oecd.org/dsti/indcomp/Amsonf/symposium.htm)

Структурний капітал включає технічне і програмне забезпечення, організаційну структуру, патенти, торговельні марки і все те, що дозволяє працівникам компанії реалізовувати свій виробничий потенціал. Сюди належать права інтелектуальної власності, інформаційні ресурси, інструкції та методики роботи, система організації підприємства (ергономіка, структури і ефективність формальних комунікацій) і т. п. Попри всю свою різноманітність саме структурний капітал найбільшою мірою відповідає поняттю нематеріальних активів. До структурного капіталу належать систематизовані знання, зокрема ноу-хау, в принципі віддільні від працівників і від компанії загалом, тому ноу-хау є частиною як людського, так і структурного капіталу.

Основною метою управління структурним капіталом є формування оптимальної системи управління, яка охоплює процедури, технології, системи управління, технічне і програмне забезпечення, організаційні структури, культурні цінності організації. Структурний (організаційний) капітал характеризує організаційні можливості компанії відповісти на вимоги ринку. Завдяки йому людський капітал використовується в організаційних системах, перетворюючи інформацію на інтелектуальний продукт. Він більшою мірою є власністю компанії і може становити відносно самостійні об'єкти купівлі-продажу.

Очевидно, має сенс виокремлювати у структурному капіталі інформаційний як сукупність інформаційних ресурсів й інформаційних активів компанії. Однією з помітних рис стратегічного управління людськими ресурсами є пріоритетне використання інформаційних технологій. З урахуванням цього можна стверджувати, що структурний капітал формується під впливом науково-технічних (патенти, ліцензії, ноу-хау, витрати на НДДКР), інноваційних (вартість інноваційних проектів, життєвий цикл інновацій, частка нової продукції), інформаційних (вартість програмних продуктів, комп'ютерної техніки, коефіцієнт інвестицій у нематеріальні активи) чинників.

На відміну від цього факторами утворення ринкового капіталу є зовнішні (питома вага постійних клієнтів, вартість ділових зв'язків і ділової репутації), внутрішні (частка ринку, вартість витрат на маркетингові дослідження, рівень збуту продукції) та результуючі (співвідношення номінальної та ринкової вартості акцій, величина гудвілу) [7, с. 36]. Ринковий капітал — частина інтелектуального капіталу, що охоплює здібності організації до взаємодії із зовнішніми суб'єктами (клієнти, партнери, інші зацікавлені сторони). До ринкового (клієнтського) капіталу нале-

жать: бренди (товарні знаки і знаки обслуговування); фірмові найменування; ділова репутація; наявність своїх людей (insiders) в організаціях-партнерах або клієнтах; наявність постійних покупців; повторні контракти з клієнтами.

Відповідно до нашого підходу, особливе місце у структурі інтелектуального капіталу посідає соціальний капітал [8, с. 67]. Це — зв'язки між людьми і залежні від них норми довіри, згуртованості та поведінкові моделі, які створюють механізм соціальної взаємодії. Соціальний капітал організації є пусковим механізмом для співпраці і поширення знань, оскільки він дає основу для взаємодії та координації. Поширеним є погляд на соціальний капітал як складову людського капіталу, що, на нашу думку, не зовсім коректно. Серед професійних та особистісних рис людини, безперечно, є її здатність встановлювати соціальні контакти, проте соціальні зв'язки та норми довіри, згуртованість та співпраця не є елементами людського капіталу. Вони утворюють середовище взаємодії усіх складових інтелектуального капіталу, систему їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

Запорукою ефективного стратегічного управління людськими ресурсами є пошук їх вирішальної переваги, розрахованої на тривалу перспективу. Конкурентна перевага організації означає здібності, ресурси, відносини й рішення, які дозволяють їй використати сприятливі можливості й уникати загрози, що можуть перешкодити їй зайняти бажані позиції. К. Ленник-Холл і М. Ленник-Холл зазначають, що орієнтований на ресурси підхід до стратегічного управління людськими ресурсами є ключем до створення конкурентної переваги [5, с. 46]. Концепція орієнтованого на ресурси стратегічного управління персоналом виходить з того, що переваги в конкуренції можна досягти, якщо компанія одержить і розів'є людські ресурси, котрі дозволять їй швидше навчатися й ефективніше застосовувати набуті знання, ніж її конкуренти. Дж. Барні своєю чергою стверджує, що стійка конкурентна перевага виникає в результаті придбання й ефективного використання групи відмітних ресурсів, які конкуренти не можуть скопіювати [6, с. 46—47]. Унікальні таланти працівників, включаючи високі показники роботи, продуктивність, гнучкість, інновації й здібності забезпечувати високий рівень персонального обслуговування замовників — саме це можуть дати люди для досягнення стійкої конкурентної позиції організації. Люди — це ключ до управління всією взаємодією між службами організації та зовнішнім оточенням. Можна сказати, що безсумнівною вигодою, отриманою в результаті конкурентної переваги, заснованої на ефектив-

ному управлінні людьми, є те, що дана перевага унікальна, не відтворювана. Тому стратегія, політика й практика управління людськими ресурсами організації є унікальним сполученням процесів, процедур, індивідів, стилів, здібностей і організаційної культури.

Одним із ключів досягнення переваг у конкурентній боротьбі є спроможність установлювати відмінності у часовому розрізі, отримуючи при цьому домінування над конкурентами. Така відмінність може бути досягнута за наявності стратегії управління людськими ресурсами, що забезпечує організацію роботи з кадрами вищої якості, ніж у її конкурентів; унікальним інтелектуальним капіталом, який швидко зростає; розвитком культури, що заохочує організаційне навчання.

Метою орієнтованого на ресурси підходу є поліпшення якості ресурсів — досягнення стратегічної відповідності між ресурсами та сприятливими можливостями й отримання доданої вартості від ефективного розміщення ресурсів. Разом з теорією інтелектуального капіталу, орієнтований на ресурси підхід підкреслює, що капітальні вкладення у людей збільшують їхню цінність для організації.

Підхід, орієнтований на ресурси, розвиває стратегічні можливості за рахунок створення підприємств, які є більш інтелектуальними й гнучкими, ніж їх конкуренти. Орієнтована на ресурси стратегія, таким чином, займається розширенням інтелектуального капіталу фірми. Не викликає сумніву, що знання стало безпосередньою перевагою в конкурентній боротьбі для компаній, які створюють і продають ідеї. Завдання організацій — забезпечити можливість знайти, пристосувати, мотивувати й зберегти потрібних їм талановитих людей.

Переконливе логічне обґрунтування орієнтованої на ресурси стратегії дав Р. Грант: «Коли зовнішнє оточення перебуває у стані постійної зміни, ресурси, що належать фірмі, та її можливості можуть бути більш стійкою основою, на якій можна побудувати самодостатність організації. Звідси випливає, що визначеність компанії, з погляду того, що вона здатна створювати, може запропонувати більш постійну основу для стратегії, ніж визначеність, заснована на потребах ринку, які бізнес прагне задовольнити» [6, с. 47—48].

Конкурентні переваги, пропоновані концепцією ресурсної бази, можна розглянути у форматі «цінності — рідкості — неповторюваність — організація», який розробили Дж. Барні та П. М. Райт. На їхню думку, конкурентні переваги полягають у двох шляхах

створення доданої вартості (**цінності**). Перший пов'язаний із традиційним способом її збільшення — через економію витрат та ефективність виробництва. Натомість інший виходить з того, що потенційна цінність товарів і послуг компанії зростає у разі найбільш повного задоволення потреб споживачів і виявляється у розширенні клієнтської бази, збереженні споживачів, їх поверненні, тобто у розвитку клієнтського капіталу компанії. Проте однієї цінності організаційних ресурсів недостатньо, оскільки таку ж цінність можуть створювати й інші компанії, сприяючи тим самим конкурентному паритету, а не конкурентним перевагам. Отже, необхідно забезпечити не лише цінність організаційних (людських) ресурсів, а й їх **рідкість**. Стратегічний менеджмент компанії має зосередитися на унікальних компетенціях співробітників, всіляко підтримувати їх розвиток, додатково стимулювати, створювати умови і простір для творчості. Однак і цього недостатньо з огляду на далеку перспективу: рідкісні характеристики людських ресурсів, безперечно, створюють перевагу у короткостроковий період, проте можуть бути повторені через деякий час в іншій компанії, знов-таки перетворившись на конкурентний паритет. У зв'язку з цим першорядним стратегічним завданням менеджменту людських ресурсів стає пошук, створення й розвиток таких конкурентних переваг, які не можна імітувати. Це — насамперед унікальна історія і культура компанії, неповторні практики та поведінкові моделі працівників, система соціального капіталу, соціальних відносин, побудованих на довірі та згуртованості, синергетичний ефект командної роботи, словом, те що формує найцінніші, хоча й нематеріальні, активи компанії. Саме їх неповторність висуває компанію за межі конкуренції. Для того ж, щоб капіталізувати названі цінні, а по суті безцінні, активи, необхідна організація, що досягається внаслідок горизонтальної інтеграції політик, процесів, процедур, практик управління людськими ресурсами. Ці практики мають бути узгодженими, не суперечити, а, навпаки, підтримувати одна одну. Натомість, за недосконалої організації роботи з управління персоналом є небезпека не помітити або втратити потенційні конкурентні переваги.

Аналіз основних концептуальних підходів до стратегічного управління людськими ресурсами дозволяє дійти висновку про необхідність їх взаємного доповнення і комплексного застосування на практиці. Інтегрована модель стратегічного управління людськими ресурсами повинна будуватися на основі творчого осмислення внутрішніх та зовнішніх координат діяльності компанії з урахуванням вимог кожного з описаних підходів.

#### 1.4. 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.

**Метою** даної дисципліни є формування у студентів системи теоретичних і прикладних знань у галузі стратегічного управління людськими ресурсами сучасної організації з метою забезпечення її конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

**Завданнями** дисципліни є:

—отримання студентами стійких сучасних знань із теорії стратегічного управління людськими ресурсами;

—формування у майбутніх фахівців вмінь і навичок самостійно аналізувати стратегії управління людськими ресурсами відповідно до загальних стратегій розвитку та розробляти науково-практичні рекомендації щодо формулювання і втілення стратегій управління людськими ресурсами.

**Предметом дисципліни** є система та процес стратегічного управління людськими ресурсами, а також організаційні

та функціональні стратегії управління персоналом. Їхня відмінність від інших функціональних стратегій (маркетингу, виробництва, фінансів, інформаційних технологій тощо) полягає у тому, що вони переплетені з усіма іншими стратегіями. Стратегічне управління людськими ресурсами — це не окрема функція стратегічного менеджменту, а засіб, за допомогою якого реалізуються всі стратегії організації. Планування управління персоналом повинне бути невід'ємною частиною всіх інших стратегічних напрямів, узгодженим з усіма іншими.

У результаті вивчення цієї дисципліни студенти повинні *засвоїти*:

- сутність, значення і зміст стратегічного управління людськими ресурсами, методологічні аспекти і завдання дисципліни;
- складові стратегії управління людськими ресурсами;
- напрямками реорганізації служб управління персоналом з урахуванням стратегічної перспективи їх діяльності;
- методикку стратегічного аналізу сильних і слабких зовнішніх сторін організації в аспекті управління людьми;
- стратегічні можливості лідерства, командоутворення, організації загалом;
- взаємозв'язок стратегій розвитку організації та стратегій управління людськими ресурсами;
- елементи й етапи процесу стратегічного управління людськими ресурсами;
- принципи та підходи до формування стратегії управління персоналом;
- обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії управління людськими ресурсами;
- сутність, зміст і технології організаційних стратегій: управління культурою, змінами, розвитком трудових відносин;
- сутність, зміст і технології функціональних стратегій управління персоналом: стратегічне планування, стратегічний розвиток людських ресурсів, стратегія винагороди;
- особливості стратегії управління персоналом на різних стадіях розвитку організації: стратегії формування, інтенсивного зростання, стабілізації, спаду (кризи);
- місце, значення, форми, методи і способи організації ефективних комунікацій у стратегічному управлінні людськими ресурсами;
- сутність і методи оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.



У результаті вивчення дисципліни студенти повинні *вміти*:

- розробляти основні контури стратегії управління людськими ресурсами залежно від конкретної ситуації;

- визначати і розподіляти завдання стратегічного управління людськими ресурсами між службою управління персоналом, лінійними та функціональними керівниками, іншими суб'єктами стратегічного управління людськими ресурсами;

- аналізувати та встановлювати відповідність між стратегією розвитку організації і стратегією управління людськими ресурсами;

- проводити діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища організації в аспекті її основної складової — людських ресурсів;

- формулювати стратегію управління людськими ресурсами відповідно до загальних стратегій розвитку організації;

- розробляти заходи, плани організаційно-технічних перетворень для реалізації стратегії управління людськими ресурсами;

- розробляти контури організаційних стратегій управління людськими ресурсами: управління культурою, змінами, розвитком трудових відносин;

- розробляти контури функціональних стратегій управління персоналом: стратегічне планування, стратегічний розвиток людських ресурсів, стратегія винагороди та приймати управлінські рішення у межах даних стратегій;

- визначати контури стратегій управління людськими ресурсами для різних стадій життєвого циклу організації;

- ефективно застосовувати комунікаційні навички, пов'язані з реалізацією управління людськими ресурсами;

- оцінювати ефективність стратегічного управління персоналом.

Вивчення цього курсу надає переконливі доводи на користь того, що стратегічне управління людськими ресурсами має вагомі переваги для організації та її співробітників. Серед них відзначаємо такі:

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

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

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

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

- стратегічне управління людськими ресурсами забезпечує єдність інтересів широкого кола осіб: власників, менеджерів, працівників, постачальників, споживачів, партнерів, перетворюючи компанію на соціально відповідальну, збалансовану з її ближнім і дальнім зовнішнім оточенням.

Важливо зазначити, що поряд з беззаперечними перевагами стратегічне управління персоналом має певні недоліки та обмеження на використання.

По-перше, стратегічне управління персоналом значною мірою засноване на прогностичних, не точних та недеталізованих, оцінках майбутнього компанії, яке, швидше за все, в реальності демонструватиме непередбачувані події. По-друге, стратегічне управління персоналом не може спиратися на прописані процедури, схеми, затверджені алгоритми для вирішення певних завдань у конкретних ситуаціях. Більшою мірою воно потребує нестандартних підходів, інтуїції, постійного творчого пошуку. По-третє, запровадження стратегічного управління персоналом потребує великих затрат часу та ресурсів, а також досягнення необхідного ступеня готовності організації до кардинальних зрушень. По-четверте, за умов стратегічного управління персоналом драматично зростають величина ризиків і ціна помилки, що може дорого коштувати як компанії, так і її співробітникам. Нарешті, по-п'яте, існує розрив між розробкою стратегії управління людськими ресурсами та її запровадженням, реалізацією стратегічних планів. Огляд ділової активності п'ятиста найпотужніших компаній світу показав, що причини втрати лідерських позицій у більшості випадків пов'язані не з прорахунками під час розроблення стратегій розвитку (вони здебільшого були бездоганними), а саме із труднощами в реалізації стратегічних цілей і завдань. З другого боку, це може пояснюватися непередбаченими змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, на які компанія не здатна точно й своєчасно відповісти. З іншого боку, стратегія розвитку компанії та її персонал-стратегія часто не виконуються,

тому що менеджмент не може залучити весь потенціал для досягнення стратегічних цілей. Особливо це стосується людського потенціалу компанії.

Знання переваг та обмежень стратегічного управління людськими ресурсами організації дає змогу виважено підходити до розв'язання проблем і суперечностей формування, використання й розвитку людського потенціалу в далекоглядній перспективі.

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.

## РЕЗЮМЕ

Посилення конкурентної боротьби наприкінці ХХ ст. зумовило підвищення ролі інноваційного розвитку підприємств і необхідності запровадження стратегічного управління людськими ресурсами. Стратегічне управління людськими ресурсами — це комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей.

Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає: застосування стратегічного планування; логічний і послідовний підхід до проектування систем персоналу й управління ними, заснований на політиці зайнятості і стратегії використання людських ресурсів; установлення відповідності між діяльністю й політикою управління людськими ресурсами і певною, ясно вираженою, стратегією бізнесу; розгляд працівників даної організації як «стратегічного ресурсу» для досягнення конкурентної переваги, корпоративну соціальну відповідальність компанії, що дозволяє спрямовувати її діяльність в інтересах усіх зацікавлених сторін.

Основною метою стратегічного управління людськими ресурсами є створення стратегічних можливостей за рахунок забезпечення організації кваліфікованими, лояльними й добре мотивованими працівниками, а його функції поділяються на три види:

— загальні: планування, організація та координація, контроль, спілкування (комунікації), оцінювання, мотивація;

— специфічні: прогностична, постановки цілей, аналітична, цільової орієнтації, ресурсного забезпечення, соціальна;

— часткові: планування потреби в персоналі, підбір і відбір персоналу, соціальна та професійна адаптація персоналу, навчання й перенавчання персоналу, моделювання кар'єри ключових працівників, оцінювання персоналу, стимулювання праці, утримання та звільнення персоналу, регулювання соціально-трудових відносин.

Ключовими ознаками стратегічного управління персоналом є його інтегрованість із загальною організаційною стратегією управління та органічний взаємозв'язок усіх управлінських політик, практик і процедур у сфері людських ресурсів з обраним стратегічним імперативом.

Зв'язок між стратегічним управлінням організацією та стратегічним управлінням її людськими ресурсами називається вертикальним, а взаємозв'язок усіх процесів і практик управління персоналом на основі спільної мети — горизонтальним.

Основними підходами до стратегічного управління персоналом є:

— підхід «найкращої відповідності», або ситуаційний, центральною ідеєю якого є тісний зв'язок між діловою стратегією компанії та індивідуальними цілями, поведінкою та результатами діяльності кожного співробітника;

— конфігураційний підхід, спрямований на пошук відмітної конфігурації — системи узгоджених практичних рішень управління людськими ресурсами, які у сполученні з конкретними функціями організації більш ефективні, ніж якби вони існували незалежно одне від одного;

— підхід ресурсної бази, заснований на ресурсах, насамперед людських;

— підхід «найкращої практики», заснований на переконанні, що існує набір практичних рішень управління людськими ресурсами, застосування якого дає змогу поліпшити результати роботи організації.

Предметом даної дисципліни є система і процес стратегічного управління людськими ресурсами, а також організаційні та функціональні стратегії управління персоналом. Наука *стратегічне управління людськими ресурсами* поглиблює знання з управління організацією, зосереджуючись на управлінні людськими ресурсами, й тісно пов'язана з іншими науками: «Стратегічний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Менеджмент персоналу», «Організаційна поведінка», «Корпоративне управління». Її методологічну основу становлять методи діалектики, системного, ситуативного аналізу, прогнозування, проектування бізнес-процесів організації, теорії прийняття рішень.



## Терміни і поняття

---

---

Стратегічне управління людськими ресурсами (персоналом)  
Вертикальна інтеграція стратегії управління персоналом  
Горизонтальне вирівнювання стратегії управління персоналом  
Модель стратегічного управління людськими ресурсами  
Підхід «найкращої відповідності»  
Підхід «найкращої практики»  
Конфігураційний підхід  
Підхід ресурсної бази

## Питання для перевірки знань

---

---



1. Які фактори сприяли формуванню стратегічного підходу до управління людськими ресурсами?
2. Які особливості має стратегічний підхід до управління людськими ресурсами?
3. Назвіть основні принципи стратегічного управління людськими ресурсами.
4. У чому полягає основна мета стратегічного управління людськими ресурсами?
5. Які завдання вирішує стратегічне управління людськими ресурсами?
6. Які ключові ознаки стратегічного управління людськими ресурсами відрізняють його від традиційних підходів?
7. Сформулюйте основні цілі стратегічного управління людськими ресурсами.
8. У чому полягають конкурентні переваги організації за використання стратегічного підходу до управління?
9. Які завдання виконує стратегічний відбір персоналу?
10. Які зміни відбуваються в розвитку персоналу за переходу до стратегічного управління людськими ресурсами?
11. Які питання вирішує стратегічне оцінювання персоналу?
12. Яких особливостей набуває система винагороди в умовах стратегічного управління персоналом?
13. Поясніть сутність горизонтального вирівнювання процесів управління персоналу.
14. Що таке «стратегічний імператив» і яка його роль у горизонтальному вирівнюванні стратегій?
15. У чому полягає сутність підходу «найкращої відповідності»?
16. З яких напрямів складається набір «найкращих практик» за системою Пфєффера?
17. Які особливості конфігураційного підходу до стратегічного управління персоналом?
18. Охарактеризуйте підхід ресурсної бази до стратегічного управління персоналом.
19. Сформулюйте мету та завдання курсу «Стратегічне управління людськими ресурсами»?
20. Що повинен знати та вміти студент у результаті вивчення дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»?
21. Яке місце посідає «Стратегічне управління людськими ресурсами» у системі дисциплін і на які методи досліджень спирається?
22. Розкрийте переваги та обмеження стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.
23. Який зв'язок інтелектуального капіталу організації з концепцією ресурсної бази?



## Завдання для індивідуальної роботи

---

---

1. Складіть таблицю факторів і схарактеризуйте їх вплив на формування стратегічного управління людськими ресурсами.

2. Напишіть есе на тему: «Передумови формування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в українських організаціях».

3. Поясніть сутність елементів та їх взаємозв'язків у моделі стратегічного управління людськими ресурсами (див. рис. 1.4).

4. Використовуючи рис. 1.2, розкрийте п'ять видів вертикальної відповідності й наведіть доречні приклади.

5. Сформулюйте основні відмінності стратегічного і тактичного управління персоналом.

6. Назвіть приклади загальних, специфічних і часткових функцій стратегічного управління людськими ресурсами.

7. Проаналізуйте досвід стратегічного управління людськими ресурсами на прикладі однієї з відомих компаній (інформацію можна одержати в Internet).

8. Обґрунтуйте вашу позицію щодо використання стратегій успішних західних компаній у практиці українських організацій.

9. Проаналізуйте модель стратегічного управління персоналом у системі та визначте її основні елементи.

10. Порівняйте концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом, зважаючи на те, в якій хронологічній послідовності і з яких причин вони виникали.

## Література для поглибленого вивчення

---

---



1. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.

2. *Гримблат С. О., Воронов М. В.* Стратегия управления персоналом. — К.: Ника-центр, 2004. — 190 с.

3. *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : Учебник. — М.: Финпресс, 2004. — 288 с.

4. *Апенько С. Н., Коньшунова А. Ю.* Стратегическое управление персоналом в динамической среде функционирования организаций. — Омск : Изд-во ОмГУ, 2007. — 292 с.

5. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами : Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — VIII. — 328 с.
6. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. 8-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 832 с.
7. *Вакульчик О., Ступнікер Г.* Модель економічної діагностики інтелектуального капіталу промислового підприємства // Економіст. — 2009. — № 3. — С. 35—36.
8. *Петрова І. Л.* Інтелектуальний капітал в стратегічних координатах розвитку підприємства // Зайнятість та ринок праці. — 2010. — Вип. 23. — С. 60—71.





## СУТНІСТЬ І ВИДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 2.1. Стратегія управління людськими ресурсами: сутність і фактори формування
- 2.2. Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації.
- 2.3. Модель стратегії управління людськими ресурсами, заснована на компетенції
- 2.4. Види та класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами.

*Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви будете знати:*

- сутність стратегії управління людськими ресурсами, її відмінності від політики управління персоналом;
- фактори, концепції та принципи формування стратегії управління людськими ресурсами;
- зміст і види компетенцій організації та працівника, їх рівні й підходи до визначення;
- принципи побудови моделей: стратегії управління персоналом, заснованої на компетенціях, горизонтального вирівнювання стратегії управління персоналом на основі компетенцій;
- прогнозування компетенцій персоналу;
- основні види стратегій управління персоналом та їх критеріальні ознаки,

*а також уміти:*

- класифікувати стратегії управління людськими ресурсами за різними ознаками;
- моделювати стратегію управління людськими ресурсами, засновану на компетенціях;
- визначати зміст компетенцій організації та її персоналу;
- розрізняти та використовувати бендову й індикативну моделі компетенцій.

## **2.1. Стратегія управління людськими ресурсами: сутність і фактори формування**

---

---

Результатом застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами є конкретні функціональні стратегії управління персоналом, які відображають орієнтири організації щодо ключових питань управління людьми.

Вихідним пунктом даної теми є визначення поняття «стратегія». Запозичене з військової сфери, де воно означало мистецтво ведення бою, поняття «стратегія» міцно увійшло в арсенал управлінської теорії та практики. У загальному розумінні під стратегією розуміють модель досягнення бажаного майбутнього, яка динамічно змінюється у часі та зберігає просторову орієнтацію, задану системою координат, базовими та індивідуальними цінностями [1, с. 67]. Існує два основні методологічні підходи до формування змісту стратегії. Перший розглядає стратегію як комплексний довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених довгострокових цілей. Він базується на таких кроках: окреслюється досить деталізовано кінцевий стан, якого необхідно досягти через тривалий проміжок часу; розробляються заходи, потрібні для набуття такого стану; складається план дій з розбивкою на часові інтервали, реалізація якого повинна привести до досягнення кінцевої, чітко визначеної мети. Таке розуміння стратегії властиво для систем із централізованою плановою економікою. Розробка стратегії, відповідно, уявляється як установа цілей і складання довгострокового плану.

Зрозуміло, що цей підхід до визначення стратегії не прийнятний для ринкових умов, коли організація діє як відкрита система, постійно змінюючись та адаптуючись до коливань зовнішнього середовища.

Відповідно до іншого підходу стратегія розкривається як якісно визначений напрям розвитку організації у межах певної сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також її позиції у зовнішньому середовищі, який приводить організацію до її мети. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці організації, оскільки стратегія, ґрунтуючись на орієнтирах перспективного розвитку, залишає свободу вибору з урахуванням можливих зрушень у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У даному разі стратегія постає як лінія поведінки організації у змінюваному оточенні, спрямована на реалізацію її довгострокових цілей. Таке визначення більшою мірою задовольняє умовам та вимогам ринкової економіки, хоча потребує певних уточнень. Стратегія, що розглядається у ринкових координатах, є генеральним курсом, яким рухається організація у невизначеному, нестабільному середовищі, переходячи від одного нерівноважного стану до іншого, шляхом вибору найкращої альтернативи та поступових наближень до кінцевої мети. Основним способом здійснення стратегії є створення та втілення у життя конкурентних переваг організації.

Отже, стратегія в будь-якій управлінській сфері означає основний напрямок руху до майбутнього образу компанії в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища через створення та реалізацію стійких конкурентних переваг. Цей напрямок руху забезпечується визначенням цілей на відносно тривалий період, досягнення яких потребує розроблення всебічного комплексного плану дій. Вирішальною відмінністю стратегічного плану дій від звичайного, навіть довгострокового, є принципово інша логіка побудови. Якщо у традиційному плануванні траєкторія руху пролягає від минулого через теперішнє до майбутнього, то в стратегічному — навпаки: від образу майбутнього (стратегічного бачення) до теперішнього. Отже, стратегія організації є курсом, рухаючись яким вона може досягти бажаних орієнтирів, причому самі орієнтири, так само як і місія організації, перебувають поза нею, скажімо, у сфері задоволення потреб її клієнтів. Звідси випливає, що успіх реалізації стратегії залежить від ступеня задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Іншою особливістю стратегії є її комплексний характер, що передбачає охоплення всіх сторін життєдіяльності організації. Загальна стратегія організації втілює в собі сукупність функціональних стратегій, серед яких провідне місце належить стратегії управління найціннішими ресурсами — людськими. Головне призначення останньої — задовольнити кадрову потребу органі-

зації для досягнення її стратегічних цілей. Під кадровою потребою у даному контексті слід розуміти кількісний та якісний склад персоналу, тип його трудової поведінки, визначений відповідно до стратегії розвитку організації.

Існує три концепції формування стратегії управління персоналом. Згідно з першою, стратегія управління персоналом цілком визначається стратегією організації і виконує функцію обслуговування її кадрових потреб.

Друга концепція ґрунтується на тому, що стратегія управління персоналом є центральною, самостійною і незалежною від стратегії організації. Людські ресурси розглядаються як самостійні, використовуючи їх, організація може досягати різноманітних цілей.

Третя концепція, як можна передбачити, є синтезом двох попередніх. Вона ґрунтується на відповідності стратегії управління людськими ресурсами і стратегії організації. Підпорядкування обох стратегій є певною мірою взаємним, не заперечує їх адаптації, гнучкості, наближення через коригування залежно від змінних зовнішніх і внутрішніх умов. За такого підходу стратегія не є інваріантною, безальтернативною, навпаки, вона означає єдині спільні принципи, які можна застосувати на різних шляхах, що ведуть до бажаних орієнтирів. Третя концепція, цілком очевидно, більш відповідає розумінню стратегії управління персоналом організації як відкритої системи в умовах прискорених змін.

З огляду на вищезазначене, стратегію управління персоналом (людськими ресурсами) можна визначити як сукупність основних цілей і засобів управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням організаційної стратегії та організаційного і людського потенціалу. Формування стратегії управління персоналом передбачає [2, с. 192—194]:

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

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

- обґрунтування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресур-

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

Стратегія управління персоналом базується на таких принципах:

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

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

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

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

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

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

Стратегію управління людськими ресурсами слід відрізнити від кадрової політики або політики управління персоналом. У спеціальній літературі немає однозначної думки щодо їх співвідношення. Одні автори стверджують, що «кадрова стратегія є засобом організації кадрової політичної діяльності з реалізації цілей цієї політики» [1, с. 380]. Інші, навпаки, вважають, що кадрова політика підпорядкована стратегії управління персоналом. «Обрана стратегія реалізується за допомогою політики управління персоналом (кадрової політики). Політика — це обґрунтована тактика практичних дій, орієнтованих на реалізацію стратегії в рамках конкретної моделі управління персоналом», — пояснює В. С. Половинко [3, с. 62—63].

Нерідко кадрова політика та кадрова стратегія вживаються як тотожні поняття. Наприклад, Ю. Г. Одегов та П. В. Журавльов наголошують, що «кадрова політика організації — це цілісна стратегія роботи з персоналом, що має на меті створення високопродуктивного та високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища» [4, с. 160].

На наш погляд, політика управління персоналом (кадрова політика) є засобом реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації. Вона виникає на етапі розроблення механізму реалізації стратегії управління персоналом, після того як встановлено стратегічні й тактичні цілі організації у цій сфері. Політика управління персоналом являє собою систему усвідомлених та закріплених принципів, правил і норм, які надають людським ресурсам відповідності організаційній та кадровій стратегії, а також культурі підприємства. Політика визначає напрями руху організаційних ресурсів щодо досягнення цільових настанов та орієнтирів, координуючи дії персоналу й управлінські рішення таким чином, щоб вони не суперечили, з одного боку, стратегії організації, а з другого, організаційній культурі. Основні відмінності між стратегією та політикою управління персоналом можна схарактеризувати так:

- стратегія управління персоналом є генеральним курсом розвитку організації, а політика — це засіб, інструмент, елемент механізму її реалізації;
- стратегія управління персоналом визначає загальні орієнтири, яких необхідно досягти в майбутньому, тоді як політика є зведенням чітко й ясно визначених принципів, норм і правил, яких організація має дотримуватися у певному періоді;
- стратегія управління персоналом відповідає на запитання «чого треба досягати?», «куди необхідно рухатися?», політика ж управління персоналом є відповіддю на запитання «як треба рухатися?»;
- стратегія управління персоналом — це курс довготривалого розвитку організації, протягом якого політика управління персоналом може змінюватися. З іншого боку, в арсеналі політики компанії можуть бути такі норми і принципи, які залишаються незмінними протягом десятиліть, слугуючи реалізації різних стратегій компанії. Так, компанія «Proctor&Gambel» упродовж півтора століття дотримується політики внутрішнього найму: жоден працівник не приймається на керівну посаду ззовні, а має «вирощуватися» всередині організації, починаючи з нижчих щаблів.

Звернімо увагу ще на один аспект, який відрізняє стратегію від політики управління персоналом. Незважаючи на те, що обидва

управлінських інструмента передбачають певну гнучкість у застосуванні, слід зазначити, що стратегія по своїй суті орієнтована на постійні зміни відповідно до зрушень і викликів з боку оточення організації, тоді як кадрова політика спирається на забезпечення стабільності базових цінностей компанії у ході досягнення її стратегічних цілей. У зв'язку з цим важко погодитися з позицією авторів, які вважають, що «Кадрова стратегія — це абстрактна норма діяльності. Вона розробляється на основі абстрагування конкретних норм діяльності (планів, програм тощо), будується у процесі узагальнення конкретних дій тактичного рівня» [1, с. 388]. З нашого погляду, кадрова стратегія, по-перше, розробляється не на основі норм, планів, програм тощо, а на основі генеральної стратегії розвитку, стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, її вимог до людських ресурсів. Плани та програми, своєю чергою, розробляються на базі вже затвердженої стратегії. По-друге, не можна погодитися з тим, що стратегія будується у процесі узагальнення конкретних дій тактичного рівня. Реально тактичні дії визначаються та здійснюються, виходячи саме зі стратегічних цілей та завдань. Найвище мистецтво стратегічного управління людськими ресурсами досягається тоді, коли кожна дія в організації відбувається під кутом зору стратегічної перспективи.

Припустимо, стратегічним завданням організації є розвиток компетентних та високоефективних кадрів. Тактичні завдання конкретизуватимуть його у форматі короткострокових рішень, періодів, програм, кола працівників, які будуть навчатися, виконавців тощо. При цьому політика управління персоналом визначатиме, як досягти поставлених цілей: за допомогою внутрішніх тренерів чи зовнішніх консультантів, спираючись на самоосвіту чи уніфіковані нормативні курси, надаючи перевагу вітчизняним чи зарубіжним технологіям навчання. Ще приклад, коли стратегія та політика управління персоналом можуть не збігатися у певних питаннях. Скажімо, стратегією передбачено залучення амбіційних менеджерів у компанію, проте політикою не підтримується призначення на керівні посади претендентів із зовнішнього ринку, які не мають досвіду роботи в аналогічній компанії. У таких суперечливих випадках варто серйозно зважати як на цілі організаційного розвитку, так і на культурні цінності й традиції та знаходити компромісні рішення на базі ситуативного підходу.

Формування стратегії управління людськими ресурсами відбувається під комплексним впливом внутрішніх і зовнішніх **факторів**. До внутрішніх факторів належать, насамперед, тип і зміст загальної стратегії організації, її цілі та структура. Важливе значення мають

також фінансовий стан організації, використовувані технології (традиційні чи інноваційні), стиль управління (авторитарний, ліберальний, демократичний), умови праці, якісні характеристики персоналу, рівень розвитку корпоративної та управлінської культури. Скажімо, для розроблення стратегії залучення кадрів та уникнення їх плинності в організації вагоме значення має фактор умов праці, який характеризується ступенем шкідливості робіт для здоров'я, величиною фізичних і психічних навантажень, інтенсивністю та структурованістю праці, характером взаємодії з іншими співробітниками у процесі діяльності, ступенем свободи у прийнятті рішень у межах своєї компетенції, техніко-організаційним та економічним забезпеченням робочих місць в організації. Так, за несприятливих умов праці навряд чи можна реалізувати стратегію підвищення лояльності персоналу.

До зовнішніх факторів можна віднести рівень інноваційного розвитку країни та вид економічної діяльності, яким займається компанія, соціально-культурний рівень суспільства, стан економічної кон'юнктури і перспективи розвитку ринку товарів і послуг, на якому вона оперує, ринку праці, зокрема стосовно професій, що є ключовими для компанії, національне трудове законодавство, взаємовідносини з профспілками. Припустимо, для реалізації мультибрендової стратегії компанія може не знайти на ринку праці потрібних спеціалістів.

Узагальнюючи, можна виокремити основні фактори, які утворюють рамкові умови формування стратегії управління персоналом (рис. 2.1).

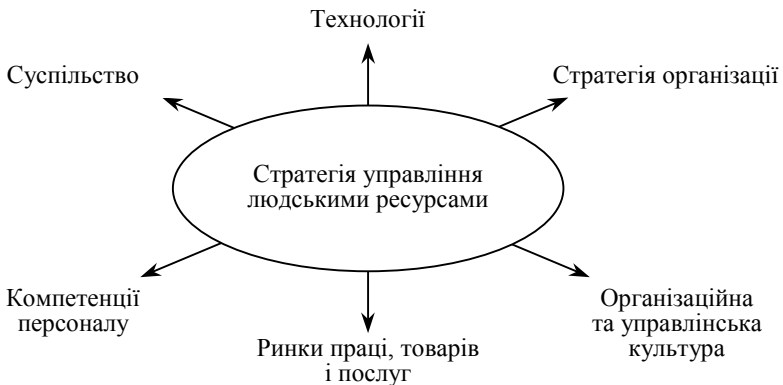


Рис. 2.1. Фактори формування стратегії управління людськими ресурсами



До новітніх факторів стратегічного управління персоналом сучасної організації можна віднести невизначеність і ризики; час; зростаючу фрагментацію ринків; вимоги до якості, дизайну, сервісу; зменшення значення розмірів підприємства; гнучкість завдяки централізації; скорочення ієрархічних структур; необхідність постійного навчання, готовність до проведення змін.

У турбулентному зовнішньому середовищі компанії доводиться діяти у стані сумнівів і непевності, *невизначеності та ризиків*, без гарантій успіху. Умови, що динамічно змінюються, нерідко скорочують стратегічні часові горизонти до 2—3 років. Тому постійне навчання стає центральним завданням. Організація повинна стати системою, що самонавчається, інакше може втратити здатність не лише до розвитку, а й до виживання.

Вирішальним фактором конкуренції стає *час*. Відомо, що корпорація «Хонда» створює новий автомобіль за три роки замість п'яти. Фірмі «Бенетон» необхідний тільки тиждень, щоб розробити, впровадити у виробництво і поставити новий вид одягу в магазини Лос-Анджелеса. За таких умов формула успіху виглядає не як «час — гроші, а як «гроші — час» і не як «вартість — прибуток», а «*вартість — прибуток — час*». Однією з основних характеристик підприємств є навіть не якість і низька собівартість продукції, а те, *як швидко і вчасно* вони можуть реагувати на постійні виклики зовнішнього середовища. Часові обмеження приводять до того, що у 80 % випадків перевагу віддають швидким рішенням, а не тим, що довго приймаються, хоча й з 100 %-ю обґрунтованістю.

Життєво важлива для підприємства орієнтація на клієнта сприяє поступовій сегментації ринку, що зумовлює його *зростаючу фрагментацію*. Виникає необхідність дослідження потенційних потреб клієнтів і урахування їхньої специфіки. Робота підприємства, орієнтованого на індивідуальні замовлення, стала повсякденною практикою. Вона набула значного поширення в автомобілебудуванні у західних країнах, а для меблевих підприємств стала єдиною важливою. Замість масового випуску стандартизованих меблевих гарнітурів спочатку фінські компанії, потім скандинавські, а згодом і підприємства інших розвинених держав перейшли на створення меблів під потреби кінцевих споживачів. Конкуренентоспроможність таких компаній досягається вже не скороченням витрат, а створенням цінності для людей. При цьому клієнтоорієнтованість персоналу компанії стає запорукою її стратегічного успіху.

Змінюються уявлення про стратегічне управління як про прерогативу лише великих підприємств. Стає актуальною розробка стратегічного управління людськими ресурсами невеликих, мережових організацій, таких, що використовують нетрадиційну, у тому числі дистанційну, зайнятість.

В умовах безперервного характеру змін стратегія управління людськими ресурсами практично перетворюється на стратегію управління проведенням змін в організації.

Отже, стратегія управління персоналом — це спосіб використання наданих зовнішнім середовищем можливостей для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії шляхом ефективного формування, використання й розвитку людських ресурсів організації. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації та сприятливих факторів впливу з боку внутрішнього та зовнішнього оточення.

## **2.2. Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації**

---

---

В основі успішної стратегії розвитку лежать компетенції, які створюють конкурентні переваги організації на ринку та забезпечуються бізнес-процесами.

Стратегія управління людськими ресурсами є результатом комплексної взаємодії стратегічного управління організацією як цілим та її найціннішим компонентом — професійно підготовленим і мотивованим персоналом. До визначення цієї стратегії у спеціальній літературі розроблено чимало підходів. Найбільш типовим прикладом є таке: «Під стратегіями управління персоналом розуміється сукупність організаційних дій, здійснюваних щодо персоналу особами, які ухвалюють управлінські рішення на підприємстві, і орієнтованих на довгострокові цільові установки» [5, с. 91]. У даному визначенні, на наш погляд, увага сфокусована на об'єкті й часовому горизонті, тоді як сутність стратегії, критеріальна ознака, що виділяє її із сукупності усіх інших стратегій, залишається нерозкритою. Як і будь-яка інша, ця стратегія спрямована на підтримку і досягнення конкурентних переваг підприємства через творче й ефективне використання його потенціалу. Її специфічним об'єктом є людський потенціал, який можна виміряти компетенціями працівників, їх здатністю досягати визначених результатів, пов'язаних зі стратегічними орієнтирами роз-

витку організації. Формування, розвиток і використання стратегічного набору компетенцій необхідного рівня є основою розробки стратегії управління людськими ресурсами.

З'ясування сутності певного явища у філософському розумінні потребує, по-перше, встановлення найважливішого стійкого зв'язку його внутрішніх елементів. Цілком очевидно, що усі процеси управління персоналом (підбору, адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації) поєднані між собою саме компетенціями, на формування, розвиток та використання яких вони спрямовані. По-друге, ознакою сутнісних зв'язків є їх суперечливість, яка виступає глибинною причиною розвитку самого явища. Такою суперечністю у даному контексті є суперечність між наявними компетенціями персоналу й тими, що потрібні для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії. Подолання розриву між бажаними, стратегічно визначеними та наявними компетенціями є основною метою та джерелом розвитку стратегії управління персоналом. З таких позицій її можна визначити як основний вектор руху, сукупність ключових цілей і засобів управління людськими ресурсами, спрямованих на забезпечення і розвиток компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних пріоритетів та конкурентних переваг організації.

Розроблення стратегії управління персоналом починається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку, з фактичним станом компетенцій організації та визначення невідповідності між ними.

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

Вихідним принципом, як впливає з наведеного вище, є зв'язок моделі компетенцій зі стратегією та культурою організації. Узгодження корпоративної моделі компетенцій зі стратегією розвитку означає вертикальне вирівнювання або вертикальну інтеграцію. Першим етапом цього процесу є ідентифікація **ключових компетенцій** організації, які водночас є її вирішальними конкурентними перевагами. За визначенням К. К. Прахалада і Г. Хамела, ці компетенції можуть забезпечувати потенційний доступ підприємства до різних ринків, означають відмітні характеристики кінцевого продукту та практично не можуть бути від-

твореними конкурентами, оскільки являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій і навичок. Ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а намагається створювати нові можливості для власного розвитку через активний вплив на своє оточення.

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

Наступний етап — розроблення стратегії, яка є способом реалізації потенційних **бізнес-компетенцій** компанії у процесі досягнення її цілей. Бізнес-компетенції або компетенції підприємства означають певну сукупність знань, умінь і навичок у конкретній сфері діяльності, які відповідають його цілям та завданням.

Такі компетенції можна назвати *стратегічними*, оскільки вони означають відмітні характеристики ділової стратегії у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні усього підприємства. Завдяки їм досягається конгруентність загальної стратегії підприємства тим можливостям, які виникають у турбулентному ринковому оточенні.

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

Участь у бізнес-процесах вимагає певного рівня підготовки (знань, умінь, особистих якостей, здібностей, цінностей і мотивації) персоналу. Вони становлять основу *персональних, або особистих*, компетенцій. Рівень особистих компетенцій включає *професійні* компетенції людини, або базові знання, вміння та здібності особистості, що являють собою інваріантний компонент особистості сучасного фахівця та сприяє успіху

в його професійній діяльності, а також *рольові* компетенції як особисті характеристики, що визначають соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань.

Сукупність перелічених кроків (ключові бізнес-компетенції, стратегія компанії, (ринкова) модель бізнес-процесів, модель персональних компетенцій) визначає алгоритм розроблення моделі організаційних та персональних компетенцій, які є продуктом діяльності компанії і результатом вертикального вирівнювання з її стратегією.

На рис. 2.2 зображено зв'язок компетенцій зі стратегіями організації.

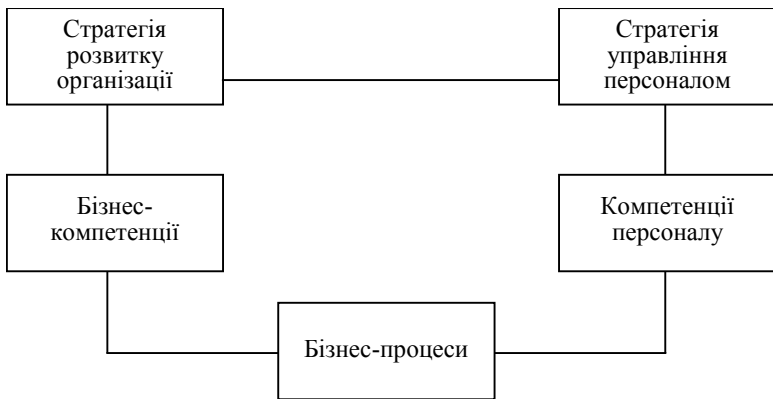


Рис. 2.2. Місце компетенцій у стратегічному управлінні організацією

Можна зробити висновок про те, що формування компетенцій персоналу організації неможливе без знання її стратегічних цілей та основних бізнес-процесів.

Компетенції сучасного підприємства у взаємозв'язку та взаємообумовленості сукупно утворюють його профіль компетенцій. За В. А. Вербою та О. М. Гребешковою, він включає п'ять рівнів (рис. 2.3) [6, с. 27]:

- 1) окремих індивідуумів (професійні компетенції);
- 2) ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);
- 3) здійснення певних функцій у бізнес-процесах виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);

4) підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції);

5) неповторності та відмітності підприємства (ключові компетенції).

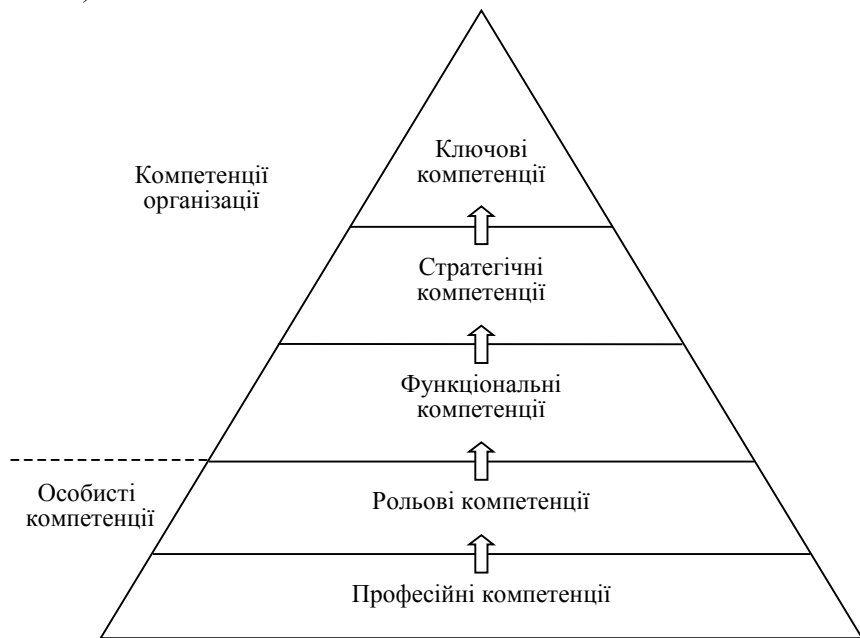


Рис. 2.3. Ієрархія компетенцій персоналу підприємства

На рис. 2.3 показано підпорядкованість компетенцій, проте слід зауважити, що процес їх моделювання здійснюється у протилежному напрямку: від ключових компетенцій компанії до особистісних. Варто також зауважити, що усі подані компетенції є компетенціями персоналу, оскільки без його участі підприємство не може реалізувати жодної конкурентної переваги.

Компетенції є системою індивідуальних та колективних знань, навичок, умінь, прийомів, які зберігається та поширюється усередині підприємства шляхом навчання, комунікації, а, головне, набуття досвіду роботи. Вони завжди мають «внутрішнє» походження практично без часових обмежень їх використання, а також є підґрунтям для створення неповторної відмітності підприємства у ринковому просторі [6, с. 25].

Компетенції підприємства (організації) можна визначити як невід’ємну складову його стратегічних активів, що віддзерка-

лює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги й забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні [6, с. 26]. Так, основна компетенція японської корпорації «Sony» полягає у створенні мініатюрних продуктів і означає не тільки поєднання новітніх напрямів технології, а й спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача. Для мініатюризації своїх продуктів Sony забезпечила однакове розуміння технологіями, інженерами і маркетологами потреб покупців і технологічних можливостей компанії.

Компетенції американської компанії «3М» (Minnesota Mining and Manufacturing), заснованої у 1902 р., яка оперує і в Україні, полягають у виробництві клейкої стрічки. Створюючи такі різноманітні продукти, як клейкий папір для нотаток, магнітні стрічки, фотоплівки, сенсорні плівки, покривні абразиви, компанія набула широкі знання у галузі клейких покриттів і адгезивів, а також розробила різні методики їх комбінування. Декілька основних компетенцій дали змогу створити надзвичайно диверсифіковане портфоліо підприємства, що забезпечує його конкурентну перевагу.

Компетенції можуть бути втіленими у конкретних результатах діяльності підприємства, а також у його нематеріальних активах (за умови можливості їх вартісної оцінки та перетворення на об'єкти інтелектуальної власності).

Практичне втілення компетенції підприємства утворює серцевину його інтелектуального капіталу.

Своєю чергою, інтелектуальний капітал перетворюється на реальне джерело ділового успіху компанії тоді, коли він використовується в контексті її бізнес-цілей і спрямовується на реалізацію обраної стратегії. Стратегічний підхід до інтелектуального капіталу надає цілісності й результативності системі його формування та використання.

Критична маса українських менеджерів ще не усвідомлює необхідності узгодження стратегії управління людськими ресурсами з принципами розвитку інтелектуального капіталу та його складових: людського, структурного, ринкового та соціального капіталу. Проте лише їх інтеграція може забезпечити організації успіх. Розроблена нами модель відтворює стратегічний підхід до управління інтелектуальним капіталом з метою реалізації конкурентних переваг компанії (рис. 2.4).

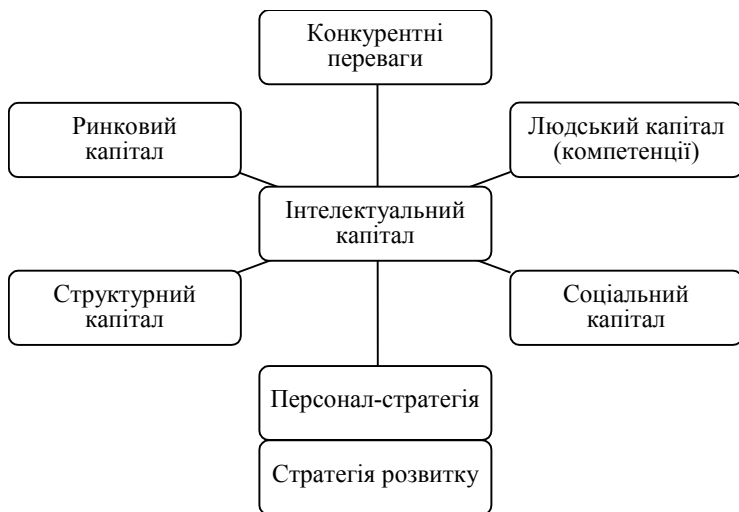


Рис. 2.4. Інтелектуальний капітал у стратегічному управлінні компанією

Особливостями цієї моделі є такі. У сучасній організації інтелектуальний капітал є основним засобом реалізації стратегії розвитку та досягнення стійких конкурентних переваг. Оскільки носіями інтелектуального капіталу є люди, ефективність управління ним залежить від адекватної персонал-стратегії. З урахуванням специфіки інноваційної праці та специфічних компетенцій інтелектуальних працівників управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу повинно будуватися на принципово відмінних від адміністративного менеджменту позиціях. Орієнтиром слугує діалогове й адаптивне управління, що дозволяє гнучко і творчо, з передбаченням майбутнього, вести організацію в бурхливому потоці постійних змін. Внутрішніми джерелами руху інтелектуального капіталу, на наш погляд, є суперечності його базових складових. Серед них виокремимо, насамперед, діалектичну суперечність людського та соціального капіталу. На рівні людини вони взаємодіють як різні компетенції: з одного боку, здатність до творчої натхненної праці, з другого, здатність встановлювати соціальні зв'язки, вибудовувати соціальні мережі. Оскільки енергетичні ресурси людини обмежені, переважаючого творчого потенціалу часто супроводжується недостатніми соціальними можливостями, і навпаки — брак творчих, новаторських здібностей компенсується віртуозною здатністю встановлювати й підтримувати вигідні соціальні контакти. Подібна річ виникає під час взаємодії структурного та ринкового капіталу. Мож-



на навести безліч прикладів компаній, які «успішно» позиціонують на ринку сумнівну продукцію, а також, компаній, які реально створили новий продукт, проте, не маючи необхідних ринкових компетенцій, не можуть довести його до споживача. Розв'язання цих суперечностей потребує застосування відповідного інструментарію стратегічного управління. Стратегія розвитку та персонал-стратегія організації визначають засоби реалізації інтелектуального капіталу.

На практиці звичайно виникає розрив між бажаними, потрібними компетенціями персоналу та наявними, фактичними. На подолання цього розриву, власно кажучи, і спрямована стратегія управління персоналом.

### **2.3. Модель стратегії управління людськими ресурсами, заснована на компетенціях**

---

---

Основна проблема, з якою стикається HR-менеджмент, — це розрив між потрібними та наявними, фактичними компетенціями персоналу. Узгодження останніх з бажаними компетенціями, продиктованими вимогами корпоративної стратегії та скоригованими зі стандартами корпоративної культури, є найважливішим результатом ефективного управління персоналом.

Методологія інтеграційного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами, заснованого на компетенціях, на наш погляд, містить такі взаємозв'язані аспекти [7]:

— підхід до компетенцій як інтегрованої моделі трудової поведінки;

— підхід до компетенцій як потокової моделі;

— підхід до компетенцій як інструменту реалізації організаційної стратегії і трансляції корпоративної культури;

— підхід до компетенцій як засобу координації кадрової роботи, взаємозв'язку всієї сукупності практичних підходів до управління людьми.

Компетенції є інтегрованою моделлю трудової поведінки працівників і включають знання, навички, вміння, мотиви й цінності, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації.

Якщо знання, навички та здібності визначають те, що людина потенційно **може** виконувати на роботі, то мотивація, цінності, окремі психологічні риси визначають те, що людина **хоче** виконувати. Ще донедавна перший ряд елементів компетенцій розглядався

як вагоміший на основі більш вираженого зв'язку з результатами роботи. Проте сьогодні ці так звані *hard skills* поступаються значенням *soft skills* — менш формалізованим навичкам та особливостям трудової поведінки працівника: вмінню міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленості у праці та самовдосконаленні, лояльності та емоційній привабливості. У багатьох випадках кінцевий результат збільшується і покращується саме у тих працівників, які володіють *soft skills*. Особливо це видно на прикладі клієнтоорієнтованих сфер діяльності. Так, обсяги продажів і розмір виручки вище у продавців, котрі добре володіють «м'яким» компонентом компетенцій. У кожному конкретному випадку результат визначатиметься специфічним набором і конфігурацією компетенцій, проте за будь-яких обставин спрямованість на результат, більш того на одержання і використання результату іншими людьми (працівниками чи споживачами), утворює кардинально важливу ознаку компетенцій.

Наступним підходом є розмежування порогових та диференційованих компетенцій, які також можуть бути виявлені тільки в живому потоці діяльності. При цьому пороговими компетенціями будуть такі, які необхідні й достатні для належного, на рівні заданих критеріїв, виконання роботи. Диференційовані компетенції мають лише окремі, по суті видатні працівники, котрі істотно відрізняються від інших якістю знань і професійним рівнем, оригінальністю і вишуканістю виконання своїх функціональних обов'язків. За експертними оцінками, тільки один з десяти співробітників організації володіє диференційованими компетенціями, набагато менше працівників мають унікальні компетенції.

Найяскравішим проявом процесного підходу до компетенцій є їх класифікація на індивідуальні й агреговані, які утворюють **базу компетенцій** організації. Дослідження останньої відкриває неочікувані перспективи ефективного використання нових комбінацій та конфігурацій компетенцій, котрі не можуть бути виявлені за використання простої суми індивідуальних компетенцій. Застосовуючи системний підхід, можна дійти висновку, що корпоративна база компетенцій перевищує таку суму на ефект від взаємодії різноманітних компетенцій.

Властивостями агрегованої, корпоративної бази компетенцій, які необхідно враховувати під час розроблення адекватної моделі управління персоналом, є такі:

— тривалість збереження компетенцій, на яку впливають частота їх використання, швидкість оновлення знань та вмінь у відповідній галузі, поява нових технологій, які можуть знецінити попередні на-

вички. Звідси випливає, що в інноваційних видах діяльності необхідно безперервно та інтенсивно оновлювати знання, забезпечуючи основну умову успішного функціонування компанії;

—ступінь диверсифікованості бази компетенцій, або ступінь їх поширення серед спеціалістів. У разі надзвичайно диверсифікованої бази може знизитися організаційна гнучкість, оскільки стає неможливою або надто важкою зміна робочих місць у короткостроковому періоді. Якщо ж база гомогенна, то ускладнюється інноваційний процес, який вимагає наявності різних видів компетенцій;

—ступінь винятковості бази компетенцій, або ступінь концентрації ключових компетенцій в організації, що означає їх належність тільки вузькій групі працівників. У такому разі організація змушена істотно збільшити витрати для утримання такого персоналу;

—якість та рівень бази компетенцій, що характеризуються відсотковим відношенням працівників з компетенціями на рівні «майстрів» та «експертів»;

—ступінь трансферабельності (можливості обміну) компетенціями, яка, своєю чергою, залежить від ступеня прихованості та ступеня складності компетенцій. Зрозуміло, що приховані та складні компетенції важко передавати іншим людям. Натомість, коли більша частина компетенцій легко поширюється, організація набуває потенціалу гнучкості, стає менш чутливою до плинності, має вищі здобутки від внутрішньої мобільності людських ресурсів. Крім того, обмін компетенціями можна розглядати як джерело зростання як індивідуальних, так і агрегованих компетенцій.

Особливу цінність для реалізації стратегії управління людськими ресурсами мають так звані корпоративні компетенції персоналу, які охоплюють не лише професійно-технологічні, а соціальні аспекти.

Саме їх специфічність утворює фундамент неповторної конкурентної переваги організації. При цьому професійно-технологічні компетенції стосуються унікальних знань, навичок, умінь, прийомів, методів, технологій роботи, виконуваної в компанії, тоді як соціальні компетенції включають культурні цінності, міжособистісні зв'язки, відданість організації. Звідси випливає, що такі компетенції, по-перше, є провідним інструментом реалізації стратегії, по-друге, є безпосереднім результатом участі персоналу у бізнес-процесах, по-третє, є стрижневим компонентом культури.

Компетенції персоналу мають задовольняти таким вимогам:

- відображати стратегію та культуру організації;
- охоплювати ключові види діяльності;
- розрізняти високу й низьку якість виконання роботи;

- визначати індикатори трудової поведінки;
- вимірюватися кількісно;
- не дублювати одна одну;
- бути закріпленими у відповідних організаційних документах.

Важливе значення має оцінювання компетенцій за їх рівнями. Це дозволяє розподілити співробітників організації відповідно до ступеня опанування ними певних компетенцій. Так, вирізняють п'ять рівнів компетенцій:

- $h_0$  — рівень некомпетентності;
- $h_1$  — рівень розвитку;
- $h_2$  — рівень досвіду;
- $h_3$  — рівень майстерності;
- $h_4$  — рівень експерта.

Рівень некомпетентності має людина, яка, можливо, тільки-но почала працювати в організації. При цьому вона може мати певну освіту, кваліфікацію, однак ще не здатна виконувати професійні обов'язки на рівні вимог, що висуваються стратегією розвитку компанії. Рівень розвитку мають спеціалісти, які навчаються або підвищують свою кваліфікацію. Зазвичай, в успішних організаціях новоприйнятим співробітникам пропонують початкові тренінги (onboarding training), а потім регулярні тренінги (on-going training) для набуття необхідних компетенцій. Рівень досвіду властивий більшості працівників успішних організацій. Це — основний прошарок професійно-кваліфікаційної структури підприємства, досвідчені люди, від зусиль яких залежить його результативність.

Працівники рівня майстерності відрізняються винятковою якістю роботи, творчим ставленням до праці, а також вмінням передавати свої знання, навчати інших. Завдяки їм в організації здійснюється трансферт знань, відточуються практичні навички та вміння, забезпечується наступність та розвиток культурних цінностей. Співробітники, котрі досягли професійної майстерності, користуються найвищою повагою та визнанням. В американських компаніях, наприклад, їх відзначають як «чемпіонів» своєї справи.

Рівень експерта передбачає, що працівник чи управлінець, який досяг рівня майстра, може бути однаково компетентним і в межах свого підходу, і за використання інших підходів, здатен порівнювати їх, здійснювати вибір найкращих способів вирішення виробничих і соціальних завдань, творчо застосовуючи різні техніки до різних ситуацій.

З нашого погляду, має сенс виокремлювати ще один рівень — творчості, ознаками якого є вміння працівника продукувати нове знання. У кінцевому підсумку від творчих працівників залежить

реальний розвиток організації, тоді як усі попередні рівні компетенцій здатні забезпечити її функціонування.

В організації неодмінно мають працювати люди з високими рівнями компетенцій; їх брак або надчисельність некомпетентних осіб загрожує соціально-економічній безпеці компанії. Наявність же творчих працівників не тільки забезпечує конкурентоспроможність організації, а й виводить її на позаконкурентні позиції, адже створювані товари або послуги не мають аналогів на ринку.

Компанією SHL розроблено модель восьми компетенцій для управлінських кадрів, подану у табл. 2.1 [8].

*Таблиця 2.1*

**МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ SHL**

№ з/п	Основні фактори	Сфера компетенції	Визначення сфери компетенції
1	Прагнення до влади і керівництва. Комунікабельність	Управління і прийняття рішень	Керує і лідирує. Ініціює дії, задає напрям розвитку і бере на себе відповідальність
2	Схильність до компромісів	Підтримка та співробітництво	Підтримує інших і демонструє повагу та позитивне ставлення до них у життєвих ситуаціях. Ставить людей на перше місце, працює ефективно з окремими людьми, клієнтами і персоналом
3	Комунікабельність, загальні інтелектуальні здібності	Самопрезентація та взаємодія	Ефективно спілкується і співробітничас. Успішний в умінні переконувати інших і впливати на них. Поводиться з колегами впевнено і невимушено
4	Загальні інтелектуальні здібності. Готовність до нового	Аналітичні та інтерпретаційні здібності	Володіє яскравим аналітичним способом мислення. Розуміє в суть складних проблем і питань. Ефективно застосовує власний досвід. Швидко опановує нові технології
5	Готовність до нового. Загальні інтелектуальні здібності	Креативність та інноваційність	Відмінно працює в ситуаціях, що потребують готовності до нових ідей і дій. Шукає нові можливості для навчання. Розглядає ситуації та проблеми з інноваційністю і креативністю. Мислить широко і стратегічно. Підтримує та прискорює організаційні зміни
6	Сумлінність	Організованість і виконавчість	Планує заздалегідь і працює організовано. Дотримується інструкцій і правил. Сконцентрований на задоволенні потреб клієнта і надає якісну послугу або товар відповідно до стандартів

Закінчення табл. 2.1

№	Головні фактори	Назва сфери компетенції	Визначення сфери компетенції
7	Емоційна стійкість	Адаптація і подолання перешкод	Легко реагує і адаптується до змін. Ефективно дає відсік тиску і долає перешкоди
8	Прагнення успіху. Низька здатність іти на компроміс	Підприємливість і самопрезентація	Сфокусований на результаті й досягненні своєї мети. Найефективніше працює в умовах найбільшої націленості на результат і за усвідомлення очевидності особистого внеску. Демонструє розуміння бізнесу, комерції та фінансів. Шукає можливість для саморозвитку і кар'єрного розвитку

Основні фактори компетенцій відображають передбачуваний взаємозв'язок між головними особистісними здібностями і мотивацією людини. Якщо подано два фактори, перший важливіший за другий.

Фактор компетенції (або особистісну якість співробітника) під назвою «загальні інтелектуальні здібності» найімовірніше корелюватиме з компетенцією «аналітичні та інтерпретаційні здібності». Однак, ґрунтуючись на змісті інших компетенцій, можна також пов'язати особистісну якість співробітника «загальні інтелектуальні здібності» з такими суміжними компетенціями, як «самопрезентація та взаємодія», а також «креативність та інноваційність».

Розрізняють індикативну й бендову моделі компетенцій. В основі такого поділу лежить спосіб опису компетенцій. Бендова модель має небагато індикаторів (2—4), розписаних за рівнями. Тоді як індикативна модель має багато індикаторів (7 і більше), не згрупованих за рівнями. В бендовій моделі компетенцій індикатори сформульовані як сукупність дій, що виявляють конкретну навичку, при цьому застосовуються як позитивні, так і негативні індикатори різного ступеня прояву (залежно від рівня). В індикативній моделі індикатори сформульовані як сукупність дій, необхідних для досягнення результату в конкретній сфері (так звані «мікросценарії діяльності»). При цьому зазначаються лише позитивні індикатори (бажана поведінка). Компетенції бендової моделі більш-менш однорідні, вони включають індикатори, що належать до однієї сфери — мислення, спілкування, мотивація тощо. Компетенції індикативної моделі є більш інтегральними, в одній компетенції можуть бути індикатори, що відносяться до різних сфер.

Для прикладу розглянемо бендову модель компетенції «Ефективне спілкування» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## БЕНДОВА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЇ

3	Рівень майстерності	Додатково до рівня базової компетентності 1. Сприяє закріпленню відкритого обміну ідеями та поглядами в колективі 2. Вміє відстоювати власну думку навіть в край несприятливих ситуаціях. Спроможний переконати навіть вороже налаштованих опонентів
2	Рівень базової компетентності	1. Активно висловлює свої пропозиції перед колегами та керівництвом 2. Чітко та впевнено обґрунтовує свою позицію. Підбирає вагомі аргументи для переконання співрозмовника, враховує його індивідуальні особливості 3. Уважно сприймає та враховує аргументи співрозмовників
1	Рівень обмеженої компетентності	1. Висловлює власні думки, коли від нього цього вимагають 2. Для переконання використовує обмежений набір аргументів, не адаптує їх під особливості й очікування співрозмовника 3. Враховує погляди, що збігаються з його власним
0	Рівень некомпетентності	1. Уникає висловлювати свої ідеї та припущення 2. Не вдається до переконування. Впливає на інших лише за допомогою власних повноважень 3. Не сприймає ідеї інших людей або погоджується з ними бездумно, не оцінюючи їхньої адекватності

Індикативну модель можна розглянути на прикладі компетенції «Побудова партнерських відносин та переконливе спілкування». Її визначенням є формування системи відносин на всіх рівнях: залучення, аргументація, вплив, продаж ідей. Наведемо основні індикатори цієї моделі.

- Вміє взаємодіяти зі співрозмовником будь-якого рівня як всередині компанії, так і поза нею. Сприймається як авторитетний і впливовий співрозмовник. Досягає формування стійкого авторитету в широких адміністративних та ділових колах.

- Домагається прийняття необхідних рішень, використовуючи як особистий вплив, так і адміністративні, політичні й економічні ресурси

- Ефективно слухає. Збирає та правильно сприймає всю важливу інформацію. Розуміє інтереси й потреби інших людей. Вміє «зчитувати» важливу інформацію, не висловлену вголос.

- Своєчасно залучає співробітників, партнерів або клієнтів до обговорення своїх пропозицій, заручається їх підтримкою.

- Ефективно обґрунтовує і «продає» переваги своїх пропозицій та ідей у спілкуванні вч-на-вч, у виступах перед групою та в письмовому спілкуванні.

- Гнучко міняє стиль спілкування залежно від аудиторії та поставленого завдання. Знаходить спільну мову та взаєморозуміння з аудиторіями різного рівня та різними інтересами. Аргументує, звертаючись до потреб співрозмовників.

- Ефективний у ситуаціях «складного» спілкування. Вміє відстоювати інтереси компанії в несприятливих ситуаціях.

Управління компетенціями є змістом стратегії управління персоналом і в цьому сенсі її можна визначити як сукупність управлінських впливів на персонал з метою розвитку компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей та завдань. Процес стратегічного управління персоналом можна відтворити за допомогою **моделі організаційного розвитку**, адаптованої до управління, заснованого на компетенціях (рис. 2.5).

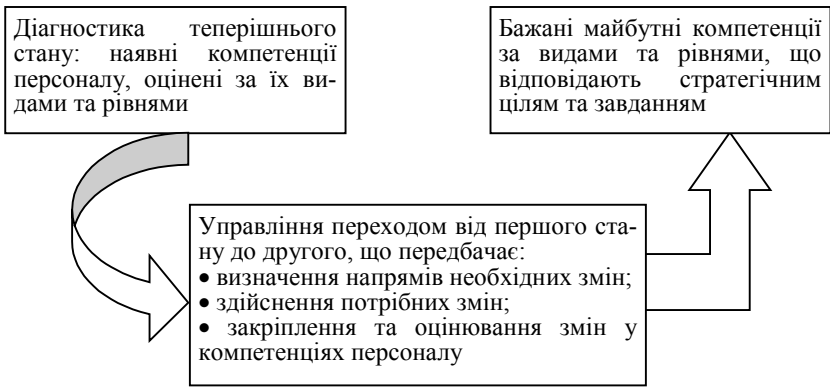


Рис. 2.5. Схема управління персоналом, заснованого на компетенціях

Відповідно до схеми можна виокремити етапи управління за компетенціями:

- 1) створення моделі бажаних майбутніх компетенцій персоналу;
- 2) діагностика та оцінювання наявних компетенцій;
- 3) розроблення плану заходів із формування та розвитку бажаних компетенцій;
- 4) трансформація наявної бази компетенцій організації у її майбутній стан;
- 5) оцінювання ефективності проведених змін — створення нових компетенцій у компанії.

Виокремлення етапів управління за компетенціями дає змогу змодельовати стратегію управління персоналом (рис. 2.6).



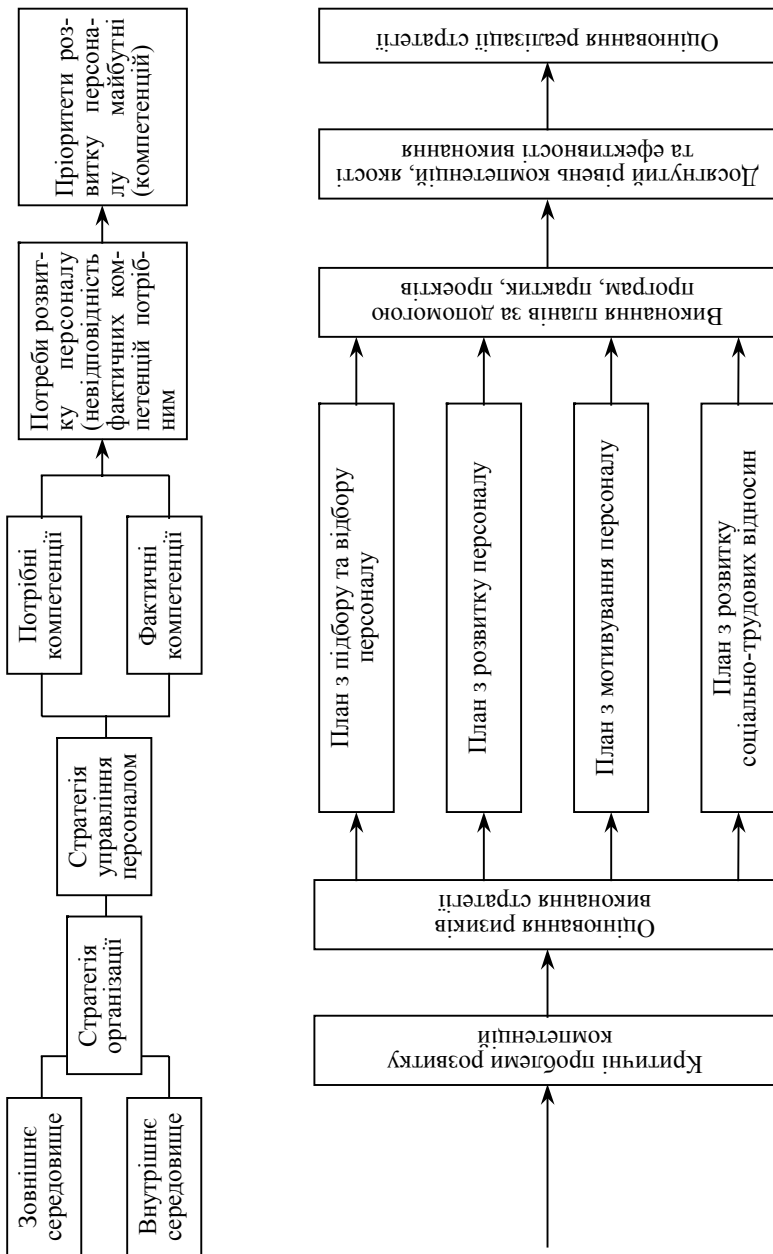


Рис. 2.6. Модель стратегії управління персоналом

Як бачимо, процес розроблення стратегії управління персоналом починається з визначення невідповідності між фактичним станом компетенцій і бажаним, необхідним для досягнення стратегічних цілей організації. На практиці виявляється так багато зон цієї невідповідності, що організація не в змозі подолати всі розриви в одному періоді. Тому необхідно визначити пріоритети, зони, що потребують першочергової уваги. Для визначення пріоритетності компетенцій компанії використовують формальні та неформальні методи. Останні ґрунтуються на експертних оцінках, які, з огляду на швидкі зміни та невизначеність середовища, можуть бути досить слушними, проте мають суб'єктивний характер. Формальні методи визначення пріоритетів дозволяють достовірніше оцінити такі фактори, як важливість кожної компетенції для організації загалом, здатність організації підвищити її рівень, фактор часу, ресурсні можливості, думки керівників та спеціалістів.

Стратегічне управління людськими ресурсами організації передбачає прогнозування компетенції, тобто визначення у поточному моменті часу потрібної чисельності персоналу такого рівня компетенції, який би відповідав цілям організаційного розвитку. Процес прогнозування компетенції включає певні етапи (рис. 2.7).

Відома компанія «Дженерал Електрик» розробляє пріоритети за допомогою оцінювання:

- 1) ймовірності виникнення потреби організації у даній компетенції;
- 2) її впливу на результати діяльності;
- 3) здатності організації впливати, управляти й розвивати дану компетенцію (напрями діяльності).

Інший підхід до становлення пріоритетів стратегії управління персоналом полягає у визначенні компетенцій, які можуть забезпечити стійкі конкурентні переваги організації перед конкурентами у завоюванні ринків, скороченні витрат, збільшенні прибутків. Найважливішими компетенціями в цьому разі можуть бути здатність сприйняття інновацій, проведення змін, побудова команд, лідерство, орієнтація на клієнта. Скажімо, лідерство є ключовою компетенцією всесвітньо відомої компанії «ЗМ», розвиток якої забезпечує успіх компанії на внутрішніх і глобальних ринках.

Поряд із визначенням пріоритетів важливе значення має усвідомлення критичних проблем, які можуть стати зоною ризику і зашкодити реалізації обраної стратегії. Тільки після їх урахування можна переходити до розроблення плану дій.



Рис. 2.7. Прогнозування компетенцій

Уточнено автором на основі [5, с. 161]

У наведеній вище моделі (рис. 2.6), плани дій охоплюють заходи з відомих напрямів кадрової роботи. Проте їх принципова відмінність полягає, по-перше, в тому, що вони цілком підпорядковані стратегії управління персоналом: кожне поточне завдання плану повинне виконуватися як певний крок у реалізації стратегічних цілей, а не у звичній послідовності: «спочатку поточні завдання, потім стратегічні». По-друге, у розробленні стратегії управління персоналом більшою мірою, ніж для інших стратегій, є актуальним забезпечення єдності підходів «згори донизу» та «знизу вгору», що передбачає активну участь усіх низових ланок у визначенні стратегічних орієнтирів та шляхи їх досягнення. По-третє, кожний напрям кадрової роботи має трансформуватися у компонент системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

Така спрямованість кожної політики, практики, дії на управління за компетенціями означає **горизонтальне вирівнювання**

стратегії управління персоналом, яке, на нашу думку, полягає у наступних особливостях [7, с. 27]:

1) стратегія найму, підбору та селекції персоналу. Почнемо з того, що змінюються акценти самої потреби в персоналі, пересуваючись від кількісної потреби в працівниках до потреби у певних компетенціях. На основі моделі компетенцій і узгоджених з нею профілів посад забезпечується значно ефективніший підбір і відбір кандидатів, даються більш точні оцінки їх повної/часткової відповідності вимогам робочих місць, відбувається об'єктивніше ранжування кандидатів/співробітників, що врешті решт підвищує обґрунтованість кадрових рішень;

2) стратегія навчання та розвитку персоналу. Запровадження підходу, заснованого на компетенціях, дозволяє надати доцільності й цілеспрямованості даним процесам. При цьому обсяги навчання мають збільшуватися відповідно до складності й нестабільності оточення, підвищення ступеня конкуренції та її залежності від інноваційності товарів на ринку, зростання попиту на фахівців, а також вищого темпу технологічних змін у галузі.

Розвиток компетенцій у процесі навчання може відбуватися у двох формах: зовнішній (за межами організації) та внутрішній (усередині і за рахунок організації). Співвідношення між цими формами, оціненими за різними показниками (в людиногодинах, витратах, кількості навчених тощо), може варіювати. При цьому відношення зовнішнього навчання до внутрішнього тим нижче, чим вищий рівень інвестицій у людський капітал та розвиненіший внутрішній ринок праці. Отже, компетентнісний підхід переносить акцент на посилення корпоративних програм розвитку персоналу на суттєве зростання інвестицій у людський капітал.

Треба додати, що рівень розвитку компетенцій дозволяє приймати обґрунтованіші рішення щодо кар'єрного просування працівника, формування кадрового резерву тощо. Більш того, зростання рівня компетентності працівника є безпосереднім підґрунтям горизонтальної та вертикальної кар'єри;

3) стратегія оцінювання персоналу. Використання моделі компетенцій дозволяє побудувати достовірну систему оцінювання персоналу, розробити стандарти, забезпечити порівняльний аналіз співробітників, виявити компетенції, які потребують розвитку, і такі, що можуть слугувати орієнтирами для інших у процесі самовдосконалення;

4) стратегія мотивації. Підхід, заснований на компетенціях, зумовлює істотні зміни в мотиваційній системі, серед яких вар-

то виокремити, такі: по-перше, це висування на передній план нематеріальних засобів мотивації, переважання внутрішніх мотивів (підвищення професійної майстерності, компетентності, впевненості, самореалізація, відчуття єдності з іншими людьми). Важливість внутрішньої мотивації посилюється з підвищенням компетентності, очевидно, це можна вважати закономірністю. Компанія може впливати на внутрішню мотивацію через проектування робочих місць, навчальні програми, участь у прийнятті рішень, створення сприятливого соціального середовища. По-друге, відбуваються зміни в системі оплати праці, яка використовує компетенції як важливий критерій, причому за умови тривалих відносин між працівником і роботодавцем, базується не тільки на вже зробленому, а й на тому, що очікується від працівника в майбутньому. До системи оплати праці необхідно включати стратегічні стимули, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними компетенціями. Зауважимо, що такі зміни зустрічають сильний опір, унаслідок чого у більшості компаній існує суперечність між довгостроковою спрямованістю програм розвитку персоналу та короткостроковими матеріальними стимулами. Іншою тенденцією є врахування в мотиваційній системі порогових і диференційованих компетенцій, прикладом чого є так звана плата за компетенції працівниками, які відрізняються унікальними компетенціями. З огляду на це, можна передбачити, що посадовий критерій оцінювання та мотивації працівників істотно доповнюється, а подеколи й поступається значенням компетентнісному. Ще одним аспектом проблеми є розмежування та узгодження винагороди за результатами і за компетенціями. Оскільки результати мають більшою мірою тимчасовий характер, то для їх стимулювання потрібні гнучкі, тимчасові форми компенсації. Компетенції ж, навпаки, є тривалішими, тому потребують більш стабільних стимулів, часто введених до основної заробітної плати. Крім того, система оплати праці має чутливо реагувати не лише на досягнутий рівень компетенцій, а й на його зростання, спонукаючи працівників до особистісного розвитку.

Аналіз основних змін у напрямках управлінської політики та практики дозволяє помітити логічний зв'язок між ними: всі вони ґрунтуються на використанні критеріїв компетенцій, які є змістовим центром їх здійснення. На це також спрямовані програми, процедури, HR-практики, персонал-технології — всі інструменти, які дають змогу реалізувати стратегію управління персоналом, засновану на компетенціях. Результатом успішного втілення

даної стратегії є максимальне наближення фактичних компетенцій до бажаних, яке гарантує високоякісне виконання і високий ступінь задоволення від праці.

Якщо в розрізі організаційної стратегії компетенції виступають ключовим елементом (інструментом) механізму її реалізації, то для стратегії управління людськими ресурсами компетенції є метою, провідним стратегічним орієнтиром, лейтмотивом усіх видів HR-практик. Адже надання відповідності наявних в організації компетенцій бажаним, необхідним для успішної реалізації обраної стратегії і становить основну стратегічну мету управління людськими ресурсами. Підпорядкування всієї кадрової політики, усіх управлінських практик досягненню цієї мети є процесом горизонтального вирівнювання, ще одним виявом інтеграційної ролі компетенцій.

Результатом реалізації стратегії управління персоналом є досягнення заданого рівня компетенцій, якості та ефективності виконання робіт, ступеня задоволеності персоналу своєю працею, стосунками з керівниками та колегами, ставлення до компанії та її клієнтів. Ці результати необхідно оцінити шляхом порівняння із визначеними цілями, на основі чого зробити висновок щодо успішності реалізованої стратегії управління персоналом.

Показниками успішної персонал-стратегії, заснованої на компетенціях, є:

- частка стратегічно важливих позицій, для яких розроблено профілі компетенцій; інструменти і процедури їх оцінювання;
- частка менеджерів, чия компетентність реально підлягає оцінюванню;
  - частка позицій, для яких розроблено програми розвитку;
  - частка менеджерів, реально охоплених даними програмами;
  - частка нових менеджерів, що успішно пройшли випробувальний термін;
  - додана вартість, що припадає на одного співробітника компанії;
  - середній стаж роботи за фахом у компанії;
  - рівень освіти співробітників у компанії;
  - витрати на навчання і розвиток співробітників;
  - зміна рівня компетентності співробітників у компанії;
  - показник плинності кадрів;
  - КПД співробітників;
  - рейтинг і статус компанії в огляді ринку заробітних плат і компенсаційних пакетів.

Основним результатом успішного виконання персонал-стратегії, заснованої на компетенціях, є подолання розриву між фактичними та бажаними компетенціями, тобто задоволення потреби організації у працівниках такого рівня розвитку компетенцій, який є необхідним і достатнім для досягнення стратегічних цілей компанії.

#### **2.4. Види та класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами**

---

---

Хоча всі стратегії управління людськими ресурсами є функціональними, між ними існують значні відмінності. Для їх дослідження необхідно скористатися методикою класифікаційного аналізу та визначити обґрунтовані критерії виокремлення різних стратегій.

Питанню дослідження класифікацій стратегій управління персоналом присвячені праці С. Н. Апенько, В. І. Маслова, А. Я. Кібанова, А. Ю. Коньшунової, В. С. Половинко, В. Р. Весніна, Ю. Г. Одегова, Дж. Иванцевича, А. А. Лобанова, С. В. Шекшні й інших учених.

Існує значна кількість класифікацій стратегій, заснованих на виокремленні певних ключових ознак. Основними з них є:

1) спосіб ведення конкурентної боротьби або тип загальної конкурентної стратегії. До них належать стратегії лідерства у витратах, диференціації та зосередження, класично розроблені М. Портером [9, с. 51—58];

2) особливості життєвого циклу організації: стратегія на стадії старту (зародження), інтенсивного зростання, на стадії стабілізації (зрілості), стратегії, які застосовують на стадії спаду. Детальніше ці особливості подано в концепції життєвого циклу організації, що містить десять стадій, І. Адізеса [10, с. 101];

3) ставлення до інновацій: стратегії організацій-захисників, організацій-новаторів, організацій-аналітиків, організацій-імітаторів, організацій-проспекторів;

4) місце управління персоналом у загальній системі управління організацією: централізовані та децентралізовані стратегії управління персоналом;

5) система цінностей і стиль керівництва, які визначають реальний або декларований характер стратегії управління персоналом;

6) рівень кадрових технологій, який визначає формальний або неформальний тип стратегії управління персоналом;

7) ресурсна база стратегії (стратегія, базована на ресурсах, якими володіє компанія; стратегія, що базується на умовах, у яких функціонує організація; стратегія, продиктована амбіціями); або стратегії, орієнтовані на зовнішні залучені ресурси і на внутрішні (власні) ресурси;

8) механізм розроблення й формалізації стратегії [11, с. 142]:

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

— авторитарна, для якої властивий високий ступінь формалізації процесів в організації та одноосібний стиль управління;

— класична, що спирається на високий ступінь формалізації процесів в організації та партисипативний стиль управління;

— спонтанна, що демонструє низький ступінь формалізації процесів в організації та партисипативний стиль управління;

9) визначальні умови зовнішнього середовища [11, с. 143]:

- стратегії, зумовлені динамізмом зовнішнього середовища й стратегіями конкурентів;

- стратегії, викликані змінами в технології, організаційній структурі підприємства;

- стратегії, зумовлені фінансово-економічним станом організації, наприклад банкрутством;

- стратегії, пов'язані з рівнем ринкових відносин у внутрішніх і зовнішніх зв'язках підприємства (стратегії лізингу персоналу);

10) динаміка цільових настанов організації (стратегії розвитку, стратегії функціонування, стратегії скорочення);

11) ставлення до персоналу: споживацька, партнерська, ідентифікаційна [12];

12) число критеріїв класифікації (однокритеріальні, багатокритеріальні).

Як відомо, будь-яка стратегія розробляється під певну мету. Відповідно, різноманітність цілей припускає широку типологію стратегій. Однак чимало відомих класифікацій стратегій орієнтовані не на мету, а на певну діяльність компаній у сфері економічних інтересів. Навіть у компаній, що займаються одним видом діяльності й діють в одному середовищі, цілі не збігатимуться. Це пояснюється унікальністю («неоднорідністю») організацій і відмінністю в підходах до прийняття управлінських рішень. Визнання цього факту свідчить про те, що застосувати трафарет за



певною ознакою для розроблення стратегії кожної конкретної організації неможливо. За цих умов типологію стратегій доцільніше проводити на основі комплексу ознак.

Основним принципом формування стратегії управління людськими ресурсами є дотримання тісного взаємозв'язку з генеральною стратегією розвитку організації. Різноманітність загальних організаційних стратегій у кінцевому підсумку зумовлює різноманітність персонал-стратегій. Детальна характеристика більшості з них розглядатиметься далі в контексті їх відповідності загальним організаційним стратегіям.

Разом з тим, можна виокремити стратегії управління персоналом, які застосовуються за різних типів загальних стратегій.

Насамперед, це — функціональні стратегії та стратегії організаційного розвитку. Перша група стратегій забезпечує процеси функціонування організації. За змістом серед них вирізняють стратегії планування, розвитку людських ресурсів, винагороди. У межах цих стратегій можуть розроблятися більш конкретизовані, наприклад стратегії нематеріальної винагороди, внутрішнього найму, розвитку керівних кадрів тощо. За характером та спрямуванням серед функціональних стратегій можна помітити стратегії економії на персоналі та протилежні їм стратегії, що базуються на збільшенні вкладень у персонал, його навчання та розвиток, винагороду, утримання в організації.

Іншу групу утворюють стратегії організаційного розвитку. Як впливає з їх назви, ці стратегії пов'язані не з функціонуванням, а з розвитком організації. До цього класу належать стратегії [13, с. 187]:

- організаційного розвитку (підвищення організаційної ефективності, розвитку організаційних процесів, організаційної трансформації);

- стратегії управління культурою, спрямовані на формування корпоративних цінностей, що згуртовують людей для досягнення стратегічних цілей компанії;

- стратегії управління змінами, спрямовані на ефективне залучення персоналу організації до проведення необхідних стратегічних змін;

- стратегії розвитку соціально-трудова відносин, засновані на зміцненні довіри, єдності цінностей та інтересів, співробітничтві та співтворчості заради досягнення спільних стратегічних цілей компанії.

За підходами до управління людськими ресурсами вирізняють стратегії стимулювання, інвестування, залучення [5, с.

60—61]. У межах цієї типології під стратегією *стимулювання* розуміють утримання мінімальної чисельності персоналу з чітко регламентованими вузькими повноваженнями та встановлення прямолінійного зв'язку між виявленими трудовими зусиллями та рівнем оплати праці. Стратегії *інвестування* притаманні більша гнучкість та адаптованість працівників, чий трудові функції більш розширені та менш формалізовані. Важливою є ініціативність співробітників, проте вона обмежена високим рівнем директивного контролю і складною системою звітності. На відміну від попередніх, стратегія *залучення* базується на використанні висококваліфікованих співробітників, їх безперервному розвитку, заохоченні творчості, новаторства та ініціативи, роботі в командах на основі самоконтролю, високої відданості співробітників організації, розосередженому лідерстві.

Розглянемо класифікацію стратегій управління людськими ресурсами, на основі їх групування за ставленням до персоналу [12]. У межах цієї класифікації вирізняють чотири типи взаємодії співробітника й організації та відповідні їм варіанти кадрової стратегії. По суті, йдеться про конкретизацію типу стратегій управління соціально-трудовими відносинами. Ставлення співробітників до організації виявляється в таких характеристиках, як ділова активність і особливості організаційної поведінки, а ставлення до персоналу керівників усіх рівнів управління організації відбивається у принципах кадрової політики.

Виходячи з даних індикаторів, можна визначити такі типи стратегій:

— споживацька, коли в організації і співробітника відсутні загальні цілі й цінності, але є взаємні інтереси; відбувається експлуатація організацією трудового потенціалу працівників, а персонал використовує можливості організації для задоволення своїх потреб, при цьому спільного розвитку не відбувається;

— партнерська, коли між організацією та співробітником налагоджено взаємовигідні партнерські відносини, які сприяють узгодженню цілей і цінностей; організація забезпечує розвиток співробітника, який своєю чергою, збільшує свій внесок у розвиток компанії;

— ідентифікаційна, за якої відносини будуються на основі збігу цілей і цінностей; рушійною силою реалізації потенціалу співробітника є розвиток організації, і навпаки — організація розвивається, якщо нарощує свій потенціал кожен її співробітник.

Негативним варіантом стратегії можуть бути випадки, коли співробітники та організація не визнають мети й цінності один одного; у них присутні ситуативні інтереси; розвиток організації та співробітника відбувається незалежно. Особливістю варіанта може бути деструктивний характер відносин, за якого співробітник або організація навмисно підривають репутацію один одного.

Кожен варіант стратегії розглядається за такими індикаторами:

- характеристика персоналу і кадрової ситуації;
- принципи кадрової політики відносно таких напрямів, як мотивація і винагорода, розвиток персоналу, бюджетування кадрової роботи;
- специфіка технології, вживаної у роботі з кадрами;
- особливості корпоративної культури.

Основним показником ефективності стратегії є конкурентні переваги, що їх набуває організація в результаті реалізації обраного варіанта стратегії.

У разі застосування *споживацької стратегії* кадрова ситуація характеризується кризою: з одного боку, висока плинність персоналу через незадоволеність співробітників їх роботою; з другого боку, збереження основного складу кадрів переважно пенсійного і передпенсійного віку. Приплив кваліфікованих кадрів незначний, має місце їх прихований відплив, що відбивається у показниках неповної зайнятості та в низьких результатах праці. На жаль, у багатьох українських організаціях, особливо державної форми власності, зберігається такий тип кадрової політики (фактично про стратегію управління людськими ресурсами тут не йдеться).

Основними характеристиками персоналу таких організацій є поступливість, звичайна дисциплінованість у виконанні усталених обов'язків; мінімальна ініціативність у реалізації нових процесів і технологій; імітація лояльності; заповзятливість і активність, спрямовані на досягнення власних цілей.

Своєю чергою, керівництво організації дотримується принципу «люди різні потрібні». Орієнтуючись на наявний потенціал співробітників, організація прагне максимально використовувати їх на тих видах робіт, які не вимагають активного запровадження інновацій; основою для мотивації трудової діяльності є соціальні гарантії, надання пільг; винагорода пов'язана із займаною посадою й іншими формальними критеріями. Кадрова робота забезпечується мінімально необхідними фінансовими, матеріальними

й людськими ресурсами, спрямованими на підтримку життєдіяльності організації. Основною функцією кадрової служби є облік кадрів і контроль за виконанням посадових інструкцій; планування персоналу має стихійний характер; набір працівників проводиться за формальними критеріями; планування кар'єри не здійснюється, кадровий резерв не готується, ставка робиться на залучення керівників з боку. За цієї стратегії особливістю корпоративної культури є відсутність взаємної відповідальності, а її характерною рисою — імітація прихильності й спрямованість на зовнішні атрибути: штучне формування іміджу, маніпулювання етичними нормами тощо. Методи управління за цієї стратегії переважно адміністративні.

Реалізація цієї стратегії приводить не до розвитку, а до втрати організації конкурентних переваг.

У разі застосування *партнерської стратегії* кадрова ситуація характеризується відносною нестабільністю: плінність кадрів пояснюється різкими змінами у стратегії розвитку організації й кадровій політиці: з одного боку, співробітник вже не відповідає зростаючим вимогам; з другого боку, потенціал співробітника вище, ніж пропонує посада й зміст діяльності. Приплив кадрів високої кваліфікації має стихійний характер, схований відплив мінімізований. Професійно-кваліфікаційна та демографічна структура персоналу незбалансовані.

Основними характеристиками персоналу є:

- активна участь у професійній діяльності, реалізації нових послуг і технологій;
- нормативна й мотивована лояльність;
- відповідальність і організованість;
- спрямованість ділової активності на досягнення цілей саморозвитку.

Принципи кадрової політики: вибірковий і раціональний підхід, що виявляється у підтримці зусиль найбільш прихильних і творчих співробітників; розвиток потенціалу співробітників, котрі забезпечують реалізацію інновацій. Винагорода адекватна внеску в досягнення цілей діяльності організації.

Мотивація спрямована на змістовні аспекти професійної діяльності, заохочується саморозвиток. Інвестиції здійснюються в програми розвитку окремих, найбільш перспективних співробітників. Фінансуються в повному обсязі основні кадрові програми (мотиваційні, соціальні й ін.).

Основною функцією кадрової служби є моніторинг персоналу, мотиваційного й психологічного клімату в колективі; адресне

планування персоналу, відбір, оцінювання й просування співробітників відбувається на основі рівня компетентності й прагнення до саморозвитку в професійній діяльності за допомогою об'єктивних критеріїв; формування кадрового резерву проводиться вибірково — стосовно окремих посад і співробітників.

За цієї стратегії особливістю корпоративної культури є індивідуалізація (у кожного досягнення є свій автор; успіх співробітника — досягнення організації і спрямованість на впровадження інновацій та інтенсивний розвиток). Етичність є нормою ділової взаємодії, а адекватним механізмом її координації, на наш погляд, є соціальне партнерство.

Конкурентні переваги пов'язані з підвищенням керованості, появою підґрунтя для реалізації бізнес-проектів, збільшенням чисельності кваліфікованого персоналу, його впевненістю в майбутньому, опануванням передових послуг і технологій.

У разі **ідентифікаційної стратегії** кадрова ситуація характеризується стабільністю, плінність персоналу мінімальна й пов'язана з об'єктивними факторами. Відбувається впорядкований приплив кваліфікованих кадрів, здійснюється планомірне відтворення кадрового потенціалу. Кадровий склад збалансований за всіма показниками.

Основними характеристиками персоналу є:

- активна життєва позиція;
- креативність;
- максимальна ініціативність у створенні й реалізації нових процесів і технологій;
- лояльність на рівні переконань, що виявляється в самоідентифікації з організацією;
- спрямованість ділової активності на досягнення цілей організації;
- розвинене почуття обов'язку, висока самооцінка;
- ефективний самоконтроль у професійній діяльності.

Принципи кадрової політики — повага й довіра; у мотивації провідне місце посідає самомотивація співробітників на досягнення високих результатів і успіху, винагорода індивідуалізована й адекватна наднормативній активності співробітників. Заохочуються працівники, що виявляють високий рівень прихильності до діяльності компанії. Інвестиції в розвиток особистісного й професійного потенціалу співробітників стають пріоритетним напрямом менеджменту.

Основною функцією кадрової служби є делегування повноважень і відповідальності, здійснюється довгочасне плануван-

ня персоналу, відбір співробітників проводиться на основі їх ціннісних орієнтацій та особистісного потенціалу, оцінювання ділової активності персоналу здійснюється з метою розвитку професійно важливих якостей і на основі самооцінки досягнень. Реалізується система створення та здійснення індивідуальних планів професійного розвитку й посадового просування, результатом якої є практика заміщення посад зі складу кадрового резерву. За цієї стратегії регулювання здійснюється засобами особливості корпоративної культури, найвищою цінністю, якої є якість (персоналу, менеджменту, послуг, середовища). Виражена взаємна соціальна відповідальність, клієнтоорієнтована позиція як у відносинах із зовнішнім середовищем, так і стосовно персоналу. Високі етичні стандарти є цінністю у взаєминах. Конкурентні переваги цієї стратегії: максимальна гнучкість реагування на умови навколишнього середовища; формування ринку послуг і випередження споживчих запитів; зростання привабливості організації за рахунок забезпечення високої якості усіх складових діяльності; стабільність теперішнього розвитку та гарантія майбутнього. Прикладом може слугувати компанія Google, яка створила захопливу й неформальну атмосферу, що сприяє виникненню нових ідей та швидкому перетворенню їх у життя. Співробітники компанії – енергійні й захоплені люди з багатим і різноманітним досвідом, які творчо підходять до роботи. 70 відсотків часу вони займаються тим, що зазначено у посадових обов'язках, 20 відсотків — іншими проектами компанії, які їм можуть бути цікаві, 10 відсотків — узагалі усім, що їм цікаво. Майже всі проекти в Google виконуються командами. Щоп'ятниці всі співробітники обговорюють події минулого тижня й плани на майбутній у неформальній обстановці. Це дає змогу менеджменту враховувати думки та очікування працівників щодо компанії. Очевидно, що тільки ідентифікаційна стратегія може забезпечити «прорив» будь-якої організації в освоєнні нових ринків і нарощуванні її конкурентних переваг.

Порівняльний аналіз споживацької, партнерської та ідентифікаційної стратегій дозволяє дійти висновку, що вони спрямовані на формування та розвиток різних компетенцій персоналу, які відповідають загальним організаційним цілям та завданням. Відтак, їх спільною ознакою є орієнтація управління на забезпечення організації людськими ресурсами з потрібними компетенціями. Відмінності стратегій криються у конкретних вимогах організації до характеру та рівня компетенцій

персоналу, специфіка яких зумовлена взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів середовища.

Відповідно до різних варіантів кадрової стратегії мають вибудовуються принципи політики і практики роботи з персоналом. Їх узгодженість дасть змогу забезпечити конкурентні переваги обраної стратегії управління людськими ресурсами організації.

## РЕЗЮМЕ

Стратегія управління персоналом (людськими ресурсами) — це сукупність основних цілей і засобів управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням організаційної стратегії та її людського потенціалу. Змістом цієї стратегії є подолання розриву між наявними та бажаними компетенціями персоналу відповідно до конкретних умов існування. Сутність стратегії розкривається як основний вектор руху, сукупність ключових цілей і засобів управління людськими ресурсами, спрямованих на забезпечення та розвиток компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних пріоритетів та конкурентних переваг організації. Форми прояву стратегії управління персоналом утворюються під впливом численних факторів її середовища.

Фактори формування стратегії управління людськими ресурсами поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать: тип і зміст загальної стратегії організації, її цілі та структура; фінансовий стан організації; використовувані технології (традиційні чи інноваційні); стиль управління (авторитарний, ліберальний, демократичний); умови праці; якісні характеристики персоналу; рівень розвитку корпоративної та управлінської культури.

До зовнішніх факторів належать: рівень інноваційного розвитку країни; вид економічної діяльності компанії; соціально-культурний рівень суспільства; стан економічної кон'юнктури і перспективи розвитку ринку, на якому оперує компанія; стан ринку праці, зокрема у розрізі професій, що є ключовими для компанії; національне трудове законодавство; взаємовідносини з профспілками.

Новітніми факторами є: невизначеність і ризики; час; зростаюча фрагментація ринків; вимоги до якості, дизайну, сервісу; зменшення значення розмірів підприємства; гнучкість завдяки централізації; скорочення ієрархічних структур; необхідність постійного навчання, постійна готовність до проведення змін.

Взаємодія факторів оточення компанії визначає специфічні вимоги до розвитку бажаних компетенцій, які поділяються на ключові, стратегічні або бізнес-компетенції, функціональні, а також особисті

компетенції персоналу, що включають рольові та професійні. Сукупно всі компетенції підприємства утворюють його профіль компетенцій. Компетенції персоналу є інтегрованою моделлю трудової поведінки працівників і включають знання, навички, вміння, мотиви та цінності, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації. Стратегічний підхід до управління компетенціями розглядає їх як потокову модель; інструмент реалізації організаційної стратегії та трансляції корпоративної культури; засіб координації всієї сукупності різновидів практики управління людьми.

Класифікації стратегій управління людськими ресурсами засновуються на виокремленні певних ключових ознак. Основними з них є: спосіб ведення конкурентної боротьби або тип загальної конкурентної стратегії; особливості життєвого циклу організації; ставлення до інновацій; місце управління персоналом у загальній системі управління організацією; система цінностей і стиль керівництва; рівень кадрових технологій; ресурсна база стратегії; механізм розроблення й формалізації стратегії; визначальні умови зовнішнього середовища; динаміка цільових настанов організації; ставлення до персоналу.

За ставленням до персоналу виокремлюються споживацька, партнерська та ідентифікаційна стратегії управління людськими ресурсами. Їх аналіз доводить, що вони спрямовані на формування та розвиток різних компетенцій персоналу. Відтак, їх спільною ознакою є орієнтація управління на забезпечення організації людськими ресурсами з потрібними компетенціями, а відмінності полягають у конкретних вимогах організації до характеру та рівня компетенцій персоналу, специфіка яких зумовлена взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів середовища.



## Терміни і поняття

---

Стратегія управління персоналом

Політика управління персоналом

Концепції управління персоналом

Компетенції персоналу

Компетенції організації

Види та рівні компетенцій

Бендова та індикативна моделі компетенцій

Модель стратегії управління персоналом, заснована на компетенціях

Споживацька, партнерська та ідентифікаційна стратегії управління людськими ресурсами



## Питання для перевірки знань

---

---



1. Охарактеризуйте три концепції формування стратегії управління персоналом.
2. Назвіть принципи, на яких базується стратегія управління персоналом.
3. Чим відрізняються стратегія і політика управління людськими ресурсами?
4. Перелічіть фактори формування стратегії управління людськими ресурсами.
5. Опишіть алгоритм розроблення моделі компетенцій організації.
6. Охарактеризуйте місце інтелектуального капіталу у стратегічному управлінні компанією.
7. Опишіть підходи до управління людськими ресурсами, заснованого на компетенціях.
8. Які рівні компетенцій співробітників вирізняються у ході їх оцінювання і що вони означають?
9. Дайте визначення індикативної та бендової моделей компетенцій.
10. Назвіть показники успішної персонал-стратегії, заснованої на компетенціях.
11. Назвіть основні класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами та відповідні їм види стратегій.
12. Які види стратегій управління людськими ресурсами вирізняються за характером відносин «працівник—організація»?



## Завдання для індивідуальної роботи

---

---

1. Проведіть порівняльний аналіз стратегії та політики управління персоналом.
2. Сформулюйте місію організації з урахуванням цінностей у ставленні до персоналу.
3. Зробіть опис компетенції «Ефективне спілкування» для рівня майстерності. Яким чином ця компетенція сприяє стратегічному управлінню людськими ресурсами?
4. Користуючись літературою для поглибленого вивчення та Internet-ресурсами, складіть опис компетенцій «Лідерство», «Стратегічне мислення», «Ефективність прийняття рішень». Розкрийте їх значення у стратегічному управлінні.
5. Подумайте, чи може бути ефективною споживацька стратегія. Наведіть приклади, що підтверджують або спростовують це.
6. Складіть перелік умов, необхідних для формування ідентифікаційної стратегії. Чи відомі вам приклади організацій, що реалізують таку стратегію?

7. Розробіть класифікаційну таблицю стратегій управління людськими ресурсами.

## Література для поглибленого вивчення

---

---



1. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.
2. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
3. *Половинко В. С.* Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. — М.: Информ-Знание, 2002. — 484 с.
4. *Одегов Ю. Г., Журавльов П. В.* Управление персоналом: Учеб. для вузов. — М.: Финстатинформ, 1997. — 878 с.
5. *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. — М.: Финпресс, 2004. — 288 с.
6. *Верба В. А., Гребешкова О. М.* Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства // Проблеми науки. — 2004. — № 7. — С. 23—28.
7. *Петрова І. Л.* Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 8. — С. 23—28.
8. *Скірманов В.* Вісім компетенцій SHL. — <http://www.hrportal.ru/article/vosem-kompetentsii-shl>
9. *Портер Майкл Е.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
10. *Адизес І.* Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — М.: БестБизнесБукс, 2007. — 286 с.
11. *Апенько С. Н., Коньшунуова А. Ю.* Стратегическое управление персоналом в динамической среде функционирования организаций. — Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. — 292 с.
12. *Могилевкин Е., Богдан Н.* Бизнес-стратегия есть. Нужна ли HR-стратегия и какая? Типы кадровой стратегии в современной организации: выбери правильно // Персонал-микс. — 2005. — № 7.
13. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. — М.: ИНФРА-М, 2002. — VIII. — 328 с



## СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 3.1. Зміна функцій кадрової служби в умовах стратегічного управління.
- 3.2. Організаційна структура кадрової служби у стратегічному управлінні сучасною організацією.
- 3.3. Фахівці служби управління персоналом як стратегічні партнери організації.
- 3.4. Менеджер з персоналу в управлінській команді стратегічного менеджменту
- 3.5. Бюджетування та контроль витрат на управління персоналом.

### *Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви будете знати:*

- еволюцію служби управління персоналом і причини зміни її ролі та функцій у сучасних системах;
- зміст нових функцій управління персоналом у контексті стратегічного підходу;
- організаційну структуру кадрової служби, її місце в загальній організаційній структурі підприємства;
- призначення відділу стратегії в організаційній структурі підприємства;
- нові ролі фахівців і менеджерів з управління персоналом (стратегічні партнери бізнесу, агенти змін, захисники інтересів, експерти, консультанти);
- специфічні риси стратегічного мислення менеджера з персоналу;
- роль менеджера з персоналу в управлінській команді;
- основи бюджетування витрат на персонал,

*а також уміти:*

- визначити функції сучасної служби управління персоналом з концентрацією на їх стратегічному аспекті;
- моделювати організаційну структуру служби управління персоналом з виокремленням відділу стратегії;
- складати структуру витрат на персонал з урахуванням стратегічних цілей організації;
- моделювати HR-бюджет організації та захищати його основні позиції.

### **3.1. 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-трудових 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. Стратегія управління персоналом за таких умов є похідною, але вкрай важливою складовою генеральної стратегії розвитку організації, яка через своєї унікальності, складності, а іноді й неможливості імітації, зумовлює вирішальні конкурентні переваги організації. Затвердження стратегічного підходу вимагає реструктуризації функції управління персоналом в напрямку її вертикальної інтеграції з генеральною стратегією організації та горизонтальної інтеграції усіх її складових. Хоча реформування департаментів людських ресурсів і запровадження стратегічного підходу в управлінні персоналом зарубіжних компаній розпочалося раніше (активно — в останні десятиріччя минулого століття), процес необхідних перетворень триває донині. По суті, він має бути постійним і нескінченим. Маргарет Е. Олдрідж і Кевін Дж. Нілан, HR-менеджери всесвітньовідомої компанії ЗМ, зазна-

чають, що протягом останніх двадцяти років нестабільний глобальний діловий клімат зобов'язує професіоналів з управління людськими ресурсами допомагати організаціям виживати і навіть процвітати в умовах постійного тиску змін [1, р. 133]. Про необхідність глибоких трансформацій кадрових служб пише російський учений В. І. Маслов. На його думку, російським підприємствам варто перейти «від відділів кадрів не до відділів управління персоналом, а відразу до відділів стратегічного управління людськими ресурсами ... Стратегія випередження завжди більш виграшна, ніж стратегія, спрямована на те, щоб наздоганяти інших» [2, с. 7—8]. У цьому, безперечно, є сенс і для української практики управління людськими ресурсами, де першочерговими не вирішеними проблемами залишаються такі: 1) відділи управління персоналом повністю ізольовані від створення та втілення генеральної стратегії організації; 2) їхні функції розпорошені між іншими структурними підрозділами і відділами; 3) деякі важливі практики управління людськими ресурсами відсутні взагалі; 4) кадрові служби не готують персонал організації до виконання майбутніх завдань та адаптації до можливих змін, пов'язаних із розвитком інформаційних технологій, загостренням конкурентної боротьби, глобальними тенденціями економічного розвитку тощо. У зв'язку з цим нагальним завданням є розгляд шляхів і підходів до проектування нових структурних підрозділів у складі організаційної будови управління організацією, які б забезпечували комплексний стратегічний підхід до формування, розвитку, використання та підтримки персоналу.

Теперішні служби управління персоналом<sup>1</sup> 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.

Раніше функції управління кадрами були розпорошені між різними відділами: кадрів, підготовки кадрів, організації праці і заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки, лабораторією НОП і соціально-психологічних досліджень, бюро з нормування праці, відділом соціально-побутового забезпечення, житлово-комунальним відділом тощо. Відділи мали різні підпорядкування. Відділ кадрів підпорядковувався заступникові директора з кадрів

---

<sup>1</sup> У даному посібнику терміни служба управління персоналом, HR-служба, кадрова служба та департамент з управління людськими ресурсами вживаються як синоніми на відміну від відділу кадрів, що є їх структурним компонентом.

і соціальних питань, відділ охорони праці і техніки безпеки — головному інженеру, відділ підготовки кадрів — заступнику директора з кадрів або головному інженеру, відділи соціально-побутового та житлово-комунального забезпечення — заступнику директора з соціальних питань і побуту.

Отже, відділи, які займались управлінням кадрами, були дезінтегровані і мали різне ієрархічне підпорядкування. Це, поперше, зумовлювало низьку ефективність управління через велику кількість узгоджень у процесі прийняття рішень. По-друге, основна ланка управління кадрами — відділ кадрів — виконував суто облікові функції і не міг бути інформаційним, методичним та координаційним центром кадрової роботи. Він мав низький організаційний статус і низький професійний рівень. За даними вибіркового обстеження Держкомстату СРСР, на промислових підприємствах і в будівельних організаціях країни станом на 15 вересня 1987 р. лише 24,6 % працівників кадрових служб мали вищу освіту, 34,6 % — загальну шкільну освіту, решта — середню спеціальну, але не за профілем кадрової роботи [3, с. 86—87]. Зв'язки відділу кадрів з іншими ланками, які виконували функції управління людьми, були суто формальними.

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, які раніше були розгалужені по економічних, виробничо-технічних та інших сферах управління. За даними спеціалістів, кадрові служби в 95 % організацій здійснюють відбір і найм персоналу, в 88 % виконують функції організації заробітної плати і в 90 % — інших видів винагород, у 72 % відають питаннями техніки безпеки, в 69 % здійснюють планування і заходи соціально-кадрового розвитку, в 74 % займаються прогнозами людських ресурсів, у 65 % — соціологічними дослідженнями на підприємствах, у 41 % аналізують динаміку продуктивності праці, в 70 % займаються соціальними, культурними та побутовими питаннями. Це дає змогу адміністрації реально управляти людськими ресурсами і вирішувати складні завдання підвищення ефективності виробництва, здійснювати кадрові планування та кадрові інвестиції, розробляти програми залучення більш кваліфікованої робочої сили, ретельно відбирати працівників, стимулювати їх, внаслідок чого досягається оптимізація у використанні людських ресурсів. Як показали дослідження, понад 70 % робочого часу кадровиків займають безпосередні контакти з людьми, а володіння основами «людиназнавства» необхідне для виконання 95 % усього обсягу професійних функцій організатора кадрової роботи.

За експертними оцінками, найбільші зусилля кадрових підрозділів спрямовані на трудові відносини, підбір і перевірку кандидатів, розроблення й реалізацію програм навчання та соціального розвитку.

Нами зазначені такі особливості діяльності сучасних кадрових служб українських підприємств [4, с. 128]:

—кадрова робота часто не зіставляється зі стратегічними цілями розвитку підприємства;

—керівники підприємств не усвідомлюють, що найвищою цінністю є людський капітал, і неохоче інвестують у програми розвитку персоналу насамперед з огляду на високу плінність персоналу;

—професійно-кваліфікаційна і демографічна структура спеціалістів з управління персоналом є недосконалою. За деякими оцінками, серед них лише третина має вищу освіту і ще менше — вищу освіту за спеціальним напрямом підготовки. Значна частина цих спеціалістів досягла або незабаром досягне пенсійного віку, що свідчить про повільне оновлення і недостатній приплив молодих робітників у дані підрозділи;

—чисельність працівників кадрових служб недостатня. У промислових організаціях у кадровій службі зайнято в середньому 0,3 % загальної кількості працівників, у будівельних — 0,5 %. У багатьох організаціях, де кількість персоналу перевищує 1000 осіб, у кадровій службі працюють 1—2 менеджера. Найменша кількість фахівців, що займаються підбором і розміщенням кадрів у розрахунку на одне підприємство, у системі побутового обслуговування й в агропромисловому комплексі — по одній людині;

—кадрові служби обмежують свою діяльність веденням кадрової документації, найманням і звільненням працівників, регулюванням трудових відносин відповідно до трудового законодавства, яке часто порушується;

—іншими питаннями кадрової політики (оплата, організація, безпека праці і здоров'я персоналу, правові питання трудових відносин) відають різні роз'єднані підрозділи, що не дозволяє виробити єдину кадрову політику організації;

—багато важливих кадрових функцій поки ще не реалізуються в українських організаціях. Серед них: стратегічне планування персоналу, комплексне оцінювання діяльності, керування якістю, формування компенсаційних пакетів, створення команд, розвиток організаційної культури.

Низька ефективність роботи кадрових служб є однією з причин зниження якості і продуктивності праці на українських під-

приємствах. Для персоналу організацій, особливо державного сектору економіки, характерні демотивація праці, абсентеїзм, висока плинність кадрів. Неefективне використання праці значно обмежує конкурентоспроможність українських підприємств.

Реформування кадрових служб українських організацій, на наш погляд, повинно здійснюватися з урахуванням стратегічної перспективи, що дасть можливість у майбутньому перейти до стратегічного управління людськими ресурсами.

Тенденції формування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами вже намітилися. Серед них зазначимо:

- згрупування функцій з управління персоналом у межах одного департаменту;

- узгодження окремих функцій управління персоналом з вимогами генеральної стратегії організації. Так, відома українська компанія ВАТ «Укртрансффта» має чітко визначену стратегію розвитку, місію, цілі, завдання. Відповідно до них здійснюється підготовка кадрів компанії, яка, по-перше, орієнтована на розвиток поточних і перспективних навичок і вмінь персоналу, по-друге, передбачає систематичний тренінг персоналу за кордоном, що особливо цінно для реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії. Коротко- та довгострокові тренінги проходили в Польщі, Росії, Англії, Голландії. На розвиток персоналу компанія щорічно витрачає 2—3 % ФЗП. Її унікальним набутком, що зумовлює високі конкурентні переваги, є створення цільових навчальних груп-учасників тренінгів під виконання конкретних проектів. Дані групи налічують 10—15 осіб, включаючи саме працівників, зайнятих у проекті, не зважаючи на їх різне місце в штатно-професійній структурі. Це дає змогу досягти таких переваг, як більша ефективність навчання і формування самодостатніх команд у компанії;

- залучення послуг консультантів для вирішення завдань стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації та визначення стратегічних перспектив її розвитку;

- запровадження нових напрямів діяльності: прогнозування потреби в персоналі, моделювання і редизайн робочих місць в організації, управління компетенціями, розвиток корпоративної культури, огляд ринку праці та заробітних плат, виховання лояльності персоналу тощо;

- орієнтація на інноваційні підходи в управлінні персоналом та на розвиток творчості працівників;

- урахування впливу глобалізації на практику управління людськими ресурсами компаній шляхом впровадження міжнарод-



них регуляторних актів і стандартів, а також зарубіжного досвіду роботи з персоналом.

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.

Згідно з іншою класифікацією, усі завдання HR-служби можна умовно поділити на три комплекси. Перший комплекс завдань стосується здійснення зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, яке є постачальником кадрів (найм і відбір персоналу), а також взаємодії з ним на етапі, коли працівник покидає підприємство (звільнення персоналу). До цього комплексу включаються такі завдання:

- 1) дослідження регіонального ринку праці в розрізі професій, ключових для даної компанії;
- 2) пошук та відбір персоналу;
- 3) відбір претендентів на вакантні робочі місця на основі оцінювання їх компетенцій.

Другий комплекс завдань пов'язаний із рухом співробітників у межах підприємства. Серед них зазначимо такі:

- 1) складання посадових інструкцій, моделей робочого місця, карти компетенцій;
- 2) організаційно-структурні, тимчасові та кваліфікаційні переміщення кадрів на підприємстві;
- 3) навчання та професійна перепідготовка кадрів;
- 4) атестація й оцінювання персоналу;
- 5) просування службовими сходами;
- 6) трудова дисципліна;
- 7) підтримання сприятливого клімату і працездатності колективу;

8) матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу.

Третій комплекс завдань стосується загальних питань інформаційного характеру і включає:

- 1) персональний облік кадрів;
- 2) ведення архіву;
- 3) підготовку стандартних документів (зокрема звітності) для внутрішнього користування і для зовнішніх інстанцій;
- 4) підготовку інформації на нерегламентовані запити;
- 5) інформування персоналу підприємства про певні аспекти діяльності кадрової служби.

Для вирішення поставлених завдань служби управління персоналом набувають **нових функцій**, які формуються під впливом взаємодії таких факторів, як ринкові відносини, приватна власність, швидка зміна законодавства та зміна ціннісних орієнтацій людей. Серед них можна виокремити такі функції:

- 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. Великі підприємства проводять маркетинг персоналу самостійно, малі й середні користуються послугами посередницьких фірм з підбору кадрів або лізингових компаній;
- 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.

### 3.2. Організаційна структура кадрової служби у стратегічному управлінні сучасною організацією

---



---

Виконання нових завдань і функцій службою персоналу потребує проведення змін її структури. При цьому першорядним питанням є статус цієї служби в компанії, який істотно залежить від ставлення до персоналу компанії. Існує три основні концепції ставлення до персоналу:

- персонал як витрати компанії;
- персонал як надбання компанії;
- персонал як імпульс до розвитку компанії.

Найбільших успіхів домагаються ті підприємства, керівники яких є прибічниками третьої концепції. У зв'язку з цим змінюється статус кадрової служби, організаційні підходи до її проектування. Функції (підрозділу) управління персоналом розширюються від суто облікових до управлінських, від оперативних до стратегічних. Якісне й кількісне збільшення вирішуваних при цьому завдань зумовлює необхідність реструктуризації служби управління персоналом. Універсальної структури HR-служби не існує. Поширеним є варіант 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.

У невеликих компаніях (до 100 осіб) вистачає двох співробітників служби персоналу, в організаціях середніх розмірів (до 500 осіб) доцільно створити кадрову службу персоналу з трьох-чотирьох кадрових фахівців, у більших компаніях (понад 1500 осіб) — від семи до десяти співробітників служби персоналу. При цьому необхідно

спроєктувати відділ стратегічного управління персоналом або призначити особу з відповідними функціями.

У великій компанії організаційна структура відділу управління персоналом включає основні й допоміжні підрозділи (інші внутрішні структурні одиниці). Як правило, ці підрозділи концентрують свою роботу на самостійних напрямках кадрової роботи і тісно взаємодіють між собою у процесі вирішення стратегічних, тактичних та оперативних завдань. Чисельний склад служби управління персоналом характеризується загальною кількістю працівників даного підрозділу, а також кількісним співвідношенням їх основних категорій — керівників, фахівців і виконавців (як у складі відділу персоналу загалом, так і у складі його внутрішніх структурних одиниць). Під внутрішньою або базовою структурною одиницею слід розуміти міні-підрозділ у складі основного структурного підрозділу (група, сектор тощо). Чисельність таких міні-підрозділів зазвичай не перевищує 2—5 фахівців, один з яких за сумісництвом виконує також адміністративні функції, будучи для інших працівників безпосереднім керівником. Наприклад, у відділі мотивації персоналу може бути сектор нематеріальної мотивації та корпоративної культури. Наявність міні-підрозділів у структурі кадрового органу найбільш характерний для підприємств з кількістю персоналу від 500 до 1000 осіб. Зазвичай, відділ кадрів утворює структурний підрозділ у складі служби управління персоналом. Організаційна структура служби персоналу визначається передусім кількістю працівників підприємства, а також характером (обсягом і складністю) завдань кадрової роботи. Чинниками, що впливають на неї, є:

- галузева належність підприємства;
- місце підприємства в економіці (світовий рівень, державний, регіональний, місцевий);
- рівень централізації управління;
- тип підприємства (локальна компанія, холдинг);
- визначальні економічні показники;
- кількість працівників підприємства;
- концепція управління 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.

Організаційні зміни, що відбуваються, автоматично приводять до змін в організаційній структурі служби управління персоналом. Наприклад, запровадження нової виробничої ділянки або розроблення нового продукту може вимагати перенавчання персоналу, що своєю чергою зумовлює необхідність перерозподілу функцій серед працівників кадрової служби, а іноді — зміни в її оргструктурі.

З розвитком стратегічного управління людськими ресурсами затверджується проектна модель його організаційної структури. За такого підходу поряд з існуючими кадровими підрозділами, сконцентрованими на традиційних питаннях управління персоналом, створюються проектні групи з фахівців організації та зовнішніх консультантів для вирішення нестандартних інноваційних завдань. Прикладом таких завдань можуть бути розроблення кадрової стратегії та політики, моделювання соціального пакета працівників, запровадження системи грейдуння, ухвалення програм розвитку 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.

Процес проектування структури служби персоналу складається з трьох етапів:

- ◆ діагностика наявної організаційної структури;

- ◆ внесення коректив, проектування нової оргструктури;
- ◆ оцінювання ефективності проекрованої оргструктури.

Найбільш поширені два підходи до побудови служби персоналу.

Одним з них є звернення до компанії, що надає послуги кадрового консалтингу. Досвід таких компаній дозволяє обрати найкращий варіант структури служби управління персоналом з урахуванням стратегічних завдань організації. Проте, по-перше, це досить дорогий спосіб, по-друге, для проведення такого аналізу фахівці будуть вимушені відволікати працівників служби персоналу від їхніх повсякденних обов'язків з тим, щоб вони надали певні документи, відповіли на необхідні запитання, прокоментували певні дії, ситуації, події.

Другим підходом є самостійне проектування служби персоналу силами спеціалістів компанії з використанням кращих методик, адаптованих до умов підприємства. Це дозволяє зберегти фінансові ресурси, проте є занепокоєння щодо компетентності власних фахівців, їх уміння відійти від звичних стереотипів.

Сучасна структура управління людськими ресурсами може мати такий вигляд (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схема сучасної структури системи управління персоналом

Дана структура дозволяє, по-перше, об'єднати всі ключові функції управління персоналом у межах одного підрозділу. Зрозуміло, що це для управлінських підприємств є найбільшим революційним кроком. Адже така функція, як, скажімо, оплата й стимулювання праці, здебільшого реалізується відділом праці і заробітної плати, який підпорядковується заступнику директора з економічних пи-

тань та бухгалтерії, що підпорядковується головному бухгалтеру. Як проміжний етап, можна рекомендувати надання кадровій службі функції мотивації праці, яка б передбачала проведення мотиваційного моніторингу, розроблення новітніх стимулів до праці, передових методик оцінювання роботи та її результатів, пошук зв'язку між внеском працівника та винагородою.

По-друге, створення відділу стратегії управління персоналом дозволяє вирішувати стратегічні завдання: розроблення стратегії управління людськими ресурсами організації, планування перспективних потреб організації у персоналі, аналіз стану і тенденцій зміни ринку праці; планування розвитку персоналу для задоволення майбутніх потреб організації; проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації та забезпечення її керівництва необхідною кадровою інформацією.

По-третє, створення відділу стратегії персоналу надає стратегічної спрямованості всім функціям і відділам з управління персоналом. Так, для великих підприємств і організацій можна рекомендувати структурувати відділ підготовки та розвитку персоналу на два підвідділи (групи), які б зосереджували свої зусилля, відповідно, на:

- підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації кадрів для кращого виконання поточних трудових функцій і завдань;

- розвитку персоналу з метою забезпечення належного виконання перспективних завдань і досягнення майбутніх цілей організації;

- планування довгострокової кар'єри ключових співробітників.

Відділ мотивації реалізував би такі стратегічні функції:

- довгостроковий вплив на працівників з метою подолання демотивації праці і зміни структури ціннісних орієнтацій та інтересів працівників відповідно до заданих параметрів, створення міцного мотиваційного ядра на підприємстві та системи коротко-, середньо- і довгострокових стимулів до праці й саморозвитку в організації;

- оцінювання персоналу на основі його компетенцій з позицій досягнення стратегічних цілей і можливостей використання потенціалу працівників для вирішення перспективних завдань.

По-третє, горизонтальне вирівнювання функцій управління людськими ресурсами дає змогу посилити взаємодію кадрового підрозділу з іншими підрозділами організації. Незалежно від розмірів підприємства та його кадрової служби слід чітко визначити взаємовідносини між відділом управління людськими ресурсами та іншими структурними ланками організації. Приклад встановлення таких взаємовідносин наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**ФРАГМЕНТ СХЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН ВІДДІЛУ УПРАВЛІННЯ  
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ З ІНШИМИ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Структурний підрозділ	Об'єкт зв'язків	Форма зв'язків	Матеріали, що надаються	Термін надання
	2	3	4	5
Усі структурні підрозділи	Розроблення та реалізація кадрової політики організації	Горизонтально-прямі	Баланс робочого часу на запланований рік  Відомості про можливість й потребу в навчанні, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів  Відомості про працівників для керівників підрозділів  Колективний договір	Щорічно до 25 грудня  Постійно  За потреби  Після прийняття
		Горизонтально-зворотні	Матеріали та пропозиції для укладання Колективного договору  Відомості про потребу в персоналі	До встановленої дати  За потреби
Планово-економічний відділ	Формування та додержання показників трудової діяльності	Горизонтально-зворотні	Пропозиції щодо навчання, підготовки, перепідготовки, перекваліфікації кадрів, кадрові переміщення  Графіки відпусток	За потреби  За потреби  До 15 грудня
		Горизонтально-зворотні	Відомості про фактичну чисельність працівників за минулий місяць  Дані про стратегію, перспективні й поточні плани розвитку організації та виниклі зміни даних	Щомісяця 1 числа  В міру розроблення й затвердження планів і прийняття рішень про відповідні зміни



За даного підходу відділ управління людськими ресурсами ставиться до решти підрозділів як до своїх клієнтів, для яких він створює послуги. Задоволення їхніх кадрових потреб, підвищення кваліфікації, нові форми й методи мотивування персоналу тощо є конкретним результатом діяльності підрозділу управління людськими ресурсами. Останній, своєю чергою, розглядається як стратегічний партнер бізнесу.

### **3.3. Фахівці служби управління персоналом як стратегічні партнери організації**

---

---

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

У межах стратегічного підходу до управління роль кадрового департаменту визначається характером послуг, які він надає внутрішнім і зовнішнім клієнтам організації. Надаючи їх, як справедливо наголошує Ф. І. Хміль, служба персоналу бере пряму й безпосередню участь у створенні організацією цінностей, завдяки яким вона досягає мети, реалізує свою місію [5, с. 126]. Зміст цих послуг охоплює різноманітні види діяльності [5, с. 135—136]:

- укладання контрактів із зовнішніми організаціями;
- організування операційних процесів у сфері управління людськими ресурсами (набір, навчання, винагороджування, ведення особистої документації, соціальна допомога);
- надання експертних послуг щодо розроблення й реалізації стратегічних дій з управління людськими ресурсами (розроблення стратегії, проектування організаційних змін, розроблення програм поліпшення умов праці, запровадження показників оцінювання її ефективності);
- участь у групових розробках, пов'язаних із розв'язуванням складних проблем, наприклад у зв'язку із загрозою передкризового стану тощо.

Завдяки наданню цих послуг служба управління персоналом створює реальні цінності для організації. Для працівників — умови гідної праці та розвитку; для власників — збільшення прибутку за рахунок ефективного поєднання людського й технологічного факторів; для клієнтів — задоволення потреб у необхідних

продуктах і послугах. Таким чином, служба управління персоналом робить свій внесок у загальний результат діяльності організації, у реалізацію стратегії її розвитку.

Відповідно до характеру і змісту створюваних послуг служба управління персоналом у системі стратегічного управління організацією відіграє такі **ключові ролі**:

1) стратегічний партнер організації у процесі розроблення та реалізації загальної стратегії розвитку;

2) ініціатор, провідник або агент змін, який сприяє запровадженню інноваційних змін у діяльність компанії та в технологію і практику управління персоналом;

3) захисник інтересів працівників організації, що розвиває їх відданість організації;

4) експерт у питаннях організації та виконання робіт у компанії, досягнення та визначення результативності й ефективності діяльності;

5) консультант з питань стратегічного управління людськими ресурсами, реалізації кадрової політики, вирішення тактичних та оперативних завдань у сфері роботи з персоналом.

Реалізація стратегічного управління людськими ресурсами та виконання основних функцій кадрової роботи вимагає високоосвічених, професійно компетентних працівників служб персоналу. Сучасні вимоги до HR-менеджерів охоплюють насамперед *знання бізнесу*, основного поля діяльності компанії, розуміння її стратегії. Нерідко в компаніях від фахівців з управління персоналом поряд зі спеціальними знаннями вимагають освіти у сфері діяльності компанії, скажімо, у галузі страхування, банківської справи, агробізнесу тощо. Інша група вимог торкається вузькоспеціалізованих навичок *у сфері конкретної HR-практики*, причому наголос ставиться на гуманістичному підході до управління. Так, у зарубіжних країнах, наприклад у США, з кожних десяти працівників служб управління персоналом шість—сім — це спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділового оцінювання й навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо. У 500 найбільших компаніях і корпораціях США понад 30 % спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найбільш високий рівень освіти — диплом магістра і доктора наук. Щодо якісного складу кадрових служб, то типовими для зарубіжних компаній є такі позиції:

- ◆ управлінець з людських ресурсів загального профілю;
- ◆ директор або менеджер з людських ресурсів;

- ◆ менеджер з найму та розміщення людських ресурсів;
- ◆ рекрутери;
- ◆ менеджер зі зв'язків з роботодавцями;
- ◆ аналітики професій;
- ◆ менеджер з компенсацій та бенефітів;
- ◆ менеджер з трудових відносин.

Згідно з класифікатором професій робітників, посад службовців і тарифних розрядів ДК 003-10 встановлено такі посади для служби управління персоналом: директор з кадрів та соціальної політики, начальник відділу кадрів, спеціаліст по кадрах, менеджер, завідуючий відділом персоналу і трудових відносин; інспектор підготовки кадрів, інспектор по кадрах, табельник.

Чисельність кадрових служб становить зазвичай 1,0—1,2 % загальної кількості працюючих. Ефективність роботи кадрових служб і зміни їх кількісно-якісного складу пояснюються такими факторами: а) переведенням роботи з кадрами на сучасну інформаційно-технічну базу; б) розвитком управлінської інфраструктури, яка допомагає у виконанні найбільш складної кадрової роботи; в) інтеграцією функцій управління персоналом до загальної системи менеджменту організації.

Ще одна група вимог до фахівців з управління персоналом передбачає їх знання та навички з підготовки та запровадження *організаційних змін*, роботи з подолання опору персоналу, згуртування його навколо стратегічних цілей і завдань.

Фахівці зі стратегічного управління персоналом повинні мати відмітні компетенції, у межах яких необхідно:

—*знати*: основи прогнозування й економічного моделювання; теоретичні положення економіки, соціології та психології праці й економічної поведінки; основи економіки та стратегічного управління компанією, управління на основі компетенцій, управління процесом організаційних змін; принципи побудови корпоративної культури; передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі стратегічного управління персоналом;

—*володіти*: методикою визначення стратегічних і тактичних цілей, довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентацією функцій структурних підрозділів і працівників; сучасними методами оцінювання персоналу на основі його компетенцій і результатів діяльності; методами розвитку персоналу на перспективу; соціальними технологіями управління, згуртування колективу;

—*мати*: стратегічне мислення; аналітичні здібності; чітке уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, тенденції змін на ринку праці, інноваційні підходи до організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань; творчі та лідерські якості; навички командної роботи; особисту відданість організації.

Спеціалістам з управління персоналом необхідні професійні знання в галузі стратегічного планування, діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організації, розроблення й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп і команд, мотивації працівників, оцінювання синегічного ефекту діяльності компанії, вирішення конфліктів, створення клімату довіри та лояльності.

В умовах стратегічного підходу до розвитку організації керівник служби управління персоналом:

—працює як повноправний член команди вищого керівництва організації;

—пропонує концепції та стратегії, які дають можливість створювати, розвивати й постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів, такі як Програма управління персоналом, Програма компенсацій, Система додаткових фінансових заохочувань, Програма розвитку персоналу, Програма взаємовідносин на робочому місці, Програма розвитку корпоративної культури, Програма управління продуктивністю та ефективністю;

—стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою;

—розуміє не тільки стратегічні цілі, а й витрати, необхідні для їх досягнення;

—бачить організацію загалом та індивідуальність кожного працівника;

—цінує творчість та ініціативу працівників, створює умови для запровадження інновацій;

—проінформований про нинішні й майбутні, внутрішні й зовнішні для організації події та проблеми, що виникають, та розуміє їх потенційний вплив на працівників;

—відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів;

— формує стиль управління та організаційну культуру;

—є захисником професії менеджера з людських ресурсів.

Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом має широкі повноваження, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику.

У малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконує один-два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Разом з тим, навіть невеликі підприємства розробляють і реалізують стратегії розвитку, хоча і менш формалізовані. Тому менеджер з персоналу має бути провідником стратегії підприємства, його кадрової та соціальної політики. Він повинен стати соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, мати високі моральні якості, виражену спрямованість на роботу з людьми, вміти розв'язувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів розв'язання, управляти конкретними конфліктними ситуаціями, мислити системно й масштабно, забезпечувати позитивну самоорганізацію управлінської системи, захищати інтереси кожного працівника, заохочувати ініціативу і творчий підхід до справи.

Незалежно від розміру організації та її профілю управлінська діяльність у сфері людських ресурсів характеризується великою мірою невизначеності і залежить від мистецтва менеджменту.

Ключовою компетенцією, що відповідає вимогам часу, стає стратегічне мислення. На думку провідних спеціалістів у сфері менеджменту, стратегічне мислення стало найважливішим надбанням останнього періоду, яке довело свою ефективність на практиці. Дослідження процесу мислення посідає чільне місце в теорії прийняття управлінських рішень, оскільки у процесі мислення людина здобуває нові знання, будує узагальнений образ світу та окремих його складових і визначає перспективи їх розвитку [6, с. 43]. Воно дозволяє людині побачити контури майбутнього у поточному часі.

Стратегічне мислення менеджера з персоналу спрямоване на прийняття управлінських рішень у сфері формування, використання й розвитку людських ресурсів організації, виходячи з її місії, стратегічних цілей і завдань.

У стратегічному управлінні людськими ресурсами процес прийняття й реалізації рішень здійснюється на основі раціональної технології та інтуїції.

Модель прийняття та реалізації стратегічного рішення засобами раціональної технології наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Модель прийняття та реалізації стратегічного рішення на основі раціональної технології

За такою технологією можуть прийматися, наприклад, рішення щодо вибору форм і методів розвитку персоналу.

Перевагами раціональної технології прийняття й реалізації стратегічного рішення у сфері управління персоналом є високий ступінь їх обґрунтованості, можливість перевірки різних варіантів з метою уникнення загроз втрат для персоналу, коригування ідей та дій. Проте в умовах невизначеності й непередбачуваності зовнішнього середовища не завжди можливо застосувати раціональну технологію прийняття рішень. У стратегічному управлінні характерним є переважання незапрограмованих рішень, застосування нетрадиційних і нетривіальних мислетехнік. У зв'язку з цим крім подібних лінійних рішень менеджер зі стратегічним мисленням повинен володіти нелінійними мислетехніками. До них віднесемо, по-перше, техніку неусвідомленого вибору з наявних стереотипів («тоннелей реальності»). За такого методу менеджери приймають рішення, спираючись на попередній досвід, і обирають найоптимальніші шляхи досягнення бажаної мети з найменшими витратами. Ви-

бір робиться на основі інтуїції. По-друге, це техніка «пошуку елементів порядку в хаосі» за допомогою «конусів-аттракторів» та залучення цих елементів для створення нових «тоннелей реальності». Звичайно, у даному разі необхідний творчий прорив. Власно кажучи, попередні способи прийняття рішень здатні забезпечити стабільність розвитку організації, тоді як цей відкриває шлях до реальних змін, а відтак, до розвитку й саморозвитку. Не викликає заперечень думка з С. О. Гримблата та М. В. Воронова про те, що за умов нестабільного й динамічного зовнішнього середовища «неусвідомлений процес миттєвого встановлення зв'язку подій та станів дає можливість побудови прогнозу вищого ступеня ймовірності, ніж колективні уявлення або логіка свідомості» [7, с. 63]. Такі технології прийняття рішень є доцільними при прогнозуванні тенденцій розвитку ринку праці, ринку освітніх послуг, моделюванні майбутнього іміджу компанії.

Зазначимо, що існує небажаний та неефективний спосіб прийняття рішення в надто напружених умовах, коли вибір не здійснюється, і організація реагує на незвичну ситуацію імпринтуванням, тобто вже відомою з минулого поведінкою, яка зафіксувалася в її досвіді за допомогою стійкого зв'язку. Такі варіанти прийняття рішення виникають у точках біфуркації, після яких організація може розвиватися різними шляхами. Керівники та спеціалісти служби управління людськими ресурсами повинні впевнено володіти лінійними та нелінійними способами прийняття рішень, причому останнім підходам дедалі більше надається перевага.

Стратегічне мислення передбачає синтез раціонального мислення та інтуїції. Інтуїція — це спосіб усвідомлення зв'язків і станів, оцінювання теперішнього та прогнозування майбутнього стану без використання логіки свідомості. На рис. 3.3 показано співвідношення різних типів мислення у ході прийняття управлінських рішень.

Як бачимо, результатом стратегічного рішення є реальна трансформація об'єкта управління як цілісного явища, тоді як механістичне системне мислення забезпечує лише перебування елементів системи, а інтуїтивний шлях може не охопити всіх елементів системи, не врахувати складності усіх зв'язків. Тільки з позицій стратегічного мислення менеджери з персоналу можуть розробити модель високої та стійкої корпоративної культури, елементи якої утворюють складну конфігурацію.

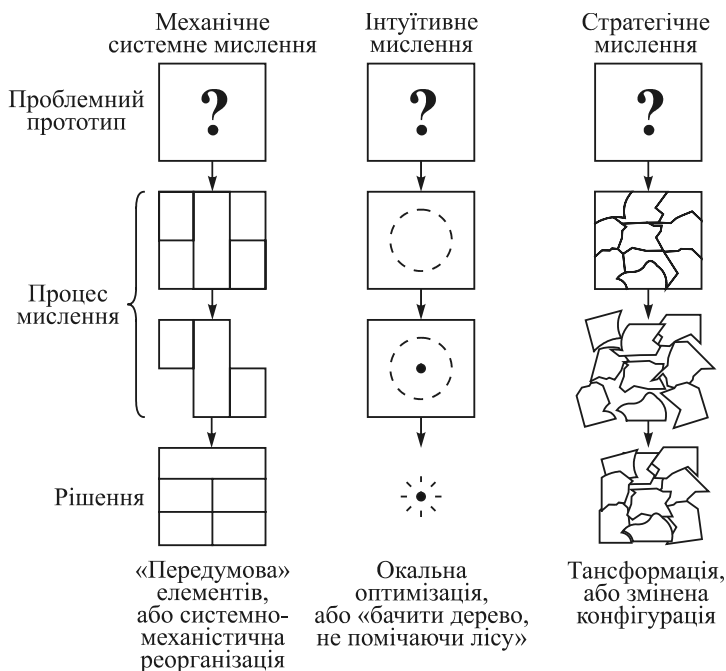


Рис. 3.3. Три види процесу мислення  
(за К. Омаї)

Стратегічне мислення менеджера з управління людськими ресурсами передбачає розуміння загальної мети розвитку організації, її цілей і завдань, чітке бачення зв'язку стратегії управління персоналом з генеральною стратегією, аналітичну роботу із зовнішнім і внутрішнім середовищем, визначення критичних проблем, розгляд та оцінювання різних варіантів стратегій у сфері управління персоналом, вміння зробити вибір найкращої альтернативи, ефективних засобів утілення стратегічних рішень.

Цілеспрямованість стратегічного мислення полягає в тому, що менеджери з персоналу повинні бачити стратегічні цілі підприємства, розуміти їх як найважливіші орієнтири для всіх підрозділів і врешті-решт для кожного співробітника. Необхідно виходити з того, що стратегічні цілі у сфері управління людськими ресурсами слугують конкретними напрямками досягнення загальної мети підприємства. Разом з тим, вони декомпонуються на більш локальні, які, своєю чергою, виступають напрямками їх реалізації. Служба управління персоналом роз'яснює зміст і значен-



ня стратегічних цілей кожному виконавцеві й окреслює роль працівника у їх досягненні.

Дуже важливо, щоб у посадових інструкціях було чітко сформульовано мету посади у взаємозв'язку зі стратегічними цілями організації. За приклад можна взяти японські корпорації, працівники яких добре усвідомлюють власний персональний внесок у реалізацію організаційної стратегії.

Стратегічне мислення водночас є перспективним, це «погляд із майбутнього у майбутнє». Менеджерам з персоналу потрібно уявляти різні сценарії розвитку людських ресурсів, оцінювати їх можливі наслідки, усвідомлювати, що вибір кожного варіанта є втратою усіх інших. Більш того, обраний варіант може виявитися невдалим. Проте і в цьому разі менеджери-стратегі повинні рішуче діяти, виправляючи помилки, а іноді коригуючи цілі.

Оскільки розроблення та реалізація стратегії ґрунтуються на застосуванні новітніх технологій і виведенні на ринок нових продуктів, стратегічне мислення менеджерів з управління персоналом має бути творчим та інноваційним. Вони повинні засвоювати і продукувати новітні знання, постійно оновлювати бізнес-процеси, сприяти швидшому упровадженню нових ідей у виробництво. Якщо творчість передбачає продукування нового, то інноваційність, крім того, вимагає обов'язкової комерціалізації створених продуктів, доведення їх до кінцевих споживачів. За сучасних умов звична послідовність «вивчення потреб споживачів — створення товарів або послуг — задоволення попиту» вже не спрацьовує, тому що до моменту появи товарів на ринку потреби можуть змінитися. Виникає нова послідовність: «створення потреби у певних товарах і послугах — формування замовлень на їх розроблення та виготовлення — виробництво і реалізація їх споживачам». Успішні компанії, створюючи та задовольняючи потреби споживачів, фактично формують своє зовнішнє середовище. Саме тому творчість та інноваційність менеджерів-стратегів є унікальними компетенціями, які забезпечують конкурентні переваги організації на ринку.

Стратегічне мислення має бути результативним, спрямованим на реалізацію стратегічних цілей, якими б віддаленими та сміливими вони не були. Разом з тим, зважаючи на постійні турбулентні зміни зовнішнього середовища, стратегічне мислення має бути гнучким, здатним своєчасно реагувати на зміни, враховувати їх у діяльності організації, постійно оновлюючи бізнес-процеси й систему внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин організації.

Нарешті особливістю стратегічного мислення менеджерів з персоналу є застосування системного підходу, бачення людських ресурсів організації як системи, всі елементи та зв'язки якої необхідно брати до уваги у стратегічному управлінні. Упущення хоча б в одній ланці системи може призвести до її збою. Наприклад, якщо в організації не створено клімату довіри, то може виникнути реальна загроза реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Цим пояснюється той факт, що компетенція «Стратегічне мислення» включена до професійних вимог до менеджерів у більшості компаній.

У компанії «Білайн Україна» компетенція «стратегічне мислення» визначена для менеджерів різних рівнів (грейдів) таким чином:

**M—M2**

- аналізує, розуміє цілі підрозділу і пов'язує їх з основними цілями компанії;
- планує дії відповідно до завдань підрозділу в короткостроковій перспективі (3—6 місяців);
- передбачує проблеми/можливості в короткостроковій перспективі і виробляє оперативний план дій.

**M3—M4**

- аналізує, розуміє цілі підрозділу і пов'язує їх з основними цілями компанії;
- проробляє декілька варіантів дій, враховуючи можливі шляхи розвитку подій;
- передбачує появу проблем або можливостей майбутнього періоду (6—12 міс.);
- розставляє пріоритети.

**M5—M6**

- аналізує конкурентне середовище ринку в межах своєї функціональної сфери;
- визначає нові можливості і проекти в перспективі одного року;
- забезпечує відповідність поточної діяльності стратегічним цілям;
- передбачує можливі наслідки поточної діяльності.

**M7+**

- аналізує вплив макроекономічних факторів на бізнес;
- розуміє перспективи розвитку телекомунікаційної галузі, володіє глибокими знаннями конкурентного середовища;
- формулює проактивні стратегії, спрямовані на досягнення конкурентної переваги і підвищення прибутковості бізнесу (в перспективі 3—5 років);
- формує план дій з досягнення цілей (1—2 роки).

Стратегічне мислення, відтак, передбачає [6, с. 57]:

- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення стратегічних пріоритетів;
- орієнтацію на розпізнавання й адекватне реагування на зміни в середовищі, ідентифікацію нових можливостей і потенційних загроз;
- логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямів використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку компанії;
- координацію стратегічних і поточних, функціональних і виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямів діяльності в організації;
- усвідомлення можливостей і масштабів впливу організації (або їх сукупності) на формування середовища, а не лише реагування на зміни;
- орієнтацію на керівництво процесами, розвиток підприємства в довгостроковому періоді завдяки формуванню відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в налаштованості на ініціювання та очолювання процесу змін, а не на захист і наслідування.

Отже, можна стверджувати, що стратегічне мислення менеджерів з персоналу сприяє створенню стратегічно орієнтованої, конкурентоспроможної організації.

### **3.4. 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. Його функціонал виходить за межі підбору членів управлінської команди. Головна його роль полягає в участі у виробленні бачення, цілей, цінностей, завдань управлінської команди та формуванні її стійкої культури. Існує три 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.

Відповідно до мети залучення HR-менеджера до управлінської команди розрізняють три диспозиційні моделі, що відбивають характер його ділових відносин з іншими членами команди [8]. Найслабкішою є аутсайдерська позиція, за якої роль HR-менеджера здебільшого пасивна і обмежується відповідями на питання, що виникають. За асимільованої позиції HR-менеджер посідає рівноправне місце, але його роль неістотно виділяється з-поміж інших ролей у команді. Більш сильною є аналітична позиція, за якої HR-менеджер сприймається членами команди як один із гравців команди, що має свою зону дій, відповідальності і повноважень. В управлінській команді його сприймають, йому довіряють. Для цієї диспозиції характерна самоідентифікація HR-менеджера як члена команди, заглибленість у життя команди, що поєднується з об'єктивністю й аналітичністю його оцінок.

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.

До останніх можна віднести такі:

- формування — дає змогу сформувати майбутню команду (структура, норми, люди);
- консолідації — дозволяє об'єднати членів команди для досягнення бізнес-цілей, допомогати 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;

- консультивання — 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.

HR-моніторинг включає індивідуальну діагностику членів команди та діагностику команди загалом. Предметом індивідуальної діагностики є:

- управлінська компетентність;
- замотивованість на досягнення мети;
- замотивованість на роботі в цій команді;
- цінності (трудові, комунікативні, командні);
- комунікативна компетентність;
- лояльність лідеру;
- відповідальність;
- професіоналізм;
- ефективність.

Фокусом діагностики команди загалом є:

- управлінська культура;
- комунікативна культура;
- результативність командної роботи.

Засобами моніторингу командних процесів є проведення співбесід, анкетування, оцінювання результатів командних тренінгів, обстеження соціально-психологічного клімату в управлінській команді, аналіз ключових показників ефективності членів команди стратегічного менеджменту.

### **3.5. Бюджетування та контроль витрат на управління персоналом**

---

---

Діяльність служби управління персоналом потребує певних витрат на персонал. За умов стратегічного підходу йдеться йти не про розпорощені, безсистемні витрати, а про складання й

використання оптимального бюджету управління персоналом (HR-бюджету). Бюджетування в управлінні персоналом включає в себе процес планування бюджету витрат на персонал, організацію витрат, контроль за грошовими коштами і аналіз їх витрачання відповідно до стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації.

Перш ніж спланувати бюджет служби персоналу, необхідно мати в наявності бізнес-план компанії стосовно людських ресурсів, який дає змогу:

- побудувати стратегію роботи з персоналом, виходячи з цілей компанії;
- визначити пріоритети в роботі з персоналом;
- спрогнозувати можливість досягнення цілей компанії з точки зору розвитку людських ресурсів організації;
- визначити бюджет витрат на персонал і відстояти його перед керівництвом;
- презентувати план роботи служби персоналу з іншими підрозділами та менеджерами компанії;
- розробити кілька варіантів плану залежно від наявної бізнес-стратегії, яка передбачає різні сценарії розвитку компанії;
- показати «прозорість» роботи з персоналом для засновників;
- сформулювати необхідний рівень взаємин із соціальним довкіллям.

Процес бюджетування охоплює чотири стадії:

- складання проекту бюджету,
- розгляд і затвердження його повноважними особами,
- виконання бюджету і контроль;
- складання звіту про виконання бюджету і його аналіз.

Основним методом бюджетного процесу є балансовий, а основними статтями — витрати на персонал.

Витрати на персонал поділяються, по-перше, на **прямі** та **непрямі**. До прямих можна віднести:

- ФОП з податками і преміальними;
- соціальні виплати;
- витрати на пошук і підбір персоналу;
- витрати на навчання та розвиток;
- витрати на проведення професійних конкурсів;
- витрати на корпоративи;
- витрати на придбання або видання методичної літератури;
- витрати на утримання служби персоналу.

Витрати на утримання служби персоналу рекомендується виділяти окремим рядком бюджету для того, щоб аналізувати їх частку у загальних витратах на персонал.

Крім того, на утримання служби персоналу відносять непрямі витрати (оплата мобільного, міжміського зв'язку, Інтернету, меблів і оргтехніки, транспорту, канцелярської та сувенірної продукції тощо), але лише в тому обсязі, який можна співвіднести саме з цією службою.

По-друге, витрати на персонал поділяються на необхідні для вирішення стратегічних, пов'язаних з розвитком на перспективу, і тактичних та оперативних завдань, пов'язаних з функціонуванням організації в поточному періоді.

Важливо не лише проаналізувати та обґрунтувати кожен статтю витрат на персонал, а й виявити процентне співвідношення окремих статей витрат до загального бюджету витрат. Наприклад, процентне відношення статті «Витрати на навчання» до загального бюджету витрат на персонал становить 30 %.

Частка витрат на персонал прямо залежить від спеціалізації компанії, її місця на ринку. Наведемо показники витрат на персонал, здійснюваних в організаціях різного спрямування (рис. 3.4).

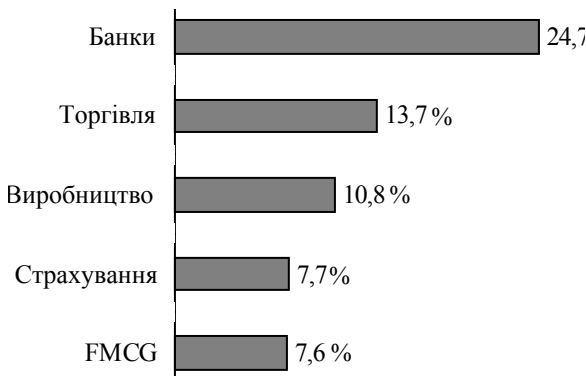


Рис. 3.4. Витрати на персонал у різногалузевих організаціях

Джерело: AXES Monitor 2008.

За оцінками компанії Vegin Group, основна частка бюджету служб управління персоналом (без урахування фонду оплати

праці) припадає на підбір персоналу (звичайно до 20 % у російських компаніях і до 40—60 % — у західних), навчання — 20—40 % (різниця між російськими і західними компаніями невелика) і на соціальний пакет (приблизно до 20 %).

Зауважимо, що навіть компанії однієї галузі можуть кардинально розрізнятися часткою витрат на персонал.

Розробляючи бюджет витрат на персонал, доцільно дотримуватися певної технології [9, 10].

*Крок 1.* Визначення статей витрат на персонал та їх частки в HR-бюджеті.

*Крок 2.* Збирання інформації від керівників структурних підрозділів щодо планованих витрат на персонал (найм, розвиток, оплата, оцінювання, утримання в організації). Ця інформація може заноситися до спеціально розроблених для кожної статті витрат форматів кадрового планування.

*Крок 3.* Зведення усієї інформації до єдиного документа у вигляді такої матриці (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

**МАТРИЦЯ ВИТРАТ  
НА ПЕРСОНАЛ**

	Маркетинг	Фінанси	Виробництво	Інформаційні технології	Логістика	Усього
Підбір персоналу						
Навчання та розвиток						
Оплата праці						
Соціальні виплати						
Корпоративні заходи						

Ця матриця дає уявлення про суму витрат на персонал за всіма статтями і суму витрат на персонал для всіх підрозділів організації. Цілком очевидно, що за правильного планування обидві суми збігаються.

*Крок 4.* Розроблення проекту бюджету на персонал.

Проект бюджету на персонал розробляється на рік з урахуванням вартості послуг, що надає кадрова служба, фактора часу (місяць, рік), виду оплати послуг (готівковий, безготівковий). Умовно його можна подати так (табл. 3.3):



Таблиця 3.3

## БЮДЖЕТ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ на 2012 р.

Найменування	Код	Січень			...			Усього	
		Витрати	Оплата	Вид оплати					
Пошук, підбір і відбір персоналу									
Навчання та розвиток									
Оплата праці									
Соціальні виплати та пільги									
Корпоративні заходи									
РАЗОМ витрат на персонал									

Поряд із цим необхідно виокремити витрати на утримання самої служби управління персоналом, а також визначити витрати на функціонування й витрати розвитку. Для цього рекомендується розробляти такий формат стратегічного кадрового бюджетування (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

## СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО КАДРОВОГО БЮДЖЕТУ (ПРОЕКТ)

HR-бюджет (на рік)	Бюджет витрат	Бюджет розвитку
Витрати на персонал компанії	Формується відповідно до оперативних планів роботи із забезпечення компанії людськими ресурсами	Формується відповідно до стратегічних і тактичних планів розвитку компанії стосовно персоналу
Витрати на створення служби по роботі з персоналом	Формується відповідно до організаційної структури підрозділу та необхідності її матеріально-технічного й інформаційного забезпечення	Формується відповідно до планів розвитку організаційної структури компанії

*Крок 5.* Узгодження проекту бюджету витрат на персонал з іншими службами підприємства: стратегічного планування, фінансовою тощо.

*Крок 6.* Захист проекту бюджету на персонал перед керівництвом організації.

Для здійснення цього кроку важливе значення має спосіб розроблення бюджету на персонал, який може готуватися та обґрунтовуватися службою управління персоналом або доводитися їй згори у директивному порядку.

*Крок 7.* Затвердження бюджету на персонал.

*Крок 8.* Виконання бюджету на персонал.

У ході розроблення HR-бюджету потрібно виявити можливості його *оптимізації*, для чого проаналізувати зміст і структуру витрат на персонал.

Оптимізації витрат на персонал можна досягти:

1) через витрати:

- обмеження максимальної кількості працівників;
- припинення прийому на роботу;
- активне скорочення персоналу;

2) через виплати:

- заморожування виплат понад тарифи;
- перерахунок підвищених тарифів на позатарифні виплати;
- коригування внутрішніх фондів соціального забезпечення;

3) через аналіз загальних витрат:

- зміна структури витрат;
- зміна «вагових» коефіцієнтів окремих витрат;

4) за допомогою підвищення ефективності діяльності:

- отримання таких самих результатів з меншою кількістю персоналу;
- отримання кращих результатів з такою самою кількістю персоналу.

Варто зазначити, що у процесі HR-бюджетування можуть траплятися певні ускладнення:

- виникають проблеми під час узгодження інтересів підрозділів і компанії загалом;
- важко переконати керівництво у необхідності фінансування статей витрат на персонал;
- бюджет управління персоналом може виявитися негнучким, якщо у стратегічному плані компанії не передбачено механізму контролінгу і коригування;
- складно врахувати непередбачені витрати;
- виникають суперечності між бюджетуванням витрат на стратегічні й оперативні цілі, яким на практиці часто надається перевага;
- при довгостроковому плануванні ціна помилки є величезною;
- виникають суперечності в оцінюванні ефективності роботи служби персоналу різними суб'єктами управління, керівництвом, співробітниками.

Розглянемо бюджет витрат на персонал великої компанії [10].

«Затверджую»  
 Генеральний директор  
 ПАТ «Вимпел»  
 \_\_\_\_\_ Перепелиця Є. П.  
 «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ року

**БЮДЖЕТ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ на 200 рік**  
**на \_\_\_\_\_ 200\_\_ Р.**

	Усього		Департамент продажів		Департамент логістики		Департамент бухгалтерії та фінансів		IT-департамент		HR-департамент		Адміністративно-господарський департамент	
	б/г	г	б/г	г	б/г	г	б/г	г	б/г	г	б/г	г	б/г	г
Фонд оплати праці (підсумок)	0	77 000	0	22 000	0	10 000	0	12 000	0	13 000	0	10 000	0	10 000
Заробітна плата	0	56 000	0	12 000	0	8 000	0	10 000	0	10 000	0	8 000	0	8 000
Додаткові виплати по зарплаті (підсумок)	0	21 000	0	10 000	0	2 000	0	2 000	0	3 000	0	2 000	0	2 000
Бонуси	0	8 000	0	8 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Премії	0	13 000	0	2 000	0	2 000	0	2 000	0	3 000	0	2 000	0	2 000
Додаткові виплати (підсумок)	20 000	76 000	8 000	17 000	3 000	17 000	2 000	13 000	3 000	9 000	1 000	9 000	3 000	11 000
Харчування	0	20 000	0	5 000	0	5 000	0	3 000	0	2 000	0	2 000	0	3 000
Матеріальна допомога	0	15 000	0	3 000	0	3 000	0	3 000	0	2 000	0	2 000	0	2 000
Мобільний зв'язок	6 000	0	5 000	0	0	0	0	0	1 000	0	0	0	0	0
Поздоровлення з днем народження	0	9 000	0	2 000	0	2 000	0	2 000	0	1 000	0	1 000	0	1 000
Пройзд	0	20 000	0	5 000	0	5 000	0	3 000	0	2 000	0	2 000	0	3 000
Акція «Кращий працівник»	0	12 000	0	2 000	0	2 000	0	2 000	0	2 000	0	2 000	0	2 000
Діячі подарунки до Нового року	14 000	0	3 000	0	3 000	0	2 000	0	2 000	0	1 000	0	3 000	0
Навчання	38 000	0	27 000	0	3 000	0	2 000	0	2 000	0	3 000	0	1 000	0
MBA	15 000	0	15 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Курси підвищення кваліфікації	6 000	0	0	0	3 000	0	0	0	0	0	2 000	0	1 000	0

Закінчення табл.

	Усього		Департамент продажів		Департамент логістики		Департамент бухгалтерії та фінансів		ІТ-департамент		HR-департамент		Адміністративно-господарський департамент	
	б/гот	гол.	б/гот	гол.	б/гот	гол.	б/гот	гол.	б/гот	гол.	б/гот	гол.	б/гот	гол.
Семинари	7000	0	2000	0	0	0	2000	0	2000	0	1000	0	0	0
Тренінги	10 000	0	10 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Підбір персоналу (підсумок)	28 000	0	7000	0	2000	0	5000	0	7000	0	5000	0	2000	0
Доступ до сайтів	10 000	0	2000	0	1000	0	2000	0	2000	0	2000	0	1000	0
Кадрові агентства	16 000	0	5000	0	0	0	3000	0	5000	0	3000	0	0	0
Оголошення (друку)	2000	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	0	0	1000	0
Оголошення (ТВ)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Корпоративні заходи (підсумок)	36 500	30 500	12 000	10 000	7000	6000	5000	4000	4000	3000	4000	3000	4500	4500
Корпоративні заходи (23 лютого)	5000	5000	2000	2000	1000	1000	0	0	1000	1000	0	0	1000	1000
Корпоративні заходи (8 березня)	6500	6500	2000	2000	1000	1000	2000	2000	0	0	1000	1000	500	500
Корпоративні заходи (День фірми)	9500	9500	3000	3000	2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1500
Корпоративні заходи (Новий рік)	15 500	9500	5000	3000	3000	2000	2000	1000	2000	1000	2000	1000	1500	1500
Витрати на персонал (підсумок)	122 500	204 500	54 000	59 000	15 000	35 000	14 000	31 000	16 000	28 000	13 000	24 000	10 500	27 500

Примітка. Одиниця виміру — гривні; б/гот — безготівково

Директор по персоналу \_\_\_\_\_  
 Директор департаменту продажів \_\_\_\_\_  
 Директор департаменту логістики \_\_\_\_\_  
 Директор департаменту бухгалтерії та фінансів \_\_\_\_\_  
 Директор ІТ-департаменту \_\_\_\_\_  
 Директор HR-департаменту \_\_\_\_\_  
 Директор адміністративно-господарського департаменту \_\_\_\_\_

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

## РЕЗЮМЕ

У системі стратегічного управління кадрові підрозділи реалізують, крім притаманні їм, й функцій, багато інших, які раніше були розгалужені по економічних, виробничо-технічних та інших сферах управління. Крім того, закономірно виникли принципово нові функції, пов'язані з розробленням та реалізацією стратегії управління людськими ресурсами. Серед них можна виокремити такі:

- розроблення стратегії управління людськими ресурсами організації;
- прогнозування та планування потреби в персоналі та можливих джерел її задоволення;
- координація планування персоналу із плануванням в інших сферах діяльності підприємства;
- управління компетенціями персоналу;
- контролінг персоналу;
- аналіз соціальної та економічної ефективності методів управління персоналом;
- кадровий маркетинг;
- проведення моніторингу персоналу;
- кадровий консалтинг;
- організація соціального партнерства;
- управління корпоративною культурою.

Служба управління персоналом у системі стратегічного управління організацією повинна забезпечувати:

- 1) стратегічне партнерство з організацією у процесі розроблення та реалізації загальної стратегії розвитку;
- 2) запровадження інноваційних змін у діяльність компанії і в технологію та практику управління людьми (тобто служба управління персоналом стає агентом змін);
- 3) захист інтересів працівників, підвищення їх відданості організації;
- 4) консультації працівників та менеджерів організації з питань кадрової стратегії та політики;
- 5) експертне оцінювання у питаннях організації та виконання робіт у компанії, досягнення та визначення результативності й ефективності діяльності.

Кадрова служба сучасної організації повинна мати відділ стратегії управління людськими ресурсами і ставитися до решти підрозділів як до своїх клієнтів, для яких створює послуги.

Спеціалісти зі стратегічного управління людськими ресурсами повинні мати відмітні компетенції, особливе місце серед яких посідає стратегічне мислення.

У сучасних умовах HR-менеджери стають повноправними членами управлінської команди, яка відповідає за розроблення й реалізацію стратегії компанії та стратегії управління людськими ресурсами. Їх функціонал у команді включає функції формування, консолідації, мотивування, коучингу, діагностики, прогнозування та консультування.

Основним інструментом стратегічного управління людськими ресурсами є бюджетування — процес комплексного планування витрат на персонал, організації витрат, контролю за грошовими коштами і аналізу їх витрачання відповідно до стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації.

Виконання HR-бюджету є надійною базою для оцінювання та підвищення ефективності кадрової роботи в організації.



## Терміни і поняття

---

---

Цілі та завдання служби управління персоналом в умовах стратегічного підходу

Функції служби управління персоналом в умовах стратегічного підходу

Організаційна структура служби управління персоналом

Стратегічні ролі фахівців і менеджерів з управління персоналом

Стратегічне мислення менеджерів з управління персоналом

Витрати на персонал

HR-бюджет організації

## Питання для перевірки знань

---

---



1. Назвіть функції відділу стратегічного управління людськими ресурсами
2. Як складається бюджет витрат на персонал?
3. У чому полягає стратегічне мислення менеджера з персоналу і як воно формується?
4. Які статті має містити в бюджет витрат на персонал?
5. За якими критеріями можна оцінити ефективність кадрової роботи?
6. Поясніть роль відділу стратегічного управління людськими ресурсами як захисника інтересів працівників.
7. Назвіть характерні недоліки сучасних кадрових служб.
8. Які мислетехніки застосовуються у ході прийняття стратегічного рішення?
9. У чому полягають особливості оцінювання діяльності кадрової служби стратегічного управління?
10. Назвіть етапи процесу HR-бюджетування.

11. Охарактеризуйте нові ролі кадрової служби в умовах стратегічного управління.
12. Охарактеризуйте роль відділу стратегічного управління персоналу як стратегічного партнера бізнесу та агента змін.
13. Які ролі виконує HR-менеджер в управлінській команді стратегічного менеджменту?
14. Що включає бізнес-план компанії по персоналу?
15. Розкрийте зміст взаємозв'язків відділу стратегічного управління персоналом з іншими структурними підрозділами організації. Наведіть приклади.
16. Які типи завдань вирішує служба стратегічного управління людськими ресурсами?
17. Розкрийте фактори, що визначають структуру служби стратегічного управління людськими ресурсами.
18. Що належить до прямих і непрямих витрат на персонал?



## Завдання для індивідуальної роботи

---

1. Складіть таблицю за наведеною формою:

### ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ПІДРОЗДІЛІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

№ з/п	Тривалість етапу	Характеристика етапу	Основні цілі та завдання
1			
2			
3			
4			

Які тенденції розвитку підрозділів стратегічного управління людськими ресурсами можна помітити?

2. Дайте характеристику основним поняттям HR-бюджету, розкрийте їх значення для реалізації стратегії управління персоналом.

3. Опишіть компетенції менеджера з персоналу, до функціоналу якого входить участь у розробленні стратегій управління персоналом.

4. Поміркуйте, які функції зі стратегічного управління персоналом виконуються: а) у невеликих організаціях; б) у бюджетних організаціях; в) у навчальних закладах.

5. Проаналізуйте досвід зарубіжних країн в організації служби управління людськими ресурсами та можливості його застосування в Україні.

6. Складіть профіль компетенцій сучасного HR-менеджера.

7. Обґрунтуйте необхідність створення відділу стратегічного управління людськими ресурсами у структурі кадрового департаменту.

8. Наведіть приклад організаційної структури кадрової служби сучасної організації.

### Література для поглибленого вивчення

---

---



1. *Margaret E. Alldredge and Kevin J. Nilan* 3M's Leadership Competency Model: An Internally Developed Solution. HRM, Summer/Fall. — 2000. — Vol. 39. — Nos. 2 & 3. — P. 133—45.
2. *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. — М., 2004.
3. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами: Учеб. пособие / Под. ред. В. Н. Якимова. — М., 1989.
4. *Петрова І. Л.* Реструктуризація функцій управління людськими ресурсами в контексті стратегічної перспективи // Демографія та соціальна політика, 2004. — № 1—2. — С. 126—135.
5. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом: Підруч. для студ. вищих навч. закл. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
6. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
7. *Гримблат С. О., Воронов М. В.* Стратегия управления персоналом (взгляд из будущего в бдущее). — К.: Ника-Центр, 2004. — 190 с.
8. *Богомолова Н.* Кадровые и управленческие команды: определяем диспозицию. — <http://www.kadrovik.ru>.
9. *Патрушева Л. Н.* Бюджет расходов на персонал: технология разработки. — <http://www.kadrovik.ru>.
10. *Кубатиева Ф.* Что год грядущий нам готовит? Составляем HR-бюджет. — <http://www.cfin.ru>.





## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 4.1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління людськими ресурсами.
- 4.2. Типи відповідності стратегії розвитку організації і стратегії розвитку людських ресурсів.
- 4.3. Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами: сутність та форми.
- 4.4. Завдання служби управління персоналом щодо забезпечення відповідності та гнучкості стратегії управління людськими ресурсами .

### *Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви будете знати:*

- механізм забезпечення відповідності стратегії управління людськими ресурсами та загальної стратегії розвитку організації;
- зміст бізнес-процесів у стратегічному управлінні персоналом;
- взаємозв'язок персонал-стратегії з корпоративною стратегією на основі:
  - ступеня динамічності зовнішнього середовища;
  - методів та способів ведення конкурентної боротьби;
  - ступеня інноваційної активності підприємства;
  - особливості стратегій організації у «блакитному» і «червоному» океанах;
- сутність гнучкості стратегії управління людськими ресурсами та процесу її забезпечення;
- зміст реінжинірингу бізнес-процесів;
- співвідношення стратегічної гнучкості та стратегічної відповідності,

*а також уміти:*

- встановлювати взаємозв'язок стратегії управління людськими ресурсами із загальною стратегією за визначеними критеріями;
- визначати тип та змістові елементи кадрової стратегії відповідно до певного типу корпоративної стратегії;
- моделювати бізнес-процеси в управлінні персоналом;
- досліджувати еволюцію кадрових стратегій залежно від змін корпоративної стратегії та проводити їх порівняльний аналіз;
- забезпечувати діалектику відповідності та гнучкості у розробленні й реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

#### 4.1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління людськими ресурсами

---



---

За умов глобалізації ринкової економіки, загострення конкурентної боротьби, безперервних змін усіх сторін суспільного життя розвиток організації передбачає застосування основ стратегічного управління. Це дозволяє досягати мети розвитку, забезпечувати узгодження цілей і можливостей, створювати цінність ресурсів і вартість підприємства, формувати потенціал розвитку і конкурентні переваги, визначати довгострокові цілі діяльності й систему мотивації їх досягнення, управляти персоналом організації з урахуванням розвитку організації та змін її оточення.

Стратегія управління включає виявлення сприятливих можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища та використання їх для реалізації місії, цілей і завдань організації, визначення пріоритетів і стратегічне планування розвитку, передбачення та усунення ризику, розв'язання проблем швидкої адаптації до змін у процесі просування до успіху.

Стратегічне управління організацією є вихідною передумовою стратегічного управління людськими ресурсами. Запорукою їх успішної реалізації є тісний взаємозв'язок між ними, або стратегічна відповідність ділової та кадрової стратегії у різних типах організацій. Пояснити цей взаємозв'язок можна засобами системного, функціонального та процесноорієнтованого підходів. У межах першого стратегічне управління персоналом розглядається як **підсистема** в більш глобальній системі стратегічного управління організацією, яке здійснюється в рамках певної ієрархічної структури (рис. 4.1).

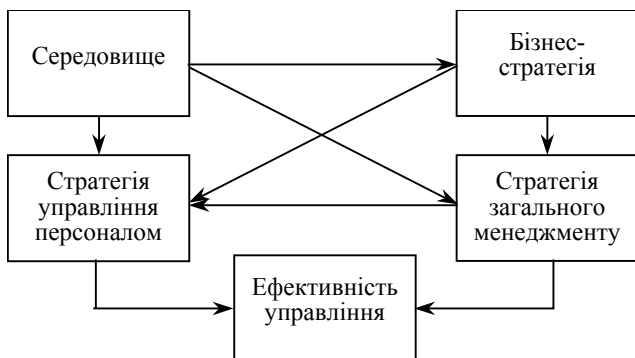


Рис. 4.1. Стратегія управління персоналом у системі управління організацією

Реалізація генеральної стратегії розвитку неможлива без ефективної діяльності працівників і формування персоналу як особистостей, які мають високу лояльність і відповідальність, колективну психологію, високу компетентність, розвинене почуття ділового партнерства, корпоративної та організаційної культури.

Персонал-стратегія є системним компонентом загального управління організацією за умов її стратегічного розвитку. Це відбиває концепція «7-S», запропонована Т. Пітерсом і Р. Уотерменом у праці «У пошуках ефективного керування» [1]. Автори обстежили 62 великі американські корпорації, що за найжорсткішими критеріями були віднесені до передових, і дійшли висновку про необхідність підходу до персоналу як стратегічного ресурсу компанії та її вирішальної конкурентної переваги.

У запропонованій авторами моделі принцип системності доповнюється принципом адаптивності. Це закладено як у стратегічних ціннісних установках, так і в гнучкій організаційній структурі, здатній винахідливо й адекватно реагувати на будь-які зміни в навколишньому середовищі. Принцип «м'яко — жорстко» закладений в організаційній структурі, що складається із семи взаємозалежних змінних управлінських блоків (7-S) — **structure** (структура, внутрішня композиція організації), **strategy** (стратегія), **systems** (системи, процеси і процедури соціальної технології), **shared values** (спільні, тобто поділювані всіма ціннісні установки, культура), **skills** (відмітні навички і уміння ключових співробітників організації), **style** (стиль керів-

ництва та організаційна культура), **staff** (склад працівників). Усі блоки збалансовані й гармонізовані в якісному і кількісному відношенні. Зміни в одному з них вимагають відповідних змін в інших. Основна функція управління полягає в тому, щоб вчасно виявити необхідність змін і належним чином їх здійснити. Перші три **S** належать до жорстких елементів системи, тоді як наступні 4 **S** — до м'яких. Останнім часом значення м'яких системних компонентів, що розкривають характеристики персоналу компанії, надзвичайно зросло. Сформувалося нове ставлення до людей як головного джерела підвищення продуктивності праці й ефективності виробництва, що передбачає надання їм визначеної автономії, заохочення заповзятливості, всебічний розвиток творчого потенціалу.

Процес взаємодії персонал-стратегії та загальної стратегії підприємства забезпечується механізмом, компонентами якого, з нашого погляду, є:

1) підпорядкування цілей і завдань персонал-стратегії загальноорганізаційним стратегічним цілям і завданням та взаємоузгодження їх;

2) координація функцій стратегічного управління організацією та стратегічного управління людськими ресурсами;

3) встановлення взаємозв'язку між бізнес-процесами управління персоналом і бізнес-процесами підприємства;

4) інтеграція результатів виконання персонал-стратегії у загальні корпоративні результати;

5) контроль відповідності одержаних результатів визначеним стратегічним цілям організації.

Розглянемо поетапно здійснення цього процесу.

Цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати цілям стратегічного управління організацією, не суперечити, а підтримувати їх. У контексті стратегічного управління підсистема управління персоналом покликана забезпечити:

- відповідність персоналу цілям і місії компанії (за рівнем освіти, кваліфікації, розумінням місії, ставленням до роботи);

- задоволення кількісної та якісної потреби в персоналі для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства;

- забезпечення ефективності діяльності персоналу — підвищення його внеску у результати діяльності організації з урахуванням оптимізації витрат на персонал;

- підтримання ритмічності й інтенсивності діяльності персоналу відповідно до часових індикаторів та напруженості стратегічного плану;

- розвиток і реалізація творчого потенціалу персоналу з метою створення і втілення в життя конкурентних переваг організації.

Структуру підсистеми управління персоналом з погляду часових орієнтирів, спрямовану на реалізацію стратегії організації, наведено на рис.4.2:

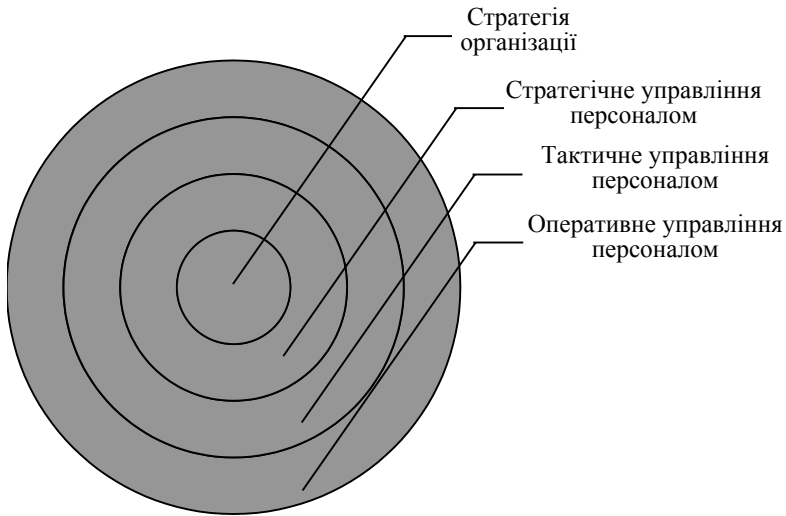


Рис. 4.2. Цільова спрямованість стратегічного управління персоналом на реалізацію стратегії підприємства

Узгодження цілей управління персоналом із загальноорганізаційними стратегічними і тактичними цілями здійснюється за допомогою програмно-цільового методу, побудови «дерева цілей», інших прийомів.

З точки зору функціонального підходу, стратегічне управління персоналом є однією з найважливіших **функцій** стратегічного менеджменту і спрямоване на формування конкурентоспроможного людського потенціалу організації з метою реалізації стратегічних цілей її розвитку. Виходячи з цього, функції системи управління персоналом можна згрупувати за трьома напрямками: забезпечення організації людським потенціалом; розвиток людського потенціалу; реалізація людського потенціалу.

Між функціями загального менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль) та функціями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок. Так, функція планування прояв-

ляється у сфері управління людськими ресурсами організації у вигляді аналізу тенденцій розвитку ринку праці, визначення кадрового прогнозу та кадрової потреби у персоналі з потрібними кількісними та якісними характеристиками, планування розвитку персоналу, кар'єрного зростання ключових працівників, заходів щодо утримання персоналу в організації тощо. Загальна управлінська функція організування у сфері управління людськими ресурсами означає організацію робочих місць та умов праці, виокремлення й координацію трудових процесів, розроблення карти компетенцій, організацію навчання, проведення організаційних заходів. Функція мотивації у сфері управління людськими ресурсами передбачає проведення моніторингу потреб співробітників організації, пропонування стратегічних стимулів до праці, розроблення компенсаційних пакетів, ухвалення соціальних програм, проведення культурних заходів тощо. Нарешті функція контролю виявляється у контролюванні HR-бюджету, системах регулярного та періодичного оцінювання персоналу, запровадженні грейдів, кадровому аудиті, контролінгу всіх бізнес-процесів управління персоналом.

Варто зауважити, що у межах кожної HR-функції управлінська діяльність неодмінно включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Припустимо, управління розвитком персоналу передбачає процес його планування, організацію всіх етапів і компонентів, мотивування персоналу до розвитку, контроль ефективності навчання або кар'єрних зрушень.

Стратегія управління персоналом за типом є функціональною. Це — забезпечувальна стратегія у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію функціональної підсистеми управління персоналом, яка забезпечує досягнення цілей, а також (за наявності взаємозв'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії організації [2, с. 349—350]. У стратегічному управлінні персонал-стратегія виконує подвійну роль: з одного боку, забезпечує потреби організації в людських ресурсах і тому є ресурсною стратегією, з другого, сприяє створенню нових цінностей (доходу), і з цих позицій її можна вважати продуктовою.

Разом з цим, персонал-стратегія, як і кожна функціональна, має свій стратегічний набір, утворований загальноорганізаційними, функціональними, ресурсними та продуктовими стратегіями. До загальноорганізаційних стратегій управління людськими ресурсами належать стратегії розвитку корпоративної культури, управління змінами та управління розвитком соціально-трудових

відносин. Особливістю даних стратегій є те, що їх об'єктом є весь трудовий колектив, вони спрямовані на розвиток організації загалом, реалізацію спільних стратегічних цілей, формування стійкого сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, виховання згуртованості, довіри, готовності працювати на перспективу, адаптуючись до постійних стрімких змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

До функціональних стратегій управління людськими ресурсами належать стратегії планування потреб у персоналі; пошуку, відбору та підбору кадрів; розвитку персоналу; оцінювання персоналу; мотивації. Відмітними рисами цих стратегій є те, що вони пов'язані з окремими напрямками діяльності служби управління персоналом і спрямовані на реалізацію стратегічних рішень за пріоритетними позиціями формування, використання та розвитку людського потенціалу організації.

Ресурсні персонал-стратегії призначені для ресурсного забезпечення кадрової служби, оскільки для її продуктивної діяльності потрібні певні фінансові, інформаційні, матеріально-технічні та кадрові ресурси. Значну роль в ефективній реалізації цих стратегій відіграє HR-бюджет. Поряд з ресурсними варто обґрунтовувати продуктові персонал-стратегії.

Зважаючи на те, що HR-департамент створює і надає послуги як внутрішньо-, так і зовнішньокорпоративним клієнтам, які, безперечно, мають цінність, у стратегічному управлінні необхідно приділяти особливу увагу рішенням, спрямованим на посилення результативності й ефективності продуктових персонал-стратегій. У цьому контексті результативність персонал-стратегії вимірюється її конкретними здобутками, а ефективність — співвідношенням отриманих результатів і витрат на їх досягнення. Стратегічний набір персонал-стратегій у взаємозв'язку зі стратегічним набором загальної стратегії підприємства нами подано на рис. 4.3.

Персонал-стратегія, як бачимо, посідає подвійне місце у системі стратегій підприємства. З одного боку, вона є однією з функціональних стратегій (разом із маркетинговою, фінансовою, виробничою, інвестиційною тощо) і з цих позицій є складовою стратегічного набору підприємства, а з другого, вона охоплює відносно самостійний напрям діяльності підприємства, реалізується за допомогою конкретних функцій управління персоналом, спрямованих на виконання стратегії управління людськими ресурсами, і має власний стратегічний набір. Зв'язок співвідпорядкування простежується між ресурсними і продуктовими персо-

нал-стратегіями та ресурсними і продуктовими стратегіями підприємства відповідно. Завдяки означеним зв'язкам, за умови їх стійкості, забезпечується функціональний напрям взаємозалежності та взаємодії стратегії управління персоналом і загальної стратегії розвитку організації.

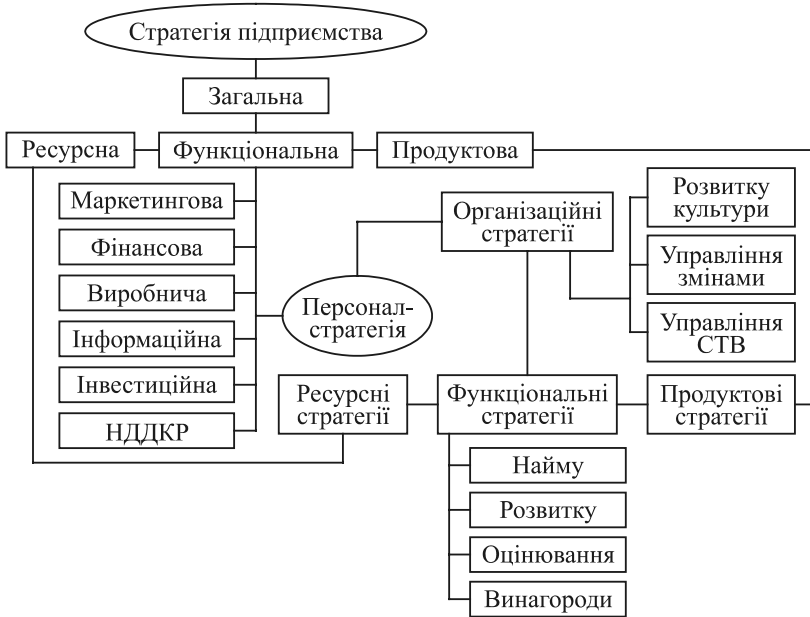


Рис. 4.3. Місце стратегічного набору персонал-стратегій у стратегічному наборі стратегій підприємства

Функціональні стратегії поділяються на концентровані та диверсифіковані. Перші застосовуються у тих випадках, коли їх об'єкт є відносно однорідним, скажімо, на невеликих підприємствах, які використовують однорідну працю. За наявності різноманітних об'єктів управління та їх автономного, хоча і взаємозв'язаного, розвитку функціональні персонал-стратегії набувають диверсифікованого характеру. Такі функціональні персонал-стратегії реалізуються у великих компаніях з розгалуженою структурою персоналу. Взаємозв'язок диверсифікованих персонал-стратегій у системі стратегічного управління організацією здійснюється, з одного боку, через механізм їх координації із загальною стратегією управління людськими ресурсами компанії, а з другого, через підпорядкування стратегіям розвитку структурного підрозділу (філії).



Функції стратегічного управління людськими ресурсами використовуються у вітчизняних компаніях у різному обсязі. Залежно від повноти й рівня їх використання українські організації можна поділити на чотири типи.

1. Успішні компанії з вітчизняним, зарубіжним та спільним капіталом, у структурі стратегічного набору яких комплексно представлено функції стратегічного управління персоналом. Вдалим прикладом можуть слугувати компанії «Артеріум», «Київстар», «ДТЕК».

2. Підприємства та організації, які здійснюють стратегічне планування і застосовують окремі елементи стратегічного управління персоналом. До них належать широко диверсифіковані фінансові та промислові об'єднання, підприємства з великими фінансовими і організаційними можливостями, розвиненою регіональною мережею. Є підстави включити до цього списку і державні, орієнтовані на ринкові потреби, організації, такі, наприклад, як компанія «Укрзалізниця».

3. Підприємства, організації та установи, що використовують методи й окремі функції стратегічного планування персоналу. Це організації зі стійким фінансовим станом, стабільними технологіями і диверсифікованим продуктом, які належать до різних видів економічної діяльності. Вони ретельно вивчають ринковий попит, враховують його перспективні зміни. Серед таких організацій варто назвати провідні вищі навчальні заклади, як державні, так і приватні, які, розробляючи сучасні освітянські стратегії, достатню увагу приділяють їх кадровій складовій. Крім того, до цієї групи можна упевнено включити невеликі за розмірами підприємства, керівництво яких має стратегічне мислення і активно провадить ідеї стратегічного управління підприємством і його кадровим потенціалом у життя.

4. Підприємства, організації та установи, які делегують функціональні завдання стратегічного характеру службі управління персоналом. Зокрема розробляють стратегії розвитку персоналу, його закріплення в організації, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. До них відносяться великі й середні підприємства різних видів економічної діяльності, різних організаційних форм, регіональної розгалуженості, диверсифікованості технологій і продуктів.

Досвід українських організацій різного типу свідчить про те, що найбільшого економічного та соціального успіху досягають підприємства, які комплексно реалізують стратегічний підхід до управління, забезпечуючи стійкий взаємозв'язок

персонал-стратегій із загальною стратегією розвитку організації.

Функціональний підхід до забезпечення взаємозалежності та взаємодії стратегії управління персоналом і загальної стратегії розвитку організації може доповнюватися процесно-орієнтованим підходом, який реалізує управлінські функції та виявляє внесок кожного виду діяльності в організації у загальні результати. Управління людськими ресурсами у цьому форматі слід розглядати як бізнес-процес, який потребує для свого втілення необхідні ресурси, перетворює їх і завершується одержанням певних результатів. На рис. 4.3 можна помітити лінії взаємозв'язку: «ресурсні стратегії — функціональні стратегії — продуктові стратегії» як у стратегічному наборі організації загалом, так і у стратегічному наборі персонал-стратегії. На нашу думку, саме цей зв'язок є підґрунтям переходу до побудови бізнес-процесів в управлінні людськими ресурсами.

Згідно із процесним підходом, діяльність підприємства є сукупністю ключових бізнес-процесів, а не функціональних підрозділів. Основна увага тут приділяється процесам, які об'єднують окремі функції і спрямовані на досягнення кінцевого результату організації загалом, а не її окремих структурних одиниць. При цьому процеси, пов'язані з управлінням персоналом, не локалізовані в рамках HR-служби, а є наскрізними: проходять через усю організацію, в них беруть активну участь як фахівці з персоналу, так і «власники» самих бізнес-процесів — керівники підрозділів. Послідовність усіх бізнес-процесів компанії становить реальну картину створення товарів і послуг, які є, по суті, її основним призначенням. На думку М. Портера, бізнес-процеси компанії можна класифікувати залежно від їх ролі у створенні додаткових цінностей (кожний процес має робити додатковий внесок порівняно з попереднім процесом у цінність кінцевого продукту). Відповідно до цього критерію бізнес-процеси організації поділяються на три групи:

- основні, пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції;
- процеси, що забезпечують, здійснюють підтримку основних процесів (постачання, управління персоналом, ІТ-технології та ін.);
- управлінські процеси з установами цілей і формування умов для їх досягнення.

Усі названі процеси взаємозалежні між собою й утворюють єдину систему. Хоча процеси управління персоналом безпосередньо віднесено до забезпечувальних, вони опосередковано присутні в усіх інших бізнес-процесах. Наприклад, представники

HR-департаменту беруть участь у роботі з установавання цілей і формування умов для їх досягнення.

Не важко помітити, що персонал організації є об'єктом бізнес-процесів підсистеми управління персоналом і суб'єктом усіх інших бізнес-процесів організації. Від рівня її якості його компетенцій залежать кінцеві результати діяльності компанії.

Наступним елементом механізму координації персонал-стратегії та генеральної стратегії розвитку організації, на наш погляд, логічно вважати інтеграцію її результатів у сукупні результати діяльності компанії. Це відбувається шляхом:

— збільшення кінцевих результатів діяльності працівників компанії внаслідок підвищення рівня їх компетентності та лояльності;

— поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;

— створення нематеріальних активів організації у вигляді новітніх технологій управління, моделі компетенцій, інших самостійних HR-продуктів;

— покращення іміджу компанії як роботодавця.

Нарешті, завершальним елементом механізму координації персонал-стратегії та генеральної стратегії розвитку організації є контроль відповідності результатів і цілей виконання стратегій. Одержані результати, як матеріального, так і нематеріального характеру, необхідно оцінити через співставлення із стратегічними цілями та пріоритетами організації. Такий контроль передбачає прийняття управлінських рішень щодо підтримки, часткових або кардинальних змін стратегії.

Цілі, функції, бізнес-процеси, результати та контроль їх якості є найважливішими елементами системи управління персоналом та, відповідно, ключовими параметрами встановлення взаємодії генеральної та кадрової стратегії. Їх взаємозалежність, на прикладі умовної організації, зображено на (рис. 4.4) [3].

Як бачимо, основними елементами управління персоналом є:

1) цілі: об'єкт, що віддзеркалює стратегічні настанови та пріоритети організації щодо формування бажаних компетенцій персоналу;

2) функції: об'єкт, що містить опис функцій усього спектра виробничої діяльності (для банку, наприклад, близько 5000 позицій), з яких можуть проектуватися завершені бізнес-процеси. Функції використовуються для формування положень про підрозділи і посадові інструкції;

3) бізнес-процеси: ієрархічний об'єкт, що зберігає опис усіх бізнес-процесів підприємства; кожен з них може бути розгляну-

тий сам по собі, а також у складі крупніших процесів або через підпроцеси, що його становлять;

4) кваліфікаційні вимоги: об'єкт, що описує кваліфікаційні вимоги підприємства до типових і штатних посад, включаючи, такі параметри як потрібний рівень (у балах) знань, коефіцієнт важливості тощо;

5) працівники: об'єкт з даними про працівників підприємства (цілковитий кадровий облік).

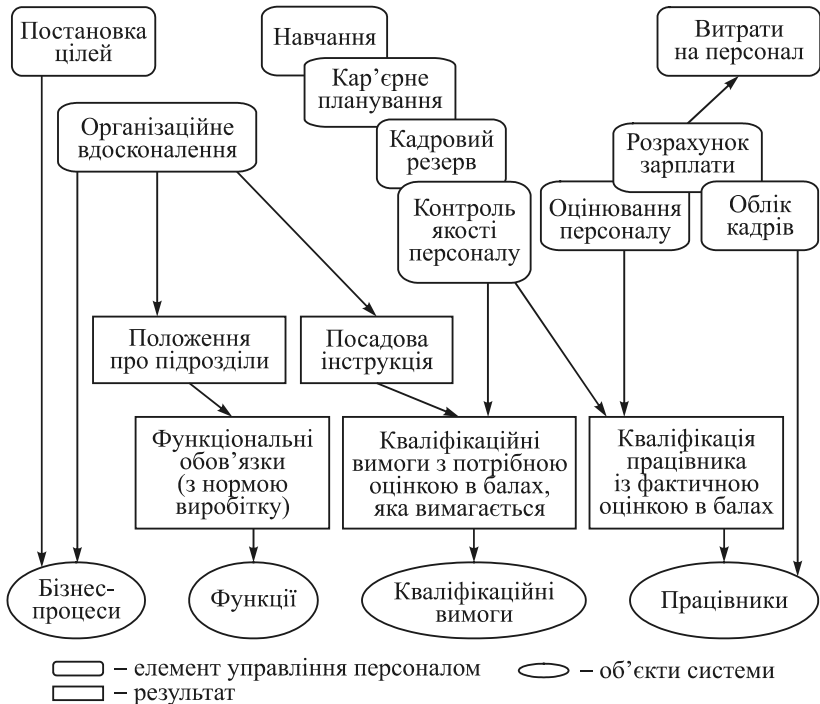


Рис. 4.4. Схема взаємодії елементів управління персоналом

За допомогою наведеної схеми можна уявити бізнес-процес управління персоналом як процес подолання розриву між наявними і очікуваними компетенціями персоналу, необхідними для досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Персонал-стратегія робить істотний внесок у зростання матеріальних і створення нематеріальних активів, формування потрібних компетенцій, що визначають конкурентоспроможність ком-

панії. Завдяки цьому вона утворює вирішальний компонент стратегічного набору організації.

#### 4.2. Типи відповідності стратегії розвитку організації та стратегії розвитку людських ресурсів

---

---

Відповідність персонал-стратегії генеральній стратегії розвитку організації означає, по-перше, відповідність характеру та швидкості змін зовнішнього середовища, по-друге, відповідність певному типу конкурентної бізнес-стратегії, по-третє, стилю загального управління компанією і, насамперед, ставленню до персоналу. Стратегічна відповідність останнього типу представлена стратегіями, розглянутими раніше (споживацька, партнерська, ідентифікаційна).

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

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

Організації другого типу конкурують у динамічному середовищі, коли відбуваються постійні зміни у потребах споживачів, способах ведення конкуренції, каналах доставки, цінах, технологіях. Таку стратегію ще називають стратегією динамічного зростання. Основна стратегія управління за таких обставин — близькість до споживача (*customer intimacy strategy*). Її головне завдання — якнайяскравіше відрізнити себе від конкурентів. Ця

стратегія підтримується сильними персонал-практиками, спрямованими на пошук і розвиток нових талантів з комунікативними та творчими навичками, які дозволяють їм точніше й повніше реагувати на потреби та ставлення клієнтів. За цієї стратегії працівники повинні уміти адаптуватися до змін, швидко набувати необхідної компетенції у вирішенні відповідних завдань, тонко відчувати коливання попиту. Кваліфікація, відданість фахівців є чинниками, що визначають успіх компанії. Дизайн та організація робіт у цих компаніях націлені на крос-функціональний продукт, що створюється клієнтоорієнтованими командами. Працівники на найнижчих рівнях наділені свободою самостійно вирішувати проблеми клієнтів. Застосовується стимулювання командної роботи, нараховуються бонуси за ступінь задоволення потреб споживачів. Чинник відданості компанії за сучасних умов стає першорядним в оцінюванні діяльності окремого фахівця. Зрозуміло, що залучення тимчасових працівників не вітається. За умов динамічного зростання ключовою конкурентною перевагою стають компетенції персоналу та якість праці, тому основним завданням кадрового менеджменту є підвищення довіри і згуртованості колективу та якості трудового життя.

Часові горизонти враховує і поділ стратегій на стратегію «ринкового спринтера» та стратегію «ринкового стайера». Перша з них спрямована на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі. Основною метою компанії є стрімкий та агресивний ривок вперед, отримання максимального прибутку, здійснення високомаржинальних продажів. Персонал-стратегія за таких обставин не має цілісного характеру, а реалізується шляхом ситуативного реагування на події, що виникають. У кадровій політиці пріоритетним є підбір молодих, амбіційних працівників, зорієнтованих на швидкий успіх і на переважно матеріальні цінності. Нові співробітники повинні вміти швидко приймати рішення, не зважаючи на його наслідки, оперативно реагувати на виклики середовища. Друга стратегія спрямована на довгостроковий розвиток організації шляхом впровадження нових технологій, завоювання нових ринків, модернізації бізнесу загалом. Адекватна їй персонал-стратегія орієнтується на розвиток людського потенціалу підприємства, оптимізацію кількісного й якісного складу персоналу, інвестицій у підвищення кваліфікації та перекваліфікацію працівників і створення умов для його ефективного використання. Персонал розглядається як найцінніший ресурс організації, її довгостроковий партнер. Ключовим завданням кадрового депар-

таменту стає створення міцної організаційної культури, що сприяє стійкому інноваційному розвитку.

Іншим типом стратегічної відповідності є відповідність персонал-стратегії певному типу конкурентної бізнес-стратегії. Ми поділяємо ці стратегії на три види: за маркетинговим підходом (на основі матриці товари/ринки), за методами ведення конкурентної боротьби та за ступенем інноваційної активності підприємств.

Вихідний вид класифікації становлять загальні конкурентні бізнес-стратегії, спрямовані на оволодіння певною часткою ринку. До них належать стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування [4, с. 10—11]. Усі стратегії розрізняються залежно від спектра та обсягу продукції, що виготовляє підприємство.

Так, стратегія лідерства у витратах передбачає отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах за значних обсягів випуску стандартизованої продукції та зниження цін. Відповідна їй стратегія управління людськими ресурсами характеризується залученням працівників вузької спеціалізації, які надають перевагу стабільним умовам роботи, автономному, незалежному виконанню, чітким інструкціям. Розвиваються та мотивуються навички виконання стандартних операцій. Максимальний ефект досягається від економії на витратах, у тому числі на оплаті праці, інвестиціях у розвиток персоналу. Стратегія винагороди базується на стимулюванні кількісних показників діяльності, значній диференціації в оплаті праці керівників і виконавців. Менеджери орієнтовані на короткострокові результати і спираються на адміністративні методи управління.

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

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

Конкурентні стратегії також можна класифікувати за методами ведення конкурентної боротьби. Для аналізу цього варіанта стратегічної відповідності скористаємось стародавніми стратегіями ведення бою, які крім конкурентних включають підприємницькі стратегії, що ставлять стратегів над або поза конкуренцією [5, с. 105]. Власне, конкурентні стратегії лише умовно можна вважати справжніми стратегіями. Вони спрямовані на конкурентну боротьбу на своїх або інших ринках, розбиваючи позиції противника та захищаючи свою «фортецю». Керівникам таких компаній бракує перспективного бачення.

Інша справа — підприємницька стратегія, заснована на прориві у майбутнє, розробленні принципово нових сфер і технологій ведення бізнесу, не доступних конкурентам без перспективного погляду. Між ними є проміжні точки на стратегічній шкалі, яким відповідають такі стратегії: «облога фортеці»; «розбиття війська»; «розбиття союзів»; «розбиття замислів». Основним завданням є пошук адекватних ним стратегій персоналу, тобто обґрунтування власне стратегічної відповідності.

Проведене дослідження відомих стратегій управління людськими ресурсами показало доцільність використання типології Л. Дайера і Дж. Холдера, яка містить стратегії стимулювання, інвестування та залученості [6, с. 1—21]. На нашу думку, дану типологію можна використати для аналізу відповідності стратегії розвитку організації та персонал-стратегії. Проте доповнимо зазначений ряд стратегій ще однією — інноваційною, що, як нам уявляється, є адекватною стратегії «розбиття союзів» [7]. На відміну від інвестування, спрямованого на екстенсивне та інтенсивне зростання на основі різнопланового розвитку персоналу, інноваційна стратегія базується на проривних ідеях, розробленні та впровадженні принципово нових науково-технічних досягнень, значення яких виходить за межі старих виробничо-технологічних ланцюжків. Вводячи до зазначеної типології інноваційну стратегію, одержуємо стратегічну квадру: **стимулювання, інвестування, інноваційності, залучення**. Накладаючи їх на стратегічну шкалу «конкурентність — підприємницт-



во», побудуємо модель стратегічної відповідності на основі чотирьох пар стратегій: «облога фортеці» — стимулювання; «розбиття війська» — інвестування; «розбиття союзів» — інновації та «розбиття замислів» — залучення.

Аргументи на користь цього підходу та аналіз взаємодії кожної з чотирьох стратегічних пар подано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ**

Генеральна стратегія розвитку підприємства	Стратегія управління людськими ресурсами
1	2
<b>«Облога фортеці»</b>	<b>Стратегія стимулювання</b>
<p>Усі сегменти ринку вже зайняті. Компанія може зіграти на якості або на економії витрат, щоб досягти конкурентних переваг. Часто змушена захищати свої позиції на ринку. Лідери компанії прагнуть уникнути ризику. Домінуючі стратегіями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімізація загальних витрат,</li> <li>• мінімізація ризику</li> </ul>	<p>Орієнтація на стабільний штат з переважно виконавчими функціями. Новаторство та ініціатива не бажані, висока трудова і виробнича дисципліна. Пошук, мотивація та підтримка вузькоспеціалізованих працівників. Мінімізація витрат на персонал, жорстка регламентація діяльності, монотонна й рутинна робота, низький рівень кваліфікації. Незначні вкладення в розвиток персоналу, мінімальний розмір штату, практика найму тимчасових працівників, обмежений набір варіантів розвитку кар'єри. Персонал розглядається як трудовий ресурс організації. Його основний сегмент — низькокваліфікована робоча сила. Чіткий асоціативний зв'язок між трудовими зусиллями та рівнем оплати праці. Основна стратегія — стимулювання</p>
<b>«Розбиття війська»</b>	<b>Стратегія інвестування у персонал</b>
<p>Ринки добре розвинені, компанії мають відносно стійкі позиції, проте можливе виникнення сильних конкурентів з виходом на ринок нових компаній. Потрібні помірковані лідери з вдумливим і терпеливим ставленням до подій і конкурентів. Цінується вміння захищати свої переваги, традиції, патенти, бренди.</p> <p>Доцільні стратегіями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• диференціації товару;</li> <li>• ефекту від масштабу</li> </ul>	<p>Потреба у висококваліфікованих працівниках, а також у фахівцях широкого професійного напряму, іноді — універсальних. Контрольована гнучкість та адаптованість працівників, широкий діапазон кваліфікації співробітників. Чітка централізована система прийняття рішень і ускладнена службова ієрархія. Трудові функції обсягові і жорстко контрольовані. Ініціатива працівників заохочується, але обмежена високим рівнем директивного контролю і багатоканальною системою звітності. Створена система постійного навчання, застосовується екстенсивне планування кар'єри. Персонал розглядається як носій людського капіталу. Основний сегмент структури персоналу — висококваліфіковані працівники. Оплата праці побудована на сполученні фіксованих та змінних компонент, спрямованих на підтримку творчості, відданості організації, збереженні та примноженні знань і досвіду, цінних для компанії. Основна стратегія — інвестування</p>

Генеральна стратегія розвитку підприємства	Стратегія управління людськими ресурсами
1	2
<b>«Розбиття союзів»</b>	<b>Стратегія підтримки інноваційності персоналу</b>
<p>Компанія виходить на інші ринки, ламаючи галузеві бар'єри і «розбиваючи» ті союзи, в які вона звичайно входить у межах своєї галузі (виробник — постачальник, виробник — дистриб'ютор). «Розбиття союзів» означає також створення нових міжгалузевих союзів, венчурних союзів, вибір нових ринків і товарів. Колишні конкуренти можуть стати партнерами. Стратегіями-домінанти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• диференціювання ринків;</li> <li>• передбачення ланцюжків створення вартості від постачальників до споживачів</li> </ul>	<p>Лідерам потрібно відмовитися від «галузевого» мислення і бути готовим для сприйняття нових ідей, які часто народжуються в інших галузях. Необхідне стратегічне мислення, значною мірою гнучке. В компанії варто створити команди, які працюють над конкретними проектами або завданнями. До штату висуваються високі вимоги: щодо кваліфікації, досвіду, рівня освіти. Види робіт, які потребують тісної взаємодії працівників різних професійних і статусних рівнів. Інтеграція різномірних трудових функцій. Орієнтація на новаторів, людей, які гнучко реагують на зміни зовнішнього середовища, вміють їх передбачати. Розвиток міждисциплінарних знань та навичок, які можуть використовуватися працівниками на різних посадах. Широкий діапазон розвитку кар'єри, що забезпечує придбання нових навичок та вмінь. Атестації, що віддзеркалюють довгострокові і групові досягнення. Стимулювання командної роботи. Часткова децентралізація управління. Професійно-функціональна належність втрачає значення. Розвиток новаторських якостей персоналу. Працівники розглядаються як людські ресурси організації. Провідний сегмент персоналу — працівники інноваційної діяльності. Оплата праці залежно від компетентності, інноваційності, лояльності. Основна стратегіями — інновації</p>
<b>«Розбиття замислів»</b>	<b>Стратегія залучення (причетності, відданості)</b>
<p>Компанія виграє в конкурентній боротьбі ще до її початку завдяки проривним ідеям у різних сферах ведення бізнесу. Домінуючі стратегіями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення вектору зростання компанії;</li> <li>• максимізація синергетичного ефекту;</li> <li>• збереження стратегічної гнучкості</li> </ul>	<p>Вимоги до керівництва: стратегічне мислення, підприємницька вдача, інтуїція, зверхчутливість до новацій, нетрадиційність підходів до управління персоналом. Вимоги до працівників: високий рівень кваліфікації, універсальні знання, вміння працювати в команді, нетрадиційність рішень, найвищий ступінь творчості та ініціативи. Ставлення до персоналу як до партнера по бізнесу, врахування інтересів особистісного розвитку працівників, гармонізація стосунків у колективі, залучення до управління. Децентралізація управління, самоконтроль, структурування і взаємозалежність трудових функцій, що забезпечує їх синергетичний ефект. Розвиток персоналу як вирощування талантів. Ототожнення цілей організації та індивідів. Працівники розглядаються як особистості. Основний сегмент персоналу — кадрове ядро осіб ключової компетентності. Винагорода за компетентність, внесок у компанію, проривні ідеї та їх реалізацію</p>

З таблиці видно, що перші три стратегії цілком вписуються у рамки відомих конкурентних стратегій: лідерства у витратах, якості, диференціації тощо.

На окрему увагу заслуговує інноваційна кадрова стратегія, яка передбачає кадрові нововведення, спрямовані на піднесення конкурентоспроможності персоналу та його внеску в досягнення стратегічних і тактичних цілей. Інноваційна кадрова стратегія базується на організації, здійсненні та запровадженні наукових досліджень у сфері управління та розвитку персоналу. Її елементами мають бути розвиток стратегічних компетенцій персоналу, робота з елітними і новаторськими кадрами, формування з них кадрового ядра організації. Основними кадровими рішеннями стають інноваційна мотивація персоналу, створення творчих команд, розвиток інноваційного лідерства тощо. Реалізація цілісної інноваційної стратегії дозволяє створити специфічні активи (специфічні структури персоналу, форми і методи кадрової політики, моделі компетенцій персоналу, інтелектуальний капітал компанії). Особливістю даних активів є не лише специфічність, або навіть унікальність конкурентних переваг, які вони продукують, а й їх неповторність, неможливість прямого запозичення іншою компанією. Саме ця обставина сприяє одержанню стратегічного ефекту від інноваційного використання людських ресурсів організації. З іншого боку, стратегія інновацій веде до нарощення специфічного виду капіталу — інтелектуального, який є важливою ринковою формою реалізації творчого потенціалу сучасної робочої сили та провідним фактором результативності й ефективності діяльності.

Запровадження інноваційної кадрової стратегії є доцільним і успішним лише тоді, коли вона всіляко забезпечує реалізацію генеральної стратегії організації, всебічно відповідає їй. Порушення цієї вимоги може знецінити всі інновації, перетворити їх на псевдонововведення. За цих обставин персонал, який є найціннішим специфічним активом, може перетворитися на силу, здатну зруйнувати будь-яку компанію.

Здійснення інноваційних стратегій може відбуватися як за рахунок власних інновацій, так і через запозичення чужих. Крім того, розроблення й реалізація інноваційної стратегії охоплюють не весь персонал, а лише його частину. Інноваційні стратегії створюють реальні переваги в конкурентній боротьбі, а у разі кардинальних нововведень та залучення всього персоналу піднімають компанію над конкурентним полем. У цьому разі можна говорити про підприємницьку стратегію.

На протипагу конкурентним стратегіям, підприємницька ґрунтується на ще невідомих способах та формах ведення бізнесу, проривах у майбутнє. Вона характерна для організацій-першопрохідців, які розвивають нові напрями діяльності. Зазвичай вони можуть собі дозволити вкладати кошти у сфери з високою часткою фінансових ризиків. Такою була американська компанія ІВМ у період освоєння принципово нових типів персональних комп'ютерів, відомі компанії мобільного зв'язку, організації, що розробляли та впроваджували нанотехнології.

Для реалізації зазначеної стратегії організації потрібні справжні новатори, котрі володіють гнучким мисленням, охочі брати на себе відповідальність за управлінські ризики, уміють працювати у групах. Успіх даної стратегії значною мірою заснований на інтелектуальному потенціалі організації, зокрема, на її людському капіталі. Велике значення має додана вартість, створювана кожним працівником, зайнятого реалізацією стратегії. Керівники такої організації повинні володіти значною гнучкістю мислення і дій та забезпечувати розвиток індивідів, високий ступінь їх участі в управлінні інноваційними проектами. Найм персоналу зорієнтовано переважно на новаторів із високим потенціалом та розвиненими компетенціями. Оцінювання діяльності здійснюється за індивідуальними та командними результатами і є малоформалізованим. Винагорода часто передбачає залучення працівників до безпосередньої участі в реалізації стратегії компанії, до прийняття управлінських рішень. Організація створює високий рівень залучення співробітників до всіх форм участі в управлінні, з огляду на значний ступінь залежності успіху стратегії від згуртованості й творчого натхнення усіх працівників. Можливості зростання й індивідуального розвитку досить важливі, оскільки сама стратегія заснована на високих індивідуальних можливостях особи. Підвищення компетентності підтримується усіма засобами.

Підприємницька стратегія часто поєднується зі стратегією динамічного зростання. Такий варіант обирають «сервісні» підприємства, орієнтовані на створення «корисності» для своїх споживачів. Базовими цінностями цих організацій є максимальне задоволення запитів клієнтів; розуміння персоналу як основного багатства; застосування міжнародних стандартів якості на всі внутрішні операції; безсумнівна відданість усіх співробітників. Такі підходи втілюються у систему управління персоналом, прогнозування майбутніх кадрових потреб, у модифікації підбору та навчання, особливих формах оцінювання та мотивації творчої праці.

Інша класифікація конкурентних стратегій ґрунтується на ступені інноваційної активності підприємств або їх ставленні до інновацій.

Існують численні класифікації інноваційних стратегій. Так, за К. Фріменом, стратегії поділяються на традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну, залежну та наступальну. Б. Твісс пропонує класифікацію інноваційних стратегій, яка містить наступальну, захисну, ліцензійну, проміжну, стратегію створення нового ринку, «розбійничу» стратегії. Наведені інноваційні стратегії за змістом доповнюють одна одну і майже не відрізняються. Відмінності між ними пов'язані зі ступенем інноваційної активності підприємств і типом їх корпоративної культури.

На наш погляд, найбільш вдалою є класифікація, що охоплює стратегії підприємств «імітаторів», «захисників», «аналітиків», «інноваторів» і перспекторів.

Підприємства-«імітатори» не створюють принципово нової продукції, а намагаються імітувати зразки, які вже існують на ринку. Відповідною персонал-стратегією є стратегія «дешевої робочої сили», що дає змогу виробляти товари-копії у масовому порядку. Прикладом можуть слугувати китайські товаровиробники, продукція яких заповнила ринки товарів широкого вжитку багатьох країн.

Підприємства-«захисники», на відміну від попередніх, знайшли свою власну нішу на ринку і всіма зусиллями захищають свої товари або розробки. Вони давно працюють на ринку, нагромадили певний досвід, зв'язки і мають значну кількість вузькоспеціалізованого устаткування. Їх основним завданням є збереження досягнутої частки на ринку й за сприятливих обставин — розширення частки ринку й вихід на нові територіальні ринки. Даним компаніям необхідна мінімізація витрат за підтримки прийнятної якості продукції. Це можливо тоді, коли основні працівники мають потужний виробничий потенціал — злагоджений і професійний колектив, великий досвід роботи.

Стратегії управління людськими ресурсами в організаціях-«захисниках» враховують їхнє прагнення стабільності, централізації управління та контролю і реалізуються за допомогою закритої кадрової політики. Значна увага приділяється внутрішньому найму, вирощуванню кадрів власними силами. Працівники, не сумісні із принципами розвитку організації, відсіваяються. Кадрове зростання зазвичай відбувається всередині однієї функції. Використовуються інтенсивна й періодична підготовка та перепідготовка персоналу. Система оцінювання діяльності працівників

ґрунтується не стільки на кількісних результатах, скільки на індикаторах бажаної поведінки, відсутності порушень дисципліни, мінімізації помилок (браку). Від цих показників залежить і винагорода персоналу. Небажаними за такої стратегії є плинність кадрів, оскільки втрата співробітників може стати критичною для організації, іноді непоправною, особливо якщо йдеться про менеджерів нижньої й середньої ланки (майстрів, начальників цеху).

Контрастно протилежними є стратегії організацій-«інноваторів», спрямовані на гнучкість, динамізм, відчуття нового, вміння створювати й доводити до споживача нову продукцію. Метою компанії є швидкий вихід на новостворювані ринки з якісним продуктом, а засобами її реалізації — швидка реакція на зміни у сегментах ринку, пошук найбільш привабливих сегментів. Перевага надається добре підготовленим працівникам готовим відразу виконувати висококваліфіковану роботу.

Стратегії управління людськими ресурсами в організаціях-інноваторах реалізуються за допомогою відкритої кадрової політики. У процесі найму основний акцент робиться на досвідчених працівниках з високим рівнем компетенцій. Оскільки асортимент продукції постійно оновлюється, необхідний безупинний приплив фахівців з достатнім досвідом у відповідних галузях, тому плинність кадрів свідомо підтримується на рівні 20—25 % на рік. Програми перепідготовки й просування існують тільки для менеджерів і висококваліфікованих фахівців. Поширеною формою розвитку є самопідготовка. Система винагороди здійснюється за результатами діяльності.

Організації-«аналітики» зазвичай аналізують найкращий досвід інших компаній і адаптують його до власних потреб та завдань. Таку стратегію провадять великі диверсифіковані компанії, які інтегрують у собі різномірні підрозділи, що мають свої специфічні цілі розвитку. Адекватним механізмом інтеграції за таких обставин є система управління за цілями (*MBO — management by objectives*). Допоміжним механізмом є ротація управлінських кадрів.

Стратегії управління людськими ресурсами в організаціях-«аналітиках» реалізуються за допомогою кадрової політики, різної для різних структурних підрозділів. Значну роль відіграє ситуативне управління, аналіз конкретної ситуації ведення бізнесу. Якщо відкривається новий (для себе) тип бізнесу, перевага надається відкритій кадровій політиці. Для структурних підрозділів, орієнтованих на захист власних ринкових позицій, властиве використання елементів закритої кадрової політики. Загальними

перевагами кадрових стратегій компаній-«аналітиків» є гнучкість, поміркованість і надійність. Персонал відрізняється високими аналітичними здібностями, достатньою кваліфікацією, умінням працювати з інформацією. Оцінювання діяльності та її винагорода здійснюється за цілями.

**Абсолютно неповторною є стратегія компанії-«проспектора».** Така організація пропонує на ринок принципово нову продукцію або послугу, що фактично створює ринок або цілу галузь. Прикладів таких компаній у світовій практиці небагато (McDonalds, Microsoft, 3M). Їх конкурентну перевагу утворюють **унікальні компетенції працівників**, завдяки чому на ринок виводяться піонерні технології, нові бренди, ще невідомі товари й послуги. Яскравими прикладами компаній-новаторів є провідні лідери бізнесу у комп'ютерної індустрії, сфері нанотехнологій, аерокосмічної техніки. Персонал цих організацій складається з висококомпетентних творчих співробітників, внутрішньо мотивованих до новаторського пошуку, а стратегія управління людськими ресурсами будується на високій інноваційній культурі. Основною передумовою успішної діяльності таких компаній є організація чіткої взаємодії між функціональними підрозділами, висока згуртованість персоналу й наявність єдиного корпоративного духу. Це забезпечується стратегією та політикою управління персоналом компанії-«проспектора», спрямованої на створення кадрового ядра, вирощування талантів. Найм із зовнішнього ринку використовується рідко й для унікальних фахівців (перекупують у конкурентів).

Оптимальний рівень плинності кадрів для таких компаній становить 10—15 % на рік, при цьому робиться натиск на закріплення особливо цінних співробітників. Цінність працівника визначається не тільки професійною компетенцією, а й прихильністю корпоративному духу. Для оцінювання прихильності використовуються різні методи, наприклад «Оцінка 360 градусів», за якої працівник оцінюється за всіма рівнями (керівниками, колегами, підлеглими). Невід'ємною частиною кадрової політики є програми перепідготовки працівників, які охоплюють усіх співробітників, у тому числі й вищу ланку. Процес оцінювання персоналу компаній-«проспекторів» здійснюється за цілями. У системі мотивації працівників провідну роль відіграють нематеріальні стимули.

Завдяки унікальності пропонованих цінностей компанії-«проспектори» опиняються поза конкуренцією, оскільки в даному періоді повторити їх прорив практично неможливо. Вони створю-

ють не тільки безпрецедентні технології, а й власне зовнішнє середовище, яке умовно можна назвати «блакитним океаном».

Сучасні конкурентні та інноваційні підприємницькі стратегії, розглянуті в контексті тісної взаємодії їх внутрішнього та зовнішнього середовища, можна трактувати як стратегії «червоного та блакитного океанів». «Червоні океани» характеризуються жорсткою конкурентною боротьбою, товарні ринки, на яких вони діють, перенасичені, межі цих ринків чітко окреслені та єдині для усіх учасників. Продукти компаній-конкурентів мають подібні властивості, і різниця між ними з часом зникає. Поширеним є копіювання й тиражування технологій, що в перспективі призводить компанію до загибелі. У зв'язку з високою конкуренцією та великими витратами на її ведення, прибутки цих компаній неелікі та нестійкі. Найбільш потрібним персоналом є співробітники маркетингових відділів, насамперед реклами, продажів. Тактичні цілі й завдання завжди поступаються місцем стратегічним, гонитва за прибутком закриває обрії завтрашнього дня.

Діаметрально протилежною є стратегія «блакитного океану», яка по суті відбиває новий напрям менеджменту. У цьому разі компанія створює свій сегмент ринку, об'єднуючи різні групи споживачів, які мають спільні незадоволені потреби у нових продуктах. При цьому основна увага приділяється якраз запитам споживачів, ключовим критеріям їх вибору й оцінювання продукту.

Автором стратегії є Чан Ким, професор міжнародного менеджменту бізнес-школи INSEAD. Основні положення «блакитного океану» можна розкрити так:

- єдиний спосіб обігнати конкурентів — це не намагатися їх перемогти на сталому ринку, а створювати нові напрями, вільні від конкуренції;
- необхідно візуалізувати свою стратегію і профіль галузі у формі «стратегічної канви» (розробити бачення, місію, стратегічні цілі та пріоритети розвитку з урахуванням перспективних галузевих змін);
- не варто вибирати між диверсифікацією і низькими витратами, можна використати обидві стратегії паралельно;
- замість сподівання на існуючий попит варто шукати і створювати новий.

Щоб перейти з «червоного океану» до «блакитного», потрібно відмовитися від неперспективної частини бізнесу або ж зменшити її, натомість збільшити той сегмент, який визнаний найприбутковішим, і створити інноваційні продукти.



Відома корейська компанія, «LG Electronics», забезпечує збільшення обсягів продажів і доходів, підвищення вартості акцій та посилення потенціалу компанії завдяки реалізації нової стратегії менеджменту «блакитний океан». Це найважливіше зрушення у стратегії компанії засновано на інноваціях, бо саме вони допомагають вийти на нові ринки. Голова українського представництва компанії «LG Electronics» Рю Тэ Хан вважає, що стратегія «блакитного океану» торкається усіх аспектів діяльності компанії — маркетингу, кадрової політики, логістики. Компанія LG цілеспрямовано вирішила вийти з «червоного океану», де постійна конкурентна боротьба іноді не дає можливості досягати тих результатів, на які розраховує менеджмент. Саме така жорстка конкуренція призводить до того, що в «червоному океані» чимало компаній мають дуже невеликий прибуток чи взагалі йдуть «у мінус» саме через витрати, пов'язані з конкурентною боротьбою. «Блакитний океан» — це середовище, в якому фактично відсутня конкурентна боротьба, саме тому компанії отримують досить високі прибутки.

Стратегія «блакитного океану» припускає зміни не лише в окремому напрямі бізнесу, а у виробництві групи товарів або навіть якогось окремого продукту. Прикладом може стати «шоколадний мобільний телефон». Розробники ставили собі за мету зменшити розмір, масу телефону і прибрати деякі зайві функції, але при цьому додати інші, у тому числі принципово нові. Іншим зразком інновацій, які є частиною стратегії «блакитного океану» компанії «LG Electronics», може бути телевізор з так званою машиною часу. Ідея розробки полягає у тому, що винайдений механізм дає змогу записувати пропущену частину телепередачі або фільму. І коли людина повертається до телевізора, вона починає дивитися з того місця, з якого була вимушена перервати перегляд.

Керівництво компанії наполягає на тому, що LG Electronics у українців повинна асоціюватися з вітчизняною, а не з корейською компанією: «Набагато розумніше дозволити людям з тієї сторони, де є представництво, вести бізнес самостійно. Це глобальне завдання LG по всьому світу». До реалізації стратегії «блакитного океану» залучатимуться усі співробітники. Кожен інженер LG не просто відповідає за свою ділянку роботи, а й стежить за тенденціями ринку як маркетолог.

Можна порівняти різні типи стратегічної відповідності, скориставшись континуумами стратегій:

1) залежно від динаміки зовнішнього середовища

стратегії для відносно стабільного середовища	стратегії динамічного зростання
---	---------------------------------

2) залежно від конкурентної бізнес-стратегії

облога фортеці підприємницька

3) залежно від ставлення до інновацій:

імітаційна новаторська

4) залежно від типу і стилю загального управління та ставлення до персоналу:

споживацька ідентифікаційна

Неважко помітити, що між типами персонал-стратегій, виокремлених за різними ознаками, існує тісний взаємозв'язок. Усі чотири ряди континуумів демонструють їх розвиток у різних аспектах, тому, скажімо, одна й та сама стратегія є стратегією динамічного зростання, підприємницькою, новаторською та ідентифікаційною. Це — різні координати однієї стратегії.

Чи можуть застосовуватися елементи моделі стратегічної відповідності на українських підприємствах? На нашу думку, так. В Україні є старі й нові ринки товарів і послуг, тривалий час працюючі й новостворені підприємства, які вживають традиційні та нетрадиційні управлінські технології з елементами стратегічного підходу різної якості. Вибір конкретної стратегії досягнення місії та цілей підприємства передбачає проведення ґрунтовного стратегічного аналізу.

### **4.3. Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами: сутність і форми**

---

---

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

Водночас основним провідником змін, так само, як і бар'єром на їх шляху, є людські ресурси підприємства, тому однією з найважливіших вимог до кадрової стратегії та політики є сприяння швидкому впровадженню інновацій, що забезпечують відповідність організації умовам зовнішнього середовища. За таких обставин розроблення й запровадження стратегії управління людсь-

кими ресурсами мають відповідати критерію гнучкості, яка дозволяє організації швидко пристосовуватися до технологічних зрушень і змінюваних споживацьких очікувань. Стратегічне управління людськими ресурсами стає еволюційним процесом постійного наближення до нових вимог мінливого зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому досягнення перспективних цілей організації.

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

I. Ансофф виокремлює такі ступені гнучкості стратегічного управління, що розрізняються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища (від незначної нестабільності до частково передбачуваних слабких сигналів із зовнішнього середовища і до цілком несподіваних подій) [8, с. 17]:

1. Управління на основі контролю за виконанням (постфактум) — практично негнучкі стратегії.

2. Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності; темп змін прискорюється, проте майбутнє ще можна передбачувати шляхом екстраполяції минулого.

3. Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності: коли вже почали виникати несподівані явища і темп змін прискорився, проте не настільки, щоб було неможливо своєчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

4. Управління на основі гнучких /екстрених рішень, коли завдання виникають так стрімко, що їх неможливо своєчасно передбачити. За таких умов істотної нестабільності зовнішнього середовища застосовують управління на основі ранжування стратегічних завдань, керування за слабкими сигналами, керування в умовах стратегічних несподіванок.

В останньому випадку стратегічне управління є справді гнучким, заснованим на творчості. На відміну від попереднього, управління на основі передбачення змін, яке поширено у провідних компаніях Японії та США, застосування цього типу ще є рідкісною ознакою найвищої управлінської майстерності. Головною перешкодою управління в умовах слабких сигналів є проблема гнучкості самого управління.

У загальному розумінні гнучкість означає здатність виробничої системи до ефективної адаптації.

Розрізняють поняття зовнішньої та внутрішньої гнучкості загального управління.

Під зовнішньою гнучкістю розуміють готовність менеджменту організації до функціонування в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Зовнішня гнучкість пов'язана зі зміною наборів стратегічних зон господарювання, з необхідністю постійного управління цими наборами.

Стратегія гнучкості відрізняється від стратегії безпосередньої реакції тим, що її кінцевим результатом є підвищення здатності вживання відповідних заходів, а не істотні зміни в прибутках і темпах зростання. Стратегія гнучкості організації у зовнішньому середовищі виявляється в різноманітній економічній діяльності, що, з одного боку, давало б їй можливість брати участь у більшості перспективних проєктів, що з'являються у стратегічній зоні господарювання, а з другого боку — зводила б до мінімуму негативні впливи катастрофічних подій, які можуть уразити її зону господарювання.

Стратегія гнучкості організації в зовнішньому середовищі дозволяє балансувати технологічний, економічний й політичний ризики, забезпечуючи таким чином умови стійкого розвитку.

Під внутрішньою гнучкістю розуміють здатність організації до зміни стратегічних цілей, не вдаючись при цьому до істотних зрушень у її стратегічному потенціалі. Для досягнення внутрішньої гнучкості організація повинна мати виробничі приміщення для виготовлення різної за технічними характеристиками продукції, модульні виробничі структури, легко переналагоджувані засоби технологічного оснащення, ліквідні ресурси, а головне — висококваліфікованих фахівців широкого спектра компетенцій, здатних ефективно й швидко засвоювати випуск нової продукції.

Засобом забезпечення внутрішньої гнучкості є реінжиніринг і постреінжиніринг бізнес-процесів компанії.

Даний підхід передбачає переосмислення й трансформацію стрижневих бізнесів-процесів організації, що сприяє тіснішій координації діяльності її функціональних частин і підвищенню гнучкості у відповідь на зміни зовнішнього середовища. За даними досліджень у США, реінжиніринг використовують 21 % компаній усіх типів. У процесі реінжинірингу, як правило, формуються невеликі багатофункціональні команди, що зменшує кількість

працівників і прискорює виконання робіт приблизно в 10 разів. Відбувається так званий «горизонтальний стиск процесу», який дає змогу підвищити конкурентоспроможність і чутливість фірми до вимог замовників. Крім того, зменшується кількість помилок, поліпшується керованість за рахунок скорочення чисельності працівників і чітко розподіленої відповідальності. Виконавці приймають самостійні рішення замість звернень по управлінській ієрархії до керівника. Таким чином здійснюється «вертикальний стиск процесів», а саме: зменшуються тимчасові затримки, знижується вартість, прискорюється реакція на запити замовника. У реінжинірингу бізнесів-процесів на перший план виведені нові цілі:

- скорочення витрат на виконання трудових процесів;
- тісна й постійна взаємодія з клієнтами;
- опора на зростання мобільності персоналу;
- передбачення майбутніх потреб клієнта;
- прискорене просування нових технологій;
- рух до інформаційного суспільства та системи знань.

Вирішальним чинником для реінжиніринга бізнесів-процесів, поряд із застосуванням інформаційних технологій, є людський фактор, до якого висувуються нові вимоги — опанування й постійне вдосконалення навичок роботи з інформаційними системами, відкритість, комунікабельність, здатність взяти відповідальність на себе. Причому якщо раніше подібні якості висувалися лише до управлінського персоналу, то тепер вони вимагаються від будь-якого співробітника організації. Реінжиніринг бізнес-процесів є спільною творчістю менеджерів і виконавців, що потребує трансформації організаційної культури.

Паралельно з гнучкістю бізнес-процесів важливо забезпечити гнучкість системи управління й організаційної структури, які дають змогу оперативно реагувати на всілякі зміни. Крім того, умовою перетворень є гнучкість керівників, їх поінформованість про стан зовнішнього середовища, психологічна готовність до зустрічі з незнайомими явищами, здатність вирішувати нові проблеми, виявляти творчу активність і стратегічне мислення.

Зовнішня й внутрішня гнучкість взаємодіють, зумовлюючи одна одну. Скажімо, рішення щодо переходу організації до нових стратегічних зон господарювання не можна ухвалювати без аналізу ступеня адаптивності її стратегічного потенціалу. З іншого боку, не є виправданим надання гнучкості час-

тині стратегічного потенціалу, наприклад людському, без урахування курсу загальної стратегії організації та змін у її оточенні.

На наш погляд, відповідно до загальної управлінської гнучкості, гнучкість стратегії управління людськими ресурсами також має два аспекти: зовнішній і внутрішній. Її зовнішня гнучкість означає можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі організації, які, по-перше, зумовлюють необхідність перегляду загальної стратегії, а по-друге, безпосередньо впливають на саму персонал-стратегію. Маємо на увазі, наприклад, зміни у трудовому законодавстві країни, зрушення на регіональному чи галузевому ринках праці, модернізацію освітнього простору. Якщо металургійний комбінат щорічно приймав на роботу випускників професійно-технічного училища, яке, за будь-яких причин, припинило набір учнів на дану спеціальність, то, очевидно, перед кадровим департаментом постане питання альтернативних джерел пошуку необхідних робітників або їх самостійної підготовки. Отже, зовнішня гнучкість стратегії управління людськими ресурсами має дві форми прояву:

- пристосування до змін корпоративної стратегії організації, включаючи зміни в усій піраміді ділових, функціональних та операційних стратегій;

- пристосування до змін зовнішнього середовища, найважливішими з яких є зміни у трудовому законодавстві, в освітньому просторі, на ринку праці.

Внутрішня гнучкість стратегії управління людськими ресурсами, на наш погляд, також має дві форми прояву. Перша полягає у забезпеченні гнучкості ключових напрямів HR-практики: найму персоналу, організування та оцінювання праці, розвитку та мотивування працівників. Друга — у гнучкості корпоративної культури, її готовності до зміни стилів і методів управління, запровадження нових цінностей і моделей поведінки, етики менеджерів тощо.

Так, організація може реалізувати такі **гнучкі стратегії** підбору й організації діяльності персоналу:

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

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

—зміна моделі робочого часу працюючого персоналу або гнучкість за часом (автономні групи з вільним графіком, установалення річних обсягів праці, триваліші відпустки);

—зміна моделі робочого місця: застосування дистанційної стратегії зайнятості, робочих місць типу office-free.

Останні мають істотні переваги для багатьох працівників інтелектуальної праці, таких як бухгалтер, перекладач, дизайнер. Люди подібних професій самі без додаткової мотивації намагатимуться якісно і своєчасно виконати роботу, щоб збільшити свій вільний час. З іншого боку, гнучкі робочі місця є вигідними і для роботодавців, дозволяючи їм оптимізувати витрати на робочу силу;

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

Великим різноманіттям та гнучкістю відзначаються сучасні стратегії розвитку персоналу, які передбачають навчання та підвищення кваліфікації кадрів усередині та зовні організації, з акцентом на теоретичних і прикладних аспектах, в інтерактивному та індивідуальному форматах тощо.

Конкурентною перевагою організації стають гнучкі системи оплати праці, гнучкі соціальні пакети, що дозволяють наблизитися до особистих потреб співробітників, врахувати їх персональні заслуги щодо внеску у загальні результати діяльності. Прикладом забезпечення гнучкої відповідності між оцінюванням і стимулюванням праці є система грейдів, яка визначає стимули до праці залежно від її результатів та індикаторів трудової поведінки співробітників, сумісної з основними цінностями компанії.

Поряд з HR-функціями концепція гнучкості висуває вимоги до перетворень організаційної культури у напрямі оновлення цінностей і норм поведінки, модернізації стилів та структур управління, розвитку динамічного мислення керівників, ширшого залучення співробітників до управління. Перспективною є ідея «символічного управління», тобто делегування повноважень персоналу підприємства, за рахунок чого досягається підвищення мотивації та результативності працівників.

Розглянуті форми гнучкості стратегії управління людськими ресурсами та взаємозв'язок між ними подано на рис. 4.5.

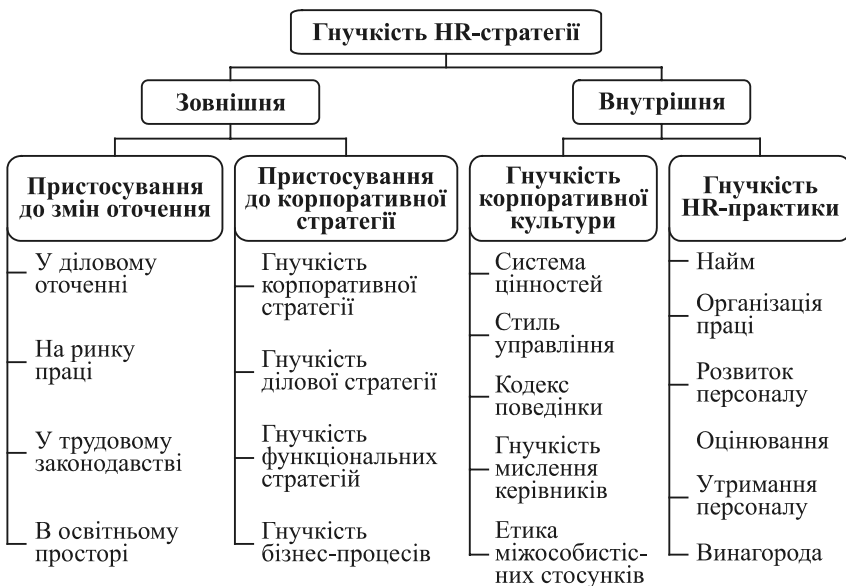


Рис. 4.5. Форми гнучкості стратегії управління людськими ресурсами у їх взаємозв'язку

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

#### **4.4. Завдання служби управління персоналом щодо забезпечення відповідності та гнучкості стратегії управління людськими ресурсами**

Перед сучасними кадровими департаментами стоять важливі завдання:

- 1) забезпечити стратегічну відповідність кадрової стратегії організації;
- 2) надати кадровій стратегії організації потрібної гнучкості;
- 3) знайти діалектичний компроміс між стратегічною відповідністю та гнучкістю кадрової стратегії організації.



Узагальнюючи викладені вище положення, можна сформулювати основні методичні підходи до забезпечення стратегічної відповідності кадрової стратегії організації:

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

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

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

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

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

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

Проте на практиці створення вертикальної інтеграції (стратегічної відповідності між організаційною і кадровою стратегіями) в компанії є важкодоступним. Розглянемо причини, котрі можуть стати на заваді.

По-перше, це різноманіття стратегічних процесів, рівнів і стилів у різних підрозділах організації. Різні рівні формулювання стратегії та різні організаційні стилі можуть ускладнити вироблення цілісного погляду на те, які саме стратегії управління людськими ресурсами найбільш підходять до загальних стратегій і яким саме має бути внесок кадрової служби у процес формулювання стратегії.

По-друге, це складність процесу формулювання стратегії, зумовлена сукупністю контекстуальних, культурних та історичних чинників, вплив яких важко врахувати. Внаслідок цього будь-яке формулювання завжди буде недостатньо повним, точним, задовільним з погляду усіх зацікавлених сторін.

По-третє, це еволюційна природа ділової стратегії, що передбачає постійні зміни у потоці часу. За таких обставин персонал-стратегія, домагаючись відповідності, теж має безупинно змінюватися, що, звичайно, неможливо та й недоцільно.

По-четверте, це якісна природа стратегії управління персоналом. Ділові стратегії мають тенденцію до формулювань мовою цифр і фактів, торкаючись таких питань, як портфельне управління, зростання, конкурентна позиція частка ринку, прибутковість тощо. Стратегії управління людськими ресурсами частково включають кількісні аспекти, такі, наприклад, як планування ресурсів або залучення кадрів потрібної кваліфікації, зростання продуктивності праці, проте рівною мірою ці стратегії мають справу і з якісними чинниками, такими, як прихильність, мотивація, трудові відносини і висока ефективність праці. Залежність між кількісними та якісними показниками часто буває непрямою і неоднозначною. Крім того, важко встановити зв'язок між проведенням конкретної політики в цих сферах і отриманими результатами на індивідуальному та організаційному рівнях.

Нарешті, по-п'яте, це залежність стратегії управління персоналом не лише від корпоративної або ділової стратегії, а й від зовнішнього середовища, скажімо, від чинного трудового законодавства країни, національного менталітету, стану ринку праці та ринку освітніх послуг тощо.

Крім цього, забезпеченню відповідності може перешкоджати недостатня гнучкість кадрових стратегій. Припустимо, для роботи на новому обладнанні, яке закупила компанія, потрібні нові компетенції працівників, проте кадровий департамент не має необхідних інструментів їх формування.

Умовами забезпечення гнучкості кадрової стратегії є:

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

Оскільки сучасні організації функціонують в умовах нестабільного середовища, до якого змушені повсякчасно адаптуватися, виникає потреба поєднання стратегічної відповідності зі стратегічною гнучкістю. Між ними існує діалектична єдність. З одного боку, вони можуть здатися несумісними, оскільки суворе дотримання відповідності перешкоджає гнучкості. З другого боку, стратегічна відповідність і стратегічна гнучкість доповнюють одна одну. Райт і Снелл (Wright and Snell, 1988) стверджують: «Проблема стратегічного управління полягає в тому щоб управляти змінами з метою досягнення відповідності між компанією і умовами її зовнішнього середовища.. Відповідність існує у визначеній часовій точці, тоді як гнучкість є характеристикою часового періоду» [9, с. 73]. Отже, гнучкість пов'язана із часовим аспектом у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Крім того варто наголосити, що саме гнучкість у стратегічному управлінні людськими ресурсами дає змогу забезпечувати відповідність корпоративній стратегії, яка гнучко змінюється у відповідь на виклики та впливи зовнішнього оточення. Граттон (Gratton, 1999) так характеризує багатоаспектну природу взаємодії стратегічної відповідності та стратегічної гнучкості: «Трансформаційна спроможність частково залежить від здатності організації створювати і впроваджувати процеси, що пов'язують ділову стратегію з індивідуальною або колективною поведінкою або з ефективністю праці. Ці групи процесів зв'язуються вертикально (для відповідності короткостроковим потребам організації), горизонтально (для створення цілісності) і на визначений період (для потенційно можливої трансформації з метою задоволення майбутніх потреб організації)» [9, с. 73—74].

Відтак, суперечність між відповідністю і гнучкістю вирішується шляхом розмежування поточного стану відповідності і майбутнього гнучкого стану, враховуючи при цьому, що гнучкість розвивається в часі. Спрогнозувати майбутнє можна за допомогою ситуативного стратегічного мислення, переходу від раціональних до інтуїтивних моделей прийняття управлінських рішень, методів нелінійного моделювання, підходів до підприємства як системи, що саморозвивається.

Стратегічне управління організацією є вихідною передумовою стратегічного управління людськими ресурсами. Система управління складається із семи взаємозалежних змінних блоків (7-S) — structure (структура), strategy (стратегія), systems (системи і процедури соціальної технології), shared values (спільні, тобто поділювані всіма ціннісні настанови, культура), skills (сума навичок і вмій), style (стиль керівництва), staff (склад працівників). Останні три компоненти є «м'якими» складниками системи, на яких ґрунтується стратегічне управління персоналом.

Стратегія управління персоналом є функціональною і як така має свій стратегічний набір, що містить загальну стратегію управління людськими ресурсами, більш спеціалізовані функціональні стратегії, ресурсні та продуктові стратегії.

Взаємозв'язок персонал-стратегії та генеральної стратегії розвитку організації реалізується за допомогою механізму, що включає: координацію цілей обох стратегій, взаємозв'язок їх функцій, узгодження бізнес-процесів управління персоналом з іншими бізнес-процесами, інтеграцію результатів персонал-стратегії до сукупних результатів діяльності організації, контроль відповідності одержаних результатів визначеним стратегічним цілям організації.

Особливе значення має підхід до управління персоналом як до бізнес-процесу. Кадрові процеси — це певна послідовність взаємозв'язаних дій щодо реалізації функцій управління персоналом, спрямованих на: 1) перетворення людських активів організації відповідно до її стратегічних пріоритетів; 2) перетворення умов діяльності працівників організації відповідно до очікувань і потреб персоналу; 3) створення нових управлінських технологій та інших HR-продуктів. Особливістю бізнес-процесів є їх орієнтація на три види клієнтів: зовнішніх, внутрішніх організаційних, внутрішніх індивідуальних.

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

Традиційний підхід до класифікації конкурентних стратегій доповнено моделлю стратегічної відповідності на основі чотирьох пар стратегій: «облога фортеці» — стимулювання; «розбиття війська» — інвестування; «розбиття союзів» — інновації та «розбиття замислів» — залучення. Цим стратегіям відповідають кадрові стратегії стимулювання, інвестування, інновацій, залучення.

З позицій інноваційної активності можна виокремити стратегії організацій імітаторів, захисників, аналітиків, інноваторів, проспекторів. Останні, за рахунок виведення на ринки проривних, невідомих раніше технологій, потрапляють до «блакитного океану», залишаючи позаду жорсткі конкурентні стратегії «червоного» океану.

Оскільки сучасні організації функціонують в умовах нестабільного середовища, до якого змушені повсякчасно адаптуватися, виникає потреба поєднання стратегічної відповідності зі стратегічною гнучкістю. Гнучкість стратегії управління персоналом поділяється на зовнішню і внутрішню. Зовнішня гнучкість реалізується шляхом пристосування кадрової стратегії та політики, усіх кадрових процесів до змін корпоративної стратегії та викликів і коливань зовнішнього середовища. Внутрішня гнучкість проявляється у двох формах: гнучкість HR-практик і гнучкість корпоративної культури. Взаємно доповнюючи одна одну, стратегічна відповідність і стратегічна гнучкість розвиваються у різних часових координатах.



## Терміни і поняття

---

---

Продуктова, ресурсна, функціональна стратегії управління персоналом  
«М'які» компоненти системи стратегічного управління  
Бізнес-процеси в системі стратегічного управління персоналом  
Механізм взаємодії стратегії управління персоналом і загальної організаційної стратегії  
Континуум стратегічної відповідності  
Стратегії стимулювання, інвестування, інноваційна залучення  
Відповідність і гнучкість як елементи стратегічної взаємодії

## Питання для перевірки знань

---

---



1. Розкрийте зміст стратегічного управління персоналом як підсистеми стратегічного управління організацією.
2. У чому суть «концепції 7-S»?
3. Що утворює зміст так званих «м'яких» компонентів системи стратегічного управління?
4. Які основні функції підсистеми управління персоналом?
5. Поясніть функціональний характер стратегії управління персоналом.
6. Які рівні використання функцій стратегічного управління персоналом характерні для українських підприємств?
7. Поясніть стратегічне управління персоналом як бізнес-процес. Наведіть приклад бізнес-процесів у системі стратегічного управління персоналом. Як вони взаємодіють?
8. Які типи стратегічної відповідності системи управління персоналом вам відомі?

9. Чим відрізняються стратегії управління персоналом організації, які діють в умовах стабільного та динамічного середовища?
10. Розкрийте принципи відповідності стратегії управління персоналом конкурентним стратегіям бізнесу.
11. Чим відрізняється стратегія інновацій?
12. Порівняйте різні континууми стратегічної відповідності. Що між ними спільного? Які тенденції вони відбивають?
13. Дайте визначення поняттю стратегічної гнучкості. Які принципи її забезпечення?
14. У чому полягає суперечність між відповідністю та гнучкістю? Як її розв'язати?



### Завдання для індивідуальної роботи

1. Поміркуйте, чи можна вважати стратегію управління персоналом продуктовою. Наведіть аргументи на користь своєї позиції.
2. Наведіть приклади п'яти компаній, які реалізують різні бізнесові та кадрові стратегії.
3. Розробіть за наведеною нижче формою власну таблицю стратегічної відповідності, згрупувавши стратегії організації та стратегії управління персоналом. Використовуйте різні класифікаційні критерії.

#### СТРАТЕГІЧНА ВІДПОВІДНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

№ з/п	Стратегія розвитку організації	Характеристики стратегії управління персоналом
1.	Лідерства у витратах ...	Вузька спеціалізація працівників ...

4. Порівняйте сучасні стратегії «блакитного» та «червоного» океану. Який філософський та економічний сенс цих стратегій? Які підходи до кадрової політики вони передбачають?
5. Спробуйте зіставити стратегії «облога фортеці», «розбиття війська», «розбиття союзів», «розбиття замислів». Які персонал-стратегії їм відповідають?
6. Сформулюйте методичні принципи стратегічної відповідності. Що може стати на заваді їх реалізації?
7. Розкрийте відмітні риси стратегій стимулювання, інвестування, залучення.
8. Поміркуйте, які стратегії управління персоналом відповідають компаніям проспекторам, інноваторам, захисникам, аналітикам, імітаторам. На формування яких компетенцій персоналу вони зорієнтовані?

## Література для поглибленого вивчення

---

---



1. *Путерс Т.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Уотермен Р.: Пер. с англ. — М.: Прогрес, 1986. — 423 с.
2. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
3. *Шаповал О.* Базовые элементы управления персоналом. — <http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=55230>
4. *Dessler Gary.* A Framework for Human Resource Management / Fourth Edition. — New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. — 383 p.
5. *Добренькова Е. В., Долгоруков А. М.* Стратегическое управление бизнесом. — М., 2001.
6. *Dyer L. & Holder G. W.* A Strategic Perspective Of Human Resources Management. In: L. Dyer & G.W. Holder (Eds.), Human Resources Management: Evolving Roles And Responsibilities. Human Resources Management. — Washington DC, 1988. — P. 1—21.
7. *Петрова І. Л.* Реструктуризація функцій управління людськими ресурсами в контексті стратегічної перспективи // Демографія та соціальна політика. — 2004. — № 1—2. — С. 126—135.
8. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 358 с.
9. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. — М.: ИНФРА-М, 2002. — VIII. — 328 с.



## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 5.1. Етапи та елементи стратегічного аналізу управління людськими ресурсами організації.
- 5.2. Діагностика внутрішнього середовища людських ресурсів організації.
- 5.3. Аналіз зовнішнього середовища управління людськими ресурсами.
- 5.4. SWOT-аналіз управління людськими ресурсами організації.

### *Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви будете знати:*

- сутність та необхідність стратегічного аналізу управління людськими ресурсами;
- етапи та елементи стратегічного аналізу управління людськими ресурсами організації;
- принципи визначення місії та цілей стратегічного управління персоналом;
- алгоритм і методи діагностики сильних та слабких сторін людських ресурсів організації;
- методiku проведення аналізу зовнішніх можливостей та загроз;
- методiku оцінювання ключових факторів успіху у сфері людських ресурсів організації;
- технологію здійснення SWOT-аналізу управління людськими ресурсами організації;



*а також уміти:*

- складати місію організації у сфері управління персоналом;
- визначати стратегічні цілі у сфері управління персоналом;
- розраховувати ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стан людських ресурсів організації;
- розобляти матрицю SWOT-аналізу людських ресурсів організації;
- визначати конкурентний профіль організації у сфері людських ресурсів організації;
- проводити комплексне оцінювання важливості, ступеня впливу, ймовірності дії сильних і слабких сторін людських ресурсів організації, а також зовнішніх можливостей та загроз;
- проводити аналіз стратегічного потенціалу, стратегічного клімату та стратегічної позиції організації щодо її людських ресурсів;
- обґрунтовувати відповідність стану та перспектив розвитку людських ресурсів організації стратегічним цілям та завданням її розвитку;
- розробляти стратегічні рішення у кожному полі SWOT-матриці.

### **5.1. Етапи та елементи стратегічного аналізу управління людськими ресурсами організації**

---

---

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

- виявити вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії на управління людськими ресурсами в поточному та майбутньому періодах;
- провести діагностику сильних та слабких сторін людських ресурсів організації та визначити їх стратегічний потенціал;
- уточнити формулювання місії організації щодо її ціннісних настанов у сфері управління персоналом;
- конкретизувати цілі компанії з формування, використання й розвитку персоналу на основі виявлених сприятливих та несприятливих факторів середовища;

- визначити стратегічну силу або конкурентну перевагу людських ресурсів компанії;
- окреслити альтернативні стратегічні підходи до управління людськими ресурсами на основі порівняння результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу оточення;
- перевірити відповідність реалізованої стратегії та її результатів новим умовам внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Стратегічний аналіз людських ресурсів організації відбувається у кілька етапів. Згідно з позицією Роберта Гранта, його об'єктами є: цілі та цінності фірми, її ресурси та здібності, структура й система управління та стан оточення у галузі [1, с. 49]. На думку С. Апенько та А. Коньшунової, процес стратегічного управління починається з визначення місії та стратегічних цілей управління персоналом, а потім проводиться аналіз середовища управління персоналом. Попередньо сформульовані місія та цілі управління персоналом слугують своєрідними фільтрами для відбору релевантної інформації у ході стратегічного аналізу [2, с. 131]. Цю послідовність заперечують інші дослідники, розглядаючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища вихідним етапом стратегічного управління, оскільки він є базою як для визначення місії та цілей компанії, так і для розроблення стратегії поведінки в конкурентному оточенні [3, с. 198].

На нашу думку, визначення місії та цілей компанії, а також з'ясування впливів різноманітних, часом різноспрямованих, факторів є ітеративним процесом, який відбувається у логічній послідовності і являє собою поетапне наближення до чіткої постановки місії та цілей компанії шляхом поглиблення і доцільного спрямування аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Початкове формулювання місії та цілей управління персоналом здійснюється, безперечно, з урахуванням впливів середовища, оскільки йдеться не про абстрактне теоретизування, а про конкретну компанію, що оперує на певному ринку. Проте рівень поверхового аналізу невисокий, обмежений загальними оцінками. Далі, відповідно до вихідних формулювань місії та цілей, проводиться поглиблений аналіз середовища, на основі якого уточнюються і деталізуються місія та цілі. Коли місія компанії та цілі у сфері управління чітко та ясно визначені, необхідно переходити до цілеспрямованого аналізу відібраних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища управління людськи-

ми ресурсами та оцінювання їх впливу на систему управління людськими ресурсами.

Пропонуємо таку послідовність ітераційних кроків **стратегічного аналізу людських ресурсів організації** (рис. 5.1).

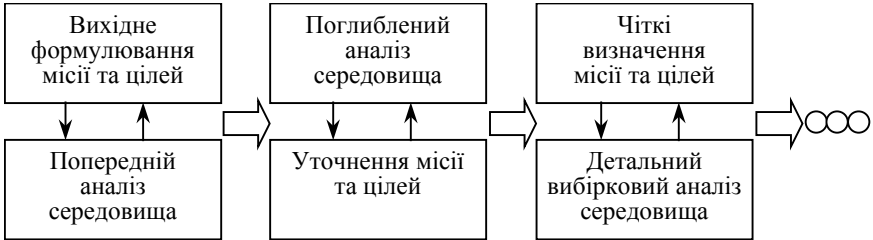


Рис. 5.1. Ітераційні кроки стратегічного аналізу людських ресурсів

Постановка місії відіграє винятково важливу роль, оскільки розкриває сенс існування компанії, її головне призначення. Вироблені на її основі цілі та пріоритети є критеріями для подальшого процесу ухвалення управлінських рішень.

Місія — це чітке формулювання призначення організації, визначення того, для чого і з якої причини вона існує. Формулювання місії не може бути універсальним, єдиним для усіх організацій. Місія дозволяє відрізнити одну організацію від інших, виокремити її власні відмітні риси, ключові компетенції та специфічні конкурентні переваги.

Місія організації повинна відбивати характеристики таких елементів:

- товарів і послуг, що пропонуються споживачам;
- ринку, на якому вона оперує і реалізує свій продукт;
- клієнтів, для яких створюються товари та послуги;
- цільових орієнтирів організації, її спрямувань на перспективу;
- ресурсів, які використовує організація для досягнення своїх цілей, насамперед, людських;
  - базових цінностей, які визначають ставлення організації до споживачів і власного персоналу;
  - технологій, які застосовує організація у сфері виробництва і формування репутації організації.

Основний акцент у формулюванні місії сучасних організацій суттєво змістився з прибутків компанії на забезпечення умов для стійкого тривалого розвитку, серед яких першорядними є створення гідних робочих місць і лояльність висококваліфікованого персоналу.

Місія організації повинна вказувати на провідні фактори успішної діяльності в довгостроковій перспективі. Її розробляють на досить тривалий період, який може сягати 50 років. Формулювання місії має бути простим, чітким, лаконічним, зрозумілим працівникам, споживачам, іншим зацікавленим особам. Незважаючи на те, що місія створюється вищим керівництвом або власником організації, вона повинна сприйматися усіма співробітниками організації. Вдалим прикладом є місія компанії «Сан Бекс», суть якої полягає у сприянні економічному розвитку і добробуту співтовариств, обслуговуючих компаній, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг у такому обсязі, який відповідає високим професійним і етичним стандартам, забезпечення реального прибутку акціонерам компанії і справедливого ставлення до співробітників компанії. Очевидно, що в цьому постулаті декларуються як цінності клієнтів, так і цінності співробітників.

Місія компанії деталізує статус організації та її образ в очах суспільства. Вона виходить не тільки з внутрішніх завдань організації (скажімо, збільшення прибутків), а насамперед із зовнішнього середовища. Остаточна реалізація місії відбувається не в компанії, а поза нею, за умови задоволення потреб споживачів. Це можна підтвердити досвідом компаній, успіх яких визначається орієнтацією на клієнта, бажанням цілком задовольнити його теперішні й майбутні потреби. Аргументом є й постулат теорії систем, згідно з яким головний критерій розвитку певної системи є метою системи вищого порядку. Розробляючи місію, керівництво має відповісти на запитання: «Хто наші клієнти?», «Які потреби клієнтів і як саме ми можемо задовольнити?» Таку ж увагу слід виявляти і до працівників організації, яких можна розглядати як внутрішніх клієнтів компанії.

Аналіз численних формулювань місії доводить, що в них, як правило, не враховуються цінності персоналу. У кращому разі персонал розглядається як засіб досягнення місії та мети компанії. Разом з тим, стратегічний підхід до управління базується на визнанні персоналу не тільки найціннішим ресурсом організації, джерелом її конкурентних переваг, а й вищою метою та імпульсом її розвитку. Цей ракурс повинен знайти відбиття у формулюванні місії, яка забезпечує орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях, у різних функціональних сферах менеджменту.

На основі місії компанії розробляється місія управління персоналом. Яку можна розглядати як:

- складову місії організації;
- стилий вираз основного призначення управління людськими ресурсами;
- детальний виклад основних принципів і підходів до управління людськими ресурсами організації.

У першому випадку обов'язковим елементом місії організації є турбота про персонал. За приклад можна взяти такі поширені в документах компаній твердження: «Ми ставимося до співробітників з повагою і цінімо їх власні ініціативи, індивідуальність та бачення. Ми уважно відбираємо персонал, відтак люди, які працюють для вас, наші клієнти, є справжніми фахівцями та професіоналами».

У другому варіанті місія управління персоналом існує як самостійний елемент стратегічного управління, в якому сформульовано його основне призначення — створення стратегічної здатності компанії через задоволення її потреби у кваліфікованих, прихильних і високомотивованих працівниках, котрі володіють необхідними якостями для забезпечення конкурентної переваги і досягнення поставлених цілей [4].

У разі розширеного трактування місії управління персоналом складається документ, де, на наш погляд, слід чітко прописати:

- основні цінності персоналу, які підтримує компанія,
- унікальні технології роботи з людьми,
- ключові компетенції персоналу, які розвиває компанія,
- конкурентні переваги, які отримує персонал, працюючи для цієї компанії.

Яскраві твердження містить місія Vama Companies: «Vama шукає людей, які прагнуть вчитися і працювати в команді. Ми забезпечуємо їх надійним робочим середовищем, спілкуємося з усіма людьми на рівних, прагнемо розвивати й утримувати наших співробітників, розвиваємо взаємну повагу і довіру один до одного і просуваємо своїх працівників по службі. Ми високо цінуємо голос і думку кожного нашого працівника» [5, с. 351].

Для управління людськими ресурсами організації значення місії полягає у тому, що вона сприяє єдності та корпоративності всередині організації. Вона висвітлює для працівників загальну мету й призначення організації, сприяє створенню певного соціально-психологічного клімату на основі вищих спільних та індивідуальних цінностей, узгоджує інтереси суб'єктів управління. З іншого боку, визначення місії радикально удосконалює процес управління організацією, оскільки на її основі устанавлюється мета та розробляється стратегія компанії.

Мета компанії — це конкретні кінцеві результати, яких необхідно досягти в установлений час.

**Цілі управління персоналом** — це реальні майбутні стани формування, використання й розвитку людського потенціалу компанії, яких вона повинна досягти за певний часовий період.

Важливість встановлення цілей управління персоналом полягає в тому, що вони є вихідною точкою для розроблення планів діяльності та розвитку персоналу, системи оцінювання результатів праці та мотивування персоналу, програм оздоровлення культури організації тощо. Стратегічні цілі управління персоналом охоплюють такі сфери:

- прибутки організації в розрахунку на одного працівника;
- компетенції персоналу;
- винагорода персоналу;
- задоволення потреб персоналу;
- імідж компанії як роботодавця;
- соціальна відповідальність та ін.

Цілі управління персоналом формуються і встановлюються на основі загальної місії організації, місії управління персоналом, а також певних цінностей, які поділяють керівництво, співробітники та інші зацікавлені особи. Процес цілепокладання має задовольняти вимогам. По-перше, вони мають бути конкретними й вимірними, що дозволить створити чітку базу відліку для прийняття управлінських рішень і оцінювання результатів виконання роботи. Прикладом може бути встановлений відсоток HR-бюджету на навчання і просування працівників.

По-друге, цілі мають бути досяжними, що сприяє підвищенню ефективності організації. Якщо цілі недосяжні, скажімо, через нестачу ресурсів, застарілі технології, невміле керування або через негативний вплив зовнішніх чинників, то прагнення працівників до успіху заблокується. Недосяжність цілей також може пояснюватися завищеними очікуваннями керівників щодо компетентності й лояльності персоналу. Такі нереалістичні цілі можуть зробити засоби мотивації працівників менш ефективними.

По-третє, ефективні цілі управління персоналом повинні мати чіткий термін виконання. Порушення термінів часто перетворюється на марнування часу.

Цілі зазвичай встановлюються на тривалі, середні й короткі часові проміжки. Довгострокова мета має горизонти планування тривалістю до п'яти років, іноді більше для технічно розвинених компаній. Середньострокові цілі мають горизонти планування від одного до п'яти років, короткострокові — розраховані на дії, які

слід завершити в межах року. У сфері розвитку персоналу довгостроковою метою може бути досягнення унікальних компетенцій персоналу, необхідних для реалізації нових завдань, зумовлених проведенням в організації стратегічних змін. До середньострокових цілей можна віднести запровадження програми управління навчанням персоналу, кар'єрного просування ключових співробітників, системи заходів мотивування працівників до саморозвитку. Прикладами короткострокових цілей у сфері розвитку персоналу можуть слугувати проведення серії тренінгів для працівників певного структурного підрозділу, організація стажування найкращих виконавців за кордоном, майстер-класи провідних спеціалістів і менеджерів компанії. Короткострокові цілі управління персоналом необхідно розглядати як сходинки у реалізації середньо- та довгострокових цілей.

По-четверте, цілі мають бути гнучкими, здатними адекватно трансформуватися відповідно до зовнішніх змін. Їх потрібно періодично переглядати і за необхідності коригувати.

Ефективності, множинних цілей організації сприяє взаємопідтримка їх, — тобто рішення і дії, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших. Інакше можливе виникнення конфліктів цілей, ролей, міжособистісних стосунків працівників організації, які відповідають за досягнення визначених цілей.

Встановлення цілей має спиратися на цінності організації. Можна виокремити шість ціннісних орієнтацій, які впливають на прийняття управлінських рішень і визначають типи цільових настанов (табл. 5.1) [4].

*Таблиця 5.1*

**ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ**

Ціннісні орієнтації	Категорія цінностей	Типи цілей, встановлюваних організаціями
Теоретичні	Істина Знання Раціональне мислення	Довгострокові дослідження і розробки
Технічні	Технології Модернізація обладнання	Технічна оснащеність праці, техніка безпеки
Економічні	Практичність Корисність Накопичення багатства	Зростання Прибутковність Результати
Політичні	Влада Визнання	Загальний обсяг капіталу, кількість працівників

Ціннісні орієнтації	Категорія цінностей	Типи цілей, встановлюваних організаціями
Соціальні	Добрі стосунки між працівниками Прихильність Відсутність конфлікту	Соціальна відповідальність відносно прибутковості Непряма конкуренція Сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія Склад Форма і симетрія	Дизайн виробу Якість Привабливість, навіть зі збитком для прибутку

У сфері людських ресурсів цілі можна описати так:

- 1) збільшити продуктивність праці на 10 % протягом року за рахунок скорочення часу простоїв обладнання;
- 2) підвищити професійну компетентність робітників за рахунок проведення у другому кварталі поточного року курсів підвищення кваліфікації обсягом 60 годин;
- 3) розробити і впровадити стратегічні стимули до праці за підсумками трирічного періоду діяльності компанії;
- 4) посилити соціальну відповідальність компанії через добровільну участь в озелененні території мікрорайону навесні кожного року.

Сформулювавши цілі, необхідно встановити їх пріоритетність, а також, за необхідності, згрупувати їх.

Існують різноманітні класифікації цілей управління персоналом. За напрямками вони поділяються на цілі у сфері відбору, розвитку, адаптації, оцінювання, мотивації персоналу. За змістом — на економічні, соціальні, технічні, організаційні, наукові. За суб'єктами цілі бувають індивідуальні, групові, організаційні. За рівнем управління — стратегічні, тактичні, оперативні. За часовим горизонтом — поточні, середньострокові, довгострокові. За спрямованістю можна виокремити цілі функціонування та розвитку, підтримки теперішнього стану та вдосконалення або радикального оновлення.

Визначення місії та цілей дає можливість компанії проводити стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища більш цілеспрямовано, скажімо, зосередитися на цільових сегментах регіонального та галузевого ринків праці замість їх загальної характеристики. Зазначимо, що в спеціалі-



зованій літературі зі стратегічного аналізу існує два підходи щодо порядку його проведення. Одні автори пропонують проводити аналіз спочатку зовнішнього середовища, а потім внутрішнього у два етапи, інші пропонують починати з внутрішньої діагностики компанії. На думку С. Н. Апенько та А. Ю. Коньшунової, ефективніше розпочинати з внутрішнього середовища компанії та внутрішньо системного середовища управління персоналом, а далі переходити до його оточення. У цьому разі різко обмежується обсяг оброблюваної інформації [2, с. 137—138]. Відповідно до нашої позиції, стратегічний аналіз людських ресурсів організації, по-перше, проводиться у послідовності, визначеній його завданнями та специфікою конкретної ситуації, що склалася в компанії. Найчастіше внутрішній і зовнішній аналіз середовища управління персоналом здійснюють паралельно, скажімо, порівнюючи рівень заробітних плат на підприємстві з аналогічними показниками в регіоні, на інших підприємствах галузі тощо. По-друге, за будь-яких обставин узгодження всіх елементів стратегічного аналізу досягається ітераційним шляхом: аналізуючи внутрішнє середовище управління персоналом, враховують вплив чинників зовнішнього оточення, яке, своєю чергою, досліджують, орієнтуючись на критичні параметри внутрішнього середовища компанії. По-третє, стратегічний аналіз людських ресурсів організації необхідно проводити не у два, а у три етапи, включаючи зведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Значення останнього етапу полягає у тому, що тільки на основі зіставлення сильних і слабких сторін в управлінні персоналом організації з можливостями та загрозами, що містить у собі зовнішнє середовище, можна передбачити стратегічні альтернативи подальшого розвитку.

Зовнішнє середовище управління персоналом організації включає:

- макрооточення (дальнє середовище);
- безпосереднє оточення (ближнє середовище).

Аналіз макрооточення проводиться на основі вивчення впливу на організацію таких чинників, як: стан економіки, правове регулювання і управління, політичні процеси, природне середовище і ресурси, соціальна й культурна складові суспільства, науково-технічний і технологічний рівень розвитку суспільства тощо. Результативність такого аналізу залежить від наявності системи відстежування зовнішнього середовища, що включає як регулярні, так і спеціальні спостереження. Основними способа-

ми таких спостережень є: аналіз спеціальних публікацій, даних офіційної статистики соціологічних досліджень; матеріалів професійних конференцій, семінарів та нарад; аналіз експертних оцінок,

Аналіз ближнього оточення пов'язаний із вивченням тих складових зовнішнього середовища, з якими організація перебуває у безпосередній взаємодії, — це споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили. Так, ефективною методикою оцінювання конкурентів є проведення бенчмаркінгу підприємств галузі за важливими для підприємства позиціями (рівень заробітних плат, продуктивності праці, вмісту соціального пакета та інше).

Організація може активно впливати на характер і зміст взаємодії з безпосереднім оточенням, самостійно формувати додаткові можливості й запобігати появі загроз її подальшому існуванню. Наприклад, передбачаючи виникнення дефіциту на ринку праці за ключовими для компанії професіями, вона може заснувати корпоративний університет, який у майбутньому стане її відмітною конкурентною перевагою.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває внутрішній потенціал людських ресурсів організації, їх стрижневих компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей. Крім того, аналіз внутрішнього середовища дає змогу оцінити стан та динаміку людських ресурсів компанії, виявити резерви та фактори їх кращого використання, поліпшення умов праці та життєдіяльності працівників.

Аналіз внутрішнього середовища управління персоналом передбачає такі параметри:

- кадровий потенціал організації;
- професійно-кваліфікаційна та соціально-демографічна структура персоналу;
- структура та рівні компетенцій в організації;
- організація праці та виробництва;
- система управління персоналом;
- ефективність використання HR-бюджету;
- трудові показники;
- організаційна культура та ін.

Чинники, за якими проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища для вироблення стратегії управління персоналом, можна згрупувати певним чином (табл. 5.2):

Таблиця 5.2

**ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА,  
У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Середовище управління персоналом	Чинники впливу на управління персоналом
<b>Зовнішнє середовище:</b>	Чинники міжнародного характеру (військова напруженість, наукові досягнення). Політичні чинники (політична стабільність, активність громадських і профспілкових рухів, кримінальна ситуація в країні).
Макросередовище	Економічні чинники (тенденції зміни економічних зв'язків, середньорічні темпи інфляції, структура розподілу доходів населення, податкова система). Соціально-демографічні чинники (тривалість життя населення, життєвий рівень, народжуваність і смертність, дитяча смертність у % від народжуваності, структура населення, міграція). Правові чинники (регулювання у сфері праці й соціального забезпечення). Екологічні та природно-кліматичні чинники. Науково-технічні, культурні.
Безпосереднє оточення	Місцевий ринок праці, його структура і динаміка. Кадрова політика конкурентів. Ринкова інфраструктура. Стан довкілля (якість зовнішнього середовища). Охорона здоров'я. Наука і освіта (рівень освіти населення, новизна наукових розробок). Культура (міра задоволення потреб населення в культурних об'єктах). Торгівля. Громадське харчування. Транспорт і зв'язок. Приміське і сільське господарство. Будівництво і житлово-комунальне господарство. Побутове забезпечення
<b>Внутрішнє середовище</b>	Принципи, методи, стиль управління. Кадровий потенціал організації. Структура персоналу. Плинність кадрів і абсентізм. Рівень ротації персоналу. Структура компетенцій персоналу. Мотивація персоналу. Завантаженість працівників. Продуктивність праці. Заходи соціального захисту. Фінансовий стан організації. Рівень організації виробництва і праці. Перспективи розвитку техніки і технології в організації. Організаційна культура. Рівень розвитку систем управління персоналом.

Уточнено автором на основі [3, с. 219].

У результаті аналізу внутрішнього середовища управління персоналом виводиться оцінка стратегічного потенціалу людських ресурсів у межах поставленої стратегічної мети: наскільки за якістю й кількістю людських ресурсів підприємство відповідає цільовим вимогам [6]. Необхідно порівняти фактичний і нормативний потенціали (або порівняти показники людських ресурсів компанії з аналогічними в компаніях-конкурентах, якщо оцінюємо свої конкурентні переваги). Після закінчення внутрішнього аналізу остаточно виявляються сильні та слабкі сторони людських ресурсів підприємства.

У результаті аналізу зовнішнього середовища управління персоналом компанія одержує оцінку стратегічного клімату або сукупності стратегічних умов, що створюються зовнішнім середовищем, серед яких виявляються сприятливі й несприятливі можливості та загрози. Найбільшою мірою на компанію впливає ситуація на ринку праці, його кон'юнктура, рівень конкуренції між працівниками за робочі місця та роботодавцями за компетентних працівників, а також зміни у трудовому законодавстві.

Наступний етап полягає в одночасному дослідженні стратегічного людського потенціалу і стратегічного клімату, або в оцінюванні стратегічної позиції підприємства щодо його людських ресурсів у просторі з двох координат: горизонтальною, на якій відкладається значення стратегічного потенціалу, і вертикальною, яка відбиває стан стратегічного клімату (привабливості умов зовнішнього середовища). Добуток потенціалу (П) і клімату (Кл) є основним результатом аналітичної стадії — значення стратегічної позиції (Поз) підприємства в контексті його людських ресурсів та управління ними:

$$П \cdot Кл = Поз. \quad (5.1)$$

Однак стратегічна позиція підприємства є статичною величиною. Її реальна сила визначиться лише за певного рівня стратегічної активності керівництва, фахівців і усього персоналу, які надають динаміки процесу реалізації стратегії [6]. Добуток стратегічної позиції (Поз) та стратегічної активності (Акт) визначає стратегічну силу або конкурентну перевагу людських ресурсів компанії (Кпр):

$$\begin{aligned} Поз \cdot Акт &= Кпр., \text{ або} \\ П \cdot Кл \cdot Акт &= Кпр \end{aligned} \quad (5.2)$$

Отже, значення стратегічного аналізу людських ресурсів організації полягає у з'ясуванні їх конкурентної переваги, на основі якої виявляються стратегічні альтернативи і розробляються кроки щодо реалізації стратегії.

## 5.2. Діагностика внутрішнього середовища людських ресурсів організації

---

---

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

На думку Дж. Пірса і Р. Робінсона (Pearce and Robinson), під час аналізу системи управління персоналом виявляються ключові внутрішні чинники, які можуть бути джерелом як сили, так і слабкості організації [7, с. 100—102]. У кадровій сфері це:

- ◆ управлінський персонал;
- ◆ мораль і кваліфікація працівників;
- ◆ сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі;
- ◆ кадрова політика;
- ◆ використання стимулів для мотивування виконання роботи;
- ◆ можливість контролювати цикли наймання робочої сили;
- ◆ плинність кадрів і прогули;
- ◆ особлива кваліфікація працівників;
- ◆ досвід.

Щоб визначити силу або слабкість цих чинників, слід відповісти на питання:

- який стиль керування використовує вище керівництво;
- що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва;
- як довго вищі керівники перебувають на своїх позиціях і на який термін вони збираються залишатися в організації;
- наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дає змогу їм вирішувати питання планування й контролю, що стосуються календарного графіка дій, зниження витрат і підвищення якості;
- чи відповідає кваліфікація персоналу організації її поточним і майбутнім завданням;
- як розташовані працівники і якими є мотиви їх роботи в організації;
- якою є політика оплати праці в організації порівняно з іншими організаціями аналогічного профілю.

У сфері організації загального управління внутрішніми чинниками є:

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

З'ясовуючи стан організаційного управління, слід відповісти на питання щодо:

- чіткості розподілення в організації прав та обов'язків;
- наявності в організації практики зниження управлінських витрат;
- ефективності взаємодії різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей організації.

Одержати об'єктивні відповіді на поставлені питання допоможе управлінське обстеження сфери людських ресурсів організації, яке передбачає:

- аналіз управління персоналом у системі функціональних зон організації (маркетинг, фінанси, виробництво, культура та імідж компанії) з метою визначення ефективності їх взаємодії та виявлення стратегічно сильних та слабких сторін їх взаємозв'язку;

- методичне оцінювання функцій та бізнес-процесів управління персоналом з метою визначення їх ключових (ТОП) характеристик, які зумовлюють конкурентні переваги організації;

- аналіз нематеріальних активів компанії з метою визначення розривів між наявними та бажаними для досягнення стратегічних цілей активами; обмежень, пов'язаних з активами; точок вразливості активів, а також ідентифікації програм розвитку ключових нематеріальних активів компанії;

- аналіз людських ресурсів організації.

Кожну з функціональних підсистем управління організацією необхідно дослідити під кутом зору її взаємодії з людськими ресурсами. Так, аналіз маркетингової діяльності дозволить виявити реакції споживачів на продукт компанії і розробити шляхи підвищення клієнтоорієнтованості персоналу. Прогнозування майбутнього попиту на ринках товарів та послуг створить сигнали

для формування бажаних компетенцій працівників. Маркетинговий аналіз ринку праці у професійному плані слугуватиме орієнтиром для планування потреб у персоналі, політики заробітної плати і соціальних пакетів, розвитку персоналу.

Аналіз фінансів необхідний для уточнення позицій щодо формування HR-бюджету компанії, єдиного фінансового плану розвитку людських ресурсів.

Операційний аналіз (виробництво) виявляє резерви підвищення продуктивності, раціоналізації трудових процесів, модернізації робочих місць, поліпшення якості праці та її результатів.

Діагностика культури організації дає змогу визначити сприятливість соціальної атмосфери або клімату, розуміння та сприйняття спільних цілей, готовність співробітників до радикальних змін, запровадження інновацій, моделей безперервного навчання. Імідж корпорації означає уявлення, створюване за допомогою її співробітників, споживачів і громадської думки загалом. Таке уявлення стимулює споживачів до купівлі товарів і послуг саме у цих організацій, а не в інших. Культура і образ підкріплюються або послаблюються репутацією компанії.

Після проведення внутрішнього обстеження функціональних зон та їх взаємодії організація може виявити суперечності між ними та накреслити способи їх подолання.

Наступна стадія внутрішнього аналізу охоплює усі основні функції управління персоналом в аспекті організаційного, технологічного, інформаційного, кадрового і фінансового зрізів, а також бізнес-процеси (операційні процеси), необхідні для їх реалізації. Методичне оцінювання таких операційних процесів, як найм та адаптація персоналу, його утримання й мотивація, проведення корпоративних тренінгів, дозволяє виявити їх відмітні особливості, або ТОП-характеристики. На їх основі можна передбачити, чи зможе компанія досягти важливих цілей. Скажімо, в українській страховій компанії «Альянс» добре відпрацьовано процес проведення корпоративних тренінгів страхових агентів, що дає підстави прогнозувати розширення асортименту страхових продуктів та поліпшення якості страхових послуг.

Для безперебійного перебігу усіх операційних процесів компанія повинна мати потрібні активи. Непоодинокими є випадки, коли стратегія компанії наражалася на небезпеку через брак необхідних активів. Особливого значення набуває оцінювання нематеріальних активів як компонентів інтелектуального капіталу організації [8, с. 329]:

—знання, навички, унікальні здібності та вміння провідних менеджерів та співробітників організації;

—відносини із зовнішніми структурами (постачальниками, дистриб'юторами, споживачами);

—репутація та імідж компанії;

—організаційна культура, корпоративний стиль, специфічні корпоративні характеристики системи управління та відпрацьовані процеси, які дозволяють розробляти та втілювати ефективні стратегії.

Аналізуючи активи, важливо визначити вимоги до них. Наприклад, з'ясувати, які нові компетенції будуть потрібні за умови впровадження нової технології, скільки працівників можна буде вивільнити з цього операційного процесу та перевести в інший. Особливу небезпеку становлять розриви в активах або істотна різниця у їх бажаному та фактичному обсягах. Компанія може відчути нестачу компетентних працівників, обмеженість коштів для мотивування персоналу, брак лідерських навичок у менеджерів, що не дасть змоги їй обирати перспективні стратегічні альтернативи. Варто мати на увазі, що усі активи компанії є уразливими, чутливими до впливу чинників зовнішнього середовища, тому організація повинна дбати про їх збереження та примноження. Так, ключові працівники можуть звільнитися та перейти до конкурентів, що завдасть компанії непоправної шкоди.

Стратегічні активи організації реалізуються виключно людьми, тому стрижневим компонентом внутрішнього аналізу є аналіз людських ресурсів організації. Припустимо, організація розробляє стратегію інноваційної діяльності, спираючись на достатні фінансові можливості. Проте успіх насамперед залежатиме від ефективності команди, що буде здійснювати інноваційний проект. Розуміючи це, необхідно проаналізувати компетентність виконавців:

—рівень спеціальних знань, навичок та умінь;

—досвід розроблення та впровадження інновацій;

—навички командної роботи;

—наявність творчих здібностей;

—характер мотивації до праці;

—уміння самостійно приймати рішення.

Методом внутрішньої діагностики сфери управління людськими ресурсами організації є аудит персоналу, який зазвичай охоплює такі позиції:

— аудит діяльності кадрового департаменту;

— аудит використання персоналу;

— аудит використання робочого часу;

— аудит умов праці;



- аудит організації праці;
- аудит результативності праці;
- аудит витрат на персонал.

Ключові напрями аудиту персоналу організації подано у табл. 5.3 [9, с. 173].

Таблиця 5.3

**КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ**

<b>1. Інформаційні системи управління персоналом</b>	
<b>Законодавство</b> — права людини	<b>Планування персоналу</b> — попит та пропозиція, оцінка наявності — діаграма кваліфікації — переміщення і заміни
Інформація щодо управління персоналом — робочі стандарти — опис робіт — специфікація робіт	<b>Робота адміністрації</b> — компенсації і зарплата — пакет і соціальні пільги — додаткові пільги роботодавця
<b>2. Укомплектування персоналом і розвиток</b>	
<b>Наймання</b> — джерела наймання — професійна придатність нових працівників — робота із заявами	<b>Підбір</b> — процедури підбору — відносини підбору — дотримання закону і прав людини у підборі персоналу
<b>Навчання й орієнтація</b> — <b>програми орієнтації</b> — <b>навчальні цілі та процедури</b> — <b>навчальні курси</b>	<b>Розвиток кар'єри</b> — внутрішнє просування — планування програми кар'єри — зусилля по розвитку людських ресурсів
<b>3. Організаційний контроль і оцінювання персоналу</b>	
<b>Оцінювання виконання</b> — стандарти і заходи виконання — методи оцінювання виконання — оцінні інтерв'ю	<b>Трудові відносини</b> — законність розв'язання трудових суперечок — правила управління — проблеми розв'язання трудових суперечок
<b>Контроль персоналу</b> — робочі комунікації — дисциплінарні процедури — зміна і розвиток процедур	<b>Аудит служби управління персоналом</b> — функції служби керування персоналом — лінійні менеджери — зворотний зв'язок працівників зі службою управління персоналом

Аудиторська перевірка здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, операційному та управлінському.

Стратегічний рівень передбачає перевірку інтеграції практики управління персоналом у стратегічне управління організацією, взаємозв'язок функції управління персоналом з іншими управлінськими функціями. На операційному рівні проводиться аудит

ефективності діяльності кадрового департаменту організації. На управлінському рівні оцінюється узгодженість лінійного управлінського персоналу зі стратегічною і функціональною діяльністю у сфері управління персоналом, перевіряється якість виконання кадрових завдань лінійними керівниками.

Для комплексної діагностики людських ресурсів у компанії є сенс скористатися методикою COPS-аналізу, яка охоплює чотири основні виміри: культура (culture), організація (organization), люди (people) та системи управління персоналом (systems) [10, с. 205]. Аналіз культури висвітлює, які переконання, цінності, норми та стилі керівництва і лідерства існують в компанії, і показує, що об'єднує компанію і що може стати конфліктогеном. Наголос слід зробити на організації компанії, щоб визначити ступінь ефективності її організаційної структури а також як розподілені й виконуються посадові обов'язки працівників, здійснюються делегування повноважень і підзвітність виконавців.

Важливим є аналіз робочих місць в організації з метою виявлення їх відповідності стратегічним завданням та необхідним компетенціям персоналу, оцінювання характеру трудових процесів з точки зору різноманітності чи монотонності, цілісності чи фрагментарності, продуктивного чи непродуктивного характеру робіт.

Проводячи стратегічний аналіз людського фактору, необхідно виходити не тільки з професійних компетенцій та їх відповідності вимогам робочих місць, а й з особистісних характеристик працівників (особистісні риси, цінності, мотиви, ставлення, емоційні реакції, здібності, самоідентифікація, поведінкові моделі). Саме індивідуальні особливості людських ресурсів організації можуть стати критичним фактором в ефективному менеджменті та створенні стратегічних переваг компанії.

Ефективною методикою дослідження індивідуальних особливостей людських ресурсів є методика Human Resources Analysis, розроблена Factum Group [11]. Її застосування дає змогу провести комплексне оцінювання персоналу:

- оцінити рівень задоволеності працівників;
- проаналізувати ступінь прихильності до виконуваної діяльності й до компанії;
- визначити чинники, що впливають на установки, мотивацію, поведінку працівників, а також на їхню задоволеність і прихильність;
- провести аудит потенціалу й проблемних зон компанії в управлінні людськими ресурсами;

• сформувати рекомендації з політики управління людськими ресурсами, яка дозволить підвищити привабливість компанії, насамперед для цінних для неї працівників.

За результатами аналізу й вимірювання виокремлюються чотири основні типи працівників, характеристиками яких є відданість компанії, у якій вони працюють, і діяльності, якою займаються, а саме:

• лідери: віддані як своїй роботі, так і компанії, є найціннішим її активом;

• кар'єристи: віддані своїй роботі, але не компанії. Тому вони відкриті для конкурентних пропозицій від інших потенційних роботодавців;

• лояльні співробітники: підтримують компанію й віддані їй на тривалий час. Однак їм властиві менший ентузіазм й відданість своїм робочим завданням, наслідком чого може бути обмежене або неефективне виконання роботи;

• пасажери: є проблемою для компанії. Вони не віддані ані компанії, ані своїй роботі. У критичний момент вони можуть виступити проти компанії.

Цілком зрозуміло, що кадрова політика компанії щодо цих сегментів (їх розвитку, просування, мотивування, утримання) істотно відрізнятиметься.

Розуміння людських ресурсів як основного активу організації є вирішальною умовою стратегічного успіху компанії.

Після закінчення аналізу з'ясовуються сильні та слабкі сторони організації у сфері управління персоналом, визначаються зони, що потребують негайної уваги, і ті, на які можна спиратися, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища.

### **5.3. Аналіз зовнішнього середовища управління людськими ресурсами**

---

---

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

Варто мати на увазі, що у процесі вироблення генеральної та кадрової стратегій оцінка одних і тих самих чинників зовнішнього середовища для компанії та для системи управління персоналом може

бути різною. У першому випадку чинник може розглядатися як нейтральний і непрямого впливу, а у другому — як позитивний (чи негативний) і прямої дії [2, с. 138]. Наприклад, збільшення набору студентів вищих навчальних закладів на актуальні для компанії спеціальності є нейтральним чинником непрямого впливу для компанії, але для політики найму та професійного розвитку персоналу його варто трактувати як позитивний чинник прямої дії.

У проведенні зовнішнього аналізу управління персоналом доцільно виокремити такі основні кроки:

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

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

На наш погляд, загрози та можливості, з якими стикається організація в контексті використання та розвитку людських ресурсів, можна виокремити у сім сегментів макросередовища: соціальний, економічний, політичний, технологічний, екологічний, інституціональний, міжнародний (рис. 5.2).

Ключовими елементами сегментів макросередовища управління людськими ресурсами є:

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

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

—політичне середовище: адміністративні, регулювальні та правові акти, закони, інструкції;

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

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

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

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

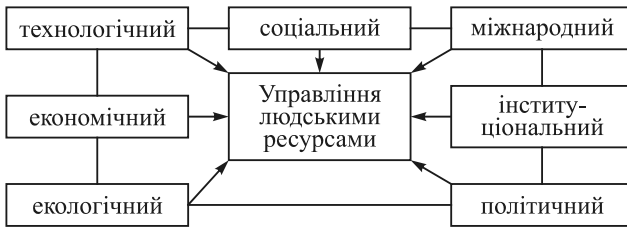


Рис. 5.2. Основні фактори макросередовища управління персоналом

У межах цих сегментів макросередовища доцільно виокремити деталізовані фактори, які з більшою ймовірністю чинитимуть вплив на управління людськими ресурсами. Для цього варто скористатися матрицею факторів, яка дає змогу визначити, які фактори виникають у різних сегментах середовища й впливають на важливі складові системи управління персоналом. Пропонуємо такий варіант матриці (табл. 5.4):

Таблиця 5.4.

**МАТРИЦЯ ФАКТОРІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ**

Сегмент макросередовища	Ринок праці	Людські ресурси	Система управління	Рівень заробітної плати	Продуктивність праці
Соціальний					
Економічний					
Політичний					
Технологічний					
Екологічний					
Інституціональний					
Міжнародний					

Кожна клітинка матриці належить до різних сегментів зовнішнього середовища. За її допомогою можна дослідити, наприклад, які соціальні чинники впливають на стан і динаміку людських ресурсів. Які технологічні фактори та зміни впливають на продуктивність праці? Які інституціональні чинники є важливими для формування ринку праці, зокрема у плані професій, які є актуальними для компанії.

На першому етапі аналізу необхідно залучити якомога більше факторів з метою точнішого вибору найвпливовіших з них. Деякі клітинки матриці в міру заповнення можуть містити 20 і більше факторів, інші — лише декілька.

Визначивши та виокремивши основні чинники впливу, необхідно передбачити, як вони можуть посилитися чи змінитися в наступному періоді та оцінити можливі наслідки їх впливу на управління людськими ресурсами.

Процес передбачення складається з чотирьох етапів: сканування зовнішнього середовища, моніторинг, проектування та оцінювання. Сканування полягає у відстеженні загальних тенденцій розвитку явища, скажімо, ринку праці. Під час моніторингу увага фокусується на конкретних показниках: динаміка заробітної плати, пропозиція праці з боку певної професійної групи на ринку праці тощо. Проектування означає прогнозування масштабу, напрямку, швидкості та інтенсивності змін. Стратегічний підхід до управління вимагає того, щоб компанія досягала «рухливої» мети. Отже, на етапі стратегічного аналізу необхідно передбачити, як зміняться фактори на момент досягнення мети, які з них будуть найбільш істотними, а які зникнуть.

Одержати відповіді на ці питання можна різними способами:

—опитування експертів: наприклад, спеціалістів з ринку праці, профспілкових лідерів, працівників, роботодавців, суспільних діячів, урядовців;

—проведення економічних та соціологічних досліджень. Це означає вивчення офіційної статистики, даних опитувань, обстежень, результатів експериментів, історії питання, досвіду інших країн з реформування ринку праці. На цьому етапі важлива не екстраполяція цифрових значень, а оцінювання впливу різних чинників на соціальні та економічні показники розвитку ринку праці;

—запрошення зовнішніх консультантів, які спеціалізуються на прогнозуванні тенденцій розвитку явищ та процесів соціально-економічної сфери. Варто зауважити, що зовнішні консультанти можуть запропонувати компанії значимі перспективи розвитку чинників, проте оцінити ці перспективи повинна сама компанія.

Коли зовнішні чинники, які найімовірніше впливатимуть на діяльність організації, визначено і прогноз щодо їх впливу у майбутньому складено, можна переходити до завершальної стадії зовнішнього аналізу. У її межах необхідно оцінити, наскільки ці чинники є важливими для управління персоналом організації та наскільки ймовірна їх дія на людські ресурси та управління ними. На цій підставі доречно розробляти запобіжні заходи.

Зрозуміло, що усі визначені чинники неоднаково впливають на управління персоналом підприємства. Одні з них справляють помірний або низький вплив, тоді як інші істотно впливають на управління персоналом. Крім того, ймовірність посилення впливу різних чинників у майбутньому також не однакова: від низької до високої. За таких обставин доцільно згрупувати фактори зовнішнього середовища залежно від ознак вагомості чинника та ймовірності посилення його впливу в майбутньому періоді. Для зручності та наочності можна скористатися такою матрицею (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**МАТРИЦЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ТА ЙМОВІРНОСТЕЙ ЙОГО ПОСИЛЕННЯ (приклад умовний)**

Вплив фактора на діяльність організації	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність організації		
	Висока	Середня	Низька
Дуже сильний	Посилення дефіциту робітничих професій на галузевому ринку	Залучення до організації нових інвестицій Зміна смаків споживачів щодо продукції компанії	Поява на ринку сильного конкурента
Значний	Подовження пенсійного віку Зміни у платоспроможному попиті	Умови оподаткування доходів від праці Зростання престижу інженерних професій Висвітлення діяльності компанії у ЗМІ	Поява нових технологій
Помірний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток інфраструктури ринку праці</li> <li>• Доступність послуг тренінгових компаній</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливі зміни у законодавстві та нормативних документах</li> <li>• Поява на ринку праці випускників вишів за ключовими для компанії спеціальностями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміни умов праці в галузі</li> <li>• Демографічна ситуація</li> </ul>
Невеликий	Реформа освіти Розбудова транспортної інфраструктури	Рівень трудової міграції Політика уряду	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Етнічні та релігійні чинники</li> <li>• Рівень інфляції</li> </ul>

Усі фактори можна розподілити на такі групи:

1) фактори дуже сильного впливу з високою ймовірністю його посилення у майбутньому;

2) фактори дуже сильного впливу із середньою ймовірністю його посилення у майбутньому;

3) фактори дуже сильного впливу з низькою ймовірністю його посилення у майбутньому;

4) фактори значного впливу з високою ймовірністю його посилення у майбутньому;

5) фактори значного впливу із середньою ймовірністю його посилення у майбутньому;

6) фактори значного впливу з низькою ймовірністю його посилення у майбутньому;

7) фактори помірнього впливу з високою ймовірністю його посилення у майбутньому;

8) фактори помірнього впливу із середньою ймовірністю його посилення у майбутньому;

9) фактори помірнього впливу з низькою ймовірністю його посилення у майбутньому;

10) фактори слабого впливу з високою ймовірністю його посилення у майбутньому;

11) фактори слабого впливу із середньою ймовірністю його посилення у майбутньому;

12) фактори слабого впливу з низькою ймовірністю його посилення у майбутньому.

У подальшому аналізі фактори 9-ї, 11-ї та 12-ї групи можна відкинути, оскільки вони практично не впливають на якість і точність аналізу. Поглиблюючи аналіз, потрібно оцінити вплив факторів на управління персоналом та ймовірність посилення їх дії. Особливого значення для підприємства набувають фактори з дуже сильним та значним ступенем впливу та високою або середньою ймовірністю їх використання підприємством.

Для оцінювання ступеня впливу факторів ближнього та дальнього середовища можна скористатися такою методикою [7, с. 85—87]:

1) оцінити силу впливу факторів зовнішнього середовища в діапазоні від  $-5$  балів (сильна загроза) через  $0$  (відсутність впливу) до  $+5$  балів (сильна можливість);

2) виявити значущість кожного фактора. Факторам одної природи і одного рівня притаманна однакова значущість, тому зв'язання факторів здійснюють за їх групами, наприклад:

економічні фактори — 3;



політичні фактори — 1;  
 ринкові фактори — 2;  
 виробничо-технологічні фактори — 3;  
 конкурентні фактори — 2;  
 міжнародні фактори — 1;  
 соціальні фактори — 2;

3) серед цих факторів необхідно виокремити такі, що позитивно впливають на організацію (можливості, знак +), і такі, що чинять негативний вплив (загрози, знак -);

4) розрахувати вплив  $i$ -ї групи факторів  $Q_i$  за формулами:

$$\text{Можливості: } +Q_i = \lambda_i \sum_j (+P_{ij}), \quad (5.3)$$

$$\text{Загрози } -Q_i = \lambda_i \sum_j (-P_{ij}), \quad (5.4)$$

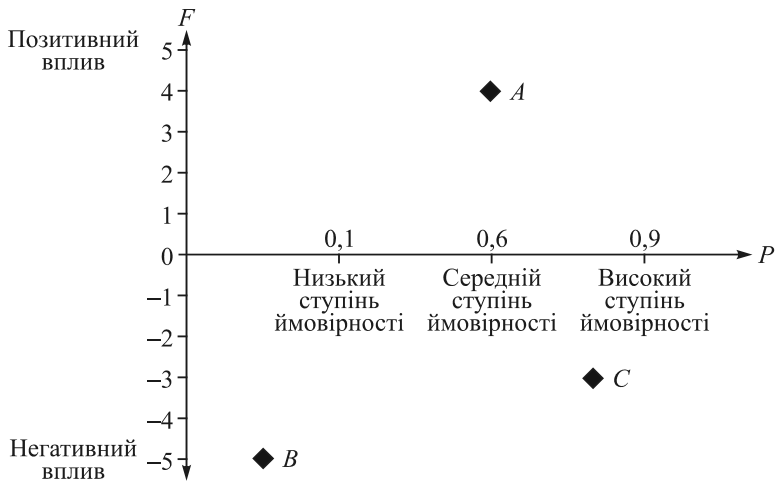
де  $(+P_{ij})$ ,  $(-P_{ij})$  — відповідно позитивна (від 0 до +5) та від'ємна (від 0 до -5) оцінка сили впливу  $j$ -го фактора  $i$ -ї групи факторів;

$\lambda_i$  — значущість  $i$ -ї групи факторів.

Іншими інструментами оцінювання важливості факторів та сили їх впливу на людські ресурси організації є матричний та графічний методи. Для оцінювання можливостей застосовується матриця можливостей, яка будується за двома критеріями: ймовірність використання можливостей та сила впливу можливості. Вона дозволяє побачити можливості, які чинять найбільший вплив, за найвищої ймовірності їх використання. Саме на них слід звернути увагу першочергово.

Подібно до цього варто складати матрицю для оцінювання загроз. Кожна її клітинка висвітлюватиме ймовірність реалізації загрози та можливі наслідки цього (руйнівні, критичні, важкі, незначні). Зрозуміло, що найбільшу небезпеку являють руйнівні за наслідками загрози з високою ймовірністю їх реалізації. Проте до всіх негативних полів матриці загроз необхідно уважно ставитися, застосовуючи різні засоби щодо їх обмеження або усунення. Обидві матриці конкретизують матрицю сили ймовірності, подану у табл. 5.5.

Іншим методом аналізу впливу факторів зовнішнього середовища є графічний. Щоб зобразити графічну схему можливого впливу позитивних та негативних факторів зовнішнього середовища, треба побудувати точки, які визначають силу впливу кожного фактора (від -5 до 0, та від 0 до +5), а також ймовірність його дії (від 0 до 1). Схема показує, де знаходяться найбільші загрози і найсприятливіші можливості зовнішнього середовища управління персоналом організації (рис. 5.3):



$F$  – сила впливу (у балах);  $P$  – ймовірність впливу (у балах)

Рис. 5.3. Оцінка впливу та ймовірності дії факторів

Припустимо, тютюнова компанія на першому етапі аналізу зовнішніх факторів з'ясувала, що істотною загрозою її майбутнім прибуткам становить занепокоєність громадськості щодо негативного впливу її продукції на здоров'я молоді. Припустимо, це фактор С на рис. 5.3, сила впливу якого оцінюється у (-3 б.). В результаті пропаганди здорового способу життя смаки споживачів щодо продукції компанії можуть змінитися. На наступному етапі було передбачено, що в майбутньому періоді цей фактор значно посилиться і, ймовірно, викликати тиск на організацію через запровадження заборонних чи обмежувальних заходів, поширення критики компанії у засобах масової інформації. Варто оцінити, як це вплине на організацію. Наскільки великим буде вплив цього чинника у майбутньому. Чи зможе він вплинути на кількість працівників компанії, їхнє ставлення до роботи, лояльність до компанії? Якщо оцінювання фактора визначило його як чинник сильного впливу й високої ймовірності дії (0,8), то компанія має вжити заходи реагування, наприклад використання частини виробничого потенціалу для виготовлення іншої продукції.

Отже, шляхом сканування, моніторингу, прогнозування та оцінювання факторів організація може прийняти обґрунтовані рішення щодо зменшення загроз і розширення сприятливих можливостей для успішного управління людськими ресурсами.

## 5.4. SWOT-аналіз управління людськими ресурсами організації

---

---

Діагностика внутрішніх та зовнішніх сторін управління персоналом має сенс лише у тому разі, якщо зіставити вплив виявлених та виміряних сильних і слабких сторін організації із впливом визначених можливостей та загроз з боку оточення.

На основі зіставлення внутрішніх сил і слабких сторін із зовнішніми загрозами і можливостями компанія обирає стратегічну альтернативу, яку розроблятиме й реалізовуватиме. Процедура зіставлення доцільно проводити за поданим нижче алгоритмом.

1. Визначити ключові чинники успіху організації у сфері людських ресурсів.

2. Порівняти організацію з її основними конкурентами за обраними позиціями та визначити конкурентну перевагу організації (конкурентний профіль).

3. Оцінити значення та ступінь впливу ключових факторів внутрішнього середовища компанії (сильних та слабких сторін).

4. Оцінити вплив можливостей зовнішнього середовища та ймовірностей їх використання.

5. Оцінити вплив загроз зовнішнього середовища та ймовірностей настання їх дії.

6. Зіставити загальні знормовані оцінки впливу сильних та слабких сторін внутрішнього середовища із загальними знормованими оцінками впливу можливостей і загроз зовнішнього середовища, заносючи усі фактори у SWOT-матрицю.

7. Здійснити аналіз виявлених полів SWOT-матриці, комбінуючи взаємозв'язані фактори.

8. Розробити рекомендації щодо прийняття рішення у кожному полі, за кожною значимою групою факторів.

На першому кроці обираються ключові фактори успіху (КФУ), за якими підприємство слід порівняти з основними конкурентами (ближнє оточення), що остаточно покаже, які параметри стратегічного потенціалу людських ресурсів є реально сильними або слабкими. Статистичні дані для такого порівняльного аналізу містяться в оглядах ринку праці та заробітних плат, які проводяться багатьма спеціалізованими компаніями. Так, в Україні огляди ринку праці, заробітних плат, а також повних компенсаційних пакетів виконують такі відомі компанії, як «Хей Груп», «Анкор С.В.», «Frontier Data Services» та Ernst and Young.

Обрані чинники слід оцінити за шкалою оцінок від 1 — найслабша позиція до 10 — найсильніша позиція. Оцінки додаються по

стовбчиках. Найвища кількість балів указує на лідера, який має найкращий стан у сфері людських ресурсів. Якщо розбіжності між лідером та організацією перевищують 20 %, то це свідчить про істотні проблеми в управлінні персоналом компанії. Приклад незваженої оцінки факторів внутрішнього середовища наведено в табл. 5.6.

Таблиця 5.6.

**МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ**  
(незважена оцінка)

КФУ / Оцінка конкурентної сили	Організація	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Продуктивність праці	7	4	10	3
2. Рівень заробітної плати	8	7	9	6
3. Соціальний пакет	3	9	4	5
4. Витрати на підготовку кадрів	10	3	7	3
5. Плинність кадрів	6	4	8	5
Незважена загальна оцінка	34	27	38	22

Як зазначають А. А. Томпсон і А. Дж. Стрикленд [12, с. 197], при незваженій оцінюванні припускає, що кожний ключовий фактор успіху або конкурентна сила однаково важливі, але зазвичай вони нерівнозначні. Тому краще застосовувати систему зважених оцінок. Для цього бальні оцінки кожного фактору множимо на його вагу. Результати заносимо в таблицю (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

**МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ**  
(зважена оцінка)

КФУ / Оцінка конкурентної сили	Вага	Організація	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Продуктивність праці	0,4	2,8	1,6	4	1,2
2. Рівень заробітної плати	0,2	1,6	1,4	1,8	1,2
3. Соціальний пакет	0,1	0,3	0,9	0,4	0,5
4. Витрати на підготовку кадрів	0,2	2	0,6	1,4	0,6
5. Плинність кадрів	0,1	0,6	0,4	0,8	0,5
Зважена загальна оцінка	1,0	7,3	4,9	8,4	4,0

Як бачимо, організація поступається Конкурентові 2 за основними факторами успіху, хоча розбіжності між ними не переви-

щують 20 %. Конкурентний профіль людських ресурсів організації можна зобразити графічно, порівнюючи окремі показники і функції управління персоналом за (табл. 5.8). Оцінювання окремих показників проводиться методом порівняльного аналізу, а функцій управління — експертним методом [3, с. 221].

Таблиця 5.8

**ПОРІВНЯННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ (НА ОСНОВІ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН) ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Функції та показники управління персоналом	Оцінка				
	дуже висока	висока	середня	низька	дуже низька
Продуктивність праці		●	□		
Витрати на персонал	●	□			
Коефіцієнт плинності		●	□		
Планування трудового потенціалу		●		□	
Відбір і найм			●	□	
Адаптація персоналу			●	□	
Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації		□	●		
Ротація, планування кар'єри				□	●
Перспективи професійного росту	□			●	
Розвиток організаційної діяльності	□		●		
Переміщення персоналу усередині підприємства			□	●	
Управління комунікаціями			●	□	
Соціальний захист		□		●	
Техніка безпеки і охорона середовища	●			□	
Стосунки між керівниками і працівниками			●	□	
Технології управління персоналом		□	●		
Дисципліна	●		□		
Скорочення і звільнення	●				□
Робота з пенсіонерами			□		●
Оцінка і оплата праці, мотивація трудової діяльності		●	□		

□ — позиція організації  
 ○ — позиція конкурента

Аналіз свідчить, що незважаючи на кращі позиції підприємства у сфері підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку, на досконаліші технології управління персоналом, воно все ж таки поступається конкурентам за рівнем продуктивності праці, дисципліни та оплати праці.

Наступний крок — оцінювання впливу виявлених сильних та слабких сторін людських ресурсів підприємства, що мають для нього ключове значення.

Розглянемо приклад. Нехай серед сильних сторін організації виявлено такі чинники:

- високий рівень компетентності персоналу;
- наявність інноваційного потенціалу у співробітників;
- достатній HR-бюджет служби управління персоналом;
- можливість кар'єрного просування;
- висока заробітна плата.

До слабких сторін сфери людських ресурсів організації віднесено такі фактори:

- Відсутність стратегічного підходу до управління персоналом
- слабкість власної бази навчання та перекваліфікації персоналу;
- значна частка застарілих робочих місць;
- низька дисципліна праці;
- конфлікти між працівниками і менеджерами.

Щоб оцінити сильні та слабкі сторони організації, можна скористатися такою методикою. Оцінимо кожний з факторів за шкалою від 1 до 10 балів. Після цього визначимо величину впливу даного фактора на підприємство, від 0 до 3 балів, де оцінка 0 відповідає відсутності впливу, а 3 — максимальному впливу фактора. Напрямок впливу визначає знак сукупної числової оцінки, що отримується шляхом множення значення фактора на показник величини його впливу.

Для подальшого порівняння впливу факторів внутрішнього середовища (сильних та слабких сторін) використовуємо нормування:

$$S'_j(W'_j) = \pm \frac{C_j I_j - \min_{j=1, s(w)} \{C_j I_j\}}{\max_{j=1, s(w)} \{C_j I_j\} - \min_{j=1, s(w)} \{C_j I_j\}} \cdot 10, \quad (5.5)$$

де  $S'_j(W'_j)$  — знормована оцінка впливу фактора (сильної або слабкої сторони підприємства),  $C_j$  — значення відповідного  $j$ -го фактора (від 1 до 10),  $I_j$  — величина впливу  $j$ -го фактора на організацію (від 0 до 3) (табл.5.9).

Таблиця 5.9

**ОЦІНКА ВПЛИВОВОСТІ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ  
СТОРИН ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Фактори	Оцінка фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Числова оцінка впливу фактора внутрішнього середовища	Знормована оцінка впливу фактора
<i><b>Сильні сторони підприємства</b></i>					
Високий рівень компетентності персоналу	10	3	+	30	10,0
Наявність інноваційного потенціалу у працівників	8	3	+	24	7,5
Достатній HR-бюджет служби управління персоналом	8	2	+	16	4,17
Можливість кар'єрного просування	6	1,5	+	9	1,25
Висока заробітна плата	7	2	+	14	3,33
<i><b>Слабкі сторони підприємства</b></i>					
Відсутність стратегічного підходу до управління персоналом	8	3	-	24	-7,5
Слабкість власної бази навчання та перекваліфікації персоналу	5	1,5	-	7,5	-0,63
Значна частка застарілих робочих місць	7	2	-	14	-3,33
Низька дисципліна праці	6	2,5	-	15	-3,75
Конфлікти між працівниками і менеджерами	4	1,5	-	6	0

На особливу увагу заслуговують фактори, що отримали у результаті нормування високу оцінку. Як бачимо з таблиці, найвпливовішими сильними сторонами підприємства є високий рівень компетентності персоналу, його інноваційний потенціал, висока заробітна плата. Найслабкішим за ступенем впливу фактором є відсутність стратегічного підходу до управління персоналом (-7,5 балів).

Далі треба визначити вплив та ймовірність використання сприятливих факторів зовнішнього середовища (див. табл. 5.5).

Особливого значення для підприємства набувають фактори з дуже сильним та значним ступенем впливу та високою або сере-

дньою ймовірністю їх використання підприємством. При цьому припускається, що за умови використання можливості ступінь її впливу на діяльність підприємства детермінований. Тому немає потреби визначати ймовірність реалізації кожного з варіантів впливу використаних можливостей на діяльність підприємства.

Надамо наступні числові оцінки чотирьом групам впливу можливостей:

- невеликий вплив — 1;
- помірний вплив — 4;
- значний вплив — 7;
- дуже сильний вплив — 10.

Значення сукупної оцінки впливу можливостей обчислюється за наступною формулою:

$$O = C_q, \quad (5.6)$$

де  $O$  — сукупна оцінка впливу можливостей,

$C$  — значення впливу за використання можливостей (1, 4, 7 або 10);

$q$  — середня ймовірність використання можливостей за відповідною групою ( $q_1 = 0,85$  для групи з високою ймовірністю використання можливостей,  $q_2 = 0,5$  для групи із середньою ймовірністю використання можливостей та  $q_3 = 0,15$  для групи з низькою ймовірністю використання можливостей).

Для отримання співвимірних результатів за всіма блоками аналізу SWOT (можливості, загрози, внутрішні сильні сторони, внутрішні слабкі сторони) отриману оцінку слід знормувати:

$$O'_j = \frac{C_j q_j - \min_{j=1,n} \{C_j q_j\}}{\max_{j=1,n} \{C_j q_j\} - \min_{j=1,n} \{C_j q_j\}} \cdot 10, \quad (5.7)$$

де  $O'_j$  — знормована оцінка  $j$ -ї можливості,

$n$  — кількість можливостей;

множення на 10 для зручності сприйняття.

Аналогічно слід визначити вплив зовнішніх загроз на управління людськими ресурсами організації (табл. 5.5): оцінити можливі наслідки загроз та ймовірності їх реалізації.

Надамо чотирьом станам, що можуть настати у разі реалізації загроз, такі умовні значення за ступенем впливу:

- «Руйнування» — 10;
- «Критичний стан» — 7;
- «Важкий стан» — 4;



- «Легкий удар» — 1.

Наслідком загроз, що настають у результаті реалізації, також слід призначити певні ймовірності, оскільки не завжди можна абсолютно точно передбачити, який наслідок матиме загроза. Так, стан «руйнування» не обов'язково призведе саме до руйнування системи управління персоналом, проте у разі повної реалізації матиме на неї катастрофічний вплив. «Критичний» стан характеризує легші за впливом ситуації, які також мають серйозний вплив, можуть загрожувати нормальному функціонуванню і у разі невжиття потрібних заходів перейти в руйнівний. «Важкий» стан характеризує загрози, які перешкоджають розвитку системи і реалізації стратегії управління персоналом, проте не є нездоланими. Стан «легкий удар» характеризує слабку загрозу, що виражає повсякденні фактори впливу зовнішнього середовища.

Розраховуючи сукупну числову оцінку впливу загрози, використовуватимемо середнє значення впливу, отримане за такою формулою:

$$T = \sum_{i=1}^4 C_i p_i q_i, \quad (5.8)$$

де  $T$  — сукупна оцінка впливу загрози;

$C_i$  — значення стану у разі реалізації загрози (1, 4, 7 або 10);

$p_i$  — ймовірність настання даного стану у разі реалізації загрози (від 0 до 1);

$q_l$  — середня ймовірність реалізації загрози за відповідною групою ( $l = 1, 2, 3$  — кількість груп за величиною ймовірності реалізації,  $q_1 = 0,85$  для групи з високою ймовірністю реалізації загрози,  $q_2 = 0,5$  для групи із середньою ймовірністю реалізації загрози та  $q_3 = 0,15$  для групи з низькою ймовірністю реалізації загрози).

Як і в попередньому випадку, для подальшого зіставлення отриману оцінку необхідно знормувати:

$$T'_j = - \frac{\sum_{i=1}^4 C_{ij} p_{ij} q_{ij} - \min_{j=1,k} \left\{ \sum_{i=1}^4 C_{ij} p_{ij} q_{ij} \right\}}{\max_{j=1,k} \left\{ \sum_{i=1}^4 C_{ij} p_{ij} q_{ij} \right\} - \min_{j=1,k} \left\{ \sum_{i=1}^4 C_{ij} p_{ij} q_{ij} \right\}} \cdot 10, \quad (5.9)$$

де  $T'_j$  — знормована оцінка  $j$ -ї загрози (взята зі знаком мінус для відображення впливу факторів),

$k$  — кількість загроз,

множення на 10 для зручності сприйняття.

Нехай загрозу «Збільшення податкового навантаження та фонд оплати праці» оцінено у  $(-7)$  балів). Ймовірність реалізації загрози становить  $0,5$ , а ймовірність настання критичного стану за умови реалізації цієї загрози —  $0,1$ . Тоді комплексна оцінка загрози дорівнюватиме  $(-7) \cdot 0,5 \cdot 0,1$  або  $(-0,35)$ . Потім одержані у такий спосіб оцінки загроз треба знормувати.

Особливу увагу треба звернути на загрози, що реалізуються з високою ймовірністю і призводять при цьому до гірших наслідків. Зокрема, важливими є всі загрози, що з високою ймовірністю можуть призвести до руйнування (навіть за умови низької ймовірності реалізації загрози), до критичного стану (з високою або середньою ймовірністю реалізації) або до важкого стану (з високою ймовірністю реалізації).

Одержані, відібрані та виміряні в результаті попередніх етапів стратегічного аналізу людських ресурсів фактори заносяться до SWOT-матриці. Вона узагальнює результати діагностики стратегічної позиції компанії, утворюючи різні комбінації її сильних (*S* — strength) та слабких сторін (*W* — weakness), а також можливостей (*O* — opportunities) та загроз (*T* — threats) з боку її оточення (рис. 5 4). Біля кожного фактора проставляється бальна оцінка їх впливу.

У матриці на перетині відібраних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища утворюється чотири поля:

- поле I — сильні сторони й можливості;
- поле II — сильні сторони й погрози;
- поле III — слабкі сторони й можливості;
- поле IV — слабкі сторони й погрози.

Фактори, які потрапили у лівий верхній квадрат (поле I) в перспективі визначатимуть подальший успішний розвиток людських ресурсів організації. Натомість фактори, об'єднані у правому нижньому квадраті матриці, є джерелом найбільшої ймовірності виникнення проблем в майбутньому періоді.

Безпосередньо зіставити фактори блоків внутрішнього та зовнішнього середовища неможливо, оскільки вони не є співвимірними. Скажімо, не можна порівняти фактор «високий рівень компетентності персоналу (10,0)» та фактор «Розбудова транспортної інфраструктури (4,1)». Отримані числові оцінки характеризують тільки відносну величину факторів усередині відповідного блоку і не можуть слугувати для кількісного порівняння оцінок факторів у різних блоках. Проте у межах кожного поля фахівці служби управління персоналом мають розглянути усі можливі парні комбінації і виділити ті з них, які варто врахувати під час розроблення стратегії управління персоналом.

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява на ринку праці випускників вишів за ключовими для компанії спеціальностями (2,8)</li> <li>2. Розбудова транспортної інфраструктури, що дозволяє наймати робчу силу з інших регіонів (0,2)</li> <li>3. Зростання попиту на продукцію компанії (10,0).</li> <li>4. Залучення в організацію нових інвестицій (10,0).</li> <li>5. Збільшення доступності послуг тренінгових компаній (3,4)</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ймовірність зростання інфляції (0,2).</li> <li>2. Несприятливі демографічні зміни (-1,2).</li> <li>3. Збільшення податкового навантаження на фонд оплати праці (-3,9)</li> <li>4. Законодавче подовження пенсійного віку (-6,9)</li> <li>5. Посилення дефіциту робітничих професій на галузевому ринку (-10,0)</li> </ol>
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень компетентності персоналу (10,0)</li> <li>2. Наявність інноваційного потенціалу у працівників (7,5).</li> <li>3. Достатній HR-бюджет служби управління персоналом (4,17).</li> <li>4. Можливість кар'єрного просування (1,25).</li> <li>5. Висока заробітна плата (3,33).</li> </ol>	<p>Поле I: сильні сторони та сприятливі можливості</p>	<p>Поле II: сильні сторони та загрози</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність стратегічного підходу до управління персоналом (-7,5)</li> <li>2. Слабкість власної бази навчання та перекваліфікації персоналу (-0,63)</li> <li>3. Значна частка застарілих робочих місць (-3,33)</li> <li>4. Низька дисципліна праці (-3,75)</li> <li>5. Конфлікти між працівниками і менеджерами (0,0)</li> </ol>	<p>Поле III: слабкі сторони та сприятливі можливості</p>	<p>Поле IV: слабкі сторони та загрози</p>

Рис. 5.4. SWOT-матриця аналізу управління людськими ресурсами

Зокрема, для пар, вибраних з поля I, слід розробляти стратегію використання сильних сторін управління персоналом організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей зовнішнього оточення. Наприклад, висока компетентність персоналу (10,0) та наявність у нього інноваційного потенціалу (7,5) дозволяє забезпечити ефективне використання нових інвестицій (10,0) для розроблення інноваційної стратегії розвитку. Незважаючи на досить невисокий рівень заробітної плати, за зростання попиту на продукцію організації можна сподіватися на збільшення чисельності персоналу, у тому числі й за рахунок випускників вишів за ключовими спеціальностями.

Для пар з поля II стратегію управління персоналом спрямовано на використання сильних сторін організації для усунення загроз із зовнішнього середовища. Припустимо, маючи конкурентні переваги із заробітної плати, організація може протистояти негативним впливам зростання інфляції. Проте, оцінюючи несприятливі зовнішні тенденції у соціальній сфері, стратегія управління персоналом має бути спрямована на розширення видів соціальної допомоги та підтримки висококваліфікованих працівників з тим, щоб зберегти їх чисельність та інноваційний потенціал.

Для пар, які виявилися на поле III, стратегію управління персоналом слід побудувати у такий спосіб, щоб за рахунок можливостей у зовнішньому середовищі спробувати здолати наявні слабкості всередині організації. Наприклад, слабкість власної бази навчання та перекваліфікації персоналу можна компенсувати за рахунок збільшення доступності послуг тренінгових компаній, а також залучення до роботи в організації добре підготовлених спеціалістів.

Для пар у полі IV, потрібна стратегія управління персоналом, яка б дала можливість організації позбавитися слабких сторін і спробувати запобігти загрозам, зовнішнього середовища. Проте, може статися, що слабкі сторони організації та зовнішні загрози взаємно посилюють одне одного. Скажімо, в організації виявлені проблеми із застарілими робочими місцями  $(-3,3)$  та дисципліною працівників  $(-3,75)$ , що в умовах дефіциту робітничих кадрів на ринку праці  $(-10,0)$ , змушує шукати шляхи впливу на робітників власними силами.

Останнім кроком SWOT-аналізу людських ресурсів є ухвалення управлінських рішень за кожною комбінацією значущих факторів, які в подальшому стануть підґрунтям розроблення стратегічних альтернатив.

Так, у полі I логічними будуть рішення щодо збільшення джерел залучення висококваліфікованої робочої сили та проведення тренінгів для провідних фахівців. У полі II — рішення щодо додаткових форм соціального захисту працівників. Управлінські рішення у полі III матриці пов'язані з розвитком стратегічного управління персоналом, модернізацією робочих місць, згуртуванням колективу. У полі IV, очевидно, конструктивними рішеннями можуть бути ліквідація неперспективних робочих місць, усунення причин конфліктів між працівниками і менеджерами, підготовка робітників дефіцитних професій власними силами.

Значення стратегічного аналізу управління людськими ресурсами організації полягає:

— у нових можливостях їх подальшого розвитку, які відкриваються перед організацією завдяки аналізу зовнішнього середовища;

— у попередженні ймовірних загроз, які можуть послабити конкурентні позиції компанії на ринку та в суспільстві;

— у визначенні сильних сторін організації, ключових чинників її ділового успіху, на які слід спиратися в процесі реалізації стратегії управління людськими ресурсами;

— у формуванні рішення щодо слабких сторін внутрішнього середовища управління персоналом, які необхідно нейтралізувати, виправити або усунути;

— в обґрунтуванні підстав для коригування та конкретизації цілей та завдань компанії;

— у визначенні стратегічної сили або конкурентної переваги людських ресурсів компанії;

— у виявленні стратегічних альтернатив на основі зведеного стратегічного аналізу людських ресурсів організації.

Етапи проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації:

— визначення місії управління людськими ресурсами організації;

— встановлення цілей управління людськими ресурсами організації;

— проведення діагностики сильних та слабких сторін внутрішнього середовища управління персоналом та вивчення їх реального впливу;

— аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища;

— проведення зведеного SWOT-аналізу людських ресурсів та ухвалення управлінських рішень за кожною комбінацією значущих факторів.

Місія управління персоналом повинна відбивати:

➤ основні цінності персоналу, які підтримує компанія;

➤ унікальні технології роботи з людьми;

➤ ключові компетенції персоналу, які розвиває компанія;

конкурентні переваги, які отримує персонал, працюючи для цієї компанії.

Проведення діагностики сильних та слабких сторін внутрішнього середовища управління персоналом передбачає управлінське обстеження сфери людських ресурсів організації, яке містить:

- аналіз управління персоналом у системі функціональних зон організації (маркетинг, фінанси, виробництво, культура та імідж компанії) з метою визначення ефективності їх взаємодії та виявлення стратегічно сильних та слабких сторін їх взаємозв'язку;

- методичну оцінку функцій та бізнес-процесів управління персоналом з метою визначення їх ключових (ТОП) характеристик, які зумовлюють конкурентні переваги організації;

- аналіз нематеріальних активів компанії з метою визначення розривів між наявними та бажаними для досягнення стратегічних цілей активами, обмежень, пов'язаних з активами, точок вразливості активів, а також ідентифікації програм розвитку ключових нематеріальних активів компанії;

- аналіз людських ресурсів організації.

У проведенні зовнішнього аналізу управління персоналом доцільно виокремити такі основні кроки:

- визначення важливих зовнішніх чинників;

- прогнозування того, як ці чинники можуть посилити або зменшити свій вплив протягом планованого періоду;

- бальне оцінювання сили та ймовірності впливу чинників зовнішнього оточення на організацію та її людські ресурси;

- аналіз можливих наслідків впливу цих чинників на діяльність організації.

У межах аналізу зовнішнього оточення доцільно будувати матрицю оцінювання впливу факторів, матрицю можливостей та матрицю загроз, які дозволяють виявити найбільш сприятливі можливості та найнебезпечніші загрози для сфери людських ресурсів організації.

На основі порівняння організації з конкурентами за ключовими характеристиками її людських ресурсів складається конкурентний профіль організації, оцінюється стратегічний потенціал її людських ресурсів.

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



## Терміни і поняття

---

---

Стратегічний аналіз людських ресурсів організації

Місія управління персоналом

Цілі управління персоналом

Діагностика внутрішнього середовища людських ресурсів організації

Аналіз зовнішнього середовища людських ресурсів організації

Оцінювання впливу сильних та слабких сторін людських ресурсів організації

Оцінювання впливу зовнішніх можливостей та загроз

Стратегічний потенціал людських ресурсів організації  
Стратегічний клімат організації  
Стратегічна позиція людських ресурсів організації  
Конкурентний профіль людських ресурсів організації  
SWOT-матриця

## Питання для перевірки знань

---

---



1. Охарактеризуйте місію та завдання організації в контексті стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Сформулюйте мету стратегічного аналізу людських ресурсів організації.
3. Назвіть етапи стратегічного аналізу людських ресурсів організації.
4. Якими методами оцінюються зовнішні можливості та загрози?
5. Про що свідчить ситуація на ринку праці в контексті стратегічного аналізу людських ресурсів організації?
6. Назвіть найвпливовіші чинники внутрішнього середовища організації.
7. Що таке стратегічний потенціал людських ресурсів?
8. Чим визначається стратегічний клімат організації?
9. Дайте визначення конкурентного профілю організації в контексті стратегічного управління людськими ресурсами.
10. Яка роль кадрового аудиту у стратегічному аналізі людських ресурсів організації?
11. Яке призначення SWOT-аналізу?
12. Які стратегічні рішення приймаються на основі SWOT-аналізу?



## Завдання для індивідуальної роботи

---

---

1. Сформулюйте місію організації з урахуванням аспекту людських ресурсів для:
  - а) вищого навчального закладу;
  - б) виробничо-торговельної компанії;
  - в) рекрутингового агентства.
2. На основі доступної вам інформації оберіть будь-яку українську компанію та зробіть для неї SWOT-аналіз.
3. Поміркуйте, які фактори макросередовища управління персоналом будуть найбільш впливовими у найближчі три роки. Оцініть ступінь їх впливу за 5-бальною шкалою.

4. Проаналізуйте, як фактори макросередовища впливають на систему управління людськими ресурсами, і заповніть табл. 5.4, наведену вище.

5. Складіть перелік показників діяльності організації у сфері людських ресурсів, за якими можна оцінити її конкурентний профіль.

6. Напишіть есе на тему «Взаємозв'язок факторів макро- та мікросередовища стратегічного управління людськими ресурсами організації»

## Література для поглибленого вивчення

---

---



1. Грант Р. Современный стратегический анализ: Пер. с англ. — 5-е изд. — СПб: Питер, 2008. — 560 с.
2. Апенько С. Н., Коньшинова А. Ю. Стратегическое управление персоналом в динамической среде функционирования организаций. — Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. — 292 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2005. — 638 с.
4. Симонова И. Ф., Зазовская Н. М. Стратегические аспекты управления персоналом Москва: Изд-во РГУ нефти и газа, 2001 — <http://www.ecsocman.edu.ru/text/19190006/>
5. Роббинз, Стивен П., Коултер М. Менеджмент. — 8-е изд.: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. — 1056 с.
6. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. — <http://www.logolex.com.ua/articles/10/607/>
7. Мищенко А. П. Стратегическое управление: Учеб. пособие. — Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2003. — 261 с.
8. Фазі Л., Ренделл Р. (ред.). Курс МБА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. — 3-е изд., перераб. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 588 с
9. Никонова Т. В., Сухарев С. А. Управленческий аудит: персонал / Под ред. Ю. Г. Одегова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. — М.: Экзамен, 2002. — 224 с.
10. Пирсон Б., Томпсон Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления : Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 338 с
11. Житник Е. HUMAN RESOURCES ANALYSIS: исследовательское решение для HR/ <http://www.inmind.com.ua/press/publications/186/>
12. Томпсон А. А. і Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. — 928 с.





## АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА, КОМАНДИ І ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1. Лідерство як фактор реалізації стратегії управління персоналом.
- 6.2. Аналіз стратегічних можливостей команди і командоутворення.
- 6.3. Діагностика організації на готовність до запровадження стратегічного управління людськими ресурсами.

### *Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви будете знати:*

- сутність стратегічного лідерства;
- типи лідерства в стратегічному управлінні організацією;
- різницю між лідером і менеджером;
- зміст трансформаційного лідерства;
- роль команди в стратегічному управлінні людськими ресурсами;
- стадії розвитку команди;
- показники готовності організації до впровадження стратегічного управління людськими ресурсами,

*а також уміти:*

- проводити тестування лідерських властивостей у контексті стратегічного управління;
- провадити порівняльний аналіз трансформаційного і трансакційного лідерства;
- відрізнити лідера від менеджера;
- створювати команду і працювати в ній;
- оцінювати команду на готовність її до стратегічних змін;
- провадити діагностику організації на готовність до запровадження стратегічного управління людськими ресурсами.

## 6.1. Лідерство як фактор реалізації стратегії управління персоналом

---

---

Стратегічний аналіз дає підстави для визначення сильних та слабких сторін людських ресурсів організації, можливостей і загроз її зовнішнього середовища, а також їх різноманітних комбінацій, що у сукупності стає базою розроблення стратегії управління персоналом. Проте реалізація цієї стратегії потребує наявності сильного лідерства, міцної команди та готовності організації до запровадження стратегічного управління. Це передбачає одержання відповіді на три запитання: чи є в організації стратегічні (трансформаційні) лідери? чи є команди для проведення стратегічних змін? чи готова організація до стратегічного управління людьми?

Як зазначають Цун-Ян Сі та Сара Їк (Tsun-yan Hsieh and Sara Yik), лідерство є точкою відліку стратегії. Вони розрізняють поняття ефективного менеджера та справжнього лідера, зазначаючи, що ефективні менеджери досягають передбачуваних результатів, натомість лідери створюють прорив в управлінні, генерують нові ідеї. Лідерство в компанії опирається лише на 3—5 % осіб від загальної кількості працівників [1]. Б. Карлоф, С. Седерберг наголошують на основній ролі лідерства, яка полягає не в генеруванні, а саме в реалізації стратегії, адже потрібно переходити від планування і контролю — до навчання і підтримки [2, с. 182]. «Лідерство — це мистецтво змушувати інших робити те, чого ти прагнеш, так, щоб вони думали, начебто самі прагнуть робити це», — говорив Дуайт Ейзенхауер, відомий воєначальник і президент США, маючи на увазі здатність лідера впливати на своїх послідовників. «Менеджмент — це мистецтво домагатися необхідного, а лідерство — мистецтво визначати, чого необхідно домогтися», — стверджував Пітер Друкер, класик менеджменту, припускаючи відмінність між управлінням в межах заданої системи й здатністю змінювати саму систему. Цю ж думку підкреслював підприємець Росс Перо. Він вважав, що «Людьми не можна управляти. Управляти можна запасами, а людей необхідно вести за собою» [3].

В епоху постійних змін, коли організація повсякчасно адаптується до нових умов, проблема формування і використання лідерського потенціалу стає найважливішим стратегічним завданням будь-якої компанії. З мети, прагнень лідера, його життєвих принципів, внутрішніх цінностей і переконань можна сформувати місію організації, яка втілюватиметься в реальній поведінці. Лідери є символами за-

гальної ідеї, вони мобілізують енергію, спрямовану на спільну мету. Завдання лідера мають гармонізувати з метою компанії. Потрібно шукати, за допомогою яких інструментів можна передавати ідеали, цінності, місію лідера до інших [4]. У сучасних умовах господарювання організаціям дедалі більше потрібні гнучкість і здатність до інновацій, відтак вони мають заохочувати й виховувати лідерів. Стратегічне управління є ефективним в тих організаціях, які одночасно розвивають як лідерські, так і менеджерські якості, легко пристосовуються до зміни середовища господарювання.

Поняття «стратегічний лідер» і «керівник» істотно відрізняються, хоча інколи сприймаються як синоніми. Суть відмінності — у різному соціальному й психологічному значенні. Керівника на посаду призначають «зверху», і він управляє підлеглими, використовуючи службове становище в ієрархії. Лідером керівник стає, надихнувши своїх співробітників на виконання справи. Співробітники не підкоряються йому, а йдуть за ним добровільно, тобто фактично «обирають» його на пост «знизу». При цьому обов'язкова умова стратегічного лідерства — право ухвалювати рішення, тобто наявність формальної влади в організації. Але, на відміну від звичайного керівника, лідер має ще й соціальну, психологічну й емоційну опору в колективі людей, які за ним ідуть. Стратегічне лідерство — це не влада і не панування, а служіння справі, що має значення для багатьох. Ефективний стратегічний лідер не підкоряє людей корпоративним цілям і правилам, а переконує своїх співробітників, що вони є частиною компанії, створюють її історію і визначають її майбутнє. Лідерство, засноване на мотивуванні працівників і стимулюванні ініціативи «знизу», зазвичай виявляє триваліший позитивний ефект.

Іншою важливою рисою стратегічного лідера є вміння порушувати стереотипи й встановлені принципи, відчуття нового та здатність його запроваджувати.

На думку Джозефа та Джиммі Бойетті, стратегічні лідери відрізняються від керівників певними рисами (табл. 6.1) [5].

*Таблиця 6.1*

**ВІДМІННІ РИСИ КЕРІВНИКІВ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ЛІДЕРІВ**

Керівники	Стратегічні лідери
Спрямовують дії у правильне русло	Роблять правильні справи
Зацікавлені в продуктивності	Зацікавлені в ефективності
Адмініструють	Запроваджують нововведення

Закінчення табл. 6.1

Керівники	Стратегічні лідери
Підтримують звичайний порядок	Розбудовують організацію
Зосереджують увагу на системах і структурі	Зосереджують увагу на людях
Покладаються на контроль	Покладаються на довіру
Організують і рекрутують персонал	Гуртують співробітників, що працюють над спільним завданням
Наголошують на важливості тактики, структури, систем	Наголошують на важливості філософії, фундаментальних цінностей, загальних цілей
Бачать короткострокову перспективу	Бачать довгострокову перспективу
Ставлять запитання «як?» і «коли?»	Ставлять запитання «що?» і «як?»
Ухвалюють статус-кво	Кидають виклик статус-кво
Зосереджені на сьогоднішньому	Зосереджені на майбутньому
Підбивають підсумки	Дивляться вперед, за горизонт
Докладно розробляють порядок, етапність дій і терміни їх виконання	Розробляють концепції та стратегії
Прагнуть до передбачуваності й порядку	Прагнуть до змін
Уникають ризиків	Ідуть на ризик
Спонукають персонал до дотримання прийнятих стандартів	Надихають співробітників на здійснення змін
Використовують формальний, зумовлений службовим становищем, вплив (вищого на підлеглого)	Використовують особистісний вплив
Вимагають від інших підпорядкування	Спонукають інших йти за собою
Діють у межах прийнятих в організації правил, регламентів, стратегій, процедур	Діють за межами прийнятих в організації правил, регламентів, стратегій і процедур
Мають певну посаду	Беруть на себе керівництво

Генералізований перелік основних рис стратегічного лідера може бути таким [3; 5]:

— має відчуття перспективи — бачення того, до чого потрібно прагнути, у якому напрямку рухатися, передбачає потенційні можливості;

- вміє перетворити бачення майбутнього в конкретні результати, створює та вміє демонструвати позитивний досвід;
- вміє розбудовувати своє оточення, відкриває здатності співробітників;
- вітає зміни, готовий до ризику, кидає виклик обставинам, має впевненість;
- демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенції, постійно вчиться й прагне застосовувати знання на практиці, мислить і висловлюється позитивно;
- виявляє готовність до колективного керівництва, розбудовує командний підхід, почуття партнерства;
- захоплює власною переконаністю й одержимістю не лише своїх співробітників, а й споживачів та інвесторів;
- діє відповідно до проголошених цінностей;
- прагне до досконалості, відкрито визнає недоліки, вміє зберігати енергію руху до кінця, особливо, у важких ситуаціях і за поразки.

Прикладами стратегічних лідерів є: засновник Microsoft Білл Гейтс, який створив світовий стандарт програмного забезпечення; Луїс Герстнер, экс-президент ІВМ, котрий реструктуризував компанію і зробив основним напрямом її діяльності надання послуг; брати Карл і Тео Альбрехти, що розбудували найбільшу німецьку роздрібну мережу Aldi і запропонували покупцям якісні товари за низькими цінами; засновники Dell Computers Майкл Делл та інтернет-магазину Amazon.com Джефф Безос, які спрямували використання високих технологій на задоволення потреб клієнтів.

Стратегічне лідерство має специфічні відмінності. По-перше, його підґрунтям є передусім не формальна влада, що спирається на делеговані повноваження, а неформальна влада, заснована на особистих здібностях і професійних знаннях. По-друге, за умов стратегічного підходу лідерство не є монополізованою функцією певного вузького кола осіб. Стратегічний лідер не стільки керує і контролює, скільки допомагає працівникові зростати і реалізувати себе як творчу особистість. Він сприяє висуванню нових ідей рядовими співробітниками, що уможливорює постійну адаптацію до мінливих умов. Одним з напрямів лідерства є підтримка, виховання й заохочення працівників, що бажають відстоювати нові ідеї, створювати нові продукти. Такі люди, своєю чергою, самі стають лідерами у своїй справі, що врешті-решт забезпечує успіх поставленої ідеї. У найбільш процвітаючих американських роздрібних мережах, таких як Home Depot і Compusa, принцип

залучення до прийняття рішень співробітників різних рівнів — невід’ємна частина корпоративної філософії. Хоча мету й завдання цих компаній формулюють керівники, менеджери середньої й нижчої ланки заохочуються до самостійних дій у заданих рамках.

Щоб створити сприятливий для поширення лідерства організаційний клімат, стратегічний лідер повинен: а) заохочувати ініціативу груп і окремих особистостей з висування ними своїх ідей, підтримувати у працівників почуття власної значущості в бізнесі так, щоб вони сприймали зміни й інновації як необхідність; б) уміти миритися зі стилем поведінки таких ініціаторів і давати їм волю дій; в) заохочувати людей, щоб помилки й невдачі в процесі експерименту не зупинили їх; г) відзначати вдалу ініціативу й нагороджувати ініціаторів, а також заохочувати людей, що висунули невдалу ідею, а не карати й не відсувати на другий план, щоб у майбутньому вони повторювали свої спроби.

Отже, **стратегічне лідерство передбачає передавання повноважень, це розосереджене лідерство або суперлідерство.** Основною метою його є виховання в послідовників здатності бути лідерами [6]. Такі лідери допомагають співробітникам позбутися залежності від зовнішнього керівництва, набути вміння діяти незалежно, вести за собою команду в потрібний момент.

Суперлідери створюють контекст, за якого в підлеглих є впевненість у власних силах, є потрібні навички для розвитку кар’єри й виконання командних ролей. Ключовий момент — це прагнення допомогти підлеглим виробити цінності й навички, що поєднують незалежність, імпровізацію й відповідальність.

Суперлідер:

- заохочує самолідерство;
- заохочує командну роботу;
- заохочує саморозвиток;
- заохочує розділене лідерство, коли кожний член команди готовий виступити в ролі лідера.

По-третє, стратегічне лідерство є не трансакційним, а трансформаційним. Зміни, що відбуваються в організації, розрізняються за своїм характером. Трансакційні зміни зазвичай передбачають модифікацію способів ведення бізнесу та взаємодію людей на повсякденному рівні. Трансформаційні зміни означають істотні зміни у місії компанії, корпоративних структурах, формах і способах діяльності, технологіях, організаційній культурі, організаційних процесах тощо. Такі трансформації найчастіше спричинені необхідністю реагувати на загрози зовнішнього середовища

— процеси злиття або поглинань компаній, поділу ринків, технологічних змін та інше. Відповідно до цієї класифікації Дж. М. Бернс поділяє лідерів організаційних змін на трансформаційних і трансакційних. Перші мотивують працівників організації до досягнення найвищих цілей, очолюють розроблення й реалізацію стратегії фірми. Трансакційні ж лідери розв'язують тактичні проблеми — створюють мережу взаємодії працівників у стабільній ситуації, використовують систему розподілу повноважень і винагороди. Однак вони не здатні запропонувати ні бачення майбутнього компанії, ні шляхи до нього.

Трансакційний лідер визначає мету діяльності своїх співробітників, формулює очікувані ним результати, здійснює позитивний і негативний зворотний зв'язок і конкретизує блага, які стануть доступними працівникам у разі успішного виконання ними поставлених завдань. Така форма лідерства припускає чітке формулювання цілей, способів діяльності, очікувань, пов'язаних з якістю виконання завдань підлеглими, і характеру винагороди за підсумками діяльності. При цьому очікування винагороди є основним мотиваційним початком, що регулює інтенсивність діяльності підлеглих та якість її виконання. Цей тип поведінки лідера підходить практично для всіх ситуацій, які потребують акомпанементу лідера, тобто підтримуючого лідерства. Наприклад, на ранній стадії життєвого циклу групи трансакційне лідерство допомагає розвинути згуртованість і погодженість дій: встановлюються очікування, уточнюється необхідна діяльність та поведінка, система заохочень. Згодом таке трансакційне лідерство може бути використане для контролю діяльності, для формулювання процедур, норм і цінностей, які забезпечують постійну координацію й погодженість поведінки членів команди відповідно до цілей організації.

У рамках трансакційного типу взаємодії винагорода є, по суті, основним мотивом, що визначає якість діяльності співробітників. Проте Бернс зазначає, що лідерство, побудоване на трансакції, накладає низку обмежень на можливості мотивації співробітників лідером. Трансакція найефективніша в умовах стабільного й передбачуваного середовища. Коли ж рівновага середовища порушується (вимагаючи інноваційних змін у діяльності співробітників), мотивація, заснована на трансакції, обмежує можливості лідера переконати працівників прийняти інноваційні виклики. Для цього потрібні засоби мотивації іншого порядку.

Трансформаційні лідери використовують як засоби мотивації діяльності постановку нетривіальних цілей, цікавих співробітни-

кам тим, що потребують нетривіальних розв'язків. У стратегічному управлінні успіх діяльності визначається саме здатністю віднайти оригінальне вирішення нетипового завдання у нестандартній ситуації. Водночас уміння мислити творчо й діяти не за шаблоном для досягнення мети є ефективним механізмом самореалізації працівниками рівня власного професіоналізму. Потреба в цьому виникає, коли поставленої мети не можна досягти відомими способами, акумульованими у професійному досвіді. Отже, процес мотивації співробітників трансформаційним лідером побудований на певній взаємодії з підлеглими, за якої потреби працівників у особистісній самоактуалізації й професійній самореалізації задовольняються лідером в обмін на досягнення організаційних цілей. Сама можливість взаємодіяти з неординарним лідером, орієнтованим на задоволення потреб вищого порядку, часто є для підлеглих центральним мотивом їх ефективної діяльності [7, с. 74].

**Трансформаційне (перетворювальне) лідерство** дає змогу сформулювати довгострокове бачення, яке включає розрізнені завдання в загальний контекст і погоджує діяльність членів команди. Воно поєднує співробітників на основі загальних цінностей і образу віддаленого майбутнього. Формування загального бачення, натхнення членів команди розбудовує в них готовність виходити за межі звичних ролей заради загального успіху.

Цей лідер формулює загальне бачення; висловлює свої цінності; надихає на відданість справі; підтримує зміни. Трансформаційний лідер відрізняється здатністю до ризику, до швидкого реагування і прийняття адекватного рішення, високою професійною та соціальною компетентністю.

Будучи концептуально різними, трансформаційний і транзакційний стилі лідерства не є взаємовиключними. При цьому трансформаційне лідерство доповнює транзакційну концепцію за такими чотирма вимірами поведінкової моделі лідера: харизма/ідеалізований вплив; інтелектуальне стимулювання підлеглих; мотивація як натхнення на досягнення високих результатів; індивідуалізація відносин з підлеглими.

**Харизма/ідеалізований вплив** (charismatic leadership / idealized influence) характеризує поведінку лідера, засновану на такій взаємодії зі співробітниками, за якої він сам є «зразком» та ілюстрацією власних очікувань від підлеглих.

**Індивідуалізація відносин з підлеглими** (individualized consideration) характеризує поведінку, яка: по-перше, відображає рівень особистої уваги лідера до своїх підлеглих з метою їх особистісного й професійного розвитку; по-друге, спрямована на гар-



монізацію цілей організації з особистісно значущими цілями діяльності її співробітників.

**Стимулювання інтелектуальних можливостей підлеглих** (intellectual stimulation) характеризує поведінку, коли об'єктом уваги лідера стає інноваційність розумового процесу співробітників, і зокрема їх здатність визначати нові способи розв'язання старих проблем.

**Мотивація на основі натхнення** (inspirational motivation) відображає таку поведінку лідера, коли його індивідуальність, представлена комплексом особистісних (динамізм, упевненість у собі, почуття гумору тощо), професійних (компетентність, досвід, етика тощо) і соціальних (компетентність у спілкуванні, емоційна розвиненість, комунікативна компетентність і т. п.) характеристик, є джерелом натхнення працівників, що мотивує їх не лише на відповідні очікуванням лідера, а й на їх перевищення.

Синтез зазначених типів поведінки лідера формує трансформаційний стиль, за якого взаємодія лідера з підлеглими, спрямована на взаємний розвиток, що дозволяє досягати стратегічних цілей компанії.

На сучасному етапі проблема формування ефективного стратегічного лідерства стає ключовим завданням успішної організації. Для посилення лідерського потенціалу акціонери й топ-менеджери залучають спеціалістів зовні з метою набуття певних знань і навиків, створення відповідної корпоративної культури, спрямованої на формування і розвиток лідерства.

Стратегічний аналіз лідерства передбачає виявлення впливу різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процесне формування і реалізації. За результатами дослідження Центру креативного лідерства США (Center for Creative Leadership), керівникам у найближчому майбутньому доведеться зіткнутися зі збільшенням складності змін як усередині самих організацій, так і поза компаніями. Фахівці CCL виокремили такі основні тренди лідерства: 1) збільшення рівня складності нових завдань; 2) інноваційна революція; 3) співпраця націй; 4) мистецтво віртуального лідерства; 5) удосконалення тайм-менеджменту; 6) автентичність як найвища цінність; 7) фізичне здоров'я лідерів [8]. На розвиток лідерства в майбутньому найбільший вплив матимуть глобалізація, інноватизація і зміни внутрішньої структури організацій.

Формування глобального лідера, за даними дослідження Інституту стратегічних змін компанії «Андерсон Консалтинг», передбачає певні умови.

- Постійне вдосконалювання знань і здібностей, розвиток здатності об'єктивно оцінювати власні дії, вміння використовувати свої сильні сторони та знати власні прогалини у знаннях.

Лідер повинен користуватися довірою оточення, керуватися особистими фундаментальними й духовними цінностями, органічно поєднуючи емоції, інтелект і ділові якості. Він не стільки накопичує знання, скільки ділитися ними з іншими людьми.

- Управління організацією за допомогою створення внутрішніх і зовнішніх мереж впливу.

Ці мережі часто створюються на неформальній основі, припускають різні угруповання партнерські відносини як усередині однієї сфери діяльності, так і між галузями, що згодом може привести до формального злиття й об'єднання. Такими угрупованнями та об'єднаннями не можна управляти винятково через ієрархічне керівництво й контроль, керівні функції мають бути розділені, часто з-поміж учасників групи, команди керівників. Глобальні лідери повинні вміти керувати збірними — матричними, взаємозалежними, тимчасовими «командами». Вони також повинні розуміти й створювати технологічні системи — інфраструктури, які дають можливість динамічним, складним інформаційним мережам діяти продуктивно. Лідер має виявляти прихований потенціал організації, що міститься у знаннях, здібностях, прагненнях.

- Підвищення особистої кваліфікації персоналу, так само як і професійного рівня організації загалом.

Глобальний лідер майбутнього повинен вміти використовуваний стимулювати відмінності у способах мислення, підходах до вирішення завдань та культурі думок і водночас виявляти те загальне в поглядах, способі життя і т. п., що поєднує людей.

Дієвим механізмом розвитку стратегічних лідерських якостей є розроблення відповідних програм, які мають враховувати культурну специфіку країни, характер структурних зрушень економіки останніх десятиліть і відносно невеликий досвід ведення вітчизняного бізнесу.

Розробляючи програми розвитку лідерських здібностей, варто мати на увазі обмеження, що стають на заваді їх практичній реалізації. Еберхард фон Ленайзен зазначив слабкі сторони, притаманні російським керівникам [3]:

- **Домінування особистих взаємовідносин над професійними** — особисті відносини відіграють набагато важливішу роль, ніж у типовій західній організації. Такий стан можна було вважати цілком нормальним на етапі, коли компанії тільки формувалися й відданість відіграла важливішу роль, аніж професіоналізм, однак

характер особистих відносин з керівництвом, а не професіоналізм або наявність лідерських якостей і донині залишається в багатьох компаніях найважливішим фактором просування кар'єрними сходами. У багатьох вітчизняних компаніях фактично утворилася альтернативна ієрархія, побудована на особистих зв'язках і часто суперечлива щодо професійних вимог організації.

- **Невміння працювати в команді** — десятиліттями радянська система управління базувалася на суворій ієрархічності, і тому значна кількість вітчизняних бізнес-лідерів, незважаючи на свій індивідуальний потенціал, не вміє працювати в команді й налагоджувати командний підхід в організації загалом. Водночас західні компанії дедалі більше усвідомлюють важливість створення командного середовища, в якому всі керівники працюють спільно, роблять свій особливий внесок у загальний успіх компанії. Командна робота й горизонтальна взаємодія особливо важливі в юридичних і консалтингових організаціях, однак і у виробничих компаніях деякі питання спроможна вирішити тільки команда — особливо ті, що вимагають експертизи фахівців різного профілю.

- **Надмірний контроль і нечіткий розподіл обов'язків** — для багатьох компаній, як і раніше, актуальною є проблема розкрадань і корупції на різних рівнях, тому керівництво запроваджує механізми тотального контролю. Водночас такі заходи часто перешкоджають децентралізації й делегуванню повноважень, необхідних для розвитку лідерства. Найбільш успішні міжнародні компанії, щоб стимулювати розвиток підприємницького духу та лідерських якостей, надають менеджерам середньої ланки дедалі більше повноважень, тим самим підвищуючи їхню відповідальність за роботу підрозділів. При цьому контролюються лише заздалегідь погоджені ключові параметри. В результаті багато компаній істотно скоротили кількість рівнів у своїх структурах, підвищили ефективність діяльності, почали гнучкіше реагувати на зовнішні зміни. У вітчизняних компаніях, навпаки, найчастіше немає чітко окреслених зон відповідальності та ефективних процедур прийняття рішень, оскільки їх керівники вважають, що завдяки такій структурі організацій вони зможуть контролювати роботу всіх підрозділів та ефективно боротися зі злочинством.

- **Відсутність досвіду та культури розвитку персоналу** — в багатьох компаніях відсутні широкі погляди на проблему розвитку персоналу, менеджери не володіють достатніми знаннями та досвідом у цій сфері. Приміром, вітчизняні компанії зосереджуються на фінансових механізмах стимулювання працівників, проте не завжди беруть до уваги й інші, не менш дієві чинники мо-

тивації — причетність до загального бачення, емоційна прихильність до роботи або команди, навчання тощо.

Незважаючи на серйозні перешкоди на шляху формування ефективного стратегічного лідерства у вітчизняних компаніях, варто зазначити, що Україна володіє значним лідерським потенціалом. Відмітною характеристикою вітчизняних підприємців є бажання досягти високих результатів, готовність до неординарних рішень, ініціативність та експериментальність.

На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища виховання лідера та його самовиховання потребують тренування вміння вести за собою людей, налагоджувати стосунки з ними та між ними й на цій основі організовувати управління рухом. Щоб стати лідером, треба досягти відповідного рівня культури, освіти, життєвого досвіду й професіоналізму. Завданням служби персоналу й керівництва компанії є розпізнати працівників з лідерськими здібностями розвинути їхні спеціальні та загальнокультурні знання, уміння й навички.

Є три важливі фактори для формування програми лідерства: аналіз етапу розвитку організації й того напрямку, над яким працює компанія; виявлення співробітників і керівників, які виявляють необхідні якості лідера у певних ситуаціях; перевірка стійкості даних якостей у довгостроковій перспективі [5].

**Фактор 1.** Для діагностики етапу розвитку компанії необхідно провести SWOT-аналіз (оцінювання сильних і слабких сторін компанії та її оточення для досягнення стратегічної мети), більш поглиблено дослідити STEP-фактори (соціальні, технологічні, економічні й політичні чинники зовнішнього оточення); оцінити якості конкурентів та їх переваги. Потім слід вивчити історію розвитку компанії з описом її основних компетенцій кожного періоду та проаналізувати динаміку її руху. Важливу роль відіграє моніторинг ступеня лояльності та ретельності персоналу в різні періоди та на сучасному етапі. До нього варто додати опитування працівників, які довго працюють у компанії, щодо їх оцінювання соціального клімату та ставлення до керівництва й колег. Незадоволеність персоналу, зниження мотивації до праці свідчать про стагнацію процесів і старіння поточних методів управління.

**Фактор 2.** Для виявлення співробітників і керівників, що володіють лідерськими якостями, потрібно здійснити оцінювання персоналу методом ассесмент-центру, ігор-симуляцій, тренінгів тощо. Під час таких ігор та тренінгів розвиваються навички системного мислення, командної взаємодії, бачення довгострокової перспективи, освоюються інструменти стратегічного управління.

**Фактор 3.** Після винайдення лідерів необхідно створити атмосферу, в якій можливо перевірити стійкість виявлених якостей у часі. Ймовірні лідери можуть бути лідерами-спринтерами, які компетентними в короткотривалих проектах (наприклад, у ситуації підготовки до виставки), але не здатні зберігати свою енергію протягом тривалого періоду, та лідерами-стайерами, здатними працювати на далекоглядну перспективу. Дієвим заходом виявлення якостей стратегічного лідерства є створення корпоративних міні-проектів із поступовим ускладненням бізнес-завдань. У такий спосіб можна визначити реальних лідерів, здатних вирішувати конкретні майбутні завдання.

Поетапне проведення окреслених процедур на практиці є механізмом створення програм лідерства. Зазначимо, що існує безліч інструментів реалізації вказаного механізму, конкретний вибір яких залежатиме від потреб конкретної організації.

Програма розвитку лідерських якостей може включати такі етапи:

- 1) формулювання стратегічних завдань та обов'язків лідера, виходячи зі стратегічних цілей і завдань організації;
- 2) встановлення цілей розвитку компетенцій стратегічного лідера;
- 3) визначення змісту програми навчання;
- 4) вибір методів навчання;
- 5) організація та проведення процесу навчання стратегічного лідера;
- 6) оцінювання реалізації програми навчання за рівнем набутих компетенцій;
- 7) інтеграція програми в систему стратегічного управління персоналом;
- 8) оцінювання ефективності виконання стратегічних завдань та обов'язків лідера

Основним критерієм ефективності стратегічного лідера є його внесок у реалізацію місії та цілей компанії.

## **6.2. Аналіз стратегічних можливостей команди та командування**

---

---

Сила стратегічного лідерства виявляється у спроможності створити команду, без якої неможливі втілення ідей та реалізація задумів. Відсутність згуртованої ефективної команди неминує веде до поразки лідера. Прикладом може бути втрата

великих шансів на успіх лідерів «помаранчевої революції» в Україні внаслідок невміння працювати командою.

Дослідження команд та командування у стратегічному управлінні організацією є відносно новим напрямом. Увагу фахівців у галузі вискоєфективного управління, організаційного розвитку і соціальної психології управлінські команди та їх утворення привернули відносно недавно, трохи більше 30 років тому. Посилення інтересу до командного підходу пов'язане з певними тенденціями у сфері розвитку стратегічного управління організацією, що полягають у такому [9, с. 374—376]. По-перше, у сучасних компаніях спостерігається тенденція до ускладнення структурного та функціонального складу, появи великомасштабних міждисциплінарних проблем, що потребує запровадження більш ефективних організаційних форм і методів колективного управління з метою мінімізації часу схвалення управлінського рішення та одночасного підвищення його якості, продуктивності, доцільності та своєчасності. Такі завдання можна вирішити за рахунок створення добре сформованої ефективної управлінської команди.

По-друге, висококонкурентні організаційні структури, що успішно розвиваються та володіють високим ринковим потенціалом, в основу свого розвитку покладають задоволення поточних та майбутніх запитів споживачів і задля цього утворюють інноваційні підрозділи, проблемні групи, дослідницькі лабораторії тощо. Підрозділи такого роду характеризуються підвищеною рухливістю організаційних структур, їм властива, за твердженням А. І. Пригожина, «мінлива геометрія, залежна від зміни завдань (перехід співробітників від проекту до проекту, запрошення зовнішніх експертів і виконавців, створення тимчасових відділів і т. д.)» [10, с. 124].

По-третє, за сучасних умов збільшення продуктивності управлінської праці залежить від усвідомлення того факту, що керівник будь-якого рангу пов'язаний зі створенням колективного продукту праці. Належність окремого співробітника до філософії «загальної справи», тобто вироблення «духу командності», має величезне значення як мотивувальний чинник для підвищення продуктивності організації загалом. Процес командування дозволяє використовувати нечіткий розподіл обов'язків у ході реалізації проектів, виявляти причини низького особистого внеску окремих членів групи, об'єднувати особисті та організаційні інтереси.

По-четверте, команда дедалі більше набуває ролі особливого осередку культури, який володіє певними цінностями та символічними ритуалами. Внутрішня культура є однією зі складових командного управління, яке ґрунтується на співуправлінні та самоуправлінні, вищих цінностях сумісної праці, що істотно впливають на продуктивність організації.

У стратегічному управлінні людськими ресурсами командоутворення є необхідним складовим процесом, що дає змогу згуртувати співробітників організації на основі єдиного бачення, місії та цінностей для досягнення спільних цілей. Командоутворення дозволяє спланувати зміни, потрібні для підвищення ефективності групової діяльності, та використати синергійний ефект співробітництва для досягнення спільного результату. Командоутворення є незамінним під час виконання діяльності нового виду, у творчій праці, під час проведення організаційних змін, розроблення та реалізації стратегії розвитку компанії.

**Команда** — це невелика група людей, які взаємодоповнюють і взаємозаміняють один одного в ході досягнення поставлених цілей. Вони поділяють цілі, цінності, загальні підходи до спільної діяльності, беруть відповідальність за кінцеві результати. Організація команди будується на продуманому позиціонуванні учасників, котрі мають загальне бачення ситуації та стратегічних цілей і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії. Команда у стратегічному управлінні є комплементарною, що передбачає: а) наявність додаткових навичок і знань (умінь) у співробітників, б) їх взаємозалежність, коли продуктивність кожного члена групи залежить від продуктивності інших, в) суперординантність цілей, яких прагнуть члени групи, але не можуть досягти без взаємодії та кооперації. Ключ до команди — це те, що не можна досягти цілей без кооперації та взаємодії між членами команди. Крім того, члени групи мають бути спроможними впливати на те, як вони працюватимуть разом для досягнення цілей команди. Наявність суперординантних цілей підкріплюється суперординантними винагородами, які визначають корисність того, що отримують члени команд залежно результатів сумісних зусиль. Стратегічні цілі компанії є завжди суперординантними, тому їх досягнення потребує командоутворення. Істотним моментом є також врахування особистих цілей учасників у разі масштабних організаційних змін, оскільки невисловлені особисті цілі, що спочатку не перешкоджають прогресу на ранніх етапах реалізації програми змін, потім стають на заваді. Урахування особистих ці-

лей співробітників є важливим фактором їх продуктивності та потужним інструментом формування корпоративної культури.

Крім цілей команда у стратегічному управлінні повинна мати місію. Якщо цілі визначають конкретні настанови й орієнтири, яких слід досягти в процесі сумісної діяльності, то місія розкриває сенс її існування, вище призначення: спрямування на вирішення стратегічно важливого завдання організації.

Щоб зробити роботу команди успішною, необхідно:

- формувати команду, орієнтовану на успіх;
- ретельно відбирати членів команди, мотивованих на досягнення;

- здійснювати навчання, націлене на успіх;

- ініціювати «гнучке» лідерство в команді;

- забезпечувати заохочення командної роботи.

Діяльність команд в умовах стратегічного управління людськими ресурсами істотно відрізняється від діяльності традиційних груп (табл. 6.2).

*Таблиця 6.2*

**ВІДМІННОСТІ МІЖ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАДИЦІЙНОЇ ГРУПИ І КОМАНДИ**

Діяльність традиційної групи	Діяльність команди
Ієрархія Рутина та стандартизація Залежність від думки керівництва Структура роботи відповідно до регламенту Проведення окремих рішень функцією управління Чіткий розподіл обов'язків Вплив владою Відсутність почуття власної значущості Конкурентні мислення та відносини	Командна структура Оригінальність, гнучкість і готовність до ризику Співуправління та самоуправління Відсутність заданого управління, менеджмент змін Делегування повноважень Нечіткі обов'язки Бачення майбутніх цілей, менеджмент як партнер продуктивності Самореалізація Взаємодія

Характерними ознаками команд є:

- 1) єдність мети і методів її досягнення;
- 2) єдність принципів і ціннісних орієнтацій, відчуття спільності;
- 3) спільне вироблення завдань;
- 4) взаємодія у процесі роботи;



5) існування та виконання правил і норм, що поділяються усіма членами команди;

6) розподіл ролей, що визнається всіма;

7) триєдність особистісних якостей членів команди:

—активна позиція, високий рівень особистої ініціативи й відповідальності;

—професіоналізм;

—комунікативна культура;

8) єдність мотиваційних стимулів: мотивація членів команди може бути різною, але обов'язково — взаємопогоджуваною та підтримуваною усіма членами команди.

Розгляньмо чотири найпоширеніші види команд [11, с. 253—254]:

➤ функціональні команди;

➤ команди з вирішення проблем;

➤ міжфункціональні команди;

➤ самокеровані команди.

**Функціональні команди** зазвичай об'єднують індивідів, що працюють разом над поточними і взаємозв'язаними завданнями. Функціональні команди часто існують у межах функціональних відділів — маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, персоналу тощо. У межах відділу персоналу, наприклад, за найм, безпеку, навчання і розвиток, оцінювання, оплату праці відповідають одна або кілька функціональних команд.

**Команди з вирішення проблем** орієнтуються на специфічні питання у сферах управління, розв'язання проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах. Такі тимчасові команди можуть розглядати, наприклад, питання якості чи витрат. Зазвичай її члени є працівниками різних спеціалізованих відділів і збираються принаймні раз чи два на тиждень. Команда має право запроваджувати власні рішення, якщо вони не потребують ґрунтовних змін у процесах, що можуть несприятливо вплинути на інші відділи, команди або на зовнішніх учасників (споживачів, постачальників, агентів з регулювання тощо) і не потребують додаткових ресурсів. Команди з вирішення питань не реорганізують роботу менеджерів і не змінюють їхню роль. Фактично, менеджери є відповідальними за вирішення проблем і прийняття рішень командами. Відомим прикладом є робота започаткованих в Японії «гуртків якості», яку можна вважати доцільною в стратегіях підвищення якості.

**Міжфункціональні команди** об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення і вирішення спільних проб-

лем. Міжфункціональні команди складаються з членів кількох департаментів або функціональних обов'язків, займаються проблемами, які переривають лінії відділів і функцій, та розпускаються після того, як проблему вирішено. Вони є найбільш ефективними в ситуаціях, що потребують пристосованості, швидкості та орієнтації на потреби споживачів. Міжфункціональні команди можуть розробляти і запроваджувати програми підвищення якості й нові технології, зустрічатися з постачальниками та клієнтами, щоб поліпшити вхідні дані й результати, а також зв'язувати окремі функції (такі як маркетинг, фінанси, виробництво і людські ресурси), щоб підвищити рівень інновацій у виробництві та обслуговуванні. Особливістю таких команд є зосередження на стратегічних завданнях компанії, тому до їх складу часто входить вище керівництво.

**Самокеровані команди** зазвичай складаються з людей, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватися, щоб виробити єдиний товар (чи його визначальні компоненти) або послугу. Ці команди виконують різноманітні менеджерські завдання:

- складають розклад роботи і відпусток;
- розподіляють завдання між членами команди;
- замовляють матеріали;
- призначають лідера команди (лідерство може переходити від одного члена до іншого);
- визначають основні цілі команди;
- складають бюджет;
- наймають інших співробітників;
- оцінюють роботу один одного.

Вплив самокерованої команди може бути колосальним. Продуктивність праці в них зростає на 30 і більше відсотків [11, с. 254]. Тому організації докорінно змінюють свою структуру й уповноважують такі команди самостійно приймати рішення. Запровадження самокерованих команд може усунути один або більше рівнів управління, таким чином створюючи чіткішу організацію й розвиваючи горизонтальну інтеграцію.

Процес формування команди — завдання, що потребує високих управлінських компетенцій. Команди проходять певні стадії розвитку: формування, бушування, нормування, виконання та розпуску. Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах різняться від стадії до стадії (рис. 6.1).

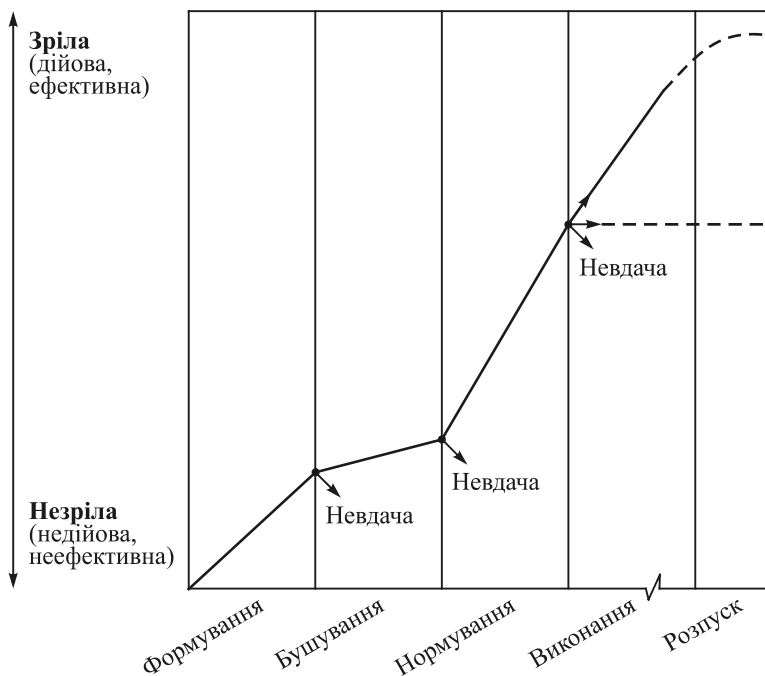


Рис. 6.1. Стадії розвитку команди

Розглянемо стадії детальніше.

**Формування.** На стадії формування люди зосереджуються на визначенні цілей і процедур, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів. Її ознаками є:

- високий ступінь залежності від лідера;
- слабка узгодженість командних цілей;
- неясність індивідуальних ролей та обов'язків;
- роз'яснення лідером цілей, завдань і зовнішніх зв'язків;
- перевірка лідера та системи членами команди;
- наявність лідера — *керівника*.

**Бушування (шторм).** На цій стадії виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів, цілей, відповідальності та лідера. Ознаками стадії є значні труднощі в процесі прийняття рішень.

Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Розгортається змагання за місце в команді, можлива боротьба за владу. Створюються гру-

пування та фракції. Деякі члени можуть триматися осторонь, уникаючи емоційного напруження. На цій стадії потрібно керувати конфліктом, а не придушувати чи ігнорувати його. Команда повинна зосередитися на цілях, реалізація яких потребує компромісів. Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо від самого початку члени групи долучаються до прийняття рішень, вияву міжособистісних і технічних вмінь, побудови команди. Лідер на стадії «шторму» виступає *наставником*.

**Нормування.** Поведінка на стадії нормування виявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних думок та позитивних спробах прийняти компромісне рішення. Команда визначає норми та правила, за якими вона функціонуватиме. Соціальна поведінка орієнтується на співчуття, турботу та позитивне висловлення почуттів, що згуртовує команду. Розвиваються кооперація і поділ відповідальності. Ознаками стадії є:

- домовленість і згода;
- ясність ролей та обов'язків;
- спільне прийняття рішень;
- делегування прийняття другорядних рішень;
- висока відданість та єдність;
- спільна розробка порядку та стилю роботи;
- спільна повага до лідера;
- передавання деяких лідерських функцій у команді;
- наявність лідера — *помічника*.

**Виконання.** На стадії виконання команди ефективно і вправно працюють на досягнення результатів. Її ознаками є:

- зосередженість на успішному досягненні цілей;
- впевнена робота команди навіть без участі лідера;
- перевиконання рішень, узгоджених з лідером;
- висока автономність;
- потреба в делегуванні повноважень;
- непотрібність інструктажу;
- допомога лідера в особистісному розвитку;
- наявність лідера — *передавача повноважень* (розосереджене лідерство).

Дві пунктирні лінії на рис. 6.1 показують, що команди можуть відрізнитися одна від одної після того, як вони пройшли стадію виконання.

Деякі команди роблять належні висновки зі свого досвіду, розвиваються та стають більш ефективними. Інші, особливо ті, які розробили норми, що недостатньо підтримують ефективність, можуть функціонувати лише на рівні виживання. Надмірна само-

орієнтована поведінка, невдало обраний лідер та інші чинники можуть негативно вплинути на ефективність.

**Розпук.** На цій стадії колектив вилучається із соціальної сфери.

Стадії розвитку команди не легко перетнути. У будь-який час може настати поразка, як показано на рис. 6.1. Деякі команди, наприклад команди з вирішення проблем або міжфункціональні команди, можуть діяти протягом шести місяців і більше.

Внаслідок успішного проходження всіх стадій утворюється команда, яка відповідає стратегічним орієнтирам компанії. Вона характеризується:

- самостійною розробкою шляхів досягнення мети;
- високим рівнем навичок командної роботи;
- поділом лідерства, ротацією ролей;
- високим рівнем енергетики;
- високим рівнем впливу на оточення;
- власними правилами й нормами (що може бути проблематичним для організації);
- зацікавленістю в особистісному зростанні та успіху один одного;
- високим рівнем комунікативної компетентності;
- вмінням діяти за межами «зони комфорту»;
- загальним залученням і відданістю працівників.

Коеглер (Koehler, 1989) виявив три характеристики ефективної команди.

1. Ефективні команди не тільки розуміють власні цілі, а й усвідомлюють, яким чином їх досягнення вплине на ефективність діяльності всієї організації.

2. Команди знають, що більшість цілей вимагає спільних зусиль для їх досягнення.

3. Члени такої команди здатні не тільки зрозуміти, а й оцінити і використовувати особистісні та професійні особливості кожного з них.

Густафсон і Клейнер (Gustafson і Kleiner, 1994) пропонують більш розгорнутий перелік якостей, необхідних для підвищення продуктивності команди:

- поділяючий стиль лідерства;
- перетин обов'язків;
- визначеність мети;
- налагодженість комунікації;
- сфокусованість на майбутньому;
- орієнтація на завдання;

- наявність творчих талантів;
- швидка реакція.

Отже, наповнення трьох складових ефективною командою частково пересіченими якостями дає розгорнуту картину критеріїв для аналізу команди, визначення особливостей та шляхів її розвитку, здійснення процесу командоутворення.

Відповідно до цих критеріїв експерти відрізняють ефективну команду від неефективної (табл. 6.3) [12].

Таблиця 6.3

**ПОЛЮСИ НЕЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ**

Неефективність	Ознаки полярності	Ефективність
Невизначеність, неузгодженість	Цілі	Ясність, прийняття всіма членами команди
Байдужість, безучастність	Участь	Активна участь у вирішенні завдань
Недовіра, закритість, страх перед критикою	Довіра	Довіра, вільне вираження емоцій
Ігнорування чи приховування	Конфлікти	Визнання і відкрите обговорення
Зосередженість на особистих цілях, ігнорування незгодних	Прийняття рішень	Розуміння поглядів інших членів команди, спільне прийняття рішень
Залежність групи від однієї людини	Лідерство	Розділяюче, спільне
Суворий розподіл ролей	Рольова структура	Гнучка, ротація ролей
Ригідність, суворий розподіл ролей	Творчість	Пластичність, спонтанність, уява, інновації
Через лідера, ігнорування один одного	Комунікація	Відкрита, спрямована на розуміння, заохочується

В умовах стратегічного управління команди є гнучкими у термінах завдань, складу, часу, що дозволяє легше адаптуватися до змін і вносити необхідні корективи до стратегії компанії.

Стратегічний аналіз командоутворення передбачає виокремлення як сильних, так і слабких сторін команди.

До сильних сторін можна віднести:

- вищу якість та надійність колективних рішень порівняно з індивідуальними;
- синергійний ефект взаємодії фахівців різного профілю;

- атмосферу творчого співробітництва;
- зниження опору змінам;
- відповідальність за кінцевий результат;
- високу адаптивність.

Слабкими сторонами командної роботи можуть бути:

- низька стабільність;
- брак самодисципліни та самоорганізації;
- обмеженість у ресурсах;
- можливість конфліктності (команди з 7—8 осіб найбільш конфліктні, оскільки часто розпадаються на дві ворогуючі неформальні групи; за більшої кількості учасників конфлікти згладжуються);
- труднощі узгодження колективних рішень, яке вимагає більше часу та підвищує ступінь конформізму членів команди.

Аналізуючи команду, необхідно розкрити її зовнішнє та внутрішнє середовище або організаційно-культурний контекст існування команди [9, с. 378—379].

Зовнішній контекст функціонування команди включає такі характеристики:

- 1) організаційний клімат;
- 2) компетентність керівних органів материнської організації в управлінні командною діяльністю;
- 3) складність/структурованість зовнішнього світу;
- 4) наявність/якість систем контролю;
- 5) рівень невизначеності середовища;
- 6) частота й сила стресових впливів.

Внутрішньокомандний культурний контекст характеризується такими індикаторами:

- 1) прийняті всіма учасниками норми та цінності команди;
- 2) способи розподілу влади;
- 3) згуртованість і зв'язаність членів команди;
- 4) характерні способи організації командної взаємодії (командних процесів — координації, комунікації, діяльності з розв'язання конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);
- 5) організація рольового розподілу.

Внутрішній контекст команди є по суті її субкультурою, яка, своєю чергою, є органічною складовою загальної культури організації.

Досягнення стратегічних цілей у процесі командної роботи передбачає правильний розподіл ролей серед членів групи, чітке

розуміння меж влади у прийнятті рішень, певний тип лідерства, характерний для кожного етапу розвитку команди.

У стратегічному менеджменті застосовується типологія особистостей, розроблена І. Маєрс і К. Брігс на базі положень К. Юнга [13].

В основу зазначеної типології покладено чотири шкали переваг (рис. 6.2), характеристики яких наведено в табл. 6.4.

<i>E</i>	Шкала енергії	<i>I</i>	Екстраверт — Інтроверт
<i>S</i>	Шкала сприйняття	<i>N</i>	Сенсорний — Інтуїтивний
<i>T</i>	Шкала прийняття рішень	<i>F</i>	Мислить — Відчуває
<i>J</i>	Шкала стилю життя	<i>P</i>	Вирішує — Сприймає

Рис. 6.2. Шкали переваг особистостей

Виникає питання: яка комбінація типів особистостей у команді буде оптимальною? Очевидно, команда, що складається з абсолютно однакових типів особистостей, мало чим відрізняється за своїм потенціалом від потенціалу однієї людини з команди. Крім того команда формується для процесу вирішення конкретного стратегічного завдання, на кожній стадії якого мають домінувати ті або інші типи особистості. В ідеалі склад команди повинен змінюватися залежно від вирішення завдання або у процесі переходу до нового завдання.

Таблиця 6.4

#### ХАРАКТЕРИСТИКА ЧОТИРЬОХ ШКАЛ ПЕРЕВАГ

Відновлення енергії	Екстраверт ( <i>E</i> ) Відає перевагу поповненню енергії із зовнішнього оточення (людей, занять, речей)	Інтроверт ( <i>I</i> ) Відає перевагу поповненню енергії із власного світу (думок, емоцій, вражень)
Збирання інформації	Людина сенсорного типу ( <i>S</i> ) Відає перевагу отриманню інформації п'ятьма органами відчуттів. Передусім звертає увагу на реальне	Людина інтуїтивного типу ( <i>N</i> ) Відає перевагу отриманню інформації за рахунок «шостого відчуття» та звертає увагу на можливості
Прийняття рішень	Людина, яка мислить ( <i>T</i> ) Приймає рішення «головою», спираючись на логіку та об'єктивні враження	Людина, яка відчуває ( <i>F</i> ) Приймає рішення «серцем», спираючись на особисті переконання та об'єктивні цінності
Стиль життя	Людина, яка вирішує ( <i>J</i> ) Відає перевагу впорядкованому та спланованому стилю життя	Людина, яка сприймає ( <i>P</i> ) Відає перевагу спонтанності та гнучкому стилю життя



Залежно від стадії розроблення й реалізації стратегії вирішення завдань вимагає присутності в команді таких типів особистостей:

— на початкових стадіях (розроблення бачення й місії) потрібні типи *N*;

— на стадії цілепокладання — *T*;

— на стадії деталізації планів — *S*;

— для організації процесу в цілому, створення взаємин у команді — типи *F*.

Для різних моделей стратегічного управління потрібні також різні типи керівників команди [13]. Так, для реалізації **закритої моделі управління** характерний тип керівника, який відповідає типу особистості *SL*. Керівники цього типу орієнтовані на стабільність і порядок; прагнуть встановлювати офіційні відносини з персоналом; цінують у підлеглих працьовитість, ретельність і дисципліну; схильні більше критикувати підлеглих за помилки, ніж винагороджувати за заслуги.

Тип керівника, характерний для реалізації відкритої **моделі управління**, відповідає типу особистості *NF*. Керівники цього типу зорієнтовані на людей і прагнуть враховувати соціальні наслідки управлінських рішень; мають талант переконувати й надихати підлеглих; схильні ухвалювати рішення, ґрунтуючись на особистих симпатіях і антипатіях; але водночас схильні закривати очі на проблеми, сподіваючись, що все налагодиться само собою.

**Модель випадкового управління потребує керівника**, що відповідає типу особистості *SP*. Такі керівники орієнтовані на дії для розв'язання реально виниклих проблем; мають хист ведення переговорів, особливо в кризових ситуаціях; гнучкі й терпимі до підлеглих, з якими прагнуть установити відносини співробітництва; багато уваги приділяють своєчасному виявленню й усуненню недоліків у роботі організації.

**Особливі вимоги до керівника висуває модель управління типу «ідея».**

Тип керівника, характерний для її реалізації, відповідає типу особистості *NT*. Керівники цього типу зорієнтовані на стратегічні можливості, що відкриваються, і схильні до системного мислення; виявляють ентузіазм до ідей підлеглих; з наснагою починають працювати над новими проектами, але найчастіше не доводять їх до кінця.

Знання типології особистостей і типів керівників важливо з огляду на те, що на практиці поєднання всіх бажаних рис в одній людини принципово неможливо. Людський потенціал має певні обмеження для своєї реалізації (природні, часові, ситуативні), тому

переважання одних його якостей відбувається за рахунок інших. Виходячи з цього, І. Адізес висунув ідею про певні комбінації керівників з різними властивостями у стратегічних командах.

За І. Адізесом, це наступні типи керівників, кожен з яких має власний «вітамін зростання»: Р — продуктивність, А — адміністрування, Е — генерація нових ідей, І — інтеграція людей в команду.

Керівник-герой (вітамін Р). Безперечно, це крапций фахівець, настільки продуктивний і добросовісний, що кар'єрні сходи долає негайно. Цей працівник утілює цілі компанії в життя. Він працює день і ніч, приходить в офіс першим і йде останнім. Ненавидить засідання, бо у нього завжди багато справ і «немає часу пустопорожні балачки». Коли він керує підлеглими, то робить наголос на результативності, а не на процесі виконання завдань.

Класичними прикладами керівників-героїв в Україні є управлінці дистрибуційних компаній [14]. Дуже яскраво характеризують такий тип управління цитати власника торгової марки «Хортиця» Євгенія Черняка, який, неодмінно, є «серцем» компанії :

«Конкуренцію шаную, конкурентів — ненавиджу. Шануйте сильних ворогів: чим сильніше конкурент, тим вище можете бути ви».

«Якщо ви невдоволені співробітником, прощайтесь з ним миттєво, але не закривайте перед ним двері компанії назавжди».

«Шукайте людей, які звикли перемагати, а не тих, які фонтанують ідеями. Важлива не стільки ідея, скільки її реалізація».

Керівник-адміністратор. Це яскраво виражений бюрократ. Йому нецікаво, що роблять його підлеглі, важливо, як вони це роблять. Він і його співробітники прибувають до офісу і йдуть з нього вчасно. Не важливо, чим вони займаються, головне, щоб усе працювало «за годинником». Чи організовує він наради? Регулярно! За їх результатами готуються протоколи, ставляться завдання, а потім пишуться звіти про їх виконання (скорочені й розширені). Кожен підлеглий адміністратора обов'язково має інструкції на усі випадки життя.

Найчастіше управлінці з «вітаміном А» працюють у державних органах, фінансових відділах. Адже саме за такої діяльності неможливо бути ефективним без виконання інструкцій, правил і законів.

З другого боку, такі керівники обіймають департаменти міжнародних гігантів, таких як «Microsoft», «Ford» і т. д. Велика корпорація потребує чіткої організації управління — щоб усі філіали і представництва працювали як один організм. Але така політика провокує зниження кількості інновацій, тому з-поміж HR-функцій цих компаній на одне з перших місць ставлять управління талантами і розвиток системи збирання ідей від персоналу нижньої та середньої ланки.

Керівник — генератор ідей. Він постійно вносить десятки нових пропозицій, які «вдосконалять», «поліпшать», «підвищать», «понижать». «Вітамін Е» робить організацію ефективною у тривалій перспективі. Саме завдяки таким керівникам компанії стають інноваційними. Але проблема часто полягає в тому, що реалізувати ці ідеї складніше, ніж озвучити.

Керівник-інтегратор. В управлінні він наголошує на створенні команди, на своїх співробітниках і згоді між ними. «Вітамін І» робить організацію згуртованою й ефективною у довгостроковій перспективі.

Саме «інтегратори» найчастіше стають провідниками командоутворення. Співробітники обожають таких керівників. Прикладом міжнародної компанії, якій потрібні керівники-інтегратори, є «Mars», яким з моменту створення у XIX ст. і досі володіє одна родина. У 70-х рр. вона відмовилася від кабінетів і офісних переговорок, аби співробітники могли відчувати себе командою. Крім того, цей захід дозволив набагато швидше доносити інформацію до колег і керівника [14].

Тепер такий формат організації офісної роботи популярний у численних компаніях.

Природно, «чисті» типи керівників зустрічаються рідко: частіше поєднуються два «вітаміни», рідше — три. У нашому недосконалomu світі не існує ідеальних менеджерів, про яких мріє кожен власник бізнесу. Завжди необхідно вибирати сильні сторони кандидата і миритися зі слабкими.

Ефективній команді потрібні всі «вітаміни зростання», тому саме команда здатна об'єднати переваги кожного типу та усунути чи обмежити недоліки, спрямувавши зусилля на досягнення спільних стратегічних цілей.

### **6.3. Діагностика організації на готовність до запровадження стратегічного управління людськими ресурсами**

Наявність стратегічного лідерства і процесів командоутворення є важливими ознаками готовності організації до стратегічного управління людськими ресурсами в умовах нестабільного середовища, проте вони мають бути підтриманими готовністю всієї організації. Лише синтез індивідуального (лідери), колективного (команди) та цілого (організація) може забезпечити реалізацію стратегічного потенціалу компанії.

Донедавна управління більшої частини підприємств орієнтувалося передусім на ефективне, раціональне використання фінансових і

матеріальних ресурсів. При цьому персонал організації розглядався як стаття витрат, а ефективність управління людськими ресурсами оцінювалася з позиції можливої економії бюджету організації по фонду заробітної плати. Відбувалася явна недооцінка ролі людських ресурсів як невід'ємного елемента системи управління підприємством і найважливішого чинника, від якого залежить ефективність організації загалом.

Методи підвищення ефективності, спрямовані на вдосконалення виробничих і фінансових організаційних підсистем, за сучасних умов досягають меж своїх можливостей, і подальший розвиток організацій можливий лише через підвищення ефективності діяльності за рахунок якісних змін у підходах до управління людськими ресурсами організації. З цією метою варто проводити діагностику організації на готовність до впровадження стратегічного управління людськими ресурсами, яка полягає у виявленні аномалій управління або характеристик реального стану системи управління на основі вибору конкретних ознак або симптомів.

У контексті дослідження систем діагностика управління організацією включає:

- збирання інформації про внутрішні й зовнішні фактори, ситуаційні умови організації, про діяльність у цих умовах та її ефективність. Ці процеси здійснюються за допомогою вивчення документації, бесід працівниками організації, у ряді випадків і з людьми, що працюють у зовнішньому стосовно організації середовищі;
- визначення цілей і обмежень діагностичного дослідження;
- проведення всебічного аналізу системи управління організацією на предмет виявлення її готовності до стратегічних змін;
- формулювання висновків про недоліки системи управління та їх причини;
- розроблення рекомендацій з усунення виявлених недоліків і способів удосконалення системи управління у напрямі стратегічних перетворень.

У багатьох випадках діагностика дає змогу визначити способи розв'язання виявлених проблем, а також встановити, чи володіє організація необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, технічними, інтелектуальними тощо) для запровадження стратегічного управління людськими ресурсами.

Оскільки будь-яка організація є відкритою системою, методика її діагностичного дослідження передбачає, по-перше, аналіз зовнішнього середовища системи, по-друге, аналіз її внутрішньо-

організаційного середовища, і, по-третє, аналіз внутрішньосистемного середовища, тобто взаємозв'язків усередині системи управління персоналом.

Готовність організації до стратегічного управління, на наш погляд, оцінюється за поданими нижче параметрами:

### **1. Наявність стратегічного бачення розвитку компанії, або стратегічного устремління**

Стратегічне устремління — це корпоративне бачення того, чого організація прагне досягти у віддаленому майбутньому. Воно повинне фокусуватися не на проблемах сьогодення, а на завтрашніх можливостях, задавати напрям, створювати відчуття відкриттів і нових можливостей, аби надихнути підлеглих. Логічність стратегічного устремління, його унікальність і атмосфера відкриттів, що дозволяють реалізувати устремління, життєво важливі для співробітників. Люди мають розуміти стратегічне устремління, вірити в нього й діяти відповідно до нього. Формулювання стратегічного наміру має сприяти тому, щоб організація та її співробітники поділяли загальні цінності, могли зазирнути в майбутнє й реалізувати стратегію.

Відкриття й пошук можливостей є базою для розвитку стратегічного устремління. Воно ґрунтується на баченні того, як виглядатиме світ через 10—15 років. Стратегічне устремління створює картину повсякденного життя покупця й описує ті прориви та зміни, яких треба досягти сьогодні, орієнтуючись на майбутні потреби покупця й фактори успіху, необхідні для їхнього задоволення.

Традиційним корпоративним баченням і місіям часто бракує атмосфери відкриттів, нових можливостей і чіткої мети, які є ключовими компонентами стратегічного устремління.

Отже, стратегічне бачення формується на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії і якісно нового, проривного підходу у визначенні перспектив її розвитку. Майбутній успіх сучасних компанії пов'язаний не з тим, щоб бути найкращими, а з тим, щоб стати відмінними від інших. Для цього необхідна, по-перше, інноваційність, по-друге, клієнтоорієнтованість розвитку компанії, по-третє, забезпечення єдності й гармонії інтересів усіх зацікавлених сторін: клієнтів, співробітників, власників і зовнішнього середовища. Концепцію менеджменту персоналу, орієнтованого на бачення розвитку компанії, можна подати у вигляді «кубу стратегічного управління персоналом», розробленого автором на основі ідеї Мартіном Хільбом [15, с. 31] (рис. 6.3).

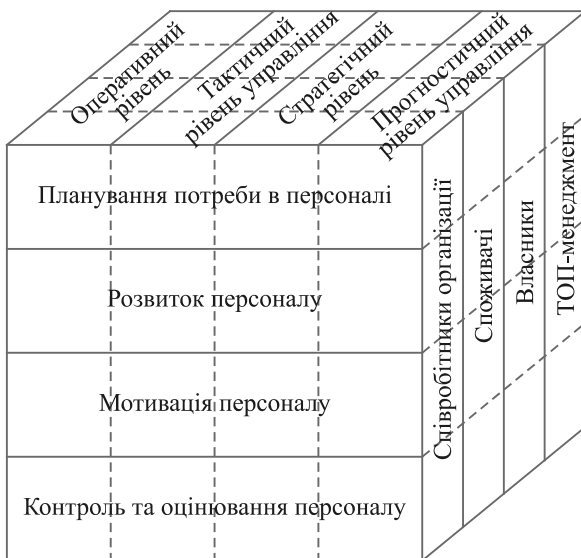


Рис. 6.3. Куб стратегічного управління персоналом

Гранями кубу є: чотири основні групи зацікавлених сторін; чотири загальні функції управління персоналом; чотири види управління за часовим горизонтом (нами додана грань «тактичне управління», яка відрізняється й від стратегічних, і від оперативних завдань). У цій концепції управління персоналом є інтегрованим у стратегічний менеджмент компанії. Крім того, її особливістю є виокремлення прогностичного рівня, який виходить за межі обраної на певний період стратегії.

## 2. Моніторинг та оцінювання динамічності середовища й адекватне реагування компанії

Наявність стратегічного устремління у лідерів організації повинна поєднуватися з їхнім умінням реагувати на сигнали й виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Загальною тенденцією часу є посилення залежності організації від змін її оточення. При цьому швидкість, глибина та ступінь впливу цих змін драматично зростають. У зв'язку з цим перед менеджментом персоналу постає завдання створення моніторингу оточення, який дає змогу своєчасно реагувати на його коливання на всіх етапах циклу стратегічного управління персоналом, а не лише у передмодельному періоді, як то було раніше.

Об'єктами аналізу середовища управління персоналу організації є:

- дальнє зовнішнє середовище, або макросередовище;
- ближнє зовнішнє середовище, або мікросередовище;
- внутрішньо організаційнє середовище;
- внутрішньо системнє середовище.

Аналізуючи макросередовище, доцільно приділити особливу увагу таким чинникам, як досконалість або недосконалість трудового законодавства, податкова система, освітній простір, технологічні нововведення (див. розділ 5). Найвпливовішими факторами мікросередовища компанії є конкуренція з боку інших підприємств і конкуренція на ринку праці значущих для компанії професій, попит на продукцію компанії, кадрова політика інших організацій. До факторів внутрішньоорганізаційного середовища включаються технологічні, економічні та соціальні характеристики компанії. Факторивнутрішньо системного середовища охоплюють стратегію та кадрову політику компанії, рівень її соціальної відповідальності, якість технологій управління персоналом, зміст і рівень компетенцій персоналу, розвиненість корпоративної культури. Серед зазначених факторів обираються найвагоміші, та оцінюються за ступнем впливу. Усі фактори слід не тільки ранжувати за значущістю, а й розглядати у взаємозв'язку. Наприклад, упровадження нових технологій, з одного боку, веде до підвищення продуктивності праці, проте, з другого, може спровокувати скорочення персоналу, а отже спричинити зміни у кадровій політиці.

Згідно з дослідженнями С. Н. Апенько та А. Ю. Коньшунової [16, с. 96, 118, 125], вагомість факторів слід оцінювати на основі оброблення експертних думок за шкалою від 0 до 1.

Наступним кроком є оцінювання глибини та швидкості можливих змін цих факторів. Обидва показники оцінюються у балах. При цьому глибину можливих змін доцільно визначати за шкалою, що містить три категорії: 1 — незначні зміни фактора, 2 — середні за глибиною зміни фактора, 3 — максимально можливі зміни фактора. Залежно від досліджуваного фактора прийнятними є як кількісні, так і якісні характеристики глибини його передбачуваних змін. Аналогічно вимірюється швидкість зміни виокремлених факторів. За трибальною шкалою 3 балам відповідає висока швидкість змін, 2 балам — середня і 1 балу — низька.

Припустимо, серед інших результатів аналізу готовності організації до стратегічного управління персоналом одержано такі характеристики факторів (табл. 6.5).

**ФРАГМЕНТ АНАЛІЗУ ФАКТОРІВ  
СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Фактор	Вагомість	Глибина	Швидкість
Придбання нової технологічної лінії	0,7	3,0	1,4
Фінансово-кредитна система	0,8	2,6	2,0
Заробітна плата в регіоні	0,5	1,0	1,6

У результаті проведеного аналізу середовища організації оцінюється його динамічність, ступінь якої, по-перше, може бути різним для різних факторів, по-друге, може відрізнятися за окремими типами середовища організації. Так, ступінь динамічності зовнішнього середовища може виявитися високим, тоді як для внутрішньоорганізаційного та внутрішньосистемного середовища можуть бути низькі оцінки. Завданням менеджменту персоналу, який займається стратегічними питаннями, є моніторинг усіх можливих змін і визначення готовності організації до адекватної реакції на них. При цьому варто наголосити, що за умов високодинамічного середовища відповідним типом стратегічного управління персоналом має бути управління на основі гнучких екстрених рішень, середовище із середнім ступенем динамічності потребує стратегічного управління на основі передбачення змін, тоді як управління малодинамічним середовищем може здійснюватися методом екстраполяції.

### **3. Гнучка децентралізована організаційна структура з домінуванням горизонтальних зв'язків**

Для запровадження стратегічного управління організацією та її персоналом потрібна гнучка децентралізована організаційна структура, що підвищує важливість таких цінностей, як ініціатива, творчість, ризик, незалежність, вміння передбачати. Незмінні організаційні структури, невиправдана централізація, авторитарний стиль керування, жорстке планування, орієнтування лише на традиційні ринки унеможливають запровадження стратегічного підходу до управління. Реалізація стратегії управління персоналом передбачає демократичний стиль виробництва, можливість самостійно коригувати заплановані рішення, достатню автономію, переважно горизонтальне інфор-



маційне забезпечення. Поряд з вертикальними необхідні розвинені горизонтальні зв'язки, у межах яких приймаються та узгоджуються тактичні й оперативні рішення. У рамках механістичних структур управління мають створюватися гнучкі проектні групи, команди з високим ступенем самостійності та відповідальності. З другого боку, стратегічне управління персоналом потребує злагодженості, збалансованості та інтеграції усіх ланок організаційної структури.

#### **4. Підприємницький професійно-поведінковий профіль менеджменту**

Готовність організації до стратегічного управління персоналом характеризується ставленням до співробітників не як до підлеглих, а як до партнерів, співпідприємців. Таке ставлення є ознакою підприємницького професійно-поведінкового профілю менеджменту, впливовими факторами якого вважаємо такі [17, с. 241—244]:

- професійна компетентність — результат володіння певними компетенціями, які передбачають уміння творчо застосовувати власний професійний досвід, знання передових технологій; уміння орієнтуватись у проблемах, визначати головні цілі та досягати їх;
- творчий потенціал — здатність до нового; генерування ідей, спрямованість на інноваційний розвиток організації;
- організаційні здібності — здатність керівника мобілізувати членів групи для реалізації стратегічних цілей, самоорганізація і самоконтроль, уміння підтримувати й розвивати організаційну культуру;
- здатність до ситуаційного управління — уміння застосовувати спеціальні методи для розв'язання поточних проблем (наприклад, партнерське управління, інтуїцію), швидко приймати рішення;
- стратегічне бачення щодо підтримки інновацій, задоволення потреб споживачів, ділових партнерів, трансформації виробничого процесу та його кадрового забезпечення;
- якість прийнятих рішень та їх внесок у колективні результати.

Зазначені якості стратегічних менеджерів можна оцінити за двобальною шкалою: 0 — «низький рівень», 1 — «середній», 2 — «високий». За одержаними оцінками факторів складемо діаграму, на якій відобразимо як максимально можливу оцінку керівника, так і певну фактичну його оцінку (рис. 6.4).

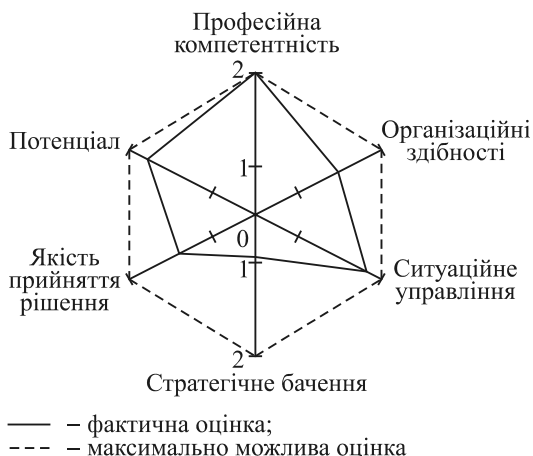


Рис. 6.4. Діаграма бальної оцінки стратегічних менеджерів

*Примітка.* Для точнішого визначення рівня професіоналізму керівників до моделі оцінки доцільно ввести показник вагомості факторів, оскільки вплив цих факторів на результативність менеджера неоднаковий.

## 5. Готовність діючої служби управління людськими ресурсами до стратегічного підходу

Аналіз системи управління персоналом на готовність до запровадження стратегічного підходу повинен дати відповідь на такі запитання:

- Чи є в організації елементи стратегічного управління персоналом?
- Чи формалізовані процеси стратегічного управління персоналом?
- Наскільки пов'язані та взаємоузгоджені компоненти стратегічного управління людськими ресурсами організації?
- Чи інтегрована практика стратегічного управління персоналом у загальну стратегію організаційного розвитку?
- Який зміст і яка тривалість циклів стратегічного управління персоналом в організації?

Відповідаючи на ці запитання, необхідно оцінити ключові фактори, що виявляють професійну, психологічну та організаційну готовність до реалізації стратегії управління персоналом.

Професійна готовність передбачає, що керівники та спеціалісти розуміють теоретичні й методичні засади стратегічного управ-

ління працівниками, а також володіють його основними інструментами.

Психологічна готовність керівників і спеціалістів визначається наявністю стратегічного мислення, перспективного бачення, лідерських якостей, прагненням до змін, бажанням створювати корпоративну культуру, вмінням згуртовувати колектив навколо спільної ідеї, формувати вищі цінності творчого ставлення до праці та відданості організації.

Ступінь організаційної готовності залежить від інтегрованості стратегії управління персоналом у загальну корпоративну стратегію, достатнього ресурсного забезпечення стратегії, правильного розподілу ролей та обов'язків, належного організаційного супроводження.

Реалізація стратегії управління персоналом часто стикається із суперечністю між оперативними та стратегічними завданнями, оскільки здійснення поточних операцій не залишає часу на досягнення стратегічних цілей.

Важливою умовою стратегічного управління персоналом є чітке приписання відповідних методик, положень, регламентів і технологій, а також внесення змін до посадових інструкцій співробітників, безпосередньо пов'язаних з реалізацією стратегії.

Дослідження, проведене на російських підприємствах, виявило, що основними проблемами, які стримують використання стратегічного управління персоналом в організаціях, є такі [16, с. 113]:

- відсутність інформації щодо нових підходів до стратегічного управління персоналом;
- брак фінансових ресурсів;
- брак часу у керівників служби управління персоналом.

Згідно з висновками даного дослідження, на обстежених підприємствах виявлено:

- недостатню компетентність кадрових працівників у сфері стратегічного управління персоналом;
- слабе володіння методами аналізу середовища;
- відсутність управлінських регламентів у сфері стратегічного управління персоналом;
- обмеженість циклу стратегічного управління персоналом етапами розроблення стратегії.

Проте саме етап реалізації стратегії управління персоналом реально приводить організацію до досягнення її стратегічної мети.

Для забезпечення реалізації стратегії управління людськими ресурсами служба управління персоналом повинна:

—бути представленою на вищому рівні управління компанії;

—відповідати стратегії бізнесу та організаційній структурі компанії;

—спиратися на HR-бюджет як основу інвестицій у персонал;

—кооперувати з лінійним менеджментом з питань формування та реалізації людського потенціалу компанії.

### **6. Корпоративна культура, відповідна цілям і завданням стратегічного управління**

Готовність організації до стратегічного управління персоналом передбачає розвиненість корпоративної культури, яка сприяє згуртуванню колективу навколо стратегічних цілей, спільному розумінню цінностей і баченню перспектив розвитку компанії. Інакше можливий опір працівників у зв'язку з імовірними змінами статусу та потребою пошуку нової або перебудови традиційної роботи. Слабка й негнучка культура призводить до небажання зміни усталених способів діяльності та стереотипів поведінки, побоювання покарань за можливі помилки, уникнення відповідальності та ініціативи, необхідних для реалізації стратегії.

За Мартіном Хільбом, в ідеалі необхідно прагнути до культури гуманного підприємництва, якій властиві [15, с. 46]:

- здатність навчатися і перенавчатися, орієнтуючись на оточення;

- глобальна спрямованість;

- визнання цінності співробітників для суспільства;

- процес прийняття рішень між сітьовими керівниками та співпідприємцями на основі консенсусу;

- довіра і згуртованість.

До ключових ознак готовності корпоративної культури до стратегічного управління персоналом можна віднести:

- ✓ поділення більшістю співробітників цінностей, спрямованих на стратегічний розвиток компанії та отримання особистих переваг у віддаленому майбутньому;

- ✓ гнучкість корпоративної культури;

- ✓ соціальну атмосферу, що сприяє здатності працівників брати на себе ризик;

- ✓ спрямування корпоративної культури на інноваційний розвиток організації;

✓ підтримку інтересів усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, працівників компанії, власників акцій, партнерів, що створює сприятливий стратегічний контекст ділової практики компанії;

✓ виховане почуття причетності та відповідальності кожного співробітника за результати діяльності компанії;

✓ налагоджену систему внутрішніх комунікацій і достатній рівень інформованості працівників про стан справ у компанії;

✓ заохочення продукування працівниками нових ідей, у тому числі колективних;

✓ сприяння просуванню кар'єрними сходами найбільш перспективніших працівників;

✓ лояльність працівників до компанії, орієнтація на довготривалу співпрацю, довіра до керівників, сприятливий імідж роботодавця;

✓ високий рівень задоволеності працівниками роботою та сприятливий соціально-психологічний клімат;

✓ культ самовдосконалення та сприяння постійному розвитку персонала.

## **7. Готовність компанії до інновацій**

Стратегічне управління людськими ресурсами компанії передбачає інноваційність її розвитку, оскільки лише здатність до розроблення й запровадження інновацій можуть забезпечити реальні довготривалі конкурентні переваги на ринку. Готовність до інновацій залежить від інтелектуального капіталу та рівня управління ним у процесі реалізації стратегії компанії.

Досвід показує, що інтелектуальний капітал перетворюється у реальне джерело ділового успіху компанії тоді, коли він використовується в контексті її бізнес-цілей і спрямовується на реалізацію обраної стратегії. Стратегічний підхід до інтелектуального капіталу надає цілісності й результативності системі його формування та використання.

Зазначимо, що українські компанії здебільшого не мають чітких бізнес- і функціональних стратегій, зокрема стратегії управління людськими ресурсами, безпосередньо пов'язаної з інтелектуальним капіталом. Їм бракує менеджерів, здатних стратегічно мислити й управляти інноваційною діяльністю. Згідно з міжнародними оцінками, рівень достатності кваліфікованих управлінських кадрів корелюється з привабливістю бізнес-середовища. На жаль, за обома показниками Україна посідає лише 39-те місце (рис. 6.5).

### ПРИВАБЛИВІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА, 2008

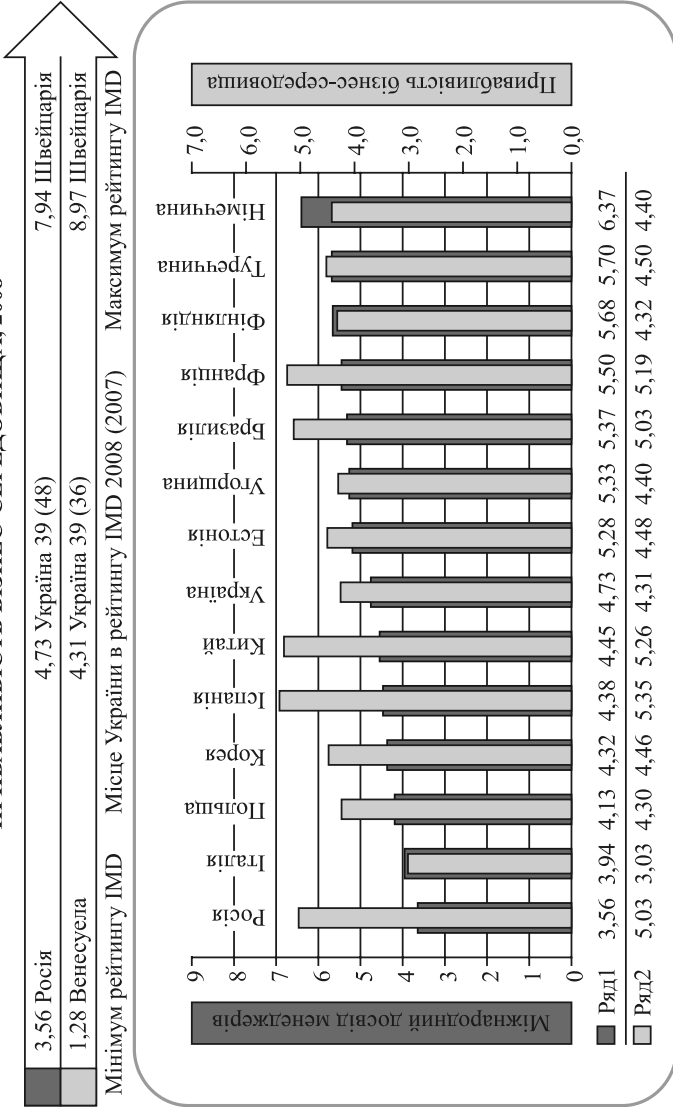


Рис. 6.5. Міжнародні оцінки привабливості бізнес-середовища

Інноваційну стратегію розвитку підприємства слід розглядати як органічний компонент загальної стратегії, який реалізується на кількох рівнях управління: корпоративному, рівні бізнес-процесів і рівні бізнес-проектів (рис. 6.6) [18].

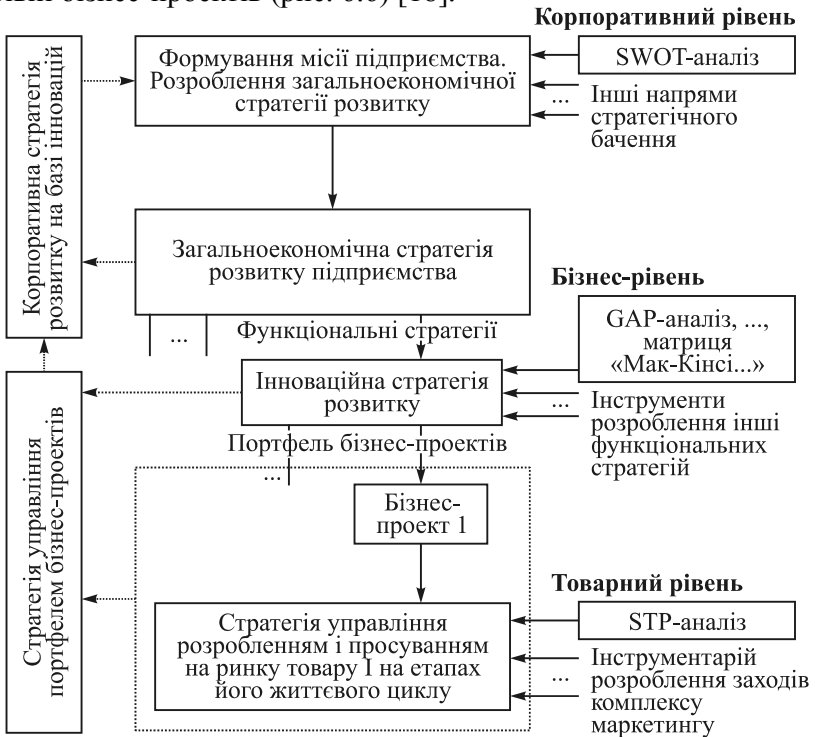


Рис. 6.6. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом на підприємстві

Так, на корпоративному рівні управління доцільно використовувати SWOT-аналіз; на бізнес-рівні — GAP-аналіз (виявлення стратегічних прогалів), стратегічну модель Портера, матрицю Бостонської консультативної групи, матрицю «Мак-Кінсі — Дженерал Електрик»; на рівні бізнес-проектів — переважно STP-аналіз, який надає можливість вибрати цільові ринки (сегменти чи ніші), для реалізації порівняльних конкурентних переваг у ринкових умовах. Результати аналізу використовують для обґрунтування необхідності розроблення інновацій конкретної спрямованості відповідно до відібраних для подальшого аналізу напрямів і варіантів інноваційного розвитку.

Як бачимо, стратегічне управління інноваційним процесом відбувається згідно з вимогами системного підходу, при цьому через зворотні зв'язки уточнюються (коригуються) стратегії більш високих рівнів. Процес є ієрархічним і циклічним, може містити кілька ітерацій.

Для розвитку інноваційної діяльності підприємства важливе значення мають кількісні та якісні чинники (17, с. 59—61):

- матеріально-технічні, що характеризують рівень розвитку НДДКР, оснащеність дослідно-експериментальним обладнанням, матеріалами, приладами, оргтехнікою, комп'ютерами, автоматичними пристроями тощо;

- кадрові, що характеризують склад, чисельність, структуру, компетенції персоналу, який обслуговує НДДКР;

- науково-теоретичні, що відбивають результати пошукових і фундаментальних теоретичних досліджень, які є підґрунтям наукового доробку на підприємстві;

- інноваційні, що характеризують наукомісткість, новизну і пріоритетність робіт, а також інтелектуальний продукт у вигляді патентів, ліцензій, ноу-хау, раціоналізаторських пропозицій, винаходів тощо;

- економічні, що відображують економічну ефективність нововведень, витрати на дослідження, ринкову вартість інтелектуальної продукції;

- фінансові, що характеризують інвестиції в нововведення та їхню ефективність;

- ринкові, що оцінюють рівень конкурентоспроможності нововведень, наявність попиту, замовлень на проведення НДДКР, необхідні маркетингові заходи із просування нововведень на ринок;

- інформаційні, що характеризують стан інформаційних ресурсів, науково-технічної інформації, поточної наукової періодики, науково-технічної документації;

- організаційно-управлінські, що охоплюють необхідні методи організації та управління НДДКР, інноваційними проектами, інформаційними потоками;

- соціально-психологічні та культурні: створення умов для творчої праці, сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі;

- політико-правові: законодавче заохочення та державна підтримка інновацій.

Статистика свідчить: для створення одного виробу, що має великий попит і здатний давати прибуток, необхідно генерувати 55—60 неординарних ідей, які можуть виникати як на самому підприємстві, так і ззовні.



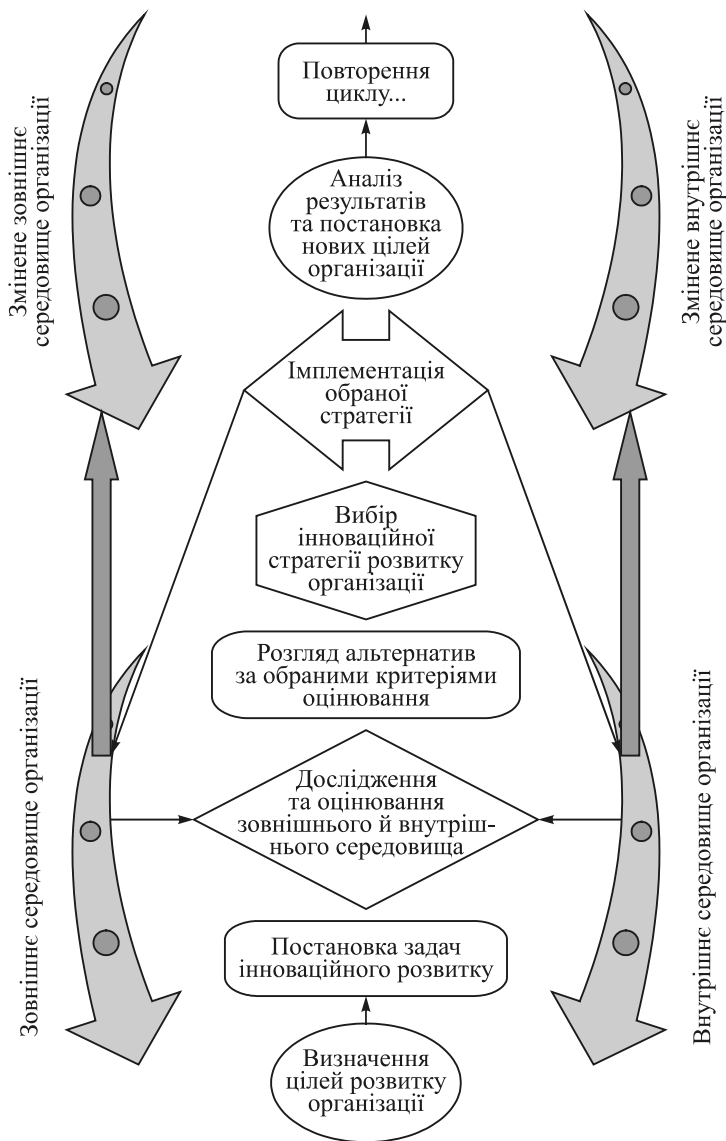


Рис. 6.7. Стратегія інноваційного розвитку

Інтеграція стратегії інноваційного розвитку у стратегію організації здійснюється у такі кроки: установлення цілей стратегічного розвитку організації; постановка завдань інноваційного

розвитку; дослідження та оцінювання зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей щодо інноваційного розвитку організації; розгляд альтернатив за обраними критеріями оцінювання, у тому числі враховуючи можливі ризики; вибір інноваційної стратегії розвитку організації; імплементація (реалізація) обраної стратегії; аналіз результатів запровадження інноваційної стратегії, використання позитивного досвіду реалізації стратегії та встановлення нових стратегічних цілей інноваційного розвитку організації. Після цього цикл управління стратегією інноваційного розвитку організації повторюється (рис. 6.7) [17, с. 63].

У результаті імплементації інноваційної стратегії відбувається перетворення як внутрішньої системи організації, так і системи її зовнішнього середовища. Залежно від рівня радикальності (наукової новизни) запровадженої інновації енергія науково-технічних та управлінських рішень трансформується в енергію розвитку організації й суспільства.

Яскравим прикладом стратегічного управління інноваціями у першому десятилітті XXI ст. є компанія «Apple». Коли Стів Джобс знову повернувся до «Apple» 1997 р., він передусім подякував Біллові Гейтсу за 150 млн дол., які той вклав у розвиток компанії, що перебувала на межі краху. Це була найнижча точка в історії «Apple». А вже 2009 р. Стів Джобс був названий за версією журналу «Fortune» найуспішнішим менеджером десятиліття. Починаючи з 2001 р. світ спостерігав за зірковою траєкторією «Apple». Потужний струмінь продуктів «цифрового» стилю життя з новаторським елегантним дизайном і далеко не демократичними цінами не тільки регулярно поновлював ринок інформаційних технологій та електронних приладів, а й сформував вишуканий смак у користувачів їхньої продукції. Щороку, а іноді й щопівроку, «Apple» пропонував нові продукти: плеєр «iPod», новий мережний мультимедійний плеєр «Apple TV», надсучасний смартфон «iPhone», надтонкий і надлегкий лептоп «MacBook Air», модернізація комп'ютера «MacMini», планшетний комп'ютер і нетбук.

За цей час компанія зробила ще кілька знакових кроків: здійснила перехід на процесори Intel та частково змінила назву компанії — з «Apple Computer» на «Apple», що символізує відмову компанії від суто IT-продуктів й перехід до надсучасних електронних побутових приладів.

У депресивний для багатьох, зокрема й для IT-компаній, 2009 р. Стів Джобс здійснив, здавалося, неможливе — підвищив вартість акцій «Apple» за рік на 42 % до 202,1 дол. США за акцію. Ринкова капіталізація «Apple» зросла до 174 млрд дол. Крім того, що ком-

панія «Apple» запровадила низку радикальних технологічних інновацій під керівництвом Стіва Возняка — давнього бізнес-партнера Стіва Джобса, слід визнати, що вирішальною для «Apple» була вдало сформована та проведена стратегія розвитку компанії. Аналізуючи управлінські дії Стіва Джобса, можна зробити висновок, що йому вдалося зламати стереотипи в управлінні та маркетингу і стати беззаперечним світовим лідером у менеджменті високих технологій. До речі, цей результат є супутнім, а не основним у досягненні стратегічних цілей компанії «Apple». Тут буде слушним навести кілька висловів Стіва Джобса, які пояснюють філософію компанії та її місію: «Моя робота — не задовольняти людей. Моя робота — робити їх кращим Я працюю не заради грошей».

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

## РЕЗЮМЕ

Лідерство є точкою відліку стратегії, а лідери створюють прорив в управлінні, генерують нові ідеї. Специфічними відмінностями стратегічного лідерства є:

- неформальна влада, заснована на особистих здібностях і професійних знаннях;
- лідерство не є монополізованою функцією певного вузького кола осіб, а стратегічний лідер не стільки керує і контролює, скільки допомагає працівникові зростати й реалізовувати себе як творчу особистість;
- стратегічне лідерство є не трансакційним (вирішення тактичних проблем — створення мережі взаємодії працівників у стабільній ситуації, використання системи розподілу повноважень і винагороди), а трансформаційним (мотивація працівників організації до досягнення найвищих цілей, очолення розроблення й реалізації стратегії підприємства).

Трансформаційне лідерство доповнює трансакційну концепцію за такими чотирма вимірами поведінкової моделі лідера: харизма/ідеалізований вплив; інтелектуальне стимулювання підлеглих; мотивація як натхнення на досягнення високих результатів; індивідуалізація відносин з підлеглими.

Важливі фактори для формування програми лідерства: аналіз етапу розвитку організації й того напрямку, над яким працює компанія; виявлення співробітників і керівників, які мають необхідні якості лідера у певних ситуаціях; перевірка стійкості цих якостей у довгостроковій перспективі.

Слабкі сторони керівників, що обмежують можливості для реалізації програм лідерства:

- домінування особистих взаємовідносин над професійними;
- невміння працювати в команді;
- надмірний контроль і нечіткий розподіл обов'язків;
- відсутність досвіду та культури розвитку персоналу.

Сила стратегічного лідерства виявляється у спроможності створити команду — невелику групу людей, які доповнюють і один одного та є взаємозамінними в ході досягнення поставлених цілей.

Найбільш поширеними видами команд є: функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні команди, самокеровані команди.

Розвиток команди зазвичай відбувається у п'ять стадій.

1. Формування — працівники зосереджуються на визначенні цілей і процедур, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів.

2. Бушування (шторм) — виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів, цілей, відповідальності та лідера.

3. Нормування — обмін інформацією, сприйняття різних думок і позитивні спроби прийняти компромісне рішення. Команда визначає норми та правила, за якими вона функціонуватиме.

4. Виконання — команди ефективно і вправно працюють на досягнення результатів.

5. Розпуск — колектив вилучається із соціальної сфери.

Розрізняють такі типи керівників, кожний з яких має власний «вітамін зростання»: Р — продуктивність (керівник-герой), А — адміністрування (керівник-адміністратор), Е — генерація нових ідей (керівник-генератор ідей), І — інтеграція працівників в команду (керівник-інтегратор).

Готовність організації до стратегічного управління оцінюється за такими параметрами:

1) наявність стратегічного бачення розвитку компанії, або стратегічного устремління;

2) моніторинг та оцінювання динамічності середовища та адекватне реагування;

3) гнучка децентралізована організаційна структура з домінуванням горизонтальних зв'язків;

4) підприємницький професійно-поведінковий профіль менеджменту;

5) готовність діючої служби управління людськими ресурсами до стратегічного підходу;

6) корпоративна культура, відповідна цілям і завданням стратегічного управління;

7) готовність компанії до інновацій.



## Терміни і поняття

---

---

Стратегічне лідерство  
Трансакційне лідерство  
Трансформаційне лідерство  
Команда  
Командоутворення  
Стадії розвитку команди  
Готовність організації до змін  
Інтелектуальний капітал

## Питання для перевірки знань

---

---



1. У чому суть стратегічного лідерства?
2. Які основні вимоги до стратегічного лідера?
3. Назвіть відомі вам типи лідерства.
4. Розкрийте зміст стилів керівництва.
5. У чому різниця між лідером і менеджером?
6. Дайте визначення команди.
7. Чим відрізняється команда від групи?
8. Яку роль відіграє команда у процесі проведення стратегічних змін?
9. Визначте стадії розвитку команди.
10. У чому полягає процес командоутворення?
11. Як визначити готовність організації до запровадження стратегічного управління людськими ресурсами?
12. Чим визначається готовність команди до інноваційного розвитку?



## Завдання для індивідуальної роботи

---

---

1. Проведіть порівняльний аналіз трансформаційного і трансакційного лідерства.
2. Розробіть профіль стратегічного лідера.
3. Напишіть есе на тему «Стратегічний лідер та його роль в організаційному розвитку сучасної компанії» (на прикладі однієї з провідних компаній світу).
4. Визначіть своє ставлення до таких принципів лідерства:

- правильний спосіб розв'язання проблеми на 70 % є ефективнішим, ніж пошук 100 % ідеального вирішення її;
  - прояв нерішучості — фатальна помилка; це гірше, ніж не мати ніякого рішення взагалі;
  - необхідно чітко роз'яснити мету прийнятого рішення, а потім дати можливість підлеглим опрацьовувати деталі;
  - до помилок варто ставитися терпляче і навіть заохочувати їх, якщо виконавець засвоює урок і наступного разу виконує завдання краще;
  - потрібно готувати підлеглих до того, щоб кожний міг узяти на себе роль лідера, особливо в екстремальній ситуації.
5. Подумайте, який стиль керівництва найбільш прийнятний для стратегічного управління людськими ресурсами. Обґрунтуйте свою позицію.
6. Складіть перелік компетенцій, необхідних для стратегічного лідера, у сфері управління персоналом.
7. Поміркуйте, чи є ви командним гравцем. Що для цього потрібно?
8. Користуючись Інтернет-джерелами, пройдіть тестування з метою оцінювання: а) власних лідерських якостей; б) якостей командного гравця. Проведіть аналогічне тестування серед членів вашого студентського колективу.
9. Побудуйте графік життєвого циклу команди та розкрийте зміст його стадій.
10. Складіть перелік критеріїв для визначення готовності організації до стратегічного управління людськими ресурсами.

## Література для поглибленого вивчення

---



1. *Tsun-yan Hsieh and Sara Yik*. Leadership as the starting point of strategy. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до журн.: Practice February 2005 [http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategy\\_in](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategy_in).
2. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров : Пер. со швед. — М. : Дело, 1996. — 352 с.
3. *Эберхард фон Ленайзен*. Развитие лидерства: российский контекст. [http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue06/01\\_0104.aspx?tid=12](http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue06/01_0104.aspx?tid=12) — 94к
4. *Тригоб'юк С. С.* Лідерство в сучасному стратегічному плануванні // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.5. — С. 228—232.
5. *Уразова Н.* Воспитание лидеров. — <http://www.rb.ru/community/articles/articles/2009/02/09/141112.html>
6. *Базаров Т.* Лидерство как выращивание лидеров. — <http://www.psynavigator.ru>

7. Тихомиров А. А., Спэнглер У. Д. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства // Российский журнал менеджмента. — Том 3. — № 2. — 2005. — С. 71—98.
8. 10 мировых трендов по лидерству // Стратегии, 2008. — № 3.
9. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
10. Пригожин А. И. Современная социология организаций. — М., 1995. — 245 с.
11. Дон Гелрігел, Джон Б. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен, Н. Сью Бренінг. Організаційна поведінка / Пер. з англ. — К.: Основи, 2001. — 726 с.
12. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд: Учеб. курс. — [http://e-college.ru/xbooks/xbook175/book/index/index.html?go=part-011\\*page.htm](http://e-college.ru/xbooks/xbook175/book/index/index.html?go=part-011*page.htm)
13. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.koob.ru/lapygin/strat\\_manag](http://www.koob.ru/lapygin/strat_manag)
14. Краснопольская О. Не все менеджеры одинаково полезны // Управление персоналом. Украина. — 2010. — № 3. — С. 21—23.
15. Мартін Хільб. Интегрированный менеджмент персонала. Цели—стратегии—инструменты: Пер. 11-го нем. изд. — М.: Дело и Сервис, 2006. — 256 с.
16. Апенько С. Н., Коньшуннова А. Ю. Стратегическое управление персоналом в динамической среде функционирования организаций. — Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. — 292 с.
17. Інноваційна діяльність : стимули та перешкоди: Монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна За наук. ред. проф. Петрової І. Л. — К.: Дорадо, 2010. — 320 с.
18. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / Під ред. О.І. Волкова. — К.: Професіонал, 2004. — 960 с.



## ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 7.1. Етапи та елементи процесу стратегічного управління людськими ресурсами.
- 7.2. Формування стратегії управління людськими ресурсами.
- 7.3. Структурний метод розробки стратегії управління людськими ресурсами.
- 7.4. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами.

### *Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви будете знати:*

- сутність і складові процесу стратегічного управління людськими ресурсами;
- вимоги до формування стратегії управління людськими ресурсами;
- підходи до вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами;
- складові механізму реалізації стратегії управління людськими ресурсами;
- шляхи забезпечення цілісності та гнучкості стратегії управління людськими ресурсами;
- структурний метод розроблення стратегії управління людськими ресурсами;
- принципи сегментації в розробленні стратегії управління людськими ресурсами;
- особливості та кроки реалізації стратегії управління людськими ресурсами;
- бар'єри на шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами та напрями їх подолання,

*а також уміти:*

- моделювати етапи та елементи стратегії управління людськими ресурсами;



- формулювати критерії вибору оптимальної стратегії управління персоналом;
- оцінювати ризики, обираючи оптимальну стратегію управління персоналом;
- проводити сегментацію персоналу організації за встановленими критеріями;
- будувати чотири блоки процесної моделі реалізації стратегії управління персоналом;
- виявляти, оцінювати та обмежувати бар'єри на шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

### **7.1. Етапи та елементи процесу стратегічного управління людськими ресурсами**

---

---

Стратегічне управління персоналом є особливим видом управлінської діяльності, орієнтованим на забезпечення досягнення довгострокових організаційних цілей за допомогою конкурентоспроможного персоналу шляхом гнучкого й своєчасного реагування на зміни внутрішнього та зовнішньосередовища організації.

Слід наголосити, що стратегічний аспект управління персоналом на багатьох підприємствах тільки починає розвиватися й супроводжується численними проблемами. Кадрові стратегії часто розробляються інтуїтивно, без попереднього методично вивіреного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. У багатьох випадках стратегічне управління персоналом здійснюється попутно з оперативною кадровою роботою, зводиться тільки до формулювання кадрової стратегії і до елементів стратегічного планування. Процес реалізації стратегії управління персоналом залишається нездійсненим або здійсненим частково, що знецінює всю роботу з її розроблення.

У загальному вигляді технологічний процес стратегічного управління розвитком організації передбачає логічну послідовність двох підпроцесів: формування стратегії управління персоналом і реалізацію обраної стратегії. На думку В. Баранчєєва, у межах загального процесу можна виділити три стадії [1].

Перша стадія — проведення стратегічного аналізу, технологія якого, як зазначалося у розділі 5, включає розроблення місії та цілей розвитку, оцінювання потенціалу, клімату (умов), позиції та конкурентної переваги організації.

Друга стадія полягає в підготовці альтернативних і каталогу базових (еталонних) стратегій та їх аналізу, на основі якого відбуваються вибір і прийняття кращої альтернативної стратегії.

Третя стадія передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розроблення проекту й плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, реалізацію рішень.

Схематично стадії стратегічного управління можна подати у такий спосіб (рис. 7.1) [1].

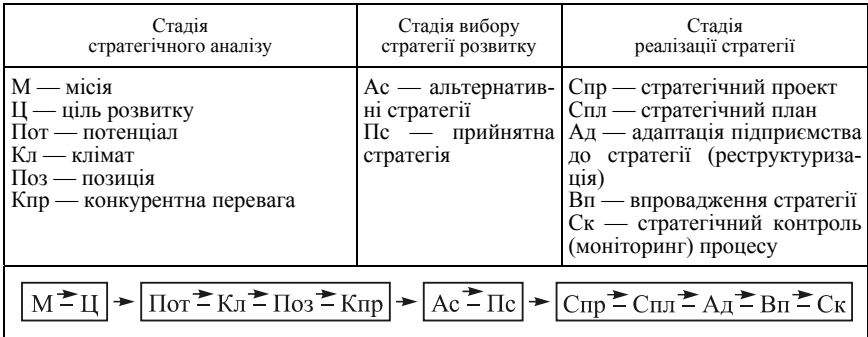


Рис. 7.1. Технологія процесу стратегічного управління

Аналогічно цьому стратегічне управління персоналом також відбиває певну послідовність основних стадій процесу стратегічного управління розвитком організації.

Процес стратегічного управління персоналом є комплексним і багатоетапним. Він має циклічний характер і передбачає певні кроки. Узагальнюючи різні підходи до їх структурування, можна виокремити такі етапи стратегічного управління персоналом: 1) формулювання бачення й місії управління персоналом, 2) стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища управління персоналом; 3) визначення стратегічних цілей управління персоналом; 4) розроблення і аналіз стратегічних альтернатив; 5) вибір стратегії управління персоналом; 6) розроблення механізмів реалізації стратегії; 7) реалізація стратегії; 8) оцінювання виконання й коректування стратегії з урахуванням зміни середовища.

Незважаючи на необхідність проходження усіх зазначених етапів процесу стратегічного управління людськими ресурсами, варто наголосити, що цей процес не є лінійним, заздалегідь встановленим та чітко окресленим.

С. Апенько й А. Коньшунова стверджують, що процес стратегічного управління персоналом є ітераційним, тобто його

етапи проходять послідовно, один за одним, але при цьому існують зворотні зв'язки й, відповідно, зворотний вплив етапів один на одного. Через наявність зворотних зв'язків між етапами робота над кожним з них може повторюватися кілька разів, черговість показує лише послідовність початку кожного етапу, що відбуваються в ході реалізації стратегії управління персоналом. Зміни в середовищі зумовлюють потребу систематичного аналізу й відповідного коригування стратегії за незмінності стратегічних цілей [2].

Заходи кожного етапу стратегічного управління персоналом мають свою мету і здійснюються певними суб'єктами [2] (табл. 7.1). Визначення цілей і суб'єктів управління кожним етапом цього процесу дає змогу встановити критерії результативності його виконання та створити коло відповідальних осіб.

*Таблиця 7.1*

**ЦІЛІ ТА СУБ'ЄКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕТАПІВ СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Етап стратегічного управління персоналом	Ціль	Суб'єкти
1. Формулювання бачення і місії	Визначення призначення управління персоналом у діяльності підприємства	Вище керівництво
2. Визначення стратегічних цілей	Визначення бажаних характеристик персоналу, напрямів і способів розвитку персоналу	Вище керівництво
3. Стратегічний аналіз та оцінка динамічності середовища	Виявлення сильних і слабких сторін управління персоналом, можливостей і загроз, визначення ступеня динамічності середовища	Лінійні менеджери, служба управління персоналом
4. Розроблення стратегічних альтернатив	Розроблення можливих варіантів досягнення стратегічних цілей	Лінійні менеджери, служба управління персоналом
5. Вибір стратегії	Визначення шляхів досягнення стратегічних цілей	Вище керівництво
6. Розроблення механізмів реалізації стратегії	Розроблення заходів щодо реалізації стратегії	Лінійні менеджери, служба управління персоналом

*Закінчення табл. 7.1*

Етап стратегічного управління персоналом	Ціль	Суб'єкти
7. Реалізація стратегії	Здійснення заходів щодо реалізації цілей	Персонал організації
8. Оцінювання виконання і коригування стратегії з урахуванням зміни середовища	Аналіз ступеня досягнення цілей та внесення змін у стратегію за необхідності	Лінійні менеджери, вище керівництво

Варто підкреслити, що на етапі розроблення місії, корпоративної стратегії та стратегії управління людськими ресурсами аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища необхідний для правильної постановки цілей і завдань. Однак буде неправильно враховувати їх вплив лише на початкових етапах. Середовище, в якому діє підприємство, динамічне, і зміни її (особливо це стосується чинників зовнішнього середовища, на які підприємство часом не має можливостей впливати) можуть призвести до суттєвих змін в управлінні людськими ресурсами.

Діагностика динамічного оточення є особливо актуальною на етапі вибору оптимальної стратегії серед кількох альтернатив, оскільки різні фактори, як внутрішні, так і зовнішні, можуть чинити неоднозначний за силою вплив при різних стратегіях. За таких обставин доцільно здійснити комплексне оцінювання можливостей і загроз для кожної з досліджуваних стратегій. Для цього можна скористатися такою схемою (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

**КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ ПІД ЧАС ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ (У БАЛАХ)**

Результати аналізу середовища	Стратегічні альтернативи		
	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3
	Оцінка факторів	Оцінка факторів	Оцінка факторів
Загальна оцінка можливостей	5	7	3
Загальна оцінка загроз	-4	-3	-6
Усього	1	4	-3

У кожному стовпчику таблиці представлено сумарні оцінки значущих сприятливих (зі знаком «плюс») і небезпечних (зі знаком «мінус») факторів середовища та їх загальний підсумок. З наведених балів випливає, що найприйнятнішою є Стратегія 2.

Обрана стратегія повинна задовольняти певним вимогам.

По-перше, вона має відповідати корпоративній стратегії, її типу й основним імперативам. Скажімо, у разі стратегії мінімізації витрат стратегія в галузі управління людськими ресурсами передбачає оптимізацію чисельності персоналу, яка часто супроводжується його скороченням. Негативними моментами при цьому є те, що порушується нормальний ритм роботи, ускладнюються відносини в колективі, а сама програма скорочення персоналу вимагає додаткових коштів. За таких обставин службі управління персоналу необхідно приділити увагу зміцненню корпоративної культури, пошуку шляхів м'якого звільнення персоналу з відповідними компенсаціями, а також винайдення джерел підвищення продуктивності праці основного штатного складу організації.

Якщо підприємство сповідує стратегію поліпшення якості, то відповідна стратегія управління людськими ресурсами буде зорієнтована на побудову системи організації та стимулювання праці таким чином, щоб забезпечувати максимальну зацікавленість працівників у підвищенні якісних показників діяльності та її результатів.

Для підтримки стратегії поліпшення якості проводиться навчання у галузі використання нових технологій, сучасних методів оброблення сировини, використання матеріалів.

Інноваційна стратегія розвитку організації зумовлює адекватну стратегію управління людськими ресурсами, спрямовану на забезпечення оптимальних умов для інноваційної діяльності працівників, стимулювання їх творчої активності, безперервне оновлення знань і розвиток персоналу.

По-друге, вибір стратегії в галузі управління людськими ресурсами виходить із власного концептуального бачення розвитку системи управління персоналом в організації. У загальному вигляді в даному контексті організація має три стратегічні альтернативи:

- зберегти систему управління персоналом на рівні попередніх параметрів, фактично не змінюючи структуру цілей і засобів діяльності;

- внести доповнення до наявної системи управління персоналом;

➤ радикально змінити звичні підходи до управління персоналом і застосувати принципово нові технології взаємодії у сфері людських ресурсів організації.

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

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

Прогнозування можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації здійснюється з використанням відомих методів інтуїтивного й систематичного прогнозування. Можна також застосовувати різні імітаційні моделі й інші методи.

По-четверте, здійснивши вибір оптимальної стратегії управління людськими ресурсами, керівництво має оцінити можливі ризики щодо її реалізації та прийняти виважене рішення з інвестицій у людський капітал підприємства, розвитку компетенцій, потрібних для досягнення стратегічних цілей. Необхідно виявити критичні проблеми в галузі людських ресурсів, розриви між наявними й бажаними компетенціями та продумати заходи щодо їх ліквідації. Саме у цьому напрямі необхідно провести оцінювання обраної стратегії, зваживши на її результати, витрати та врахувавши ступінь ймовірного ризику.

Розробники стратегії управління людськими ресурсами повинні зважати на можливі події, виникнення яких може зашкодити реалізації стратегії. Розпізнання ризиків варто співвіднести зі стратегічними цілями організації в галузі управління персоналом. Припустимо, стратегічна мета полягає у формуванні компетенцій високого рівня у працівників ключових для підприємства професій. Показником, що вимірює цю мету, буде кількість працівників, які досягли потрібного рівня компетенцій протягом запланованого періоду. Необхідними заходами для досягнення поставленої мети є підвищення кваліфікації, стимулювання, дизайн робіт. Оцінюючи ризики, що загрожують досягненню цієї мети, варто проаналізувати так звані ризикові показники, зміни значення яких можуть слугувати підприємству попереджувальними сигналами. У даному контексті ризиковими показниками є якість і вартість програм перекваліфікації, кількість очікуваних звільнень персоналу ключових професій, фінансові можливості підприємства щодо стимулювання та редизайну робіт. Для оцінювання ри-

зиків використовується методика визначення ймовірності настання несприятливої події та ступеня її впливу на стратегію управління персоналом компанії [3, с. 30—31]. Згідно з цією методикою, спочатку необхідно оцінити кожен ризикову подію за двома параметрами:

1. Ймовірність настання події у наступні 36 місяців:

Бал	5	4	3	2	1
Рейтинг	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
Ймовірність події у наступні 36 міс.	95 %	75 %	50 %	25 %	5 %

2. Ступінь впливу події на стратегію управління персоналом:

Бал	5	4	3	2	1
Наслідки	Критичні	Високого впливу	Середнього впливу	Деякого впливу	Малого впливу

На основі перемноження наданих значень одержуємо карту ризиків, або heat-карту, зі значеннями від 1 до 25 (рис. 7.2).

Висока ймовірність	5	15	25
Середня ймовірність	3	9	15
Низька ймовірність	1	3	5
	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив

Рис. 7.2. Карта стратегічних ризиків

Ризики з показником 15 і більше є найнебезпечнішими й потребують спеціальних заходів щодо їх попередження.

Обравши стратегію та оцінивши можливі ризики, пов'язані з її реалізацією, необхідно перейти до другого основного підпроцесу розроблення стратегії управління людськими ресурсами — розроблення механізмів реалізації сформованої стратегії.

Реалізація стратегії управління персоналом включає два етапи: запровадження стратегії і стратегічний контроль за її реалізацією та координація всіх дій за результатами контролю.

Етап запровадження стратегії включає:

- розроблення плану запровадження стратегії управління персоналом;
- розроблення стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом у цілому;
- активізацію стартових заходів щодо запровадження стратегії.

Відповідно до плану запровадження стратегії управління персоналом здійснюється розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців. Керівництво організації й начальники служби управління персоналом повинні не тільки вчасно задіяти усі необхідні для реалізації ресурси (матеріальні, оргтехніку, устаткування, фінансові та ін.), а й мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов щодо стану й розвитку трудового потенціалу і фіксувати досягнення кожної мети. Запровадження стратегії передбачає визначення видів, обсягів і способів подання інформації особам, відповідальним за її виконання, своєчасне оцінювання її та ухвалення необхідних рішень.

На етапі стратегічного контролю потрібно оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей у галузі управління персоналом, визначити відповідність або відмінність реалізованої стратегії стану зовнішнього та внутрішнього середовища; намітити напрями можливих змін у системі управління людськими ресурсами в майбутньому періоді.

Процес запровадження стратегії управління персоналом здійснюється за допомогою певного механізму. На наш погляд, елементами структури механізму реалізації стратегії управління персоналом є такі:

- 1) визначення завдань кадрової політики відповідно обраній персонал-стратегії та загальноорганізаційним стратегічним цілям;
- 2) розроблення заходів, спрямованих на вирішення запланованих завдань;
- 3) формування бюджету витрат на управління персоналом;
- 4) встановлення, упорядкування та координація функцій стратегічного управління людськими ресурсами;
- 5) чітке відпрацювання усіх бізнес-процесів управління персоналом;
- 6) контроль одержаних результатів реалізації стратегії управління персоналом та їх відповідності стратегічним цілям організації.

Розробляючи план запровадження стратегії управління персоналом, необхідно визначити потреби в ресурсах, необхідних для реалізації стратегічних заходів, а також узгодити розподіл наяв-



них ресурсів між різними напрямками діяльності та підрозділами підприємства, встановити терміни й призначити відповідальних виконавців. Стратегічні плани слід узгодити з оперативними планами управління персоналом, розробити і затвердити програми, сіткові графіки та оперограми реалізації стратегії, визначити технології, які застосовуватимуться.

Важливим елементом механізму реалізації стратегічного управління персоналом є розроблення кадрової політики, яка визначає конкретні способи досягнення стратегічних цілей, що не суперечать філософії та культурі організації. Документами, що виражають кадрову політику на підприємстві, найчастіше є колективний договір, етичний кодекс, корпоративний кодекс, положення про корпоративну культуру тощо.

Наступною складовою механізму реалізації стратегії є формування довгострокового бюджету витрат на управління персоналом і розрахунок показників ефективності інвестиційних вкладень у людський капітал.

Відділ управління людськими ресурсами має стати «центром фінансової відповідальності», а витрати на людські ресурси — «центром витрат», пріоритетним напрямом витрачання матеріально-фінансових ресурсів підприємства.

HR-бюджети поділяються на довго- та короткострокові. На етапі розроблення й затвердження стратегії у галузі людських ресурсів складається довгостроковий бюджет, а у процесі її реалізації — короткострокові бюджети (до одного року) з використанням методу постатейного бюджетування. Для розроблення довгострокового HR-бюджету застосовуються методи програмно-цільового планування (постановка управління за цілями), у короткострокових бюджетах (до одного року) використовується метод постатейного бюджетування.

Після вироблення завдань, заходів, методів і способів реалізації стратегії управління персоналом організації розпочинається етап проектування функцій управління людськими ресурсами. Для реалізації усіх основних (еталонних) стратегій необхідні такі функції, як формування, використання, розвиток персоналу, його оцінювання й винагорода. При цьому за різних стратегій значення окремих функцій може бути різним. Так, за стратегії «мінімізації витрат» важлива функція оптимізації чисельності, іноді звільнення персоналу, за стратегії «поліпшення якості» — функція навчання і розвитку, за «інноваційної стратегії» — стимулювання творчості працівників.

Оскільки реалізація системи управління людськими ресурсами супроводжується процесом запровадження змін, то необхідним

компонентом функціоналу менеджерів з персоналу є управління змінами, подолання можливого опору, залучення працівників до участі у проведенні змін.

Реалізація функцій управління персоналом відбувається через кадрові бізнес-процеси. Це — певна послідовність взаємозв'язаних дій, які можна ідентифікувати за трьома напрямками: 1) перетворення людського потенціалу організації відповідно до її стратегічних пріоритетів; 2) перетворення умов діяльності співробітників організації відповідно очікуванням і потребам персоналу; 3) створення послуг для компанії загалом, її зовнішніх клієнтів та партнерів. Сюди слід віднести створення новітніх технологій управління, розробку організаційних структур і моделей, виробництво HR-продуктів. Відповідно цьому всередині бізнес-процесу «Управління людськими ресурсами» можуть бути виокремлені більш спеціалізовані бізнес-процеси. Так, у межах першого напрямку виокремлюються такі бізнес-процеси, як «найм персоналу», «розвиток», «оцінювання», «винагорода».

Як приклад наведемо модель бізнес-процесу оцінювання персоналу (рис. 7.3):

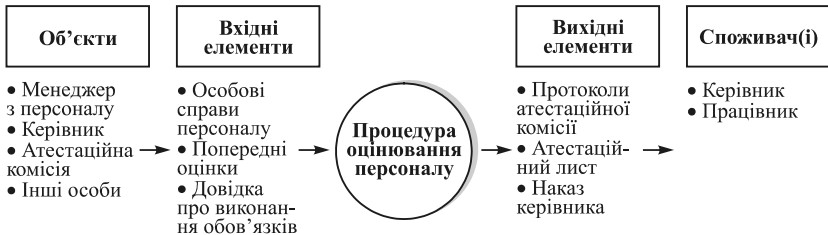


Рис. 7.3. Модель бізнес-процесу оцінювання персоналу

Своєю чергою бізнес-процес оцінювання персоналу складається з кількох субпроцесів: підготовка до оцінювання, проведення оцінювання, аналіз і затвердження результатів оцінювання. Зокрема, субпроцес проведення оцінювання може мати вигляд (рис. 7.4):

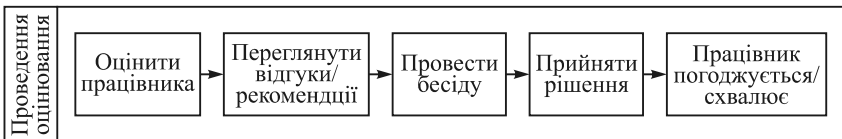


Рис. 7.4. Субпроцес проведення оцінювання

Прикладами у межах другого напрямку є такі бізнес-процеси, як «розроблення моделі оплати праці», «запровадження гнучких соціальних пакетів», «удосконалення умов праці та їх безпеки», «поліпшення соціальної атмосфери в колективі» та ін. Третій напрям можна проілюструвати такими бізнес-процесами, як «створення HR-бренду», «лізинг персоналу», розроблення HR-продуктів для сторонніх організацій. Особливістю цих бізнес-процесів є їх орієнтація на три види клієнтів: зовнішній, внутрішній організаційний, внутрішній індивідуальний.

У результаті здійснення бізнес-процесів управління людськими ресурсами відбувається перетворення вхідних ресурсів (люди, інформація, фінанси) в корисний результат, який набуває різних форм залежно від виду клієнта. Для внутрішньоорганізаційних клієнтів (підприємства та його підрозділів) результатом будуть компетенції персоналу, які відповідають стратегічним пріоритетам розвитку підприємства; для внутрішнього індивідуального (персоналу) — умови гідної праці; для зовнішнього (інших організацій, суб'єктів зовнішнього ринку праці, суспільства) — привабливий імідж компанії як роботодавця, послуги у сфері управління персоналом, різноманітні HR-продукти. Особливістю усіх бізнес-процесів є те, що у кожному разі вони мають чітко виражені вхід (ресурси), дії з трансформації ресурсів організації, вихід (результат).

Останнім етапом є оцінювання реалізації стратегії та політики управління людськими ресурсами, у межах якої проводиться аналіз виконання кадрового бюджету, визначаються показники ефективності бізнес-процесів управління персоналом, оцінюється внесок кадрового департаменту в досягнення стратегічних цілей організації.

Етап оцінювання в управлінні людськими ресурсами на підприємстві є основою для прийняття подальших рішень. Залежно від результатів реалізації стратегії керівництво приймає рішення: продовжувати використовувати наявні на підприємстві методи управління людськими ресурсами або змінити на інші, дотримуватися визначеної стратегії та кадрової політики підприємства чи модифікувати їх.

За допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності з управління персоналом, у ході якого відбувається коригування попередніх етапів на основі додаткового аналізу зовнішнього або внутрішнього середовища. Основні цілі

контролю полягають у забезпеченні єдності розроблення й виконання стратегії, попередженні можливих помилок, своєчасному виявленні відхилень від заданого напрямку, ефективному досягненні поставлених завдань у встановлений термін. Процесну модель розроблення стратегії управління персоналом подано на рис. 7.5.



Рис. 7.5. Процес розроблення стратегії управління людськими ресурсами

Як бачимо, процес розроблення стратегії управління персоналом має циклічний характер: завершення виконання стратегії є початком нового витку стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Отже, процес стратегічного управління персоналом є багатоетапним і багатоваріантним. Виконання кожного етапу потребує високої кваліфікації фахівців, котрі володіють спеціальними знаннями й навичками у галузі стратегічного корпоративного менеджменту та управління персоналом.

## 7.2. Формування стратегії управління людськими ресурсами

---

---

Необхідність формування стратегії управління людськими ресурсами виникає тоді, коли компанії доходять висновку про визначальну роль нематеріальних активів у забезпеченні конкурентних переваг і про економічну доцільність інвестування в персонал.

Стратегічні питання управління людськими ресурсами класифікуються за трьома типами [4, с. 99, 55].

- «Вищі» питання першого порядку, що стосуються довготривалого напрямку розвитку підприємства або масштабу його діяльності.

- «Нижчі» питання другого порядку, зосереджені на внутрішніх організаційних процедурах і тому, як компанія організована для досягнення своїх цілей.

- «Нижчі» питання третього порядку, що стосуються вибору структур і підходів у сфері людських ресурсів і є стратегічними в тому сенсі, що вони задають базові параметри управління трудовими відносинами в компанії.

Ці питання вирішуються на трьох рівнях.

1. Стратегічний рівень — формулювання кадрової стратегії та політики, визначення загальних цілей.

2. Управлінський рівень, що забезпечує наявність, розподіл і використання людських ресурсів для виконання стратегічного плану.

3. Операційний рівень — управління повсякденними завданнями.

Для розроблення стратегії управління персоналом на підприємстві, створюється група з 10—15 осіб, куди входять керівники структурних підрозділів, кадрового департаменту, представники трудового колективу, зовнішні консультанти. Лідером групи є заступник керівника організації з кадрових питань або керівник кадрового департаменту.

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

Для розуміння можливих підходів до досягнення необхідної відповідності двох стратегій Уокер (Walker, 1992) запропонував корисну аналітичну модель оцінювання міри відповідності, або

вертикальної інтеграції. Він вирізняє три можливі варіанти процесів для розроблення й реалізації стратегії управління людськими ресурсами [4, с. 67—68].

1. Інтегрований процес. Цей підхід розглядає стратегію управління людськими ресурсами як одну з функціональних стратегій у рамках ділової стратегії організації. Під час обговорення ходу виконання ділової стратегії питанням управління людськими ресурсами приділяється не менше уваги, ніж питанням фінансового, маркетингового або операційного характеру. Проте основний наголос робиться не на обговоренні конкретних кадрових питань, таких як підбір кадрів, ефективність роботи кожного працівника або розвиток персоналу, а на організаційних питаннях, пов'язаних з людьми, розподілі ресурсів, наслідках внутрішніх і зовнішніх змін, а також цілях, стратегіях і планах дій.

2. Процес відповідності. При цьому підході стратегія управління людськими ресурсами розробляється паралельно з діловою стратегією. Може відбутися загальна презентація і обговорення обох стратегій проте кожна з них є результатом паралельного, але відособленого процесу. Паралельне розроблення і обговорення цих стратегій підвищує вірогідність їх взаємопроникнення й отримання цілісного та взаємозв'язаного результату.

3. Ізольований процес. При цьому найпоширенішому підході розробляється самостійний план дій у сфері управління людськими ресурсами. Він формулюється і складається окремо від загального бізнес-плану, або одночасно з ним, або передуючи йому (і тоді є його частиною), або після завершення (для зіставлення). Оцінювання зовнішнього середовища проводиться незалежно і фокусується на питаннях людських ресурсів, намагаючись віднайти зв'язок з бізнесу отриманій ззовні інформації. Оскільки оцінювання зовнішнього середовища проводиться поза процесом стратегічного планування, ділова стратегія враховується лише з позицій перегляду поточних або минулих ділових стратегій. Відтак повноцінність стратегії управління людськими ресурсами залежить від достатності (чи недостатності) інформації, що стосується бізнесу. Такий підхід характеризує поняття людських ресурсів як сферу інтересів кадрових фахівців, які займаються виключно кадровими питаннями.

За всіх типів стратегічної відповідності формування загальної ефективної стратегії підприємств висуває певні вимоги до стратегічного управління персоналу:

—своєчасне визначення змін у зовнішньому середовищі та розроблення стратегічних змін управління персоналом;

—забезпечення можливостей реалізації стратегії організаційного розвитку на основі створення людського потенціалу, вимірюваного компетенціями персоналу;

—забезпечення оптимального функціонування внутрішніх бізнес-процесів для формування організаційної компетенції, спроможності досягати встановлених результатів та здійснювати інновації;

—запровадження механізму реалізації стратегічних планів управління персоналом через забезпечення ієрархічної взаємозалежності управлінських рішень і оцінювання досягнення цілей;

—забезпечення розвитку стратегічного людського потенціалу.

Відповідно до цих вимог будується лінійна модель стратегічного управління людськими ресурсами, за якої стратегії управління персоналом чітко та безпосередньо відповідають загальній стратегії компанії (рис. 7.6) [6, с. 53].



Рис. 7.6. Лінійна модель стратегічного управління людськими ресурсами

Проте ця модель є більшою мірою теоретичною, на практиці взаємозв'язок між загальною й кадровою стратегіями є набагато складнішим та нелінійним.

Боксалл (Voxall, 1993), аналізуючи нелінійність процесів формування стратегії управління людськими ресурсами (УЛР), зазначив таке [4, с. 97]:

- в організаціях, як правило, не існує єдиної стратегії УЛР, хоча в деяких досліджуваних компаніях спостерігається загальний стратегічний підхід, у межах якого діють конкретні стратегії УЛР;

- ділова стратегія може впливати на стратегію УЛР, однак, крім цього, існує ціла низка факторів впливу, пов'язаних між собою нелінійними відносинами;

- на формування стратегії УЛР може впливати комплекс історичних компромісів і поступків серед зацікавлених сторін, який неявно (а часом явно) відбивається в комбінації факторів;

- менеджмент може істотно змінити історичну модель стратегії УЛР у відповідь на великі зміни;

- процес формування стратегії складний, і зверхраціональні моделі, що підкреслюють формалізовані зв'язки між стратегічним і кадровим плануванням, не завжди підходять.

Нелінійний підхід до формування стратегії управління людськими ресурсами базується на розглянутих нижче вихідних передумовах.

1. Основний наголос стратегії управління людськими ресурсами ставиться не на єдиних результатах (максимізація прибутку, зростання акціонерного капіталу), а на множинних цілях, пов'язаних із задоволенням потреб та інтересів усіх зацікавлених сторін.

2. Здійснюється перехід від розроблення стратегії на основі раціонального планування та вибору до стратегій, орієнтованих на постійно змінювані ситуації, за умов яких розроблення стратегії швидше нагадує імпровізацію, ніж планування [7, с. 155].

3. Замість жорстких стратегічних імперативів (або диференціація, або лідерство на витратах, або фокусування) розробляються стратегії, що передбачають сполучення елементів різних еталонних стратегій.

4. Відбувається диференціація стратегії управління людськими ресурсами у напрямі сегментування персоналу компанії та використання людського капіталу залежно від його організаційних та особистісних характеристик.

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

Як зазначалося раніше, цілісність та інтегрованість стратегій управління людськими ресурсами є вертикальною та горизонтальною.



Вертикальна інтеграція полягає в тому, що загальна стратегія розвитку визначає цілі для стратегії управління людськими ресурсами у таких сферах, як:

- місія управління людськими ресурсами;
- цінності, що поділяються більшістю співробітників;
- стиль управління персоналом;
- ресурсне забезпечення стратегії управління людськими ресурсами;
- напрями розвитку компетенцій персоналу;
- підвищення ефективності організації.

Вертикальна інтеграція існує у двох формах: інтеграція з організаційною культурою та інтеграція з діловою стратегією.

Стратегії управління людськими ресурсами, по-перше, повинні розроблятися відповідно до організаційної культури компанії. У цьому разі ідеї, цілі та завдання стратегічного розвитку легше сприйматимуться і втілюватимуться співробітниками. Організаційна культура, найбільш сприятлива для стратегічного управління, на наш погляд, має бути:

- гуманістичною, що означає залучення співробітників до управління та спрямованість на задоволення їхніх потреб і реалізацію особистих цілей;
- конструктивною, спрямованою на продуктивну працю і досягнення поставлених цілей;
- соціально позитивною, що ґрунтується на безконфліктних міжособистісних стосунках, довірі та згуртованості колективу;
- заснованою на професійних і соціальних компетенціях, створенні необхідного простору для їх розвитку;
- інноваційною, спрямованою на творчість, самореалізацію, постійну готовність до прийняття і втілення нового, до можливих змін.

Стратегії управління людськими ресурсами, по-друге, повинні розроблятися з метою зміни організаційної культури, яка склалася в компанії, але не відповідає обраним стратегічним орієнтирам. Проблеми трансформації організаційної культури розглядатимуться у наступних розділах.

Іншим типом вертикальної інтеграції є відповідність ділової та персонал-стратегії. На цьому етапі доцільно застосувати концептуальний підхід, який полягає у побудові матриці відповідності, в якій для кожного елементу ділової стратегії визначається ключовий елемент персонал-стратегії (табл. 7.3).

Так, для елементу «використання нових технологій» потрібно:

- сформувати необхідні людські ресурси, здатні працювати з новими технологіями, що можна забезпечити через зовнішній найм або розвиток потрібних якостей персоналу;

- розробити шляхи підвищення ефективності виробництва на основі використання нових технологій;
- створити систему винагороди, спрямовану на заохочення персоналу до використання нових технологій у бізнес-процесах.

Таблиця 7.3

**КОНЦЕПТУАЛЬНА МАТРИЦЯ ВІДПОВІДНОСТІ**

	Розвиток ринку	Розвиток продукту	Використання нових технологій
Забезпечення ресурсами			*
Розвиток персоналу			*
Управління ефективністю			*
Винагорода			*

Найвище призначення стратегії управління персоналом полягає у створенні та розвитку компетенцій, необхідних для досягнення перспективних цілей організації. Тому процес формування цієї стратегії повинен задовольняти чотирьом принципам. По-перше, спрямовувати процес управління за компетенціями на реалізацію стратегічних цілей компанії. По-друге, забезпечувати розвиток персоналу організації у напрямі оволодіння потрібними компетенціями. По-третє, сприяти конструюванню позитивного іміджу роботодавця як для своїх працівників, так і на зовнішньому ринку. По-четверте, визначати ключові напрями інвестування в персонал з метою забезпечення конкурентних переваг організації та її людських ресурсів. Названі принципи та взаємозв'язки між ними відтворює рис. 7.7 [5].

Визначаючи зв'язок бізнес-стратегії та персонал-стратегії, компанія формулює вимоги до її кадрового складу в аспекті бажаних компетенцій.

Замість того щоб реагувати на тенденції на ринку праці (такі як дефіцит чи профіцит робочої сили), компанія планує, який персонал (за типом і кількістю) необхідний для реалізації бізнес-стратегії. Завдання полягає у створенні збалансованої структури працівників, своєрідного «пула» талантів. Це дозволяє виокремити ключові типи співробітників, для яких необхідно розробляти програми розвитку талантів. Саме стратегія розвитку персоналу, що спирається на сильну і цілеспрямовану мотиваційну політику,

забезпечує формування позитивного іміджу компанії. Високий імідж компанії як роботодавця формується під впливом таких чинників як [5]:

1) причетність до справ компанії (залучення до управління й організації, підтримка з боку компанії, посада, адекватна можливість і потребам працівника, гідні умови праці);

2) привабливий зміст праці (різноманітність робіт, складність і змістовність, свобода дій у процесі виконання своїх обов'язків, вагомість виконуваної роботи та наявність зворотного зв'язку);

3) можливості кар'єрного зростання (професійне зростання та просування службовими сходинками, навчання, гарантії зайнятості);

4) наявність пільг (медичне страхування, пенсійне забезпечення, нематеріальна винагорода);

5) матеріальна компенсація (заробітна плата премії та бонуси, участь у прибутках, оплата надурочної роботи).



Рис. 7.7. Чотири принципи успішної стратегії розвитку персоналу

Так, компанія ПП «ЛУКОЙЛ-Україна» вважає головним завданням стратегії управління персоналом підтримання стабільного статусу кращого роботодавця на ринку праці. Вона має власний навчально-курсний комбінат, вагомий соціальний пакет, до складу якого входять медичне страхування, страхування від нещасного випадку, недержавне пенсійне страхування. Зокрема, добровільне медичне страхування передбачає виклик лікаря, амбулаторне лікування, лікування в стаціонарі, стоматологічне лікування.

Таблиця 7.4

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛІСНОСТІ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Загальна стратегія УЛР	Стратегія УЛР		Винагорода
	Забезпечення ресурсами	Розвиток ЛР	
Підвищення ефективності	Залучення кадрів на основі компетентності; центри оцінювання	Навчання на основі компетентності; центри розвитку	Підвищення ефективності
Розширення бази вмінь і навичок	Визначення потреб у розвитку вмінь і навичок кандидатів	Аналіз навичок; спеціалізоване навчання відповідно до визначених потреб; опис вмінь і навичок	Оплата на основі вмінь та навичок
Забезпечення компетентності й розвитку кар'єри	Розроблення матриці та профілю компетентності; визначення рівня компетентності та потенціалу за допомогою процесу управління ефективністю	Використання елементів управління ефективністю і плану розвитку персоналу як основи для визначення і задоволення потреб навчання; встановлення широких рамок розвитку кар'єри для виявлення шляхів їх розвитку; визначення кар'єрних сходів у споріднених посадах	Розроблення структури широких меж або споріднених посад, виражених у термінах компетентності; чітко вказуючи на «шляхові точки»; вимоги компетентності в різних ролях усередині чи за межами споріднених посад;
Забезпечення підвищення статусу зайнятості	Розроблення позитивного психологічного контракту на основі спроби визначити й розвинути вміння та навички; Надання можливості для розширення/загачення роботи і можливостей для переходу в нові ролі	Визначення потреб у розвитку вмінь і навичок у процесі планування розвитку персоналу; складання програм розвитку вмінь і навичок	кар'єри для просування через межі споріднених посадах Розроблення структури широких рамок/споріднених посад, які визначають рівні компетентності для певних ролей чи споріднених посад і створення основи для виявлення потреб у навчанні
Підвищення прихильності	Аналіз якостей діяльного працівника; використання складних методів відбору для визначення кандидатів, що володіють цими якостями та прихильні до конкретної організації; виявлення та роз'яснення ключових організаційних цінностей	На основі аналізу якостей прихильного працівника проведення навчальних заходів, що підвищують ступінь розуміння та прийняття ключових організаційних цінностей і сприяють поведінці відповідно до них	Закріплення поведінки з урахуванням цінностей шляхом винагороди на основі фактів, що засвідчують про підтримку ключових організаційних цінностей
Підвищення рівня мотивації	Аналіз якостей високомотивованих працівників та побудова відбірочних інтерв'ю з метою виявлення ступеня мотивованості кандидатів	Забезпечення можливостей навчання, що закріплюють якості високомотивованого працівника із високою вістю нефінансової винагороди	Використання процесу управління ефективністю як основи для надання нематеріальної винагороди, пов'язаної з можливостями розвитку і зростання

Останній принцип — розроблення напрямів інвестування в персонал — об'єднує завдання трьох попередніх: розвитку талантів, створення високого позитивного іміджу компанії та досягнення її стратегічних цілей. Організація має визначити пріоритетні напрями інвестування у розвиток її людських ресурсів і таким чином забезпечити умови свого стійкого розвитку.

На практиці існує розрив між розробленими проектами дій та їх здійсненням.

Досягнення такої, наприклад, стратегічної мети, як підвищення рівня прихильності за рахунок створення умов більшої захищеності й навчання для підвищення статусу працівників на ринку праці, може стримуватися під тиском короткострокових вимог збільшення доходу акціонерів організації, що нерідко призводить до коригування самої мети.

Забезпечення горизонтальної інтеграції стратегій управління людськими ресурсами повинно відповідати двом вимогам: цілісності та гнучкості. Цілісність досягається методом зв'язування, або конфігурації, який має на меті забезпечити узгодженість усіх процесів управління людськими ресурсами з обраними стратегічними орієнтирами. Кожний стратегічний напрямок управління людськими ресурсами повинен конкретизуватися й підтримуватися відповідними процесами, процедурами та практиками (табл. 7.4) [4, с. 119—120].

Крім того, принцип цілісності стратегії управління людськими ресурсами передбачає відповідність між її стратегічними імперативами та методами управління персоналом. Так, для стратегії корпоративної соціальної відповідальності будуть суперечливими методи командної роботи та оплати праці залежно від продуктивності, так само як і для стратегії інноваційного прориву неприйнятні методи нормування праці та жорсткої регламентації трудових процесів.

Разом з тим, цілісність не повинна суперечити гнучкості. Поняття стратегічної гнучкості відбиває здатність організації реагувати на зміни навколишнього конкурентного середовища й пристосовуватися до цих змін. Райт і Снелл (Wright and Snell, 1998) довели, що поняття відповідності й гнучкості доповнюють одне одного: відповідність існує в певній тимчасовій точці, тоді як гнучкість повинна існувати протягом періоду часу. Вони назвали це «динамічною відповідністю» і розробили модель відповідності/гнучкості стратегічного управління людськими ресурсами, зображену на рис. 7.8 [4, с. 121—122].

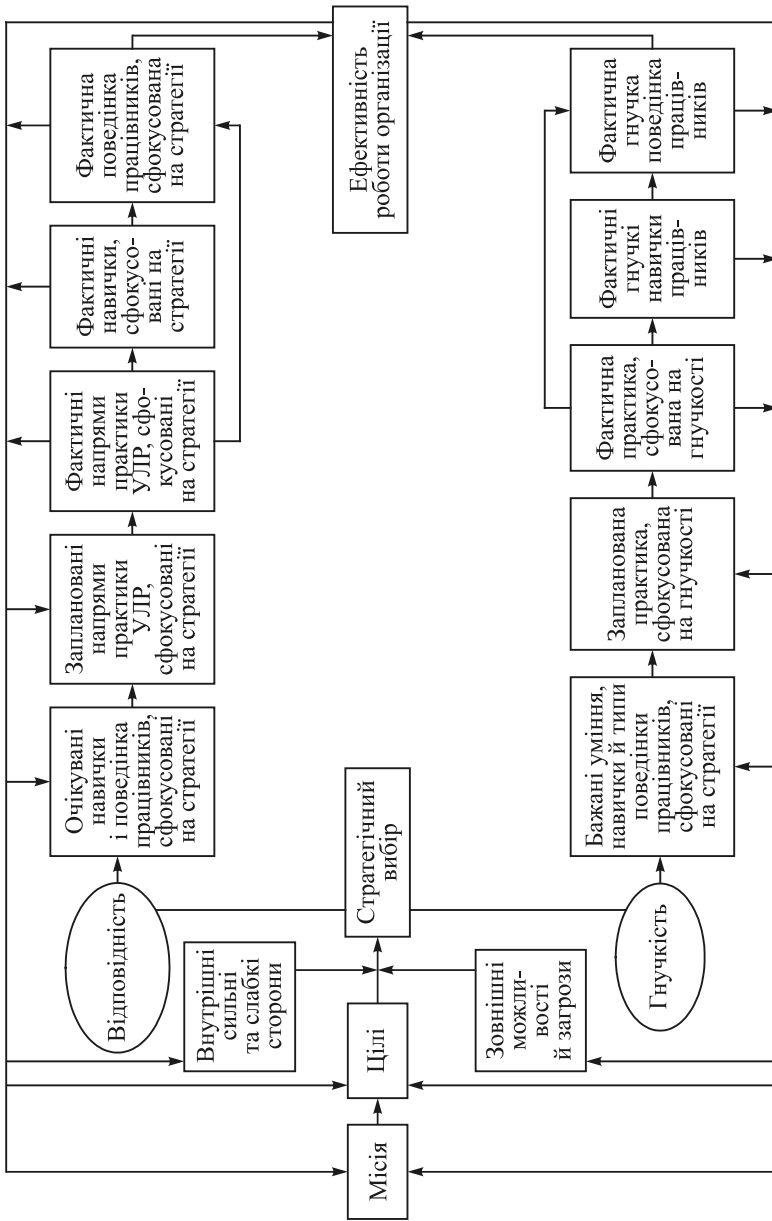


Рис. 7.8. Модель відповідність гнучкість (Wright and Snell, 1998)

У верхній частині цієї моделі ілюструється складова відповідності, тобто методи, якими організація прагне досягти відповідності практичних дій УЛР, навичок і вмій працівників, типів їхньої поведінки безпосереднім конкурентним потребам компанії, продиктованим діловою стратегією. Нижня частина ілюструє складову гнучкості, яка фокусується на розвитку організаційної спроможності враховувати інші конкурентні потреби компанії, не продиктовані її діловою стратегією.

На стратегію відповідності гнучкості насамперед впливають зміни в навколишньому середовищі організації. Як підкреслюють Райт і Снелл, у стабільному передбачуваному середовищі найкращою стратегією буде розвиток у персоналу лише обмеженого діапазону вмій і навичок (або збереження постійної кількості навичок у людей) і культивування вузького спектра поведінкових проявів (наприклад, за допомогою твердого опису посадових вимог). Натомість, у непередбаченому середовищі, яке динамічно розвивається, компанії можуть розбудовувати органічні системи УЛР, які створюють резерв людського капіталу з працівників, котрі володіють широким діапазоном умій і навичок, здатних проявляти різноманітні поведінкові типи. Тоді виникає потреба в досягненні гнучкості ресурсів за рахунок різноманітності «поведінкових сценаріїв» і стимулювання працівників до застосування таких сценаріїв у різних ситуаціях з урахуванням дедалі зростаючої самостійності. Основними компонентами стратегії гнучкості можуть бути [4, с. 121, 123]:

—розробка систем управління людськими ресурсами, що гнучко адаптуються до змінюваного середовища;

—розвиток резерву людського капіталу із широким діапазоном навичок;

—вибір людей, здатних навчатися й адаптуватися;

—розвиток поведінкової гнучкості, наприклад за допомогою тренінгу;

—використання управління ефективністю й систем винагороди, що заохочують гнучку поведінку;

—запровадження методів управління, що надають працівникам можливість виявляти самостійність у роботі й брати участь в управлінні.

До цих компонентів слід також додати гнучкість організації робочих місць, використання робочого часу, гнучкість форм соціального діалогу тощо.

### 7.3. Структурний метод розроблення стратегії управління людськими ресурсами

---

---

Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами забезпечується із застосуванням так званого структурного підходу, сутність якого полягає у диференційованому ставленні до різних сегментів персоналу організації [7, с. 163]. З теорії сегментації ринків відомо, що внутрішній ринок праці кожної організації є неоднорідним за своєю структурою, оскільки різні категорії персоналу істотно відрізняються за формами й видами зайнятості, а також за вагомістю їх внеску у загальні результати діяльності організації. Можна передбачити, що кадрова стратегія й політика організації диференціюватиметься залежно від особливостей кожного сегменту її працівників. Отже, структурний підхід (або підхід архітектурної метафори) до розроблення персонал-стратегії базується на таких основних припущеннях: по-перше, людський капітал є неоднорідним за цінністю, яку можуть створити для організації різні працівники. По-друге, організація може гнучко використовувати працю різних працівників з точки зору форм і видів їх зайнятості та оплати праці. По-третє, йдеться, по суті, не про єдину стратегію управління людськими ресурсами, а про сполучення різних стратегій в управлінні персоналом різних його категорій у межах однієї компанії.

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

За Гремом Мартином і Сьюзан Хетрик, критеріями сегментації персоналу компанії є цінність людського капіталу, тип зайнятості та характер трудових відносин між працівниками. При цьому тип зайнятості розглядається у двох формах: внутрішній (глибока інтегрованість у структуру компанії) та зовнішній (відносна автономність працівників та нетривалі відносини з компанією). Характер трудових відносин може варіюватися від транзакційного (заснованого на формальних угодах) до реляційного, орієнтованого на індивідуалізовані відносини працівника з організацією. Залежно від ознак, пов'язаних із цінністю людського капіталу, типом зайнятості та характером трудових відносин, персонал компанії можна згрупувати у чотири сегменти (рис. 7.9) [7, с. 164—167]:



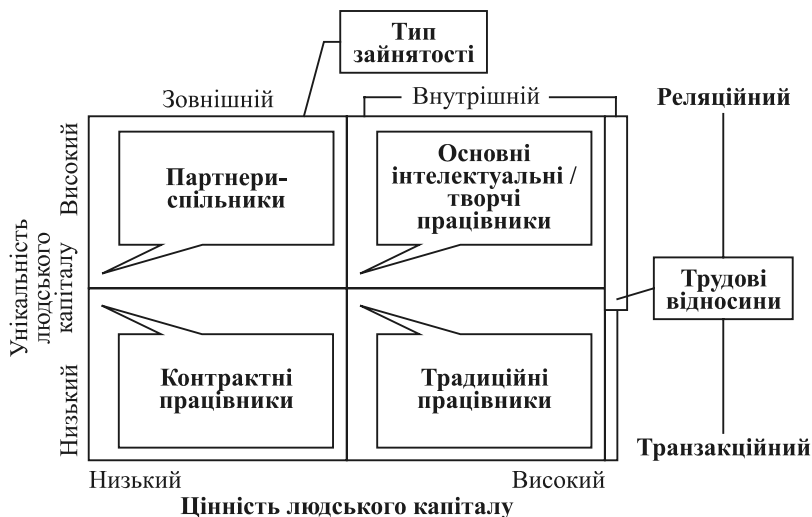


Рис. 7.9. Основна структурна модель сегментації персоналу організації

Кожний з виокремлених сегментів персоналу організації можна охарактеризувати за трьома ознаками.

1. Основні інтелектуальні/творчі працівники. Вони реально сприяють підвищенню цінності компанії (топ-менеджери, фінансові аналітики, керівники фондів, головні інженери-розробники та ін.), роблять додатковий внесок у репутацію компанії, стоять у центрі інновацій, генеруванні ідей та поточних стратегій. Трудові відносини будуються або на реляційних, або на ідеологічних і психологічних контрактах. Відзначається високий ступінь ідентифікації співробітників з організацією, глибокі індивідуально-організаційні зв'язки та довіра. Тип зайнятості — внутрішній, спрямований на довгострокову кар'єру і гарантію зайнятості. Стратегія управління людськими ресурсами у цьому сегменті передбачає утримання і збереження таких працівників за рахунок опціонів на придбання цінних паперів компанії, безперервного просування гнучких пільг та умов праці.

2. Традиційні працівники (асистенти, техніки, програмісти, менеджери середньої та нижчої ланки, адміністратори, працівники, що виконують основні операції). Вони важливі для збільшення вартості й підвищення репутації компанії, проте не є унікальними, оскільки компетенції, якими вони володіють, є поши-

реними на відкритому ринку праці. Також вони не відіграють центральної ролі в інноваціях. Трудові відносини будуються на транзакційних психологічних контрактах з меншим ступенем самоідентифікації співробітників з організацією. Тип зайнятості — внутрішній, на основі трудового договору. Стратегія управління людськими ресурсами у цьому сегменті передбачає винагороди і взаємовідносини, залежні від короткострокових результатів, оплату праці на основі продуктивності, оцінювання і просування відповідно до короткострокових і довгострокових результатів роботи.

3. Працівники з унікальним людським капіталом/союз ділових партнерів. Ці люди володіють унікальними для компанії навичками, завдяки чому генерують нові ідеї (проектні менеджери, аудиторі, учені, фахівці з фінансового інжинірингу, інженерно-технічні працівники тощо). Їх важко знайти на відкритому ринку праці. Вони мають довготривалі реляційні трудові відносини з організацією як стратегічні партнери. Разом з тим, є відносно незалежними особами, які мають одразу кілька робіт, тобто їх зайнятість можна охарактеризувати як зовнішню. Стратегія управління людськими ресурсами не передбачає інвестицій у розвиток компетенцій цих працівників, а зосереджується на високій оплаті та створенні привабливих (максимально гнучких, з високим ступенем свободи) умовах праці для них.

5. Обслуговий персонал / контрактні працівники (телефонні оператори, фахівці з кадрів нижчої і середньої ланки та ін.). Людський капітал у цьому разі не є унікальним і не відіграє великої ролі у створенні додаткової вартості та репутації компанії. Зайнятість таких працівників є зовнішньою, їх наймають на основі контракту на надання послуг, через аутсорсинг або на основі відрядної чи акордної системи оплати праці. Робота, як правило, стандартизована, не має особливої свободи дій, а управління продуктивністю зводиться до гарантії того, що працівники виконають норму. Отже, трудові відносини за типом є транзакційні. Стратегія управління людськими ресурсами полягає у тому, що на розвиток людських ресурсів не виділяється коштів, крім найнеобхідніших витрат на організацію праці і надання законних гарантій. Такі співробітники, зазвичай, зосереджені на виробництві, у сфері обслуговування і адміністрування, де не потрібні високопрофесійні навички, і є першими кандидатами на звільнення за скорочення штату у разі запровадження інформаційних технологій.

Поглиблення процесу сегментації працівників за статусом, формами, видами зайнятості та за цінністю їх послуг для організації властиво й українському ринку праці [8, с. 102—103]. Віднесення працівників до внутрішнього або зовнішнього щодо підприємства ринку праці характеризується, по-перше, виокремленням кадрового ядра великих підприємств і створенням бар'єрів для проникнення до нього працівників із зовнішнього ринку праці. Робочі місця для працівників внутрішнього ринку потребують високої кваліфікації, специфічних навичок і досвіду. Тому їх використовують на умовах постійної, гарантованої, добре оплачуваної зайнятості. Інші працівники утворюють периферійні класи кадрової структури, з помітно нижчими гарантіями зайнятості та доходів. По-друге, розвиток сегментації ринку праці на внутрішній і зовнішній пов'язаний з новітньою тенденцією поширення проектної діяльності, що привело до появи нових сегментів у кадровій структурі підприємств:

1) традиційна поточна технологія — постійна зайнятість. Характеризується стаціонарним основним капіталом, поточним виробництвом, багаторівневим бюрократичним управлінням;

2) проектна діяльність — постійна зайнятість. Властива будівельним, конструкторським, консалтинговим організаціям. Орієнтована на виконання проектів силами висококваліфікованого персоналу відповідно до укладених угод;

3) традиційна поточна технологія — тимчасова зайнятість. Підприємство постійно наймає і звільнює працівників або передає їх в оренду залежно від потреб у послугах їхньої праці у своїй та інших організаціях;

4) проектна діяльність — тимчасова зайнятість. Властива для індивідуально працюючих осіб, професіоналів і практиків, які наймаються на роботу лише на термін виконання проекту.

З урахуванням новітніх тенденцій можна побудувати тетралістичну модель сегментації персоналу підприємств, елементами якої є первинний внутрішній, вторинний внутрішній, первинний зовнішній та вторинний зовнішній сегменти. Первинний внутрішній сегмент охоплює основних кадрових працівників організації (керівники, професіонали, спеціалісти, висококваліфіковані робітники). Первинний зовнішній сегмент включає висококваліфікованих працівників, які не працюють у штаті певного підприємства, а беруть участь у різних проектах. Позиції даних працівників на ринку праці в майбутньому, за нашими оцінками, зміцнюватимуться. Найбільш соціально вразливими є вторинний внутрішній і вторинний зовнішній сегменти. Вторинний внутрішній сегмент пропонує низькоякісні робочі місця, проте з вищим рівнем стабільності та можливістю підвищити кваліфікацію та доходи. Вторинний зовнішній сегмент представлено робочими місцями, які передбачають низьку кваліфікацію робітників, мінімальну автономію та відповідальність, низькі й нестабільні заробітки, непривабливі умови праці, у тому числі випадкову або сезонну роботу.

Для оцінювання параметрів сегментів персоналу підприємств, необхідно:

- проаналізувати кількісно-якісний склад підприємства, виокремивши категорії персоналу, що відрізняються рівнем кваліфікації, оплати праці, місцем у посадовій ієрархії;
- визначити умови укладання договорів про трудові відносини;
- оцінити умови використання робочого часу на підприємстві.

За нашими оцінками, що ґрунтуються на даних офіційної статистики підприємств та їх вибіркового обстежень, пропорція між окресленими групами може становити 40, 15, 30 та 15 %, хоча дуже варіюється залежно від типу підприємства (організації).

З характеристик виокремлених сегментів випливає, що персонал-стратегія та кадрова політика компанії істотно відрізняються стосовно кожної групи працівників. Разом з тим, діяльність усієї компанії повинна бути спрямована на досягнення загальних стратегічних цілей і засновуватися на єдності працівників, їх спільних поглядах та цінностях. Такою основою є соціальний капітал компанії, який дає змогу об'єднати усі групи працівників для сумісної діяльності. Як зазначають Г. Мартин та С. Хетрик, «соціальний капітал спирається на: а) міцність міжособистісних зв'язків співробітників як усередині, так і за межами організації, б) рівень довіри та обміну знаннями між ними; в) типи загальних ментальних моделей і настанов співробітників, включаючи їхнє почуття організаційної ідентичності, яке дозволяє їм взаємодіяти одне з одним з більшою або меншою економією та ефективністю [7, с. 176]. Створення та зміцнення соціального капіталу є важливою передумовою реалізації сформованої стратегії.

#### **7.4. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами**

---

---

Реалізація стратегії управління персоналом є важливою стадією процесу стратегічного управління. Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості її розроблення вищим керівництвом підприємства, а й від утілення стратегії виконавцями.

Метою процесу реалізації стратегії є забезпечення скоординованої розробки та реалізації стратегічних планів структурних підроз-

ділів організації загалом і системи управління персоналом. Для того щоб діяльність організації була зорієнтована на здійснення обраної стратегії, вона має відповідати структурі організації, моделям компетенцій працівників і керівників, системі мотивації та стимулювання праці, етичним нормам і правилам поведінки, прийнятним переконанням і цінностям більшості співробітників.

Ефективне втілення стратегії управління людськими ресурсами передбачає дотримання таких вимог:

— мета, цілі, завдання стратегії управління персоналом повинні бути ретельно й вчасно доведені до всіх працівників організації для того, щоб домогтися з їхнього боку розуміння суті діяльності організації та служби управління персоналом і неформального залучення до процесу виконання стратегій, зокрема вироблення у співробітників зобов'язань перед організацією щодо реалізації стратегії. Незалежно від особливостей організації у процесі виконання стратегії управління персоналом необхідно вирішити такі завдання, як розподіл ресурсів, установлення організаційних зв'язків і відносин, створення інформаційних, нормативно-методичних, правових та інших підсистем. При цьому важливо забезпечити пріоритетність виконання управлінських завдань, надаючи перевагу тим, що забезпечують виконання стратегічних цілей.

Завдання необхідно установлювати у вигляді конкретних вимірюваних об'єктивних показників, які мають стати орієнтирами діяльності підрозділів і окремих працівників і критеріями її оцінювання;

— під установлені завдання необхідно чітко визначити функції управління людськими ресурсами, призначити відповідальних, обумовити терміни та форми звітності. Загальне керівництво реалізацією стратегії управління персоналом покладається на заступника керівника організації з персоналу. Однак він повинен спиратися на активну підтримку керівників середньої ланки, які очолюють відповідні підрозділи системи управління персоналом, на співпрацю з ними, щоб забезпечити стратегічні зміни у виконуваних ними функціях. Крім того, ефективна реалізація стратегій управління людськими ресурсами залежить від ступеня залучення, прихильності та співробітництва лінійних менеджерів і персоналу в цілому.

У процес реалізації стратегії управління персоналом залучаються працівники багатьох структурних підрозділів організації, починаючи з великих виробничих підрозділів і закінчуючи невеликими групами робітників і службовців, командами. Практично

усі керівники всіх рівнів є виконавцями персонал-стратегії у межах повноважень і відповідальності щодо своїх підлеглих, а усі співробітники служби управління персоналом є основними провідниками цього процесу;

— під визначені функції розробляються (модифікуються) внутрішньоорганізаційні бізнес-процеси управління персоналом. Ключова вимога до розроблення й реінжинірингу бізнес-процесів полягає у тому, щоб результати виконання кожного з них були безпосередньо пов'язані з очікуваними загальними результатами виконання стратегії. Організація бізнес-процесів включає п'ять компонентів:

- регламентація бізнес-процесу;
- визначення показників результативності й ефективності бізнес-процесу;
- управління бізнес-процесом;
- контроль бізнес-процесу;
- поліпшення процесу.

Основна увага приділяється процесам, які об'єднують окремі функції та спрямовані на досягнення кінцевого результату бізнесу загалом, а не конкретної структурної одиниці. За приклад можна взяти процеси управління творчим потенціалом працівників. Їх можна спроектувати як окремі бізнес-процеси або інтегрувати в основні бізнес-процеси організації, такі як «маркетинг ринку нових ідей», «розробка виробу», «проекування виробу», «виробництво дослідних зразків» тощо [9, с. 333—334]. Процеси, пов'язані з управлінням персоналом, не локалізовані у межах HR-служби, а є наскрізними: проходять через усю організацію, в них беруть активну участь як фахівці з персоналу, так і власники самих бізнес-процесів — керівники підрозділів. Поліпшення або реінжиніринг бізнес-процесів істотно впливають на поведінку персоналу [9, с. 338—339]. Вузькі, орієнтовані на одне завдання посади стають багатосторонніми; персонал спрямований на клієнтів, а не на керівництво; усі роботи, які не додають цінності, виключаються. У команді бізнес-процесу особистісний розвиток означає не рух по ієрархії, а розширення свого професійного діапазону. Менеджери у бізнес-процесах діють швидше як тренери, а не контролери.

Результати виконання бізнес-процесів управління персоналом необхідно оцінити з точки зору відповідності обраній стратегії та заздалегідь установленим показникам. Для оцінювання реалізації стратегії управління людськими ресурсами необхідно обрати систему показників, яка має задовольняти таким вимогам:

- 1) визначати ступінь досягнення стратегічних цілей організації та управління її людськими ресурсами;
- 2) мати кількісні та якісні виміри;
- 3) містити показники оцінювання економічної та соціальної ефективності;
- 4) визначати збалансованість досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей управління персоналом;
- 5) вимірювати успішність стратегії управління людськими ресурсами як на внутрішньому, так і на зовнішньому (щодо організації) рівнях.

Крім цього, механізм реалізації стратегії управління людськими ресурсами повинен включати механізм її можливого коригування з метою постійної адаптації до змінюваних умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Виходячи зі сформульованих вимог, процес реалізації стратегії управління людськими ресурсами можна зобразити у вигляді процесної моделі з чотирьох блоків. Вона містить зворотний зв'язок, що дає змогу вносити корективи та приймати обґрунтовані управлінські рішення (рис. 7.10).

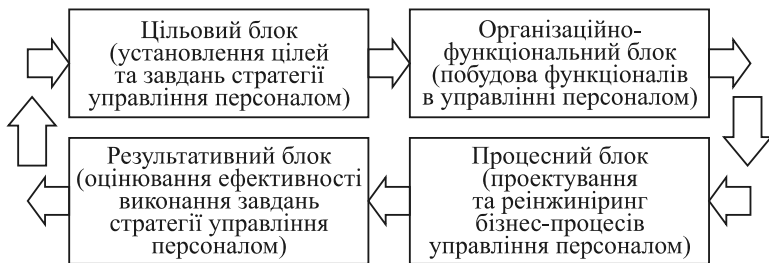


Рис. 7.10. Модель процесу реалізації стратегії управління персоналом

Практичне використання процесної моделі реалізації стратегії управління персоналом передбачає здійснення певних послідовних кроків. На думку С. Н. Апенько та А. Ю. Коньшунової, такими кроками є [10, с. 150—151]:

1. Створення проектної групи із запровадження стратегічного управління персоналом.
2. Системне обстеження поточних характеристик управління персоналом і стратегічного управління в організації.
3. Розроблення методичного забезпечення (комплект документів).

4. Визначення часових, фінансових, людських та інших ресурсів для запровадження.

5. Розподіл обов'язків і повноважень в організації для реалізації запровадження стратегічного управління персоналом.

6. Професійна підготовка управлінських кадрів, навчання персоналу основам стратегічного управління.

7. Матеріально-технічна підготовка до запровадження.

8. Соціально-психологічна підготовка персоналу до запровадження.

9. Дослідне запровадження проекту.

10. Контроль за ходом запровадження, коригування.

11. Визначення ефективності стратегічного управління персоналом.

12. Приймання та оформлення акта із запровадження (етап є обов'язковим у разі залучення консультантів до роботи щодо запровадження).

Традиційними інструментами реалізації стратегії управління персоналом є кадрове планування, плани розвитку персоналу, зокрема його навчання і службового просування, плани соціального розвитку, матеріальної та нематеріальної винагороди, розвитку соціально-трудова відносин. Виходячи з визначених стратегічних настанов спеціалісти з управління персоналом розробляють відповідні політику, програми, проекти, процедури і правила з підбору, розвитку, оцінювання, винагороди персоналу, організаційної комунікації та процесу прийняття управлінських рішень. Система оцінювання організаційно-технічних заходів з реалізації стратегічних планів передбачає встановлення вимірників розвитку на основі показників, які дають змогу визначити, як організація загалом, кожний її підрозділ та окремі співробітники реалізували стратегії, оволоділи базисними компетенціями.

Проте стратегічні плани у сфері управління персоналом не варто розглядати як незмінні застигли конструкції. В епоху прискорюваних змін відбувається перехід від лінійного проектування до імпровізованого, за якого конкретні дії, а непродумані шаблони, визначають успіх досягнення стратегічних цілей.

У ході виконання стратегії управління персоналом відбувається вибір адекватних методів та стилю управління організацією.

Методи реалізації стратегії управління людськими ресурсами насамперед залежать від характеру обраної стратегії. Скажімо, стратегія інноваційного розвитку може розвиватися двома шляхами: розроблення інновацій власними силами та використання запозичених інновацій через поглиблення та рекомбінацію вже



існуючих знань. Відповідно цьому відрізнятимуться і методи реалізації цих двох напрямів [7, с. 177—178]. У першому випадку використовуватимуться методи підприємницького напрямку:

- гнучкої організації праці, створення тимчасових проектних команд;

- гнучкої оплати праці: індивідуальна винагорода за виявлену ініціативу, плата за унікальні та цінні компетенції, оплата за креативні ідеї;

- моделювання необмеженої професійної кар'єри всередині організації та за її межами (для появи нових ідей);

- заохочення професійної ідентичності;

- розвиток мережових структур навчання.

Натомість реалізація другого стратегічного напрямку, заснованого на застосуванні запозичених інновацій, включатиме методи коопераційного напрямку:

- підвищення взаємодії, згуртованості й довіри, ротації робіт;

- кооперація з партнерами;

- групове заохочення, сукупна атестація;

- моделювання організаційної службової кар'єри;

- довгострокові реляційні контракти;

- заохочення організаційної ідентичності.

Методи реалізації стратегії управління людськими ресурсами можуть відрізнятися залежно від певних груп працівників. У даному контексті доцільно звернутися до маркетингових підходів. Внутрішній маркетинг персоналу, по-перше, передбачає цінову сегментацію в процесі реалізації стратегії винагород. По-друге, він визначає диференціацію напрямів, видів і розмірів інвестування у різні групи працівників. Зовнішній маркетинг персоналу, своєю чергою, містить надзвичайну різноманітність методів залучення працівників до організації залежно від їх професійних та особистісних характеристик. Цілком прийнятно застосувати відомий маркетинговий АВС-метод до диференціації стратегії взаємодії з різними групами працівників організації залежно від їх ефективності. Так, до групи А слід віднести талановитих високоефективних працівників, яких життєво важливо утримати та розвивати; групу В утворюють працівники з високим потенціалом, який компанія може розвивати та реалізовувати; працівників групи С, які демонструють низьку ефективність, варто замінити на інших.

Винятково важливим є вибір потрібного стилю управління у процесі реалізації стратегії. В умовах переходу до гнучких систем організації праці, самокерованих команд, зниження ієрархічності систем, поширення нетрадиційної зайнятості та посилення

мобільності робочої сили основним вектором змін у стилях управління є його демократизація. Успішні компанії реалізують свої конкурентні переваги за рахунок потужних потоків ініціативи «знизу», різноманітних форм участі персоналу в управлінні компанією, практики розосередженого лідерства.

На стадії реалізації стратегії управління персоналом необхідно враховувати можливість виникнення нових непередбачуваних змін і діяти, використовуючи сучасні управлінські технології, а саме розроблення програм формування компетенцій, необхідних для реалізації стратегії підприємства, механізму запровадження організаційних змін, подолання супротиву ним, активізації креативного мислення, побудови систем мотивації персоналу до ефективного виконання стратегічних цілей та завдань.

На шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами виникають численні бар'єри, з-поміж яких, на наш погляд, необхідно виокремити економічні (брак ресурсів, зміни цін на ринках товарів та праці), технологічні (недостатні технологічні й технічні можливості підприємства), організаційні (недосконалість організаційної структури, невідпрацьованість процесів делегування повноважень), соціальні (незбалансованість професійно-кваліфікаційної та соціальної структури персоналу), психологічні (несприйняття широким загалом стратегічних ідей лідерів організації), соціокультурні (зіткнення суперечливих культур), правові (несподівані зміни в законодавстві). Для українських підприємств актуальними є всі названі бар'єри, проте саме дві останні позиції часто набувають вирішального значення.

Узагальнюючи західний досвід стратегічного управління людськими ресурсами, М. Армстронг визначає такі бар'єри [4, с. 124—125]:

- нерозуміння стратегічних потреб бізнесу, що призводить до сприйняття стратегій управління людськими ресурсами як нерелевантних і навіть контрпродуктивних;
- неадекватне оцінювання факторів зовнішнього середовища і чинників культури, що впливає на зміст стратегій;
- розроблення погано продуманих і недоречних ініціатив, можливо, під впливом модних тенденцій або в результаті погано проведеного аналізу «найкращої практики», яка не відповідає вимогам конкретної організації;
- вибір ініціативи без розгляду її впливу на інші сфери практики УЛР або без спроб реалізації цілісного підходу;
- недооцінка практичних труднощів прийняття ініціатив усіма зацікавленими особами і запровадження їх у повсякденну організаційну практику;

- нездатність переконати вище керівництво активно підтримувати ініціативу;
- нездатність домогтися почуття власності в лінійних менеджерів;
- нездатність домогтися розуміння та прийняття ідей співробітниками;
- ігнорування потреби в допоміжних процесах, що підтримують ініціативу (наприклад управління ефективністю, що передбачає оплату за результатами праці);
- невизнання того, що ініціатива зажадає нових зусиль у плані прихильності або навичок з боку лінійних менеджерів, які, можливо, відіграватимуть вирішальну роль у її реалізації (наприклад уміння ставити мету, забезпечувати зворотний зв'язок і допомагати в підготовці й реалізації планів особистого розвитку і процесу управління ефективністю);
- незабезпеченість ресурсами (фінансовими, людськими, тимчасовими), потрібними для реалізації ініціативи; це включає людські ресурси для забезпечення підтримки лінійних менеджерів, проведення тренінгових програм, налагодження комунікацій і посилення залучення співробітників;
- невдачі в оцінюванні й моніторингу реалізації стратегії та у забезпеченні швидких коригувальних дій, якщо ситуація розвивається не за планом.

Щоб подолати названі вище бар'єри, за рекомендаціями М. Армстронга, необхідно виконати відповідні покрокові дії [4, с. 126].

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

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

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

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

5. Підготувати план дій, у якому мають бути прописані необхідні кроки особи, відповідальні за виконання, й терміни. Бажано скласти план проекту із установленням етапів реалізації програми, зазначенням необхідних для кожного етапу ресурсів і визначити терміни завершення кожного етапу і усього проекту загалом. План дій також має містити інформацію щодо проведення необхідних консультацій, про участь у них співробітників, схеми комунікації та тренінгові програми, що можуть знадобитися. У плані потрібно додатково вказати, як проходитиме моніторинг процесу і що є критеріями виміру успіху у виконанні поставлених цілей.

6. Організувати управління проектом; цей процес повинен відбуватися згідно із планом дій або планом проекту, включати моніторинг і розв'язувати проблеми в міру виникнення.

7. Провести довгострокове оцінювання результатів проекту. Оцінні дії можуть проводитися методом інтерв'ю, обговорення в групах і, бажано, настановних опитувань. Оцінка повинна орієнтувати на спосіб подальших дій у формі змін і доповнень до початкової пропозиції, передбачати допоміжні процеси, додаткову підтримку лінійним менеджерам, посилення комунікації й навчання або залучення більшої кількості ресурсів.

Можна підсумувати, що подолання бар'єрів є невинним процесом, який супроводжує стратегічне управління людськими ресурсами. Оскільки всілякі перепони повсякчасно й повсюдно виникають, менеджери з управління персоналом мають бути завжди готовими не лише до реактивних, а й до упереджувальних дій.

## РЕЗЮМЕ

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління персоналом є особливим видом управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення досягнення довгострокових цілей організації за допомогою конкурентоспроможного персоналу. При цьому здійснюються гнучке регулювання й своєчасні зміни в діяльності з управління людськими ресурсами залежно від швидкості, ступеня і змісту динаміки середовища управління персоналом. Процес стратегічного управління є комплексним і багатетапним. Він має циклічний характер і включає низку етапів: 1) формулювання бачення й місії управління персоналом, 2) визначення стратегічних цілей управління персоналом, 3) стратегічний аналіз середовища, 4) розроблення стратегічних альтернатив, 5) вибір стратегії управління персоналом, 6) розроблення механізмів реалізації стратегії, 7) реалізація стратегії, 8) оцінювання виконання й коригування стратегії з урахуванням зміни середовища.

Розроблення ефективної стратегії управління персоналом вирішує такі питання: створення можливостей реалізації стратегії організаційного розвитку на основі розвитку людського потенціалу, вимірюваного компетенціями; забезпечення оцінювання стану внутрішніх процесів і ресурсів для формування організаційної компетенції, спроможності досягати встановлених результатів і здійснювати інновації; своєчасне визначення змін у зовнішньому середовищі та запровадження стратегічних змін в управління персоналом; удосконалення механізму втілення стратегічних планів управління персоналом через забезпечення реалізації ієрархічної взаємозалежності управлінських рішень і оцінювання досягнення цілей; забезпечення розвитку стратегічного кадрового потенціалу.

У процесі першої стадії стратегічного управління — формування стратегії управління людськими ресурсами — основним завданням є розроблення цілісних та інтегрованих стратегій. При цьому вища управлінська команда діє згідно зі стратегічними імперативами у таких сферах, як зайнятість, розвиток і мотивація працівників. Цілісність та інтегрованість стратегій управління людськими ресурсами є вертикальною та горизонтальною. Вертикальна інтеграція існує у двох формах: інтеграція з організаційною культурою та інтеграція з діловою стратегією. Забезпечення горизонтальної інтеграції стратегій управління людськими ресурсами має відповідати двом вимогам: цілісності та гнучкості. Цілісність полягає в узгодженості всіх процесів управління людськими ресурсами з обраними стратегічними орієнтирами. Стратегічна гнучкість — це здатність організації реагувати на зміни навколишнього конкурентного середовища та пристосовуватися до цих змін. Важливою умовою забезпечення гнучкості стратегії управління людськими ресурсами є її диференційованість залежно від сегментів у структурі працівників компанії.

Другою стадією процесу управління людськими ресурсами є реалізація стратегії управління персоналом. Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості її розробки вищим керівництвом підприємства, а й від утілення стратегії виконавцями.

Метою процесу реалізації стратегії є забезпечення скоординованого розроблення та реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації загалом і системи управління персоналом.

Процес реалізації стратегії управління персоналом стосується керівників і працівників практично усіх структурних підрозділів організації.

Реалізація стратегії управління персоналом включає два етапи: запровадження стратегії і стратегічний контроль за її реалізацією і координація всіх дій за результатами контролю. Механізм реалізації стратегії містить чотири блоки: цільовий, організаційно-функціональний, блок бізнес-процесів та оцінний блок.

На шляху реалізації стратегії виникають численні бар'єри, до попередження і подолання яких повинні бути готові менеджери з персоналу. У процесі стратегічного управління персоналом вони мають враховувати постійні зміни і застосовувати нові управлінські технології щодо розроблення програм формування компетенцій реалізації стратегії підприємства, проведення організаційних змін та подолання супротиву ним, формування системи мотивації відповідно до визначеної стратегії.



## Терміни і поняття

---

---

Процес розроблення стратегії управління персоналом  
Вибір оптимальної стратегії управління персоналом  
Структурний підхід до диференціації стратегії управління персоналом  
Сегментація персоналу організації  
Модель процесу реалізації стратегії управління персоналом  
Бар'єри реалізації стратегії управління персоналом

## Питання для перевірки знань

---

---



1. Як пов'язані між собою стратегічне управління людськими ресурсами та стратегічне управління розвитком організації?
2. Поясніть циклічність характеру процесу стратегічного управління людськими ресурсами.
3. З яких етапів складається процес стратегічного управління людськими ресурсами?
4. Охарактеризуйте цілі та суб'єкти реалізації етапів стратегічного управління людськими ресурсами.
5. Визначте роль та місце бюджетування у процесі стратегічного управління людськими ресурсами.
6. Оцініть значення інформації у процесі стратегічного управління людськими ресурсами.
7. Поясніть основні вимоги до стратегічного управління людськими ресурсами щодо формування ефективної стратегії підприємства.
8. У чому полягає цілісність та інтегрованість стратегії управління персоналом?
9. Розкрийте зміст основних блоків механізму реалізації стратегії управління персоналом.

10. Поясніть суть і призначення концептуальної матриці відповідності.
11. Які ключові ознаки горизонтальної інтеграції?
12. Розкрийте зміст структурного підходу до управління персоналом.
13. У чому сутність поняття «динамічна відповідність»?
14. Які сегменти персоналу виокремлюються у процесі стратегічного управління людськими ресурсами?
15. З яких компонентів складається стратегія гнучкості?
16. Визначте роль етапу реалізації стратегії управління людськими ресурсами.
17. Охарактеризуйте модель та етапи реалізації стратегії управління людськими ресурсами.



### Завдання для індивідуальної роботи

---



---

1. Назвіть суб'єктів, які беруть участь у формуванні та реалізації стратегії управління людськими ресурсами.
2. Поміркуйте, які фактори слід взяти до уваги для обґрунтування вибору оптимальної стратегії управління персоналом.
3. Як ви розумієте нелінійність процесу стратегічного управління людськими ресурсами? Аргументуйте свою точку зору, спираючись на неоднозначність і багатомірність елементів розроблення стратегії.
4. Наведіть приклади застосування методів внутрішнього та зовнішнього маркетингу в реалізації стратегії управління персоналом.
5. Оцініть наслідки сегментування персоналу для організації в аспекті реалізації стратегії управління персоналом.
6. Поясніть, як методи та стилі управління персоналом залежать від обраної стратегії.
7. Складіть умовний план стратегічного розвитку людських ресурсів, зазначивши в ньому:
  - а) стратегічні заходи;
  - б) тактичні і оперативні заходи.
8. Яку роль у реалізації стратегії управління людськими ресурсами, на вашу думку, відіграє моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів?
9. Подумайте, чи може ліквідація одних бар'єрів на шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами призвести до появи інших?
10. Користуючись поясненнями до табл. 7.3 «Концептуальна матриця відповідності», заповніть її клітинки.
11. Визначте основні бар'єри на шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами та вкажіть на шляхи їх упередження й подолання.

## Література для поглибленого вивчення

---

---



1. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. — <http://www.logolex.com.ua/articles/10/607/>
2. Апенько С., Коньшунова А. Миссия, цели и стратегия управления персоналом <http://www.hr-portal.ru/article/missiya-tsel-i-strategiya-upravleniya-personalom>
3. Левицкий М. А. Интеграция процессов управления рисками и реализации стратегии // Das Management. — 2011. — № 1. — С. 29—31.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 328 с.
5. Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? — [www.sibcon.com](http://www.sibcon.com)
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 832 с.
7. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. — М.: ООО «Группа ИТД», 2008. — 336 с.
8. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: Монографія / [І. Л. Петрова, В. В. Близнюк, Г. Т. Куліков та ін]; за ред. І. Л. Петрової; НАН України; Ін-т екон. та прогнозів. — К., 2009. — 368 с.
9. Блинов А. О., Рудакова А. С. Влияние институциональной среды на управление организациями и инновационное предпринимательство // Инновационное развитие экономики России: институциональная среда: 4-я междунар. науч. конф.; Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет; 20—22 апреля 2011 г.: Сб. статей: Т. 2 / Под ред. В. П. Колесова, Л. А. Тутова. — М.: МАКС Пресс, 2011. — С. 330—340.
10. Апенько С. Н., Коньшунова А. Ю. Стратегическое управление персоналом в динамической среде функционирования организаций. — Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. — 292 с.





## ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 8.1. Процес розроблення стратегії корпоративної культури
- 8.2. Оцінювання ефективності стратегії управління корпоративною культурою
- 8.3. Стратегії управління організаційними змінами.
- 8.4. Стратегії розвитку трудових відносин

*Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви будете знати:*

- сутність стратегії організаційного розвитку;
- сутність і зміст стратегії управління корпоративною культурою;
- підходи до аналізу й оцінювання ефективності стратегії управління культурою організації;
- роль соціально-психологічного клімату у стратегічному управлінні людськими ресурсами;
- сутність і зміст стратегії управління організаційними змінами;
- характеристику процесу та моделей стратегічних змін;
- причини та способи подолання опору організаційним змінам;
- роль служби управління людськими ресурсами в плануванні та реалізації стратегій змін;
- сутність і зміст стратегії розвитку трудових відносин;
- сучасні підходи до реалізації стратегії розвитку трудових відносин,

*а також уміти:*

- визначати цілі й завдання стратегій організаційного розвитку;
- оцінювати ефективність стратегії управління культурою організації та її складових;

- визначати причини та фактори організаційних змін;
- аналізувати інформацію, яку містить психологічний контракт;
- розробляти складові програм розвитку комунікації, навчання, відчуття причетності, зацікавленості працею, довіри у міжособових стосунках.

## 8.1. Процес розроблення стратегії корпоративної культури

---



---

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

Корпоративна культура — це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її персоналу, взаємодії з клієнтами, сприйнятті себе й оточення.

Традиційно вирізняють три рівні корпоративної культури:

1) рівень, який охоплює *зовнішні прояви* (поверховий рівень, до якого належать видимі й відчутні елементи культури: манера поведінки, мова, правила, фірмові й товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель);

2) *цінності й вірування* (смысловий рівень формує цінності й вірування організації, роз'яснює мету її існування);

3) *базові концепції і відносини* — глибинний рівень, на якому цінності сприймаються підсвідомо і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення.

Структурними складовими організаційної (корпоративної) культури є: цінності організації, знання організації, внутрішні й зовнішні комунікації та зв'язки, цілі організації, культура трудових, виробничих та інших матеріальних процесів [1, с. 14]. Носіями культури організації є матеріальні предмети (фірмовий одяг, дизайн офісу, упаковка товару), знаки та символи (торгові марки, логотипи, ритуали),

комунікації (мова, форми спілкування, засоби й канали передавання інформації), процеси (організація праці й відпочинку, використання технологій, винагорода працівників, надання їм соціальних гарантій та забезпечення якості трудового життя тощо), безпосередні дії та вчинки співробітників. Невід’ємною рисою культури є її сприйняття усією сукупністю, більшістю або частиною працівників. Прояви сприйняття можуть бути вербальними, які включають особливості спілкування, звернень один до одного та керівників, виступів, схваленень і заперечень, а також невербальними, котрі характеризуються участю співробітників у різних корпоративних подіях, заходах, моделях їх трудової поведінки.

За Едгаром Шейном, культура організації виникає як результат відповідної реакції на дві **головні проблеми**, з якими стикається кожна організація, а саме: на потребу адаптації та виживання в певному оточенні та на потребу у внутрішній інтеграції [2, с. 31].

**Адаптація і виживання у зовнішньому середовищі** — це проблема ніші та пристосування до оточення, яке зазнає безперервних змін. Для адаптації у зовнішньому світі потрібно чітко визначити:

- місію та стратегічні цілі організації;
- завдання організації;
- засоби, якими досягатиметься мета, зокрема вибрати структуру організації та систему винагород;
- оцінки — критерії того, наскільки якісно окремі особи і групи виконують свої обов’язки.

**Внутрішня інтеграція** — це встановлення і збереження ефективних трудових взаємовідносин між членами організації, спрямованих на реалізацію обраної стратегії. Внутрішня інтеграція передбачає розв’язання таких проблем [2, с. 80—81]:

- мови і концепцій — вибір методів стратегічного планування, досягнення розуміння основних концепцій розвитку компанії;
- розмежування груп і відділів — визначення критеріїв членства працівника в певному підрозділі та принципів взаємодії між співробітниками й підрозділами;
- повноважень і посад — запровадження правил досягнення, збереження і втрати повноважень і посад;
- винагород і стягнень — розроблення системи заохочень і покарань відповідно внеску в досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, корпоративна культура забезпечує, з одного боку, взаємне пристосування працівників до організації і організації до працівників, а з другого — адаптацію організації до її зовнішнього середовища.

Управління корпоративною культурою передбачає визначення цілей, завдань, установлення необхідних функцій для їх досягнення, розроблення відповідних дій та їх реалізацію.

**Цілями корпоративної культури є:**

- системна інтеграція персоналу підприємства в єдине культурне середовище для підвищення ефективності схвалюваних рішень і взаємодії;

- розуміння й оволодіння співробітниками системою цінностей організації, нормами і алгоритмами професійної поведінки;

- формування у менеджерів компанії умінь застосовувати ресурс культури організації як стратегічний актив та інструмент для підвищення ефективності діяльності співробітників;

- підвищення рівня організаційної та управлінської культури.

У стратегічному управлінні персоналом корпоративна культура виконує такі основні функції:

- *креативну* (формування стратегічного мислення в контексті створення і збереження духовних цінностей);

- *оціночно-нормативну* (оцінювання працівника на основі порівняння реальної поведінки із загальноприйнятими орієнтирами та нормами);

- *регламентувальну й регулювальну* (розроблення корпоративних норм і включення їх до внутрішніх нормативних положень, а також моніторинг дотримання їх працівниками);

- *єднання* (об'єднання членів організації на основі цінностей для спільної діяльності з досягнення стратегічних цілей);

- *заохочення* (стимулювання співробітників до найбільш ефективної діяльності для досягнення стратегічних цілей організації);

- *пізнавальну* (роз'яснення працівникам змісту стратегії та способів її реалізації, організація нових форм навчання, здобуття духовного і соціального досвіду);

- *змістовну* (визначення працівниками особистих та корпоративних цілей);

- *комунікаційну* (забезпечення конструктивної взаємодії через спільні цінності, норми поведінки). Корпоративна культура визначає зміст і цінність цілей компанії для усіх співробітників, забезпечує процеси передавання знань між підрозділами і розвитку нагромадженого досвіду, скорочує витрати на управління персоналом і втрати людського капіталу. Наприклад, у разі поглинання або злиття компаній ставляться типові завдання — ввести нових співробітників до структури організації, ознайомити їх з корпоративними стандартами і процесами, сформулювати позитивне став-

лення до компанії, активізувати персональні навички реалізації стандартів роботи у різних ситуаціях;

- *корпоративної пам'яті* (збереження і нагромадження досвіду людських відносин у корпорації).

Виконуючи свої *внутрішні* функції, культура може мати як позитивний, так і негативний вплив на існування, розвиток підприємства. Вона може спричинити сприяння або опір змінам, конструктивні або руйнівні нововведення, доброзичливе співробітництво або жорстку конкуренцію в організаційних міжособистісних відносинах, згуртованість і довіру або непримиренні конфлікти, врешті-решт стати потужним стимулом або нездоланою перешкодою на шляху реалізації корпоративної стратегії.

Крім того, корпоративна культура впливає на реалізацію стратегії, виконуючи такі *зовнішні* функції:

- вплив на формування репутації компанії і довіри до неї з боку всіх зацікавлених зовнішніх та внутрішніх груп: клієнтів, партнерів, акціонерів, співробітників тощо;

- забезпечення інтеграції організації у світове бізнес-співтовариство, розвиток її здатності розширювати сфери своєї присутності на ринку, впливати на значущі для неї групи клієнтів. Це виявляється в практиці інтеграції компаній під час злиття і поглинання, у ході розв'язання проблем взаємин власників і найнятих працівників у розробленні програми лояльності клієнтів тощо.

Вирішальним призначенням корпоративної культури є її вплив на формування та розвиток компетенцій персоналу. Позитивна культура утворює атмосферу постійного навчання та самонавчання, відкритого ділового спілкування, співробітництва, сприяє лояльності працівників до компанії. Завдяки цьому удосконалюються як професійні, так і особистісні якості працівників. Звідси випливає, що корпоративну культуру можна вважати потужним засобом подолання розриву між наявними компетенціями та бажаними, потрібними для реалізації стратегічних цілей організації.

У зв'язку з цим розроблення стратегій управління корпоративною культурою стає невід'ємним компонентом стратегічного управління персоналом. Їх метою є орієнтація працівників на ефективну реалізацію стратегії розвитку організації.

Процес розроблення стратегій управління корпоративною культурою, на наш погляд, можна проілюструвати схемою, наведеною на рис. 8.1.

Реалізація	Удосконалення методів управління корпоративною культурою		
	Оцінювання успішності реалізації стратегії управління корпоративною культурою		
	Подолання опору змінам та реалізація стратегії управління корпоративною культурою		
Експеримент	Навчання та психологічна підготовка співробітників до змін		
	Коригування стратегії з урахуванням результатів експерименту Проведення експерименту		
Стратегічне планування	Розроблення елементів та заходів формування, зміни чи зміцнення корпоративної культури		
	<table border="1"> <tr> <td>Стратегія формування корпоративної культури</td> <td>Стратегія зміни корпоративної культури</td> <td>Стратегія збереження корпоративної культури</td> </tr> </table>	Стратегія формування корпоративної культури	Стратегія зміни корпоративної культури
Стратегія формування корпоративної культури	Стратегія зміни корпоративної культури	Стратегія збереження корпоративної культури	
Аналіз	Порівняння елементів наявної та бажаної корпоративної культури		
	Аналіз особливостей наявної корпоративної культури		
	Аналіз змін в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища		
Розроблення ідеї	<p><b>Розроблення стратегії розвитку бізнесу (3–5 років)</b></p> <p>Визначення особливостей корпоративної культури, яка б сприяла ефективній реалізації стратегії розвитку бізнесу</p> <p><b>Започаткування або реструктуризації компанії:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розроблення назви організації</li> <li>• формування бачення та кредо бізнесу</li> <li>• формулювання місії організації</li> <li>• визначення символіки</li> </ul>		

Рис. 8.1. Етапи формування та реалізації стратегії управління корпоративною культурою

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

В основі формування стратегії культури організації лежать такі основні принципи [3]:

1) системності — зумовлює розгляд культури, що формується, як системи взаємозалежних елементів, за якої удосконалювання культури можливе тільки за рахунок зміни кожного елемента;

2) комплексності — полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників;

3) регіональності — передбачає у процесі формування культури урахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, де знаходиться і діє організація;

4) історичності — зумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації та практики міжособистісних відносин основним сучасним людським цінностям, а також урахування їх динаміки у часі;

5) науковості — припускає необхідність використання науково обґрунтованих методів під час формування корпоративної культури;

6) ціннісної орієнтації, тобто базової орієнтувальної ролі системи цінностей для всієї системи, що зумовлює корпоративну культуру;

7) сценарності — передбачає представлення всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини та дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності усіх її працівників, пропонує їм певний характер і стиль поведінки;

8) ефективності — припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації та підвищення ефективності його діяльності.

Процес розроблення корпоративної культури містить дві стадії: формування та реалізації. Стадія формування корпоративної культури включає етап розроблення ідеї щодо її подальшого об'єкту, аналітичний етап та етап вибору оптимальної стратегії корпоративної культури. Стадія реалізації — етапи стратегічного планування корпоративної культури, експерименту, власне реалізації корпоративної культури та оцінювання проведених змін у культурі організації, їх впливу на стан і розвиток компанії. Розглянемо зазначені етапи детальніше.

1. На етапі розроблення ідеї корпоративної культури, який відповідає етапу **започаткування бізнесу**, його реструктуризації або ребрендингу, потрібно переглянути або розробити такі елементи корпоративної культури: назву організації, бачення та кредо бізнесу, місію організації та її символіку.

**Назва організації** — це перше, що дізнається про компанію потенційний співробітник і те, що постійно чують і з чим себе певною мірою асоціюють її працівники. З другого боку, назва компанії формує враження про неї у споживача. Саме тому у процесі створення або радикального реформування компанії слід дотримуватися таких принципів:

- урахування демографічних і соціокультурних особливості цільової аудиторії (як споживачів, так і працівників), їх соціального статусу, життєвих цінностей, мови, словарного запасу та лексики;
- зв'язку з реальною діяльністю компанії;
- вираження індивідуальності компанії — назва може бути провокаційною, нестандартною, яскравою, не схожою на інші;
- благозвучності та емоційного забарвлення — назва повинна викликати позитивні асоціації та приємні емоції;
- однозначного сприйняття — назва не повинна мати другого негативного значення у перекладі будь-якою мовою світу;
- лаконічності — чим коротша назва, тим швидше вона запам'ятовується;
- уникнення назв, що провокують можливі негативні асоціації цільової аудиторії, і географічних назв, що можуть відповідним чином обмежити радіус діяльності компанії.

Звичайно, з цих правил також бувають винятки, коли назва компанії є відомим брендом. У цьому разі компанія є досить авторитетною для того, щоб будь-яку назву перетворити на бренд. Наприклад, *Apple*, *PriceWaterhouseCooper*, *Bayerische Motoren Werke* (BMW) тощо.

**Бачення** організації пояснює причину її існування, суспільний статус, характер відносин із зовнішнім середовищем і співробітниками. Це — потужний засіб мотивації працівників, особливо у великих децентралізованих організаціях, оскільки допомагає об'єднувати діяльність людей в одному напрямі. Основними вимогами до бачення є такі:

- у баченні не наголошується на прагненні комерційних організацій отримати прибуток, а об'єднуються ідеали всіх учасників організації в єдиний еталон цінностей;
- бачення створює відчуття перспективи в діяльності організації, забезпечує поступальність досягнення її цілей;



- воно не має кінцевої межі, а створює імпульс для постійного прогресу;
- бачення повинно надихати, захоплювати перспективою майбутнього, до якого прагне компанія;
- воно містить в собі елемент виклику (зовнішнім обставинам, конкурентам, самим собі);
- бачення фіксується в меморандумі організації і не має чітких кількісних або часових орієнтирів.

Вираженням бачення, а також базисних цінностей організації є організаційне кредо.

**Кредо** організації — це коротка, лаконічна і надихаюча констатація того, чим організація бажає стати і чого досягти у майбутньому, часто виражена у конкурентних термінах.

Кредо може бути спрямоване на:

1) створення найвищої цінності для споживача та інших гравців бізнесу. Наприклад, кредо корпорації ІВМ зводиться до трьох принципів:

- особа заслуговує на пошану;
- покупцеві — найкраще обслуговування;
- безперервно прагнути досконалості й найвищих показників;

2) розроблення нового продукту чи послуги. Наприклад, «Створити глобальну Віртуальну венчурну долину, що надихатиме на безперервні інновації» (Gen3);

3) створення видатної компанії. Приклад: «Стати провідним у світі постачальником продуктів і послуг для автомобілістів» (Форд).

На відміну від бачення та кредо, місія покликана розкрити призначення компанії у житті суспільства, висловити загальну мету її існування.

Візуальним відображенням основ корпоративної культури на підприємстві є корпоративна символіка, або **фірмовий стиль**. Фірмовий стиль — це система проектування зовнішнього образу підприємства, ціла низка прийомів (графічних, кольорових, пластичних, мовних тощо), які, з одного боку, забезпечують єдність образності всієї продукції підприємства, що сприймається будь-яким спостерігачем, а з другого — протиставляють підприємство і його продукцію конкурентам [4, с. 148].

До елементів фірмового стилю належать: товарний знак; фірмовий колір; фірмовий комплект шрифтів; фірмовий одяг; документи, посвідчення, елементи діловодства; фірмовий гімн; фірмовий дизайн та архітектура.

У процесі формування стратегії розвитку бізнесу важливо визначити особливості корпоративної культури, які б сприяли успішній реалізації цієї стратегії.

Визначальну роль у формуванні культури відіграють основні цінності та девіз компанії, які вже більшою мірою орієнтовані на внутрішнє середовище компанії, тобто на працівників.

**Цінності** організації — це керівництво для дій і життєвих принципів працівників, за якими вони звряють, що справді є для них важливим і значущим, і, виходячи з цього, відповідно формують свою поведінку і ставлення до організації у певних ситуаціях.

Цінності зумовлюють характер організаційних та індивідуальних цілей, а також реакцію керівників та співробітників на зміни, у тому числі в екстремальних (кризових) ситуаціях.

Наприклад, цінності компанії «Дісней» сформульовані таким чином (консалтингова компанія ТенЗ):

- ніякого цинізму;
- виховання загальноамериканських цінностей і їх пропаганда;
- творчість, мрії та уявлення;
- фанатична увага до послідовності в діях і деталей;
- збереження «магії» Діснея та управління нею.

Ключову цінність організації висловлює її девіз, призначений для того, щоб постійно нагадувати працівникам, якої поведінки від них очікують.

Наприклад, у Г. Форда був девіз «Все можна зробити краще, ніж робилося досі».

У компанії «Електронік Дата Системс» (Electronic Data Systems) вимагали, щоб на роботу брали найкращих людей, які є на ринку праці, і тому девізом було: «Орли зграями не літають, їх треба вилловлювати поодиночці».

2. На аналітичному етапі здійснюється, по-перше, аналіз змін зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації. За період запровадження попередньої стратегії управління корпоративної культури відбуваються зміни у зовнішньому (політика, законодавство, економіка, ринок, технології тощо) та внутрішньому (зміна розмірів та структури компанії) середовищі організації. Їх урахування під час розроблення стратегії управління корпоративною культурою забезпечує її безперешкодну реалізацію.

По-друге, відбувається аналіз наявної культури, що передуює розробленню стратегії управління корпоративною культурою. Результати аналізу також дають відповідь на запитання: до якої реакції з боку працівників приведе реалізація обраної стратегії

розвитку організації загалом. По-третє, виявляються розбіжності між особливостями бажаної та наявної корпоративної культури (порівняння), що дає змогу прийняти рішення про необхідність і доцільність запровадження їх змін.

3. На третьому етапі відбувається вибір стратегії корпоративної культури.

Компанія має три **основні стратегічні альтернативи**:

- 1) збереження та зміцнення корпоративної культури;
- 2) зміни наявної культури;
- 3) формування нової культури у разі створення або реструктуризації компанії.

Основними чинниками **збереження** культури та її зміцнення є:

- 1) цінності менеджерів і співробітників;
- 2) реагування менеджерів на кризові ситуації, зокрема на внутрішні кризи;
- 3) роль менеджерів і колективу у створенні культури даного типу, засвоєнні цієї культури і тренуванні;
- 4) критерії розподілу винагород і посад;
- 5) критерії набору, відбору, просування по службі та звільнення;
- 6) ритуали, церемонії та легенди даної організації;
- 7) розвиток системи комунікацій у компанії.

На рис. 8.2 зображено триаду потоку «вхід—процес—вихід», яка, за наявності зворотного зв'язку, забезпечує циклічність управління культурою.

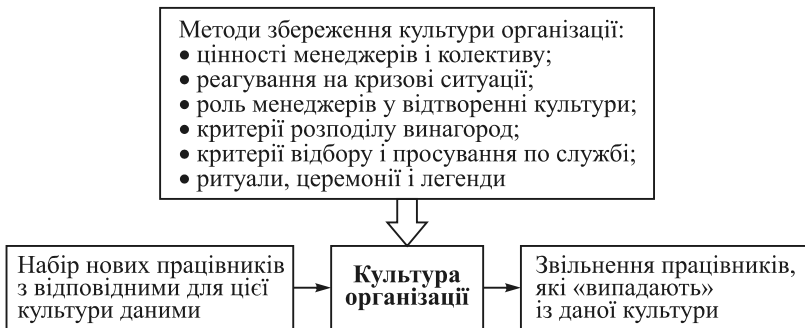


Рис. 8.2. Процес управління збереженням культури організації

Один із найдієвіших способів зберегти культуру організації — систематичний огляд подій, поведінки членів колективу та ре-

зультатів його діяльності. Наприклад, якщо організація стикається з кризою, то спосіб регулювання ситуації менеджерами і працівниками значною мірою визначатиметься її культурою. Українські компанії у 2009 р. реагували на кризу по-різному: тимчасовим чи повним звільненням працівників, скороченням тривалості робочого часу, зниженням оплати без скорочення штату. Компанії, які зуміли зберегти людські ресурси, одночасно зміцнили свою культуру.

В інших випадках розроблення й реалізація стратегії компанії потребує проведення **змін** її культури. Основні методи зміни культури організації торкаються зміни тих же чинників її збереження.

Культуру можна зробити іншою, змінивши:

- 1) пріоритети уваги й цінності менеджерів і колективу;
- 2) стиль управління кризою або конфліктом;
- 3) критерії найму нових працівників;
- 4) ролі та фокус у програмах навчання і критеріях просування по службі в межах організації;
- 5) критерії розподілу винагород і стимулювання;
- 6) акценти в кадровій політиці;
- 7) організаційну символіку, церемонії та ритуали.

Так, наприклад, якщо в організації ставляться з підозрою до дій, пов'язаних із ризиком та ініціативою, і нагороджують за уникнення ризику, керівництву слід зважитися на поступову зміну настанов, ставлень і системи винагород. Стратегія запровадження змін у культурі організації потребує врахування таких правил:

- перш ніж вводити нову культуру, всебічно проаналізувати усі сильні та слабкі сторони наявної;
- підтримати тих менеджерів і співробітників, котрі мають нові ідеї та прагнуть втілити їх;
- віднайти найефективнішу субкультуру даної організації і взяти її за взірць для навчання працівників;
- не атакувати наявну культуру, а знайти спосіб допомогти працівникам і командам працювати продуктивніше;
- заохочувати людей до змін.

4. На четвертому етапі розробляється план конкретних дій, спрямованих на реалізацію обраної стратегії корпоративної культури.

5. До початку реалізації обраної стратегії управління корпоративною культурою корисним буде проведення п'ятого етапу — експерименту. Зазвичай об'єктом експерименту обирають один зі

структурних підрозділів організації, який переважно складається з молодих фахівців і керівника, прихильного до змін. Експеримент дає змогу виявити недоліки у стратегії або окремих елементах проекту нової корпоративної культури. За наявності несприятливих для компанії нововведень, співробітники або самі нададуть зворотний зв'язок, або легко буде дослідити негативний вплив у процесі спостереження за змінами в їхній діяльності.

6. Шостим етапом є власне реалізація стратегії зміни культури компанії, що передбачає такі кроки:

- ✓ надання керівництву певних прав на проведення змін, заохочення менеджерів діяти енергійно й цілеспрямовано;

- ✓ визначення та чітке формулювання цілей, розбіжностей між старим і новим, опис змін;

- ✓ оцінювання економії часу та ресурсів, якої треба дотримуватися;

- ✓ вчасне навчання людей, задіяних для роботи над проектом змін культури;

- ✓ забезпечення відповідності змін інтересам більшості;

- ✓ забезпечення підтримки колективом проекту змін;

- ✓ створення консультаційної та інформаційної мережі з чіткими повноваженнями та можливістю вирішувати конфліктні ситуації;

- ✓ постійний контроль за вузькими місцями в проекті змін і швидке реагування на певні ускладнення;

- ✓ постійне коригування ходу реалізації проекту змін (планування, інформація, навчання);

- ✓ постійний контроль за отриманими результатами, систематичне оцінювання ходу реалізації змін у культурі організації.

Треба наголосити, що зміни в культурі потребують часу — зазвичай від п'яти до десяти років.

У ході реалізації стратегії важливе значення мають **навчання і психологічна підготовка** усіх співробітників організації. На цьому етапі необхідно домогтись їх активного і самостійного включення до процесу змін.

7. Сьомий етап передбачає оцінювання ефективності стратегічного управління корпоративною культурою з подальшим прийняттям управлінських рішень щодо коригування методів та прийомів управління корпоративною культурою.

Досвід показує, що вже через 6—12 місяців після початку реалізації стратегії управління корпоративною культурою можна оцінити довгостроковий вплив нової корпоративної культури на діяльність підприємства і виправити хід реалізації стратегії, якщо

показники ефективності управління корпоративною культурою відхиляються від бажаних.

Прикладом стратегічного управління корпоративною культурою є компанія «P&G», яка передбачає запровадження принципу трансляції цінностей та норм культури «згори донизу» та «знизу вгору», відповідних норм і алгоритмів у HR-технологіях, мотивації належності компанії, створення системи зворотного зв'язку.

Етапами реалізації стратегії формування корпоративної культури компанії «P&G» були такі:

1-й етап. Аналіз ситуації. Його мета — визначити ступінь відповідності між культурою, що склалася, і обраною стратегією розвитку компанії.

2-й етап. Організаційне проектування. Для побудови системи управління культурою організації створюється кросс-функціональна проектна команда. Проект розвитку культури погоджується зі стратегічними планами компанії та прийнятими в ній HR-технологіями.

3-й етап. Реалізація проекту розвитку культури. Здійснюється за двома взаємозв'язаними напрямками: внутрішній PR і навчання. Внутрішня система зв'язків із громадськістю орієнтована на створення в компанії позитивної думки щодо нововведень і на інтеграцію комунікативних потоків компанії в цілісне інформаційне поле. Це дозволяє організувати прозору, достовірну, своєчасну трансляцію схвалюваних рішень і знизити опір персоналу змінам.

4-й етап. Оцінювання ефективності реалізації проекту розвитку культури організації. Це необхідно для розуміння динаміки змін, їх адекватності, відповідності бажаним результатам. Оцінювання проводиться не раніше ніж через рік від початку запровадження проекту за ключовими показниками і параметрами, обраними на першому аналітичному етапі. За наслідками оцінювання до проекту вносяться відповідні корективи.

## **8.2. Оцінка ефективності стратегії управління корпоративною культурою**

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

- компанія перебуває на етапі переходу до інтенсивного розвитку;
- планується розширення діяльності й вихід на нові ринки;
- потрібно оцінити успішність інтеграції в холдингу загалом або на окремому підприємстві;
- необхідно підготувати програму для підтримки масштабних змін (ревiзiя корпоративної культури, ребрендiнг, злиття бізнесів);
- у компанії почали відбуватися процеси, причини і природа яких не зовсім зрозумілі.
- необхідно оцінити ефективність реалізації нової стратегії управління корпоративною культурою.

Комплексне оцінювання успішності реалізації такої стратегії має охоплювати діагностику певних показників (рис. 8.3).

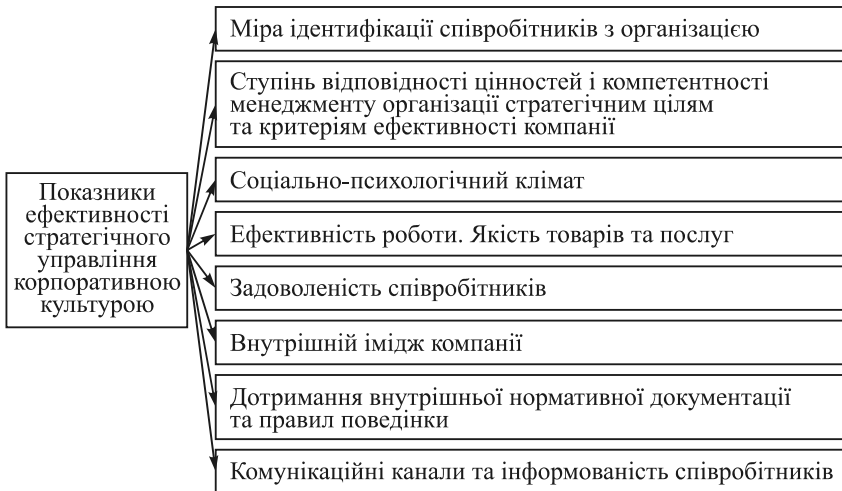


Рис. 8.3 Показники ефективності стратегічного управління культурою

**1. Міра ідентифікації співробітників з організацією.** Це ототожнення співробітником себе зі своєю компанією, визнання її норм і правил як умов забезпечення власної причетності до організаційної стратегії. Таку ідентифікацію слід розглядати як нематеріальний управлінський ресурс мотивації, що дозволяє досягати стратегічних цілей.

*Ознаками ідентифікації співробітників з компанією є:*

- розуміння важливості своєї роботи для досягнення цілей компанії; упевненість, що результати роботи компанії залежать від персональної ефективності, особистого внеску в загальний результат;

- відчуття гордості за свою компанію;
- бажання обмінюватися знаннями і досвідом;
- розуміння, що є членом команди;
- наявність довіри і згуртованості в компанії.

## **2. Ступінь відповідності цінностей і компетентності менеджменту організації стратегічним цілям та критеріям ефективності компанії.**

Високий ступінь такої відповідності створює умови для якісної реалізації управлінських функцій, їх узгодженості на всіх рівнях. Крім того, менеджмент поширює цінності на підлеглих і стимулює їх до розвитку у необхідному напрямі. Цінності компанії та рівень компетентності керівники підрозділів також беруть до уваги, приймаючи на роботу нових працівників у свої відділи.

**3. Соціально-психологічний клімат** (у зарубіжних джерелах — соціальна атмосфера). Соціально-психологічний клімат організації є частиною і проявом корпоративної культури. Він віддзеркалює те, як працівники сприймають (бачать і відчувають) культуру своєї організації. Взаємодія зовнішньогрупових, внутрішньогрупових та особистісних факторів відносин у трудовому колективі формують соціально-психологічний клімат.

Для оцінювання клімату часто користуються опитувальником Лилвіна і Стрингера (Lilwin and Stringer, 1968), що включає вісім категорій.

➤ структура — сприйняття обмежень і свободи дій та міри формальності й неформальності робочої атмосфери;

➤ відповідальність — відчуття кредиту довіри на виконання важливої роботи;

➤ ризик — відчуття ризику і виклику, якими характеризується діяльність в організації; наголошення на прийнятті прорахованих ризиків або правил безпечної гри;

➤ теплота — наявність дружніх і неформальних соціальних груп;

➤ підтримка — відчуття підтримки з боку менеджерів і колег; наголошення (чи його відсутність) на взаємній підтримці;

➤ стандарти — усвідомлення важливості внутрішніх і зовнішніх цілей і стандартів ефективної роботи; наголошення на виконанні роботи якісно; особисті й командні цілі відрізняються достатньою складністю;

➤ конфлікт — бажання менеджерів та іншого персоналу вислуховувати різні думки; наголошення на відкритому розв'язанні проблем на противагу згладжуванню або ігноруванню протилежних позицій;

➤ ототожнення — почуття належності до компанії; сприйняття себе цінним членом робочої команди.



Структура соціально-психологічного клімату має два основні аспекти — ставлення людей до праці та один до одного.

Основними показниками сприятливого соціального-психологічного клімату є:

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного у питаннях щодо реалізації групової потреби-мети;

- доброзичлива і ділова критика колег щодо виконання ними своїх завдань;

- вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, що стосуються реалізації групової потреби-мети та виконання індивідуальних завдань;

- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для реалізації групової потреби-мети рішення;

- достатня інформованість членів групи щодо її завдань і стану справ;

- задоволеність можливістю реалізації індивідуальної потреби-мети в межах групової;

- високий ступінь емоційного залучення і взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають психологічний дискомфорт у когось із членів групи;

- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів;

- висока згуртованість усіх членів групи навколо групової потреби-мети і задоволеність тим самим належністю до групи.

Дослідження й оцінювання соціального-психологічного клімату є необхідним компонентом стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації і одним з найважливіших показників її конкурентоспроможності та привабливості на ринку праці.

**4. Ефективність роботи. Якість товарів та послуг.** Головною метою реалізації стратегії управління корпоративною культурою сприяння ефективній реалізації стратегії організації, що обов'язково передбачає досягнення певних кількісних та якісних показників її діяльності: обсяг випуску товарів чи надання послуг, темпи його зростання, прибуток, продуктивність праці, а також якість товарів та послуг. Ці показники залежать не лише від корпоративної культури, тому важливо ретельно розділяти чинники їх динаміки.

**5. Задоволеність співробітників.** Це комплексна характеристика управління корпоративною культурою, що включає такі показники:

- рівень задоволеності змістом і організацією праці, оцінкою й оплатою, перспективами професійного та кар'єрного зростання, додатковими мотиваційними чинниками;

- рівень плинності кадрів, у тому числі з причини звільнення;
- рівень самореалізації персоналу.

6. **Внутрішній імідж компанії**, який можна дослідити за допомогою таких критеріїв:

- сприйняття співробітниками характеру запроваджуваних змін;
- оцінювання корпоративних заходів;
- імідж роботодавця і тенденції його розвитку;
- оцінювання образу перших осіб компанії.

7. **Дотримання внутрішньої нормативної документації та правил поведінки.** Важливою характеристикою вдалої реалізації стратегії управління корпоративною культурною є дотримання співробітниками:

- режиму роботи та відпочинку;
- стилю корпоративного одягу;
- процедур здійснення бізнес-процесів;
- інших правил, норм поведінки, процедур і регламентів.

8. **Комунікаційні канали та інформованість співробітників.** Показниками розвинутих комунікаційних каналів та задовільної інформованості співробітників є:

- рівень інформованості;
- ступінь довіри до запропонованої інформації;
- ефективність роботи інформаційних каналів і комунікаційних систем;
- ефективність каналів зворотного зв'язку;
- готовність співробітників брати активну участь у процесі комунікацій і розвитку корпоративної культури.

Створення позитивної культури в організації сприяє проведенню необхідних змін в організації, упередженню та подоланню опору ним.

### 8.3. Стратегії управління організаційними змінами

---



---

Розвиток кожної організації відбувається через зміни, швидкість, масштаб і глибина яких помітно збільшуються. За влучним висловом американських менеджерів, організації майбутнього поділятимуться на «швидкі» та «мертві». Роль стратегічного управління персоналом критично зростає на етапі підготовки та проведення змін, перетворюючи менеджерів з персоналу в агентів змін в організації.

Стратегічні зміни — це рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення й аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей. Зміни торкаються таких сфер, як призначення і місія організації, корпоративна філософія компанії відносно способів її зростання, створення якості й цінності, запровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії. Стратегічні зміни відбуваються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, а також внутрішніх організаційних ресурсів, здібностей, культури, структури і систем. Їх успішна реалізація вимагає ретельного аналізу і розуміння цих чинників під час формулювання і планування етапів процесу змін. Адаптація організації до змін може відбуватися такими способами: реагування із запізненням на зміни, які не були передбачені; постійне спостереження за середовищем та врахування тенденцій його розвитку; пристосування середовища під себе; створення нового середовища. Останні способи обирають сильні організації з унікальними компетенціями.

Зміни підтримуються корпоративною політикою у таких сферах, як маркетинг, продажі, виробництво, розроблення продукту та процесу, фінанси і управління людськими ресурсами, які здійснюють інтегративну роль у даному процесі.

Залежно від способу проведення змін розрізняють три стратегії: «згори донизу», «знизу вгору» та експертну. За схемою «згори донизу» зміни проводяться методом реінжинірингу, радикального реформування усіх бізнес-процесів. Еволюційний підхід передбачає проведення змін шляхом часткового покращання в багатьох точках, навчання, командної роботи, поступової трансформації структури і процесів, органічного поєднання стратегій «згори донизу» та «знизу вгору». При цьому команда стратегічних змін повинна узгоджувати думки керівників і співробітників, працівників різних підрозділів, коригуючи проект змін.

Прикладом еволюційного підходу є японська система кайдзен. Ця стратегія наголошує на людських зусиллях, моралі, комунікації, навчанні, командній роботі, залученні й самодисципліні.

Кайдзен покладає в основу мислення, орієнтоване на процес, що різко контрастує із прийнятим на Заході способом мислення, орієнтованим на результат.

Орієнтований на процес підхід реалізується за допомогою таких інструментів кайдзен: циклу «плануй—роби—перевірй—впливай» (PDCA); «загальний менеджмент на основі якості»

(TQM), «точно вчасно», «загальний догляд за устаткуванням» (TPM).

Зазначеним стратегіям проведення змін відповідають моделі «прориву» та «поступового нарощування» (рис. 8.4) [5].

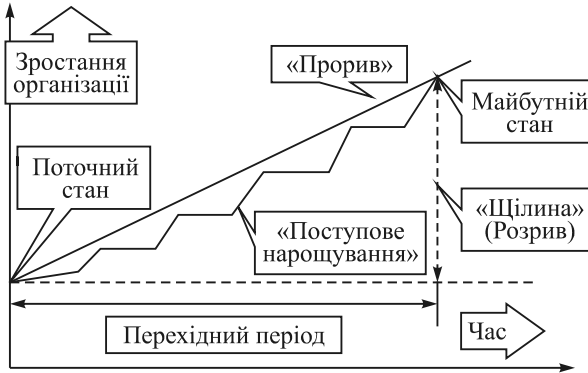


Рис. 8.4. Моделі проведення змін: модель «прориву» та модель «поступового нарощування»

У рамках моделі «прориву» зміни розглядаються як процес пересування організації від теперішнього до бажаного майбутнього стану, яке чітко визначається керівництвом організації. За відсутності ясного бачення майбутнього стану застосовується модель «поступового нарощування», яка дозволяє здійснювати зміни крок за кроком, коригуючи свої дії на кожному етапі. «Поступове нарощування» зображено на рис. 8.4 ламаною кривою. Початком кривої, як і в моделі «прориву», є поточний стан, а завершенням — майбутній. Керівництво здійснює різкі, але незначні зміни — кроки (кожний залом кривої). Після зробленого кроку певний час відбувається спостереження й аналіз ситуації, тому нахил кривої ніяк не змінюється. У разі позитивного ефекту після проведення зміни (кроку), здійснюється наступні зміни (крок). Отже, покорокова зміна відбуватиметься доти, поки в керівництва не буде чіткого бачення стану організації в майбутньому. У результаті формування ясного уявлення про майбутній стан організації керівництво може здійснити прорив до намічених цілей (останній залом кривої) і в такий спосіб завершити процес проведення змін в організації. У підсумку ламана крива досягне тієї ж точки (майбутнє стан), що й пряма крива моделі прориву.

Експертний підхід базується на участі експертів у розробленні й реалізації стратегії змін. При цьому виняткову роль у проведенні організаційних змін відіграє служба управління людськими ресурсами. Менеджер з персоналу повинен піклуватися одночасно про оперативну роботу і стратегію компанії, як в довгостроковому, так і в короткостроковому періоді. Ці дві системи формулюють основні напрями управління людськими ресурсами на підприємстві: 1) стратегічний менеджмент людських ресурсів; 2) менеджмент організаційної структури; 3) оперативне управління персоналом; 4) управління перетвореннями і змінами у компанії. Саме управління перетвореннями і змінами дає змогу виявити конкурентні переваги організації. Якщо компанія вирішує розпочати перетворення, служба управління людськими ресурсами виступає як бізнес-партнер, який пояснює співробітникам нові функції і завдання, а також процеси, які можуть бути зміненими чи оптимізованими. Служба управління людськими ресурсами ініціює зміни, що дозволяє компанії швидше пристосуватися до вимог ринку, оцінює бізнес-процеси та контролює їх результати.

Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є швидше винятком, ніж правилом [6, с. 15]. Надто по-різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього це нові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни асоціюються з небезпекою). Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Він виявляється як у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від запровадження нововведень). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

**До особистих бар'єрів належать, наприклад:**

- страх перед невідомим, коли перевага надається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою опиняється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати за збільшення витрат праці);
- загроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетворенні осіб, на яких поширюються зміни;

- брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані «побіжно».

**Бар'єрами на рівні організації є:**

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, що призводить затримки реалізації усього проекту через одну «несинхронізовану» зміну;
- опір передавання привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому «балансі влади»;
- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

За методами та стилями управління змінами можна виокремити кілька стратегічних підходів. Розглянемо класифікацією Терлея (*Thurley, 1979*) [7, с. 220—221], це:

1. Директивний — нав'язування змін у кризових ситуаціях чи коли інші методи зазнали невдач. Здійснюється за допомогою авторитарного управління без проведення консультацій із працівниками.

2. Переговорний — влада розподіляється між працедавцем і працівником, а зміни припускають проведення переговорів, досягнення компромісу до початку реалізації.

3. Завоювання «сердць і умів» — проведення комплексних змін у настановах, цінностях і переконаннях усіх працівників. Цей «нормативний» підхід (який виходить з визначення, що менеджери думають правильно, або «нормально») спрямований на досягнення прихильності і створення уніфікованого бачення, але не потребує залученості або участі як обов'язкових елементів.

4. Аналітичний — теоретичний підхід до процесу змін із використанням аналогічних поданим вище моделям змін. Він застосовується послідовно від аналізу і діагностики ситуації, через постановку цілей, проектування процесу змін, оцінювання результатів до визначення цілей наступного етапу у процесі змін. Це раціональний і логічний підхід, проте зміни рідко відбуваються так легко, як припускає ця модель. Емоції, політика і зовнішній тиск призводять до того, що раціональний підхід, який може бути правильним на початковій стадії змін, потім стає важко збережуваним.

5. Заснований на дії — визнає, що поведінка менеджерів на практиці розходиться з постулатами цієї аналітичної теоретичної моделі. Пошук можливих рішень, часто методом спроб і помилок, веде до можливого оптимального рішення.

Досвід показує, що здебільшого у процесі проведення організаційних змін керівники комбінують дані підходи залежно від ситуації. На наше переконання, успіх управління змінами насамперед залежить від того, чи усвідомлюють співробітники організації переваги, отримувані внаслідок змін, чи бачать власне місце у цьому процесі. Ефект змін базується не стільки на зовнішніх стимулах, скільки на внутрішньому усвідомленні та прийнятті [8, с. 651]. Цьому сприяють такі засоби, як інформування співробітників через письмові й усні повідомлення, комунікації за допомогою нарад, зустрічей, консультування з питань необхідності та наслідків змін, переговори з представниками трудового колективу, участь співробітників у робочих групах, залучення через створення команд, зорієнтованих на вирішення завдань.

Для проведення змін застосовуються різні організаційно-функціональні форми:

- спеціальні проекти й завдання;
- цільові й робочі групи;
- експеримент;
- показові проекти;
- нові організаційні підрозділи;
- нові форми організації праці.

Стратегічне управління людськими ресурсами у процесі змін можна описати за допомогою моделі «EASIER» (у перекладі з англійської — «простіше»; абrevіатура розшифровується так: Envisioning — створення бачення Activating — активація, Supporting — підтримка, Implementing — запровадження, Ensuring — забезпечення, Recognizing — схвалення, визнання). Ця модель складається із шести елементів (рис. 8.5) [5].

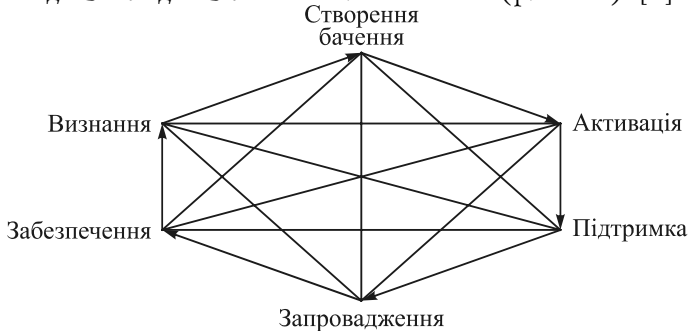


Рис. 8.5. Модель «EASIER»

Перші три елементи EAS більшою мірою поведінкові. Елементи IER скоріше пов'язані з питаннями системи й процесів. Усі вони взаємозалежні, що й пояснює з'єднувальні їх лінії: наприклад, будь-яка система контролю в межах елемента «забезпечення» торкається як поведінкових аспектів, так і питань системи загалом.

Жодну зі складових цієї моделі не можна ігнорувати. Наприклад, нема рації концентруватися на частині IER, якщо при цьому мало уваги приділяється іншим елементам. Важливим моментом є те, що сам процес запровадження має бути спланований заздалегідь.

Отже, для того щоб підвищити ефективність проведення змін, необхідно [7, с. 222—223]:

1) мобілізувати прихильність змін через спільний аналіз проблем;

2) розробити загальне бачення організаційних процесів і способів управління;

3) стимулювати прийняття нового бачення, компетентності для його реалізації й цілісності для його поширення;

4) підвищити активність усіх відділів, без тиску згори, дозволивши кожному відділу знайти свій шлях до нової організації;

5) інституціоналізувати активність через формальну політику, системи і структури;

6) контролювати й коригувати стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення.

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

#### 8.4. Стратегії розвитку трудових відносин

---

---

Ефективність реалізації стратегії організації значною мірою залежить від типу й рівня розвитку трудових відносин, які виникають між роботодавцями та найманими працівниками з приводу найму, використання, відтворення робочої сили. У структурі цих відносин правомірно вирізнити два види [9, с. 21—22]. Перший охоплює відносини між роботодавцями та працівниками стосовно умов найму, змісту та обсягів роботи, оплати й умов праці, соціальних гарантій, безпеки та охорони здоров'я — того, що становить предмет договору між ними. Другий — між найма-



ними працівниками, а також між керівниками й найманими працівниками щодо умов реалізації трудового договору.

За змістом соціально-трудові відносини охоплюють формування трудового колективу, професійну адаптацію та соціалізацію співробітників, умови праці й стимулювання трудової активності, планування кар'єри, соціальні гарантії та захист, безпеку праці й охорону здоров'я працівників, атестацію, перепідготовку, навчання та розвиток персоналу. При цьому йдеться не про технології здійснення зазначених процесів, а про відносини, способи узгодження інтересів, дотримання домовленостей і досягнення взаєморозуміння між сторонами — учасниками процесів.

Період трансформації української економіки виявив глибокі суперечності сфери соціально-трудових відносин, де стикаються інтереси провідних учасників суспільного виробництва: капіталу й найманої праці, роботодавців і працівників. Основна складність полягала у відсутності попереднього досвіду регулювання цих відносин, а також у неможливості прямого запозичення управлінських технологій, застосованих у розвинутих країнах. Відсутність відпрацьованого законодавства та високої відповідальності сторін за порушення елементарних норм трудового права, викривлення, що виникають під час приватизаційних процесів, і нехтування інтересами трудових колективів зумовили негативні тенденції формування соціально-трудових відносин в Україні. До них, на нашу думку, можна віднести:

- наростання диференціації в оплаті праці між роботодавцями, менеджерами, з одного боку, та працівниками — з другого;
- криза духовних цінностей, приниження принципів чесної праці, відносин співробітництва, примусове насадження індивідуалістичної моделі поведінки;
- відсутність належного соціального захисту працівників і гарантій дотримання їх прав та обов'язків у сфері праці;
- переважання неформальних процедур і практик регулювання в усіх сферах соціально-трудових відносин;
- недостатня самоідентифікація суб'єктів соціально-трудових відносин;
- слабка увага до особистісних потреб і характеристик працівника, мотивів його діяльності, брак вкладень у підготовку та перепідготовку працівників;
- асиметричність соціально-трудових відносин на користь роботодавця;
- зневіра працівників у силі й можливостях органів самоуправління і соціального партнерства, розчарування у профспілках.

Практика доводить, що характер соціально-трудових відносин значною мірою залежить від напруженості ситуації на конкретних ринках праці. Так, вузькодефіцитні спеціалісти іноді можуть диктувати роботодавцеві свої умови, аж до порушення трудової дисципліни. Власники й менеджери змушені зважати на те, що невдоволення таких працівників може призвести до зупинки виробництва. Подібні непоодинокі випадки мали місце на ринку праці програмістів. Проте загальне співвідношення інтересів сторін складається явно не на користь найманої праці. Співробітники малих підприємств і великих компаній рівною мірою відчують свою цілковиту залежність від роботодавця. У разі виникнення спірних питань вони не вдаються до формальних процедур через їх надмірну складність і мізерні компенсації, а намагаються владнати питання неформально, не псуючи відносини з керівництвом. Слід констатувати, що ідея соціального партнерства як ефективного механізму регулювання й узгодження інтересів учасників процесу виробництва (в усіх видах економічної діяльності) не знаходить відгуку насамперед у тих, хто на ринку праці пропонує лише свої трудові послуги. Парадоксально, але здебільшого працівники відмовляються брати участь у формуванні системи соціального партнерства, фігурувати в комісіях з укладання колективних договорів. Часто колективні переговори ініціюються підприємцями, котрі прагнуть захистити себе на майбутнє.

Іншим чинником, що істотно впливає на розвиток соціально-трудових відносин, є нерівномірність поширення інноваційних процесів, неоднаковий доступ і ступінь володіння інформацією, різний рівень економічних знань не тільки у межах різних видів економічної діяльності, а й на окремих підприємствах. Як зазначає російський дослідник І. Юрасов, модернізація виробництва, щоназдоганяє західні технології, проявляється в одночасному співіснуванні трьох соціокультурних типів суспільства: традиційного, індустріального, інформаційного [10]. Криза в економіці і промисловості, деформація трудових відносин посилюються тим, що колективи підприємств і організацій формуються з осіб, котрі одночасно поділяють цінності трьох типів суспільства: традиційного, індустріального, інформаційного, які, безумовно, суперечать один одному.

Часто складається ситуація, коли керівництво і вищий менеджмент поділяють цінності і діють у ритмі постіндустріального суспільства, середній менеджмент (рівень начальників відділів, цехів, ділянок, майстрів) працюють у ритмі індустріального су-

спільства, а робочі, низові технічні працівники — у традиційному суспільстві. Така ситуація значно ускладнює управління соціально-трудовими відносинами, оскільки різні типи виробництва вимагають застосування різних управлінських технологій.

Система управління соціально-трудовими відносинами є багатаспектною і багаторівневою. Основним їх ядром є відносини, що формуються безпосередньо на підприємстві. Ґрунтуючись на загальноприйнятих нормах трудового права та соціальних гарантіях, вони мають бути органічним компонентом соціальної будови підприємства, корелювати з його місією, метою, завданнями розвитку.

Підкреслимо, що сутність управління соціально-трудовими відносинами не тотожна управлінню людськими ресурсами. Останнє зосереджене на управлінні процесами ефективного виконання праці з метою досягнення різноманітних цілей організації, тоді як управління соціально-трудовими відносинами сконцентроване саме на відносинах між учасниками процесів, узгодженні їх інтересів, процедурах досягнення інтеграції, злагоди та довіри між сторонами. Узагальнюючи філософський сенс розмежування даних понять, можна підкреслити, що вони співвідносяться як форма та зміст однакових процесів. При цьому управління людськими ресурсами утворює змістову сторону процесу, а управління соціально-трудовими відносинами є його формою.

З огляду на реалії сьогодення, є потреба в розширенні традиційного кола суб'єктів управління соціально-трудовими відносинами. Формально ними є роботодавці та представники працівників, тобто ті, хто уповноважений укладати відповідні договори, угоди, домовленості. Проте на практиці суб'єктами управління соціально-трудовими відносинами на підприємствах і в організаціях стають не тільки власники (роботодавці) та профспілки, а й керівники підприємства та його структурних підрозділів, функціональні відділи та служби. Крім того, на наш погляд, у сучасних умовах можна вважати суб'єктами управління соціально-трудовими відносинами й неформальних лідерів організацій. Аргументами на користь цієї позиції можуть бути, по-перше, поширення неформальних відносин і процедур в урегулюванні проблем соціально-трудої сфери, по-друге, посилення ролі неформальних лідерів, якими часто стають високо компетентні спеціалісти, по-третє, наявність тенденцій до самоорганізації та самоуправління в трудових колективах.

Об'єктами управління соціально-трудовими відносинами є трудовий колектив, формальні та неформальні групи працівників,

окремі співробітники підприємства. Зміни у змісті й характері праці в умовах економіки знань стають підґрунтям численних альтернативних форм зайнятості, абсолютно нових видів коопераційних зв'язків між працівниками. Особи, охоплені дистанційною зайнятістю, телероботою, тимчасовими формами діяльності, є об'єктом принципово інших соціально-трудових відносин, управління якими потребує спеціального дослідження та конкретних конструктивних рішень.

За цих умов, на наш погляд, потребує рішучого переосмислення парадигма управління соціально-трудовами відносинами, яке сьогодні, по суті, зведено до вузькорамкових процедур укладання трудових договорів та угод різного рівня. Нова управлінська парадигма повинна виходити з необхідності стратегічного підходу до управління соціально-трудовами відносинами, до розроблення й запровадження надійних стратегій розвитку соціально-трудових відносин. На нашу думку, в умовах становлення стратегічного підходу до управління сучасним підприємством виникає потреба у формуванні стратегії розвитку соціально-трудових відносин як складової загальної стратегії розвитку підприємства [11, с. 111]. Стратегічний підхід дозволяє враховувати і гнучко адаптувати діяльність з управління соціально-трудовами відносинами до постійних та гучних викликів зовнішнього середовища, розглядати людські ресурси організації як найпотужніший чинник її конкурентоспроможності, а стабільність і гармонійність соціально-трудових відносин — як основу її стійкого економічного та соціального розвитку. Застосування стратегічного підходу водночас передбачає модернізацію стилів управління, подолання так званої управлінської патології, докорінної зміни уявлень про диктат і підлеглість. Життєдайність соціального партнерства безпосередньо залежить від міцної позиції працівників, їх участі у прийнятті рішень щодо умов праці й розподілу її результатів, соціальних гарантій і захисту трудових і громадянських прав. Сучасний розвиток засад соціального партнерства передбачає пошук нових форм конструктивного діалогу, спільну участь представників працівників і керівних органів в управлінні підприємством, реалізацію прав кожного співробітника на участь у прийнятті та здійсненні рішень залежно від рівня його посади та компетентності.

Стратегія управління соціально-трудовами відносинами повинна підтримувати загальну стратегію розвитку організації, а також корелювати зі стратегією управління людськими ресурсами. При цьому стратегія управління соціально-трудовами відно-

синами, з одного боку, впливає зі стратегії організації. Наприклад, якщо загальна організаційна стратегія є за змістом інноваційною, то стратегію соціально-трудових відносин буде спрямовано на залучення висококваліфікованих, творчих працівників, їх безперервне удосконалення, забезпечення тотальної якості. У разі ж загальної стратегії скорочення витрат завданнями стратегії соціально-трудових відносин буде розвиток співробітництва, збереження та оптимізація штату, забезпечення соціальних гарантій або «м'яке» звільнення окремих працівників. З другого боку, процес розроблення та реалізації загальної організаційної стратегії має ґрунтуватися на системі соціально-трудових відносин, яка склалася в організації, не суперечити її базовим принципам і цінностям і не порушувати встановлені домовленості.

Процес управління соціально-трудовими відносинами повинен включати такі етапи, як аналіз ситуації та характеристику проблем у сфері соціально-трудових відносин, визначення цільових настанов і завдань управління соціально-трудовими відносинами, виявлення пріоритетних напрямів політики у цій сфері та умов її втілення у життя, створення механізму досягнення поставлених цілей і контролю за результатами. Ефективне управління соціально-трудовими відносинами має спиратися на належне науково-методичне, інформаційне, матеріально-технічне, фінансове забезпечення.

Принципово важливим фактором стратегічного розвитку організації та гармонізації її соціально-трудових відносин є визначення філософського бачення, місії та основних цілей організаційного розвитку й визнання їх усіма співробітниками. Реалізація жодної стратегії сучасного бізнесу неможлива без відданості працівників. Саме тому формування причетності, лояльності розглядається передовими компаніями як пріоритетна стратегія розвитку соціально-трудових відносин. І навпаки, сумний досвід компаній, які не зуміли створити позитивної соціальної атмосфери, показує, що вороже налаштовані працівники можуть «поховати» будь-який бізнес.

Соціалізація індивідуумів по суті є керованим процесом засвоєння базових цінностей організації, розуміння її місії та завдань, структури, системи соціально-трудових відносин. Цілком зрозуміло, що в успішних компаніях створюється більш міцна економічна база становлення гармонійних соціально-трудових відносин. Проте варто наголосити, що соціалізація працівників має зворотний позитивний економічний ефект, зумовлюючи позитивне ставлення до праці, скорочення часу на узгодження зав-

дань, розуміння своїх ролей та обов'язків, посилюючи зацікавленість в індивідуальних та загальних здобутках організації.

Управління соціально-трудовими відносинами повинно розглядатися як елемент корпоративного управління, фундаментальними принципами якого мають бути спільність цілей та відданість місії організації, зацікавленість у загальному результаті діяльності, повага до особистості працівника, єдиний статус працівників. Корпоративний підхід до управління трудовим колективом включає в себе такі складові:

- філософія компанії;
- стратегія компанії;
- корпоративна культура;
- стиль керівництва;
- методи управління;
- система розвитку та мотивації персоналу;
- система соціального захисту працівників.

Концепція стратегічного управління соціально-трудовими відносинами, по-перше, передбачає управління трудовим колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу організації і ставиться до її співробітників як головних учасників діалогового процесу. По-друге, стратегічне управління соціально-трудовими відносинами орієнтоване на перспективу, виходить із тривалих тенденцій розвитку бізнесу і розглядає коло тактичних завдань у сфері праці під кутом зору досягнення стратегічних цілей організації. По-третє, у процесі стратегічного управління соціально-трудовими відносинами відбувається постійне врахування впливу чинників зовнішнього середовища, що надає гнучкості цій часто надто зарегламентованій сфері. Нарешті, стратегічне управління соціально-трудовими відносинами є органічною складовою загальної організаційної стратегії, а їх діалектичний взаємозв'язок слугує джерелом поступального руху організації.

Основними завданнями стратегії управління трудовими відносинами є [7, с. 301]:

- формування стабільних відносин співробітництва із працівниками, яка дає змогу мінімізувати конфлікти;
- досягнення прихильності за допомогою залучення працівників у процеси комунікації;
- посилення загальної зацікавленості у досягненні організаційних цілей через розвиток корпоративної культури.

Успіх реалізації стратегії управління трудовими відносинами залежить від їх основних типів. Це можуть бути:

—протиборчі відносини, що будуються за принципом «владарювання — упідлеглення»;

—традиційні, коли працівники можуть вирішувати свої питання тільки через представницькі органи;

—партнерські, коли працівники залучаються до участі в управлінні, але остаточних рішень не ухвалюють;

—поділ влади, коли працівники залучаються до участі у прийнятті рішень як на тактичному, так і на стратегічному рівні.

Перший тип трудових відносин є неприйнятним у стратегічному управлінні, яке ґрунтується на спільності цілей та інтересів, останній — зустрічається надто рідко. Найпродуктивнішою є стратегія управління трудовими відносинами, заснована на соціальному партнерстві. Такий тип трудових відносин передбачає узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців через досягнення консенсусу, упередження конфліктів та сприяння соціально-економічному розвитку організації.

Виокремлюють три стратегії розвитку трудових відносин в організації [7, с. 233]:

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

Правовою формою регулювання трудових відносин між працівником і роботодавцем є трудовий договір, який відбиває не лише конкретні умови праці, а й загальні соціально-трудова норми [9, с. 20]. На відміну від нього, психологічний контракт виражає комбінацію думок індивідуальних працівників та їх працедавця про те, чого вони очікують один від одного. Це — набір взаємних і непрописаних очікувань, що існують між працівниками та працедавцем. З погляду працівника психологічний контракт означає :

• упевненість у тому, що керівництво організації виконає свої обіцянки; — ставлення до працівників з позицій справедливості, рівності і стабільності;

• гарантія зайнятості;

• можливість виявити компетентність — очікування кар'єрного зростання й умови для розвитку умінь і навичок;

• залученість до трудового процесу і можливість впливу.

З погляду працедавця психологічний контракт включає: прихильність; компетентність; зусилля; підпорядкування; відданість.

У практиці розвинутих країн відомі три форми психологічних контрактів: трансакційні, реляційні та ідеологічні [12, с. 120]. Трансакційні контракти характеризуються гарантіями

стабільної зайнятості та безпеки праці, чіткими трудовими обов'язками, матеріальною зацікавленістю працівника та сфокусованістю тільки на своїй роботі. Реляційні контракти передбачають вищий ступінь соціалізації працівників, спільність інтересів усіх учасників трудового процесу, ідентифікацію з організацією та кар'єрою, зацікавленість у самій роботі та саморозвитку. Ідеологічні контракти засновані на цілковитій відданості організації, роботі як покликанню, подільній загальних цінностей або цілей, гармонійних стосунках між працівниками і працедавцями.

Досвід країн, які широко застосовують психологічний контракт, показує, що він не завжди є гарантією гармонійних відносин між роботодавцями та працівниками. Як зазначають Гест і співавтори {Guest et al, 1996), «тоді як очікування працівників залишаються колишніми — безпека, кар'єра, справедлива винагорода, цікава робота тощо, працедавці більше не вважають за можливе або обов'язково надавати усі ці блага. Навпаки, вони вимагають від своїх працівників більшого внеску і толерантного ставлення до невизначеності і змін, надаючи натомість менше, особливо менше гарантій, і більш обмежені перспективи розвитку кар'єри». Несправедливість або порушення цих контрактів є найчастішою причиною розриву трудових відносин. Крім зміни робочого місця, працівники можуть вдатися до «тихого саботажу» або байдужості.

На жаль, порушення не лише усних домовленостей, а й офіційно укладених трудових договорів (контрактів) стало поширеною практикою в українських організаціях.

Розробляючи позитивний психологічний контракт, спеціалісти з управління людськими ресурсами звертають увагу на надання можливостей для навчання і розвитку; гарантії зайнятості, просування і кар'єри; скорочення відмінностей у статусі; справедливу систему винагороди; комплексні процеси комунікації та залучення. Реалізація стратегії розвитку психологічного контракту передбачає здійснення таких кроків:

- під час підбору й відбору персоналу — надання реальної інформації про умови праці та її оплати, види соціальних пільг і компенсацій, систему соціального захисту;

- у процесі орієнтації та адаптації в організації — роз'яснення новим працівникам кадрової політики організації та загальноприйнятих процедур, ключових цінностей, стандартів ефективної роботи, особливо у сферах, якості, обслуговування споживачів, командної роботи, інновацій;



- у процесі стимулювання — розроблення системи стимулів, пов'язаних з реальними досягненнями в галузі продуктивності праці та ефективності виробництва;

- у процесах розвитку персоналу — використання планів особистого розвитку, де прописано способи досягнення безперервного підвищення ефективності праці, поліпшення її якості, вияву творчої ініціативи;

- у процесів винагороди — реалізація принципів рівності, справедливості й стабільності в усіх аспектах оплати і стимулювання;

- у процесі комунікації — стимулювання конструктивних контактів між менеджерами і співробітниками для досягнення взаємного розуміння очікувань; надання засобів і умов для ефективного спілкування; проведення загальної політики «прозорості», що сприяє інформуванню працівників з усіх питань стосовно них; їх, роз'яснення причин того, що відбувається і можливих наслідків для зайнятості, розвитку і перспектив;

- у сфері процедур управління соціально-трудовими відносинами — конструктивна робота зі скаргами, дисциплінарними стягненнями; реалізація політики рівних можливостей, просування і звільнення, забезпечення справедливого і систематичного проведення цих процедур; загальне консультивання з питань, процедур і процесів міжособистісних стосунків на робочому місці, які сприяють формуванню сприятливої соціальної атмосфери.

Іншою стратегією, актуальною для українських компаній, є стратегія управління трудовими відносинами, спрямована на підвищення прихильності (відданості) працівників. Стратегія прихильності має враховувати такі позиції. По-перше, інтереси організації та її членів неов'язково повинні збігатися. Визначаючи цінності організації, важливо не нав'язувати їх працівникам. Вироблення цінностей має бути сумісним процесом, у якому бере участь увесь трудовий колектив. Недостатньо задекларувати, цінності, як це робиться в багатьох організаціях. Вони виявляють істинну вагомість лише в повсякденній поведінці, будучи особисто сприйнятими. По-друге, цінності не повинні бути догмами, перешкоджати новим ініціативам, творчості працівників, знижувати здатність організації до змін. Навпаки, вони мають підкреслювати постійну готовність до інновацій разом з необхідністю підвищення ефективності й якості. Нарешті, варто зазначити, що підвищення рівня прихильності автоматично не забезпечує ефективність виробництва. Відомі управлінські моделі на кшталт «загороднього клубу», де турбота й поблажливість до працівників супроводжується зниженням ефективності виробництва. У цьому

разі скорочення плинності кадрів, посилення ступеня ідентифікації з організацією, почуття лояльності серед працівників, ступеня задоволеності роботою може не відбитися на кількісних фінансових показниках, хоча умови для цього, звісно, будуть кращими.

За даними глобального опитування Kelly Services, залученість росіян до роботи є найнижчою у світі, зате підвищена мотивація зарплати і кар'єрних можливостей. Про прихильність працевластцювці заявило тільки 16 % жителів Російської Федерації, тоді як у Європі цей показник удвічі, а в США майже втричі вищий. Схожою з російською є ситуація в Україні.

Реалізація стратегії прихильності (відданості) працівників потребує спеціальних програм розвитку комунікації, навчання, відчуття причетності, інтересу до праці, довіри у міжособистісних стосунках.

Управління соціально-трудовами відносинами має базуватися на принципах загальної організаційної культури підприємства. Врешті-решт добре відпрацьовані процедури та правила регулювання цих відносин стають внутрішніми компонентами організаційної культури підприємства. Скажімо, в багатьох компаніях існують ритуали введення працівника на посаду, ознайомлення з підприємством, представлення трудовому колективу. Традиційними є також форми допомоги працівникам, ушанування героїв виробництва, турбота про членів родин співробітників тощо. Такі явища можуть водночас виступати як елементи трудових контрактів або угод та як спільні цінності, що утворюють організаційну культуру підприємства. З другого боку, необхідно звернути увагу на потребу формування нової культури соціально-трудоми відносин організації, складниками якої мають стати нові стилі та методи управління, способи участі працівників у різних видах організаційної діяльності.

Відчуття відданості підвищується, якщо у працівників сформовано почуття «власності», і не лише в сенсі володіння акціями, а в сенсі упевненості в тому, що працівники щиро сприймаються керівництвом як ключові активи організації. Поняття «власності» охоплює участь в ухваленні рішень з питань нового шляху розвитку і змін трудових процесів і відносин. Не менш важливо посилювати зацікавленість працею. Поширеними методами цього є засоби внутрішньої мотивації, підвищення відповідальності, визнання досягнень, делегування повноважень. Надійним засобом посилення прихильності працівників є їх участь в управлінні ефективністю, якістю, інноваціями. Участь працівників у прийнятті управлінських рішень повинна охоплювати і коло питань,

пов'язаних з винагородою, яка базуватиметься на принципах відкритості та справедливості.

Розвиток стратегічного підходу до управління соціально-трудовими відносинами вимагає істотних зрушень у стилях управління. Загальних посилень на демократизацію управлінських процесів замало. Постала потреба осмислити нові закономірності розвитку соціальних систем, зумовлені процесами глобалізації економік, прискорення інноваційних відкриттів і впроваджень, радикальних технологічних і соціально-економічних змін. У цих умовах погляди на соціальні системи як на стабільні, стійкі, рівноважні, ззовні керовані, з прогнозованою та передбачуваною поведінкою, вже не відповідають реальності. Розвиток підприємства як соціальної системи відбувається в єдності організації та самоорганізації, а його функціонування здійснюється шляхом постійних переходів між нерівноважними станами.

Розглянемо різні сценарії розвитку соціально-трудових відносин підприємства. Нехай протягом тривалого часу підприємство використовувало традиційні форми зайнятості й авторитарні стилі управління. Упровадження нових технологій поставило керівництво перед потребою кардинально змінити форми організації праці та зайнятості. В певній біфуркаційній точці часового періоду у підприємства є альтернативні шляхи розвитку:

а) упроваджувати нові технології, змінюючи форми організації праці, зайнятості, функції, методи та стилі управління, розвиваючи нові підходи до соціально-трудових відносин;

б) продовжувати використовувати традиційну технологію, зберігаючи дешеву працю та частково удосконалюючи її організацію без докорінних перетворень управлінських процесів і технологій, консервуючи застарілі підходи до управління соціально-трудовими відносинами.

Не помітивши точки біфуркації взагалі, не виробивши ефективних управлінських рішень, підприємство може зазнати великих економічних і соціальних збитків.

Ще однією стратегією управління трудовими відносинами є стратегія розвитку клімату довіри. Довіра й згуртованість організації у сучасному світі невизначеності та постійних бурхливих зрушень стають ключовими факторами її успіху. За визначенням Ф. Фукуями, довіра — це очікування того, що інші члени колективу поводитимуться передбачувано, відкрито, з увагою до потреб інших, відповідно до загальних норм [13, с. 52].

Термін «довіра» поступово входить до етичних кодексів українських компаній. Так, у «Принципах етики» української фармацевтичної компанії «Артеріум» наголошено: «...довіра до людей... — запорука наших досягнень. Довірчі стосунки допомагають розкрити потенціал кожної людини, дають їй можливість брати відповідальність на себе і працювати з повною самовіддачею для досягнення цілей корпорації».

Результатом довіри є соціальний капітал організації, її потужний нематеріальний актив. Незважаючи на те, що довірою не можна управляти, її можна створювати, вона є наслідком ефективного демократичного управління. Найбільш корисним способом посилення довіри є розвиток партнерських відносин.

У спільному звіті *Department of Trade and Industry* та *Department for Education and Employment* (1997) наголошено, що партнерство є ключовим моментом стратегій найбільш успішних компаній світу. У звіті названо п'ять основних чинників успіху: спільні цілі, спільна культура, загальне навчання, спільні зусилля, спільна інформація.

З інноваційним розвитком суспільства, появою та поширенням мережевої економіки неформальне, розосереджене та розширене прийняття рішень стають нагальною потребою, а довіра — природною перевагою. Сучасним прикладом ефективності, заснованої на довірі, є концепція «полегшеного виробництва» (*lean production*), у межах якого право прийняття рішень делегується на низовий рівень і централізоване керування замінюється на неформальну взаємодію всередині робочого колективу. Спеціалісти зі стратегічного управління соціально-трудовими відносинами повинні сприяти створенню атмосфери довіри та нарощуванню соціального капіталу організації, розглядаючи їх як пріоритетні стратегічні активи. Такі підходи також мають стати головними орієнтирами корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність — це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. Соціальна відповідальність — це концепція, що заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, працівників, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності. Вихідним та ключовим компонентом корпоративної соціальної відповідальності є ставлення до співробітників. За версією Світової ради компаній зі сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність — це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, од-

ночасно поліпшуючи якість життя працівників і їхніх родин, громади й суспільства загалом.

Корпоративна соціальна відповідальність забезпечує низку позитивних результатів:

1) покращання ефективності процесів — у рамках екологічних програм компанії виявляють приховані важелі підвищення ефективності за рахунок докорінного удосконалення технологічних процесів. Наприклад, пошук способів зменшення викидів, альтернативних джерел енергії тощо може стати чинником скорочення витрат і, відповідно, зростання прибутків;

2) підвищення мотивації та продуктивності працівників — за рахунок запровадження соціальних програм для своїх працівників. Крім того, оскільки всі працівники компанії водночас є громадянами, споживачами певного міста, турбота про громаду, про суспільство трансформуватиметься в турботу про працівників;

3) зростання вартості нематеріальних активів — підвищення ділової та загальносуспільної репутації компанії, зменшення ризиків від можливої втрати ринків, поліпшений доступ до нових ринків завдяки кращій репутації, а також програмам розвитку власного персоналу.

Такі компанії, як «МЕТРО», «Артеріум», «Київстар», «ДТЕК», «Тетра-Пак» активно реалізують стратегію корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, проте для більшості українських компаній вона ще не стала реальністю.

Кардинальні зрушення у бік створення атмосфери довіри та згуртованості можна розглядати як сукупний ефект від сумісної дії організаційної стратегії та стратегій: управління людськими ресурсами, розвитку соціально-трудових відносин і корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

У рамках нової концепції управління соціально-трудовими відносинами пріоритетними стратегічними завданнями стають:

— формування правових основ взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин, що обмежують асиметричність цих відносин і сприяють їх гармонізації;

— розроблення й запровадження інноваційних стратегій розвитку організації, її людських ресурсів і відносин між працею та капіталом;

— подолання управлінських патологій і затвердження нових стилів управління, заснованих на діалогово-адаптивних технологіях;

- розвиток самосвідомості й самоідентифікації працівників як основних суб'єктів соціально-трудових відносин;
- забезпечення справедливої та гідної винагороди за працю;
- розроблення й реалізація заходів щодо вдосконалення професійно-кваліфікаційної структури трудового колективу;
- створення необхідних умов для розвитку самоорганізації та самоврядування у трудовому колективі;
- забезпечення реального соціального захисту працівників.

## РЕЗЮМЕ

Корпоративна культура — це система взаємодіючих між собою матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, традицій, способу мислення і корпоративної символіки, норм і правил поведінки персоналу організації, її зовнішніх і внутрішніх комунікацій, які відображають її індивідуальність та якісну визначеність.

Процес розроблення стратегії нової корпоративної культури повинен включати повний цикл створення її елементів, починаючи з бачення організації і завершуючи нормами поведінки співробітників, і має охопити всі рівні корпоративної культури. Він містить дві стадії: формування та реалізації. Стадія формування корпоративної культури включає етап розроблення ідеї щодо її подальшого образу, аналітичний етап та етап вибору оптимальної стратегії корпоративної культури. Стадія реалізації — етапи стратегічного планування корпоративної культури, експерименту, власне реалізації корпоративної культури й оцінювання впливу проведених змін у культурі організації на її стан і розвиток.

Формуючи організаційну культуру, компанія обирає серед трьох основних стратегічних альтернатив: 1) збереження та зміцнення корпоративної культури; 2) зміни наявної культури; 3) формування нової культури у разі створення або реструктуризації компанії.

Оцінювання ефективності стратегічного управління корпоративною культурою здійснюється за такими показниками: міра ідентифікації співробітників з організацією, ступінь відповідності цінностей і компетентності менеджменту організації стратегічним цілям та критеріям ефективності компанії, соціально-психологічний клімат, ефективність роботи, якість товарів та послуг, задоволеність працівників, внутрішній імідж компанії, дотримання внутрішньої нормативної документації та правил поведінки, комунікаційні канали та інформованість співробітників.

Стратегічні зміни торкаються таких сфер, як призначення і місія організації, корпоративна філософія організації щодо способів її зростання, створення якості й цінності, упровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії. Залежно від способу проведення змін розрізняють три стратегії: «згори донизу», «знизу вгору» та експертну. Зазначеним стратегіям проведення змін відповідають моделі «прориву» та «поступового нарощування».

Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

Стратегічними підходами до управління змінами є: директивний, переговорний, завоювання «сердця і умів», аналітичний, заснований на дії.

Управління соціально-трудовами відносинами має базуватися на принципах загальної організаційної культури підприємства. Вирізняють три стратегії розвитку трудових відносин в організації: розвиток позитивного психологічного контракту; підвищення рівня прихильності; створення клімату довіри.

У межах соціалізації відносин між працею та капіталом умовами стратегічного управління їх розвитком стають, по-перше, сприяння усвідомленню мети поступу організації кожним її співробітником; по-друге, сприяння партнерській взаємодії керуючої та керованої підсистем, різних суб'єктів управління та різних зацікавлених сторін; по-третє, створення ситуації додаткової орієнтації, за якої виконання завдань потребує додаткового вироблення знань, розвитку нових компетенцій, які стають джерелом подальшого руху та саморуху організації; по-четверте, розвиток нелінійного мислення керівників. Кардинальні зрушення у бік створення атмосфери довіри та згуртованості можна розглядати як сукупний ефект від сумісної дії організаційної стратегії та стратегій: управління людськими ресурсами, розвитку соціально-трудовах відносин і корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.



## Терміни і поняття

---

---

Корпоративна культура  
Стратегія управління корпоративною культурою  
Соціально-психологічний клімат  
Стратегічні зміни  
Опір змінам  
Моделі стратегічних змін  
Стратегії управління соціально-трудовами відносинами

## Питання для перевірки знань

---

---



1. Дайте визначення корпоративної культури.
2. Які рівні виокремлюють у корпоративній культурі?
3. Які питання слід вирішити для успішної внутрішньої інтеграції?
4. Які функції виконує корпоративна культура у стратегічному управлінні персоналом?
5. Які цілі вирішує корпоративна культура в організації?
6. Як взаємодіють стратегія компанії та корпоративна культура?
7. Назвіть етапи реалізації стратегії зміни корпоративної культури.
8. Назвіть основні показники результативності управління корпоративною культурою.
9. Дайте визначення соціально-психологічного клімату та розкрийте його зв'язок з корпоративною культурою.
10. Чим зумовлена потреба проведення стратегічних змін і в чому полягає їх сутність?
11. Яка роль функції управління персоналом у процесі стратегічних змін?
12. В яких формах може виявлятися опір змінам з боку персоналу?
13. Які заходи сприяють підвищенню ефективності проведення змін?
14. Визначте стратегії управління соціально-трудовими відносинами.
15. Які типи психологічного контракту вам відомі?



## Завдання для індивідуальної роботи

---

---

1. Викладіть своє розуміння цінностей компанії.
2. Поясніть відмінності кредо від девізу на прикладі різних компаній.
3. Які елементи корпоративної культури ви б запропонували для адаптації працівників в оточуючому середовищі?
4. Охарактеризуйте стратегії управління корпоративною культурою та ситуації, для яких вони прийнятні.



5. Розробіть заходи, які сприяють укріпленню та збереженню корпоративної культури.

6. Зробіть порівняльний аналіз різних підходів до управління змінами.

7. Розв'яжіть практичну ситуацію:

Трудовий колектив, де має місце конфлікт між двома угрупованнями з приводу запровадження новацій, очолив новий керівник, якого запросили з іншої організації.

У який спосіб, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі:

а) встановити діловий контакт з прибічниками нового, не сприймаючи серйозно доводи прибічників старого порядку, вести роботу із запровадження новацій, впливаючи на супротивників силою свого прикладу та прикладу інших;

б) намагатися переконати та залучити на свій бік прибічників колишнього стилю роботи, супротивників перебудови, впливати на них переконанням у процесі дискусії;

в) вибрати найактивніших, доручити їм розібратися та запропонувати заходи з нормалізації стану у колективі, спиратися на найактивніших, підтримку адміністрації та суспільних організацій;

г) вивчити перспективи розвитку колективу та поліпшення якості продукції, виробництва, поставити перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спиратися на кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому?

8. Дайте визначення і встановіть взаємозв'язок організаційної стратегії за стратегіями управління людськими ресурсами, розвитку соціально-трудових відносин та корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

9. Обґрунтуйте нелінійність процесів розвитку соціально-трудових відносин.

10. Складіть перелік факторів довіри між учасниками трудового процесу.

## Література для поглибленого вивчення

---

---



1. *Тихомирова О. Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка. — СПб.: ИТМО, 2008. — 154 с.

2. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

3. *Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посіб. / За ред. В. Г. Воронкової.* — К.: Професіонал, 2006. — 576 с.

4. *Корпоративна культура: Навч. посіб. / За заг. ред. Г. Л. Хаєта.* — К.: Центр навч. л-ри, 2003. — 403 с.

5. Управление организационными изменениями. — <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section4.html>
6. *Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П.* Управління змінами. — К.—Львів: ЗУКЦ, 2008. — 66 с.
7. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. — М. ИНФРА-М, 2002. — 328 с.
8. *Петрова І. Л.* Управління персоналом у процесі організаційних перетворень // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. — К.: КНЕУ, 2007. — Т. 1. — Ч. II. — С. 521—1013.
9. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. — К.: КНЕУ, 2010. — 251 с.
10. *Юрасов И. А.* Особенности управления российскими социально-трудовыми отношениями на современном этапе // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 2.
11. *Петрова І. Л.* Модернізація стратегій та стилів управління розвитком соціально-трудових відносин // Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2010. — Розд. 4.
12. *Мартин Г., Хетрик С.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. — М.: ООО «Группа ИТД», 2008. — 336 с.
13. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели путь к процветанию. — М.: АСТ: АСТ-Москва: Хранитель, 2006. — 730 с.



## ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 9.1. Стратегічне планування людських ресурсів.
- 9.2. Стратегії розвитку людських ресурсів.
- 9.3. Поняття стратегічної мотивації та стратегія винагороди.

### *Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши цей розділ, ви будете знати:*

- цілі та завдання функціональних стратегій управління людськими ресурсами;
- основні види функціональних стратегій управління людськими ресурсами;
- зміст та етапи розроблення стратегії планування людських ресурсів організації;
- методикку визначення перспективних кадрових потреб організації;
- сутність і види стратегій розвитку людських ресурсів;
- стратегічні можливості мотивації та основні підходи до формування й реалізації стратегії винагороди,

*а також уміти:*

- визначати контури основних функціональних стратегій управління людськими ресурсами організації;
- аналізувати та оцінювати чинники впливу на формування кадрової потреби організації;
- розробляти комплекс заходів реалізації стратегічного кадрового плану;
- визначати чинники потреби персоналу організації у навчанні;
- моделювати систему винагороди персоналу в організації виходячи з її стратегічних цілей.

## 9.1. Стратегічне планування людських ресурсів

---

---

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

- стратегія забезпечення організації людськими ресурсами;
- стратегія розвитку людських ресурсів організації;
- стратегія винагороди.

Будучи спрямованими на розв'язання цілком конкретних завдань, функціональні стратегії у процесі взаємодії повинні у підсумку сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Стратегія забезпечення людськими ресурсами є пріоритетною, оскільки виконання стратегічного плану залежить насамперед від задоволення потреб організації у певних знаннях, уміннях, навичках і поведінці. Складові цієї стратегії такі:

- планування людських ресурсів — оцінювання майбутніх потреб організації та прийняття рішень щодо їх задоволення;
- планування забезпечення ресурсами — пошук і залучення необхідних працівників через внутрішні та зовнішні канали;
- планування утримання (збереження) цінних співробітників в організації;
- ситуативне планування, яке дає змогу гнучко використовувати людські ресурси в умовах постійної адаптації до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Планування людських ресурсів — це спрямована діяльність з визначення потреби в персоналі, забезпечення раціональної професійно-кваліфікаційної структури та підготовки кадрів для поточних і майбутніх потреб організації. У процесі стратегічного планування людських ресурсів визначається вплив стратегічних цілей організації на її структурні підрозділи та їх кадровий склад, формуються вимоги до компетенцій персоналу, встановлюється невідповідність між наявними й потрібними компетенціями та намічаються плани дій, спрямовані на задоволення потреб орга-

нізації у людських ресурсах і потреб працівників у якісних робочих місцях. Наявність планів стратегічного розвитку людських ресурсів свідчить про *соціальну відповідальність організації* перед її працівниками.

Стратегічне планування людських ресурсів є необхідним як для організації, так і для її співробітників. З одного боку, воно сприяє більш якісному та ефективному використанню найціннішого ресурсу та найважливішого чинника досягнення цілей організації. З другого, — створює умови для підвищення компетентності та збільшення задоволеності персоналу, оскільки передбачає комплексний виважений підхід до розвитку як людського потенціалу, так і робочих місць в організації.

Основними завданнями процесу стратегічного планування людських ресурсів є:

- своєчасне забезпечення організації людськими ресурсами, необхідними для реалізації стратегічних цілей організації;
- формування раціональної кількісно-якісної структури персоналу на основі визначення його ключових компетенцій;
- дотримання оптимального співвідношення витрат на персонал і корисного ефекту від його використання;
- реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Процес планування передбачає здійснення оцінювання наявного персоналу, аналізу майбутніх потреб, виявлення розриву між ними та розроблення програми подолання цього розриву за допомогою розвитку персоналу.

Вихідним етапом є аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на кадрову потреби організації. До зовнішніх факторів належать зміна кон'юнктури та структури ринку (насамперед, товарів і послуг), на якому оперує компанія, по-друге, ринку праці тих професій, які використовуються в компанії; гострота конкурентних відносин на зазначених ринках; вплив економічної політики на діяльність організації; нормативні положення тарифних угод. Серед внутрішніх факторів слід зазначити стратегію розвитку організації; запланований обсяг збуту; зміни у застосовуваній техніці й технологіях; організації виробництва і праці; плинність кадрів; особливості руху кадрів в організації; стратегію профспілки.

Можна виокремити стадії процесу стратегічного планування людських ресурсів [1].

1. Прогнозування попиту — оцінювання майбутньої потреби в персоналі на основі корпоративних і функціональних планів і прогнозів майбутніх видів діяльності. Прогнозування попиту на

робочу силу має здійснюватися на основі бізнес-плану, організаційного плану розвитку, прогнозу економічної діяльності компанії.

2. Прогнозування пропозиції — оцінювання поточних ресурсів та їх наявності в майбутньому з урахуванням втрат через плинність, оцінювання шляхів і можливостей забезпечення майбутньої потреби в персоналі, що, своєю чергою, включає:

- аналіз зовнішнього ринку праці — оцінювання пропозиції робочої сили на доступному для підприємства ринку праці;
- аналіз внутрішнього ринку праці — оцінювання руху робочої сили всередині підприємства за попередній період і в майбутньому;
- аналіз робочих місць в організації — оцінювання ефективності їх використання.

3. Прогнозування надлишку/дефіциту робочої сили — порівняння прогнозів попиту і пропозиції для уточнення кадрової потреби.

4. Аналіз продуктивності та витрат — виявлення необхідності й можливості підвищення продуктивності та зниження витрат, за рахунок чого можна істотно уточнити реальну кадрову потребу.

5. Планування діяльності — розроблення плану дій і програм формування, ефективного використання й розвитку робочої сили (найм, навчання, підвищення продуктивності, збереження, переміщення).

6. Бюджетування та контроль — складання бюджету, норм витрат ресурсів.

7. Моніторинг і контроль виконання плану.

Розглянемо процес стратегічного планування людських ресурсів поетапно.

### **1. Прогнозування попиту — кадрової потреби організації**

Метою цієї стадії є визначення потреби у людських ресурсах певної кількості та потрібної якості, у часовому та просторовому вимірах, відповідно до вимог стратегічного розвитку організації. Для здійснення прогнозування персоналу необхідні:

- наявність довгострокового корпоративного плану і бюджет, доведених до кожного функціонального й лінійного підрозділу;
- повний статистичний аналіз наявного персоналу на основі його класифікації за посадою, статтю, віком, терміном служби, кваліфікацією, типом і розміром оплати й ін.;
- аналіз тенденцій зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення й оцінювання найбільш впливових факторів дії на майбутню потребу організації в персоналі;

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

Методика прогнозування попиту на робочу силу поєднує експертні та статистичні методи. Перша група методів базується на експертному оцінюванні. Метод експертних оцінок є найбільш простим і часто вживаним. Він заснований на особистому досвіді експертів і тому є неформальним. Найбільш ефективним є варіант експертних методів — метод Дельфі. Ця техніка базується на спільній думці групи експертів. Спочатку експертам пропонуються серії питань (у вигляді анкет) для одержання даних для побудови прогнозів. Зустрічі між експертами забороняються з метою забезпечення незалежності їх оцінок. Потім, коли перші оцінки одержані, спеціалісти обробляють результати, виділяючи середні та найбільш екстремальні відповіді. Після цього експертів просять оцінити дані повторно. На основі кількох оцінювань залишаються усереднені дані, які й покладаються в основу прогнозу.

Більш точними, але й складнішими є методи, засновані на збиранні та обробці статистичних даних і які передбачають економіко-математичне моделювання. Серед них зазначимо такі:

— *метод проектування трендів*. Ця техніка здійснює прогнозування, базуючись на стійких зв'язках між основним фактором, який впливав на кадрову потребу в минулому, і самою кадровою потребою (чисельністю використовуваного персоналу). Наприклад, рівень продажів може визначати потрібну кількість торгових агентів, і цей зв'язок можна використати для проектування майбутньої потреби в цьому персоналі залежно від запланованого збільшення обсягів продажів. Важливим моментом є вибір лідируючого показника — предиктора, який найістотніше впливає на кількісні й якісні параметри кадрової потреби компанії. Наприклад, для фабрики, яка випускає ліки від туберкульозу, предиктором є динаміка захворюваності на цю недугу, а для заводу, спеціалізованого на деталях для велосипедів, предиктором буде обсяг велосипедів як кінцева продукція іншого, зв'язаного з ним по кооперації підприємства. На основі виявлення предикторів встановлюються коефіцієнти кореляції, виявляються й аналізуються тренди. У підсумку визначається кількість працівників, потрібна у разі змін виробничої програми;

— різновидом методів проектування трендів є використання ресурсної функції, або моделі «витрати—випуск». У цьому разі чисельність персоналу виступає як витрати підприємства, а обсяг виробництва, продажів, виконаних робіт тощо — як результат

або випуск. Для виявлення взаємозв'язку між ними будують паралельні динамічні статистичні ряди показників чисельності та обсягу робіт за попередні роки і встановлюють форму залежності між ними. Якщо ця форма відповідає простій лінійній регресії, її можна описати формулою

$$Y = a + bx + e, \quad (9.1)$$

де  $Y$  — результуюча змінна (прогнозована чисельність);

$x$  — фактор-ознака (величина випуску);

$a, b$  — коефіцієнти регресії;

$e$  — величини похибки, що виникає за впливу неврахованих факторів.

Одержавши рівняння і послідовно підставляючи у нього дані випуску на наступні роки стратегічного періоду, можна розрахувати прогнозовану чисельність працівників.

Застосовуючи метод ресурсної функції для кадрового прогнозування, необхідно мати на увазі, що збільшення чисельності не завжди веде до очікуваного приросту результатів. Величина витрат, за яких результат починає швидко зростати, є пороговим значенням (рис. 9.1) [2, с. 160,165].

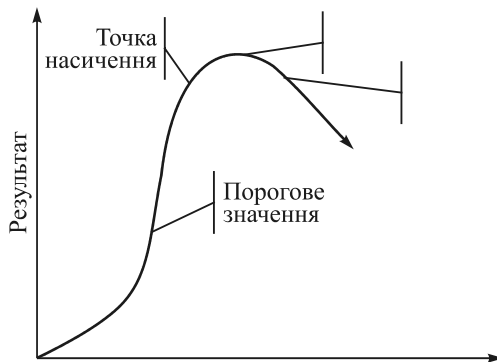


Рис. 9.1. Графік ресурсної функції («витрати—випуск»)

Після досягнення порогового значення результат зростає приблизно пропорційно витратам, доки у певній точці темп зростання результатів почне уповільнюватись: настає точка насичення. За додаткових витрат настає точка перегину, від якої обсяги виконуваних робіт знижуватимуться. Якщо продовжувати збільшувати витрати (чисельність працівників), то настане точка перенасичення, за якою обсяг робіт різко спадатиме.



Недоліком розглянутих методів є використання лише одного показника для прогнозування попиту підприємства на працю, а також неможливість врахування непередбачуваних змін;

— *метод множинної регресії*. Застосування цього методу базується на взаємозв'язку між залежною змінною, наприклад потрібною в майбутньому чисельністю персоналу, та кількома незалежними змінними, або факторами-ознаками, які чинитимуть визначальний вплив на цю змінну у подальшому періоді. Такими факторами-ознаками можуть бути прогнозовані дані випуску продукції, обсягу інвестицій, продуктивності праці, ринкової ціни даного виду праці тощо. Рівняння регресії може мати вигляд:

$$Y = ax_1 + bx_2 + cx_3 + \dots + kx_n + e, \quad (9.2)$$

де  $Y$  — результуюча змінна;

$x_1, x_2, \dots, x_n$  — фактор-ознаки;

$a, b, \dots, k$  — коефіцієнти регресії;

$e$  — величини похибки, що виникає у разі впливу неврахованих факторів.

Варто наголосити, що переважна частина математичних моделей має форму комп'ютерних програм. Виконання таких програми дає змогу досліджувати розвиток внутрішньоорганізаційних взаємозв'язків, тобто надає моделям динамічного характеру.

До недоліків застосування методів економіко-математичного моделювання в рамках прогнозування майбутнього стану людських ресурсів організації можна віднести:

— великі витрати на проведення дослідницької роботи й оплату праці фахівців;

- неможливість охопити в моделях усі найістотніші тенденції розвитку;

- високу ймовірність раптових змін, руйнівних подій, що суттєво знижують корисний ефект моделі;

— *методи моделювання з використанням Марківських випадкових процесів*. Відмітною рисою цього підходу є врахування ймовірності впливу факторів на зміни стану соціальної системи, у даному разі — системи людських ресурсів організації. На кожний момент часу система персоналу має певну структуру, у складі якої можна виокремити певні групи за ознакою статусу, доходів, компетентності й ін. У майбутньому періоді під впливом різноманітних факторів співвідношення між групами змінюється: частина працівників зберігає свої робочі місця, інші йдуть з організації або здійснюють внутрішньоорганізаційні переходи, а деякі працівники залучаються до організації із зовнішнього ринку.

Працівники, що зберігають свої позиції, утворюють запаси в прогностичній моделі, а ті, що їх змінюють, — відповідно внутрішні й зовнішні потоки. У результаті багатьох переходів структура персоналу організації істотно трансформується, впливаючи на її кадрову потребу.

Для описання Марківського процесу (завдання ланцюга) необхідно побудувати матрицю ймовірностей переходу із кожного  $i$ -го стану до кожного  $j$ -го стану. Як стан розглядається належність суб'єктів ринку праці до певного сегмента, а як ймовірність переходу — значення функції належності до множини осіб, які здійснюють переходи з одного сегмента в інший у даний період часу. Тоді матрицю ймовірностей переходу з  $i$ -го в  $j$ -й сегмент  $\{P_{ij}\}$  можна будувати, використовуючи необхідні критерії ( $f$ ) переходу і оцінюючи суб'єктивно-визначений (квазіймовірний) ступінь належності елементів нечіткому переходу ( $\mu$ ).

$$P_{ij} = \sum_{k=1}^n \mu_k^{ij} f_k^{ij}, \quad (9.3)$$

де  $f_k^{ij}$  — значення фактора  $k$ , який впливає на міжсегментні зрушення;

$\mu_k^{ij}$  — ступінь належності фактора  $k$  нечіткому міжсегментному переходу з  $i$ -го до  $j$ -го стану;

$k = 1, \dots, n$  — фактори, які впливають на міжсегментні переходи.

Методологія Марківських процесів дозволяє не тільки досить достовірно описати майбутній стан системи, а й управляти його трансформацією, вводячи певні обмеження стосовно змін, які відбуваються. На її основі можна скласти прогноз очікуваної кількості співробітників за кожною посадою на будь-яку кількість років уперед, виходячи зі штатного розпису на початок прогнозу. Якщо виявиться, що чисельність певного сегмента зростає надто швидко або, навпаки, небажано скорочується, то за допомогою кадрового прогнозу можна управляти ситуацією, коригуючи політику організації щодо збереження, наймання або звільнення кадрів. Завдяки цьому керівники можуть ефективно моделювати попит на людські ресурси, а також оптимізувати їх структуру;

— *екстраполяційні методи прогнозування кадрової потреби*. Ці методи засновані на перенесенні на майбутнє тенденцій зміни чисельності персоналу, нормативних співвідношень між його структурними групами, які склалися в періоді, що пере-

дував прогнозу. Істотним недоліком цих методів є неспроможність врахувати вплив факторів швидкоплинного середовища.

Узагальнюючи викладення методів прогнозування кадрової потреби, зазначимо, що достовірних даних кадрові прогнози, побудовані за допомогою будь-яких методик, як правило, не надають, оскільки середовище часто змінюється. Крім того, усі названі вище методи є методами прогнозування «згори вниз» і тому часто не враховують специфічні умови формування кадрової потреби у різних структурних підрозділах організації;

— *прогнозування кадрової потреби методом «знизу догори»*. За даної ситуації прогнозування здійснює структурний підрозділ, робоча група або команда проекту. Менеджер вивчає прогнозовані тренди випуску товарів або послуг підрозділу, аналізує наявні та майбутні потреби у персоналі як у розрізі посад, так і в розрізі працівників. Він оцінює можливі втрати через виходи на пенсію, призови в армію, відбуття на навчання, у тривалі відпустки тощо і додає до їх кількості потребу у нових працівниках. При цьому доцільно зважити на продуктивність використання наявних робочих місць в організації, на плинність кадрів, явище абсентизму. З'ясувавши остаточно потребу у персоналі, менеджер підрозділу розробляє план щодо її задоволення.

Іноді прогнози, одержані методами «згори донизу» і «знизу догори» суперечать один одному. За таких обставин виникає додаткове завдання їх узгодження. Також принципово важливо не припускати непорозумінь між розробниками прогнозів та їх користувачами.

## **2. Прогнозування пропозиції робочої сили**

Для прогнозування пропозиції робочої сили необхідні такі дані:

- наявні людські ресурси;
- потенційні втрати наявних ресурсів за рахунок плинності кадрів;
- потенційні зміни наявних ресурсів через внутрішні просування;
- результати змін умов праці;
- джерела зовнішнього припливу робочої сили;
- джерела пропозиції усередині організації.

Методика прогнозування пропозиції робочої сили, зокрема включає:

➤ аналіз бази компетенцій працівників компанії, що дає змогу маневрувати ними в процесі виконання стратегічних завдань;

➤ аналіз профілів посад та їх можливих заміщень, що є актуальним для забезпечення «правильних працівників на правильних робочих місцях у правильний час»;

➤ аналіз транзитивної матриці.

База компетенцій працівників являє собою базу даних про імена, певні характеристики та компетенції працівників, яка дозволяє швидко визначити, які типи персоналу та компетенцій є в арсеналі організації. У великих компаніях такі бази компетенцій цілком комп'ютеризовані, що надзвичайно полегшує збирання, збереження, аналіз, оцінювання та звітність з даної інформації. Деякі організації використовують базу компетенцій лише управлінських кадрів.

Аналіз профілів посад та їх можливих заміщень торкається робочих місць, змісту й умов праці та професійних вимог до працівників. Порівняльний аналіз баз даних щодо компетенцій і робочих місць дає змогу виявити кількісно-якісну відповідність або невідповідність між ними та розробити напрями подальшого збалансування.

Ще один інструмент стратегічного планування людських ресурсів організації — транзитивна матриця — є досить поширеним у практиці успішних компаній світу, проте, на жаль, ще не застосовується українськими організаціями. В основі методу лежить розподіл персоналу за важливим критерієм (професійними групами, рівнями заробітних плат, мірою відповідальності) і відстеження усіх можливих переходів між групами, до груп та за їх межі. Побудова транзитивної матриці дозволяє виявити коефіцієнти ймовірності переходів і спрогнозувати майбутні зміни пропозиції праці в організації. Елементи такого підходу були використані українською компанією «ДТЕК» у проекті, розробленому за участю автора. Фрагмент транзитивної матриці показано на рис. 9.2.

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	Вибуття
<i>A</i>	90				10
<i>B</i>	10	85			5
<i>C</i>		12	78	5	5
<i>D</i>			10	50	40
Прибуття		3	12	45	

Рис. 9.2. Фрагмент транзитивної матриці

По горизонталі представлено працівників, які обіймали посади відповідно *A, B, C, D* у базовому періоді планування. По вертикалі ми бачимо кадровий склад за тими ж посадами *A, B, C, D* на кінець планового періоду. Діагональ показує чисельність осіб по кожній посаді, які не змінили робоче місце протягом усього планового періоду. Отже, по горизонталі *C*, наприклад, бачимо 78 осіб зберегли свої попередні посади, 12 — були підвищені до категорії *B*, 5 — понижені по посаді до позиції *D*. З другого боку, вертикаль *C* показує, що 10 працівників влилися в цю групу, підвищивши свою позицію з *D* до *C*, а 12 осіб були залучені із зовнішнього ринку. Отже, транзитивна матриця відображує рух персоналу протягом певного періоду: прийняття на роботу, службове переміщення, ротацію, звільнення. Матриця також дозволяє оцінити відсоток співробітників, які стабільно працюють в організації, так само як і рівень внутрішньоорганізаційної та зовнішньої мобільності. Аналіз руху персоналу в розрізі посад є надзвичайно корисним при визначенні кадрових потреб організації та шляхів їх поповнення.

### **3. Виявлення потреби організації в персоналі та шляхів її задоволення**

Наступним етапом є порівняння прогнозованого попиту на робочу силу з прогнозованою пропозицією з метою уточнення додаткової потреби організації в персоналі. При цьому кожна організація може зустрітися з двома основними проблемами:

- попит перевищує пропозицію (кадровий дефіцит);
- попит менше пропозиції (кадровий надлишок).

Якщо організація стикається з кадровим дефіцитом, то можливими рішеннями будуть такі:

- збільшити зовнішній найм персоналу за рахунок можливих джерел;
- підвищити продуктивність праці або збільшити час роботи;
- проводити тренінги для персоналу в разі переведення на іншу посаду або надання нових функцій;
- поліпшити дизайн та організацію робіт;
- посилити мотивацію персоналу до більш продуктивної або інтенсивнішої праці.

Варто зауважити, що, розробляючи стратегії зовнішнього найму, компанія повинна реально оцінити свої шанси щодо залучення необхідних працівників, конкуруючи з іншими роботодавцями. Якщо ці шанси невисокі, слід подумати про істотне поліпшення умов праці та вміст соціального пакета, а також про загальну привабливість роботодавця для працівників.

Для розрахунку незадоволеної потреби в персоналі та можливостей її забезпечення скористаємося такою послідовністю дій:

1) обчислимо величину додаткової потреби організації в персоналі (Пд) за формулою

$$\text{Пд} = \text{Ч}_n - (\text{Ч}_n - 1 - \text{В} + \text{Н}), \quad (9.4)$$

де  $\text{Ч}_n$  — планова чисельність персоналу на  $n$ -й рік;

$\text{Ч}_n - 1$  — фактична чисельність персоналу на кінець попереднього року;

$\text{В}$  — кількість працівників, що підуть з організації в  $n$ -му році;

$\text{Н}$  — кількість працівників, що прийдуть в організацію в  $n$ -му році за рахунок внутрішніх потоків;

2) визначимо можливості організації щодо забезпечення її додаткової потреби в персоналі за рахунок залучення нових працівників із зовнішнього ринку праці. Для цього необхідно визначити кількість працівників, яких можна залучити з різних джерел доступного для організації регіонального ринку праці, скажімо, випускників навчальних закладів  $C_1$ , працівників інших підприємств  $C_2$ , тимчасово безробітних  $C_3$ , незайнятих  $C_4$ . Потрібні дані одержуються статистичними та експертними методами. Нехай у результаті їх застосування виявлено певну сукупність осіб, яка б потенційно могла бути залучена в організацію ( $C$ ):

$$C = C_1 + C_2 + C_3 + C_4. \quad (9.5)$$

Проте, очевидно, не всі працівники даної сукупності неодмінно влаштуються на роботу саме в нашу організацію. Щоб їх залучити, організація має бути привабливою для них порівняно з іншими за важливими критеріями: рівнем заробітної плати, величиною соціального пакета, іміджем на ринку. Крім того, можливості організації залучити необхідний персонал залежать від рівня конкуренції на конкретних професійних ринках. Якщо припустити, що коефіцієнт привабливості компанії становитиме  $ka$ , а коефіцієнт конкурентності ринку —  $kc$ , то реальні можливості  $M$  організації щодо забезпечення її додаткової потреби за рахунок зовнішніх джерел становитимуть:

$$M = C \times ka \times kc; \quad (9.6)$$

3) порівняємо додаткову потребу організації в персоналі з її можливостями залучити персонал із доступного зовнішнього рин-

ку праці. Очевидно, можливі три ситуації: рівність цих величин; переважання можливостей над потребою; перевищення потреби над можливостями її забезпечення. В останньому варіанті різниця між порівняними величинами покаже ту частину потрібного персоналу (Д), для якої необхідно розробляти альтернативні стратегії забезпечення:

$$Д = Пд - М.$$

Протилежною є ситуація кадрового надлишку. Криза 2008—2009 рр. наочно продемонструвала, що чимало українських підприємств змогли зберегти обсяги виробництва та продажів, значно скоротивши персонал. Управлінськими рішеннями в разі кадрового надлишку можуть бути:

- скорочення надурочних робіт;
- скорочення або припинення зовнішнього найму;
- залучення тимчасових працівників;
- передавання частини робіт на аутсорсінг;
- звільнення працівників з наданням необхідного супроводу;
- стимулювання раннього виходу на пенсію;
- використання надлишку в одній зоні для відшкодування дефіциту в іншій.

#### **4. Аналіз продуктивності та витрат**

Зростання рівня ефективності використання людських ресурсів організації можна забезпечити як найманням додаткової робочої сили, так і підвищенням продуктивності діяльності. Взагалі кожне управлінське рішення щодо залучення нових співробітників варто ухвалювати, зважаючи на те, наскільки доцільно й ефективно працює вже зайнятий персонал. Як і будь-які інші активи компанії, людські ресурси необхідно розглядати в координатах продуктивності й витрат, потрібних для їх ефективного функціонування та розвитку.

Продуктивність праці є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей компанії та реалізації її конкурентних переваг. Компанії вимірюють її за допомогою таких показників, як обсяг випуску (продажів) товарів та послуг, одержаний за даної кількості працівників; витрати праці на одиницю виробу; частка витрат праці в ціні продажу; ціна продажу в розрахунку на одного працівника; кількість продукції, виробленої за людино-годину, додана вартість у розрахунку на одного працівника тощо. Отримані результати важливо порівнювати з аналогічними усередині компанії у часовому (по роках) та

просторовому (між підрозділами, групами працівників, окремими виконавцями) горизонтах. Крім того, велике значення має зовнішнє порівняння компанії за показниками продуктивності праці з іншими у галузі, наприклад, методом бенчмаркінгу, що покаже її конкурентоспроможність на ринку. Такий аналіз допоможе виявити ті зони, де потрібно збільшити продуктивність, застосовуючи технічні, економічні або соціальні засоби.

Стратегічне планування персоналу має узгоджуватися з прогнозуванням доходів організації і відповідних витрат на утримання персоналу, які поділяють на умовно-постійні й умовно-змінні [2, с. 168].

Умовно-постійні витрати включають: витрати на утримання й амортизацію конторських приміщень і техніки; погодинну основну і додаткову заробітну плату працівників (за вирахуванням премій); внески на соціальне страхування в частині, яка стосується погодинної основної та додаткової заробітної плати (за вирахуванням премій); інші обов'язкові нарахування на основну і додаткову погодинну заробітну плату (за вирахуванням премій); витрати на відрядження, утримання службового транспорту; компенсацію витрат на використання власного автотранспорту; канцелярські, друкарські, поштово-телеграфні й телефонні витрати; витрати на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів; 50 % інших управлінських витрат.

Умовно-змінними витратами на утримання персоналу є: відрядна заробітна плата, премії, внески на державне соціальне страхування в частині, яка стосується відрядної заробітної плати та премій; інші обов'язкові нарахування на відрядну заробітну плату та премії; матеріальна допомога та інші соціальні виплати; 50 % інших управлінських витрат.

Плануючи витрати на заходи з кадрової роботи, необхідно брати до уваги економічний зиск від їх запровадження. Скажімо, ухвалюючи рішення щодо запровадження грейдової системи, слід зважити на те, чи перевищать вигоди від неї витрачені кошти.

Для аналізу й оцінювання доцільності витрат на утримання персоналу та порівняння їх з доходами від його використання можна застосувати графік *точки беззбитковості* ( $T_{\text{тип}}$ ) — точки, в якій витрати організації на персонал дорівнюють її доходам (рис. 9.3) [2, с. 169]:



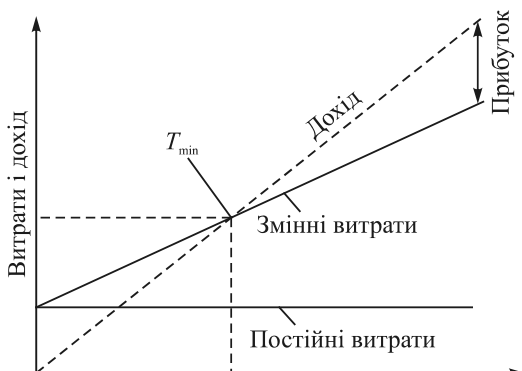


Рис. 9.3. Графік точки беззбитковості

Графік точки беззбитковості визначає також часовий період, після якого доходи перевищують витрати на персонал.

### 5. Розробка плану дій

Основною складністю, як показує досвід, є реалізація планів у сфері управління людськими ресурсами. Вона передбачає проведення конкретних заходів для досягнення прийнятих управлінських рішень. Система планів дій з реалізації стратегічного плану включає тактичні плани, одноразові плани та плани, що повторюються.

Тактичні плани — короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних план. Вони розробляються за всіма напрямками кадрової роботи.

Одноразові плани містять:

а) **програми** — плани, які охоплюють досить велику кількість дій, що не повторюються у майбутньому (програма компютеризації бази даних про компетенції співробітників, переведення на нові умови праці);

б) **проекти** — це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них меншою широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовими більш широкої програми, скажімо, проект стажування керівників за кордоном як частина програми їх професійного розвитку;

в) **бюджети** — це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

До планів, що повторюються, належать:

а) **політика** — загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний «кодекс законів організації», який визначає напрям діяльності. Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, встановлює орієнтири організації. Наприклад, політика найму, зорієнтована на внутрішні джерела;

б) стандартні операційні процедури — послідовність конкретних дій, що їх має здійснити виконавець за певних обставин. Вони є швидше орієнтирами для дій, ніж для мислення, це випробувані способи дій у ситуаціях, що часто повторюються. Прикладами можуть бути відпрацьовані процедури прийняття, звільнення персоналу, нарахування премій тощо;

в) правила — це найбільш вузька форма планів, що повторюються (опис змісту дій, які вимагаються від виконавця). Правила визначають, слід чи не слід виконувати певні дії. Зразком правил є правила внутрішнього розпорядку.

Процедури та правила дуже схожі, вони слугують заміниками прийняття рішень. Але якщо процедури описують послідовність дій, то правила сконцентровані на самих діях.

У процесі реалізації стратегічних планів у сфері людських ресурсів повинні комплексно використовуватися усі види планів. Так, реалізація стратегії залучення персоналу вимагає тактичних дій з використання додаткових робіт, перерозподілу завдань, переміщення працівників, найму нових працівників або лізингу персоналу. Стратегія розвитку навичок і вмій реалізується у таких заходах, як вхідні та постійні тренінги, загальні, тематичні й актуальні семінари, коучінг і стажування, кар'єрне просування, формування кадрового резерву.

Стратегія закріплення (збереження кадрів) базується на виявлених причинах тривалої роботи в організації і, навпаки, причинах звільнень. Заходи, спрямовані на утримання цінних працівників у компанії, охоплюють:

- програми розвитку персоналу, спрямовані на підвищення рівня компетентності, статусу працівників, їх кар'єрне просування;
- плани винагороди персоналу, що підкріплюється наповненням і справедливим використанням *компенсаційного пакета (грошова винагорода плюс соціальний пакет)*;
- проектування робіт і вдосконалення умов праці;
- програми розвитку культури, спрямовані на підвищення лояльності працівників до організації.

Особливу вагу має програма підвищення продуктивності праці, яка є фундаментом проведення усіх позитивних змін в організації. Її конкретними складовими є:

- політика збільшення доданої цінності (value added) кожного працівника;
- проекти запровадження інновацій у технології, зокрема, управлінські;
- процедури зниження витрат згідно з принципами заощадливого виробництва.

## **6. Бюджетування та контроль**

На цій стадії складаються і затверджуються остаточні бюджети витрат на персонал за видами витрат (на найм, адаптацію, розвиток, винагороду, умови праці тощо) та для підрозділів організації. Ці HR-бюджети покликані здійснити фінансове забезпечення стратегічного плану з людських ресурсів у контексті загальної фінансової політики організації та її корпоративного бюджету. Їх виконання підлягає суворому контролю з метою раціонального використання коштів організації та упередження понадпланових витрат.

## **7. Моніторинг та оцінювання виконання планів**

Невід'ємним компонентом стратегічного планування людських ресурсів є моніторинг та оцінювання виконання планів. Вони дозволяють своєчасно виявити відхилення від запланованих показників і вжити превентивних та коригувальних заходів. Крім того, важливим напрямом є забезпечення дотримання стратегічних орієнтирів кадрової роботи у повсякденній діяльності організації. Завдання моніторингу й оцінювання виконання планів покладається на службу управління персоналом. Підсумкова оцінка виконання стратегічного плану з людських ресурсів покликана відповісти на такі питання:

- Чи досягнуто стратегічних цілей організації та управління її людськими ресурсами?
- Чи реалізовано економічну ефективність використання людських ресурсів?
- Чи забезпечено соціальну ефективність використання людських ресурсів?
- Які прорахунки мали місце у розробленні й реалізації стратегічного плану щодо з людських ресурсів?
- Чи є потенціал подальшого розвитку людських ресурсів організації?

Відповіді на ці питання є сходинками до нового циклу процесу планування людських ресурсів.

## **9.2. Стратегії розвитку людських ресурсів**

---

---

У сучасних умовах розвиток персоналу перетворюється у провідний фактор ділового успіху підприємства, а здатність компанії навчатися швидше, ніж її конкуренти, стає вирішальною конкурентною перевагою. Знання в бізнес-структурах постійно оновлюються, концентруючись на стратегічних напрямках. Як показує аналіз, знання у співробітників компаній накопичуються зі

швидкістю, що не на 100 %, а у 100 чи більше разів перевершує швидкість нагромадження знань науковими установами.

Більшість успішних українських підприємств розуміють важливість інвестицій у людський капітал, проте не всі розробляють довгострокову стратегію розвитку персоналу організації. За підходом до розвитку людських ресурсів можна виокремити чотири типи компаній, які відображують відповідно чотири етапи еволюції функції управління розвитком персоналу в організації:

—компанії, які не запроваджують комплексного підходу до навчання та розвитку персоналу, обмежуючись окремими заходами як реакціями на раптово виниклі потреби. Такі потреби часто задовольняються тренінговими або консалтинговими компаніями. Розвиток персоналу відбувається стихійно;

—компанії, в управлінні яких встановлено функцію розвитку персоналу, регулярно провадяться заходи з навчання персоналу різних категорій. Політика розвитку людських ресурсів узгоджена зі стратегією компанії;

—компанії, в яких створено відділ розвитку персоналу та здійснюються системні підходи до формування компетенцій. Стратегія розвитку людських ресурсів є одним з елементів стратегії організації;

—компанії, в яких сформовано корпоративний університет або навчальний центр, де накопичуються та зберігаються знання компанії. Вона перетворюється в організацію, яка навчається. Корпоративна стратегія розробляється на принципах розвитку людських ресурсів

Приклад успішного досвіду корпоративного університету подає корпорація «Моторола», яка приділяє значну увагу заходам щодо професійного розвитку та навчання персоналу. Ще у 1939 р. вона створила Інженерний клуб для навчання своїх спеціалістів, який згодом був перетворений у Центр навчання. У 1986 р. на базі цього центру було створено постійно діючий Університет «Мотороли», в якому проходять навчання працівники всіх рівнів корпорації за функціональною та проблемною орієнтацією. Університет «Мотороли» — це корпоративний заклад, який займається дослідженнями, розробленням і проведенням підготовки та навчання, для того щоб допомогти вирішити відповідні проблеми бізнесу. Університет створює необхідну атмосферу для постійного вдосконалення знань і навичок за допомогою програм підготовки і навчання. Керівництво корпорації вважає професійну підготовку й навчання частиною корпоративної стратегії, її конкурентоспроможності, тому що підготовка безпосередньо пов'язана з цілями корпорації для ство-

рення і підтримки умов для бізнесу високої якості. Поряд з технічними програмами навчання, такими як комп'ютерний дизайн, розроблення нового обладнання тощо, університет здійснює навчання у сфері управління, комунікації, планування, організації роботи.

Завданнями університету є:

- передбачити й задовольнити потреби корпорації у підготовці кадрів;
- розширити сферу компетенції кожного працівника;
- удосконалювати організаційну діяльність; досягнути рівня, що забезпечує переваги перед конкурентами.

Університет «Мотороли» надає програми та послуги з навчання в усьому світі, вони адаптовані до місцевих особливостей і мови, як того потребує бізнес. Відповідно до політики, яка проводиться, співробітники компанії Моторола повинні мати визначений мінімум професійної підготовки за рік.

Навчання персоналу охоплює весь спектр предметів, зокрема:

- розвиток основних знань і навичок;
- навчання керівництва;
- якісна підготовка за циклами;
- програми для постачальників, замовників і дистриб'юторів, курси для загального користування.

Для того щоб навчання було успішним, корпорація «Моторола» використовує: підтримку ідеї та участь у проєкті на всіх рівнях; зв'язок програми навчання з корпоративними ініціативами; практику складання планів і контролю за їх виконанням; розклад, який створює інтегральну систему з послідовними темами на всіх рівнях. Значні кошти виділяються на закупівлю необхідної літератури, періодичних видань, комп'ютерних програм та іншого навчального матеріалу залежно від тематики наявних проєктів і напрямів науково-дослідних і проєктно-конструкторських робіт.

Розвиток людських ресурсів — це інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до удосконалення пов'язаних з робочою діяльністю знань і поведінки з використанням широкого спектра навчальних методів і стратегій [3, с. 21]. Основною ознакою процесу розвитку є його спрямованість на формування необхідних компетенцій, зумовлених стратегією компанії. Проте практика є не тільки пунктом призначення цього процесу, а й вихідною умовою, оскільки процес навчання здійснюється безпосередньо через практичну діяльність.

Стратегічний розвиток людських ресурсів спрямований на формування бажаних компетенцій через розв'язання таких завдань [4 арм, с. 277]:

- розроблення стратегій індивідуального, командного та організаційного навчання;

- створення організації, що навчається;
- нарощування інтелектуального капіталу організації;
- розвиток керівників;
- формування емоційної культури;
- розвиток стратегічної здібності.

Отже, технологія стратегічного управління компетенціями інтегрує технології управління за цілями, управління знаннями, проектами та культурою.

Потреба формування або удосконалення стратегії управління людськими ресурсами виникає за наявності обставин розглянутих нижче [5].

**А. Значні зміни у бізнес-стратегії.** Якщо плануються істотні зміни у процесі виробництва, клієнтській політиці або продажах, може виявитися, що рівень розвитку персоналу не відповідає новим завданням. У цьому разі ретельно продумана кадрова стратегія дасть можливість залучити нові ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

**В. Велике злиття або поглинання.** Угоди щодо злиттів і поглинань потребують комплексних розв'язків стосовно чималой кількості співробітників. Вони також неможливі без чіткої стратегії, погодженої із завданнями бізнесу.

**С. Наявність значних проблем у сфері управління персоналом.** Іноді в бізнесі не відбувається важливих змін, але такі проблеми, як високий рівень плинності кадрів, невідпрацьована процедура залучення співробітників з необхідними навичками або дуже низька продуктивність праці, піддають ризику успіх у бізнесі.

**Д. Необхідність зайняти позицію лідера на ринку.** Коли стратегія спрямована на те, щоб зайняти позицію лідера на ринку або залучити кращих працівників, без стратегії розвитку персоналу просто не обійтися.

На противагу зазначеним обставинам, стратегія розвитку персоналу не є необхідною у таких випадках:

**А. Прагнення скопіювати вдалі бізнес-моделі.** Стратегія розвитку персоналу за визначенням не є наслідуванням вдалого досвіду інших компаній. Вона має бути пов'язана з бізнес-вимогами й цілями кожної конкретної організації.

**В. Конфлікт пріоритетів.** Іноді компанії стикаються із суперечними пріоритетами. Якщо топ-менеджери не здатні дотримуватися їх усіх одночасно, стратегія розвитку персоналу не буде ефективною. Одна велика корпорація спробувала запровадити стратегію розвитку персоналу під час істотної реорганізації. Топ-менеджмент

не зумів сконцентруватися водночас на двох завданнях. У таких умовах створювати стратегію розвитку персоналу безглуздо — ніхто не знає, яка мета в підсумку виявиться головною.

**С. Проблеми в HR-відділі.** Стратегію розвитку персоналу не можна розглядати як розв'язання проблем неправильно функціонуючого HR-відділу. Якщо його штат занадто великий, співробітники повільно працюють або не розуміють сутності, того, що відбувається в компанії, зазвичай досить тактичних заходів.

В усіх цих випадках компанія потребує розвитку нових компетенцій. Колишня компетентність вже не відповідає новим умовам, а низькорівнева модель навчання спрямовує підприємство на досягнення традиційної мети: економії, прибутку, рентабельності. Вищий рівень навчання досягається у результаті проблемного пошуку, різноманітності й експериментування.

Розглянемо компоненти стратегічного розвитку людських ресурсів більш детально.

### **1. Розроблення функціональної стратегії розвитку та навчання персоналу**

Процес розроблення стратегії розвитку персоналу передбачає послідовність певних етапів [6].

1. Визначення стратегії та цілей компанії.
2. Визначення потреб у навчанні й розвитку відповідно до стратегічних цілей і завдань компанії.
3. Розроблення плану та програми навчання й розвитку персоналу.
4. Складання бюджету програми.
5. Пошук компаній-провайдерів і підготовка навчальних програм.
6. Створення і розвиток власної бази навчання.
7. Оцінювання ефективності програм навчання і розвитку.

Коли стратегію й мету компанії встановлено, виникає необхідність у визначенні потреби в розвитку певних компетенцій для реалізації стратегічних цілей. До таких потреб належать:

- потреби у менеджерських і лідерських якостях;
- функціональні потреби у визначених навичках та якостях;
- професійні потреби, визначені виробничою програмою організації;
- поведінкові потреби, визначені корпоративною культурою, цінностями компанії.

Важливим для реалізації стратегії розвитку персоналу є вибір оптимальних інструментів. Залежно від потреб визначаються методи й інструменти навчання [6]:

- навчальні програми:
  - тренінг, семінар;

- програма орієнтації для нового співробітника;
- навчання через практику:
  - управління проектами;
  - заміщення керівника на час відпустки;
  - стажування на інших ринках, в інших компаніях;
  - ротация, зміна посади, діяльність у різних функціональних підрозділах;
  - робота в міжфункціональних групах;
  - індивідуальні програми саморозвитку:
    - самостійні завдання у програмі навчання;
    - вивчення професійної навчальної літератури, періодичних видань, інформації з Інтернет-сайтів;
    - участь у конференціях, презентаціях;
    - е-навчання (через Інтернет-доступ до програм навчання компанії);
    - розвиток через навчання інших:
      - підготовка і проведення навчальних занять для колег;
      - наставництво;
      - підготовка політик, процедур та інструкцій щодо вдосконалення бізнесів-процесів;
    - індивідуальний план розвитку у процесі діяльності (управління робочими показниками й оцінювання роботи/ Performance Management System), що передбачає постійний зворотний зв'язок, наставництво й коучинг, оцінювання виконання пунктів індивідуального плану розвитку.

Найефективнішим, на наш погляд, є формування необхідних навичок працівника у результаті залучення його до нових практичних форм діяльності.

Усі програми навчання персоналу мають бути узгоджені з бюджетом. Витрати, закладені в ньому, слід розглядати як інвестиції у найцінніший ресурс підприємства — його персонал. Як справедливо наголошує О. В. Захарова, «підприємство, стратегія діяльності якого спрямована на перспективний розвиток та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку, має забезпечувати достатній обсяг інвестицій у людський капітал та постійно збільшувати інтенсивність такого інвестування» [7, с. 278—279].

Оцінювання ефективності інвестицій у людські ресурси здійснюється за багатьма методиками, зокрема методикою Філіпса. Її суть полягає у використанні різних показників для вимірювання віддачі на капітал, вкладений у персонал (ROI), до яких належать:



1) оцінювання інвестицій у кадровий департамент як частки його витрат в операційних витратах компанії;

2) оцінювання інвестицій у HR-відділ як частки витрат служби персоналу в розрахунку на одного працівника;

3) показник відсутності на робочому місці (прогули, відсутність без попередження, кількість працівників, що звільнилися несподівано);

4) показник задоволеності — кількість працівників, задоволених своєю роботою, виражена у відсотках. Визначається методом анкетування;

5) критерій, що виявляє єдність і згоду в компанії. Обчислюється на основі статистичних даних щодо продуктивності й ефективності праці.

Модель ROI, розроблена Д. Філіпсом, по суті, є додатком до методу оцінювання ефективності навчання Д. Кирпатрика, що складається з чотирьох рівнів оцінювання.

1. Реакція на навчання. Визначається методом анкетування. При цьому питання націлені на оцінювання таких показників, як якість проведення семінару (рівень викладання), рівень методичного забезпечення, досягнення цілей навчання з погляду учасників.

2. Об'єктивні результати навчання. Оцінюється ступінь засвоєння нових знань і навичок.

3. Зміна робочої поведінки. Виявляється методом спостереження або анкетування колег і клієнтів, що контактують з навченим співробітником. Оцінюється застосування набутих знань і навичок під час виконання посадових обов'язків.

4. Бізнес-результати компанії. Виявляється їх зв'язок з проведеним навчанням.

Д. Філіпс додав 5-й рівень оцінювання, який переводить результати 4-го рівня у матеріальний еквівалент. По суті, ROI — це різниця між отриманим від програми прибутку (на виході) і витратами (на вході). Щоб адекватно оцінити ефект від реалізованої програми, ще на етапі її розроблення виокремлюються релевантні показники (обсяг продажів, прибуток, продуктивність праці за окремими операціями). Вони вимірюються до і після навчання. Зафіксовані зміни переводяться у грошове вираження і підсумовуються. Визначаються витрати на навчання. Потім розраховується ROI (повернення на інвестицію) за формулою:

$$\text{ROI} = [(\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}] \cdot 100 \%$$

Останнім часом ROI став універсальним інструментом оцінювання повернення на капітал, вкладений не лише у навчання персоналу, а й в інші заходи у сфері управління людськими ресурсами. Наприклад, якість підбору за методикою ROI оцінюється за такою формулою:

$$\text{Якість підбору} = (\text{Кількість працівників, котрі залишилися протягом першого року} / \text{Кількість найнятих протягом першого року працівників}) \cdot 100 \%$$

або

$$\text{ROI HR} = [(\text{Дохід від прибулих в компанію працівників} - \text{Усі витрати на рекрутмент}) / \text{Усі витрати на рекрутмент}] \cdot 100 \%$$

Розрахунок ROI допомагає керівникам компаній:

- ✓ оцінити фінансову ефективність інвестицій у працівників;
- ✓ тримати зрозумілий і надійний інструмент визначення результативності заходів щодо роботи з персоналом;
- ✓ зробити вимірюваним «людський чинник» і його вплив на бізнес-результат компанії.

Менеджерам з персоналу ця методика дає змогу:

- ✓ оцінити ефективність HR-заходів у грошовому вираженні;
- ✓ подати результати своєї роботи керівникові компанії, підтвержені конкретними розрахунками;
- ✓ отримати інструмент для виявлення успішних і малоефективних програм.

Проте метод розрахунку ROI має свої обмеження. Підрахувати дохід від тих або інших програм, як і витрати на них, часто вдається лише приблизно, оскільки не завжди враховується вплив внутрішніх і зовнішніх чинників (організаційних і ринкових), які можна лише приблизно кількісно оцінити. Тому подібні розрахунки краще провадити в комплексі з іншими показниками діяльності.

Реалізуючи стратегію розвитку персоналу, компанія може використовувати як власні можливості (послуги власних тренерів, корпоративних університетів, центрів навчання), так і послуги компаній-провайдерів.

II. Іншою складовою стратегічного розвитку людських ресурсів є **створення організації, що навчається**. Така організація запроваджує ефективну та стабільну систему неперервного навчання і розвитку персоналу. Організаційне навчання має охоплювати весь персонал компанії, готуючи його до створення майбутнього у процесі постійних трансформацій. Ключовим терміном і основним завданням стратегії стає створення компетенцій підприємства та його персоналу. Стратегія має здійснюватися на реальній інноваційній основі. На думку Г. Хемела та інших дослідників, «одна з найскладніших для копіювання сторін організації — це традиційні порядки й поведінка, закладені в практику і досвід». Нові індивідуальні, а потім і колективні знання й досвід стають важко відтвореною «повсякденною» інновацією [8].

Створення успішної моделі навчання починається із заміни традиційних уявлень менеджменту про ринки, на яких працюватиме компанія, та про ментальну модель власної поведінки на цих ринках. Уявлення та конструкти, засновані на попередньому

досвіді, суперечать умовам зовнішнього середовища, що змінилося, і звідси визначають низьку спроможність і готовність організації до навчання. Традиційна модель навчання орієнтувала організацію на отримання прибутків, проте компетентність, що була її результатом, є недостатньою та неадекватною в умовах інноваційного розвитку. Нова модель організаційного навчання має базуватися на творчому пошуку, експериментуванні, різноманітності, стимулюванні неординарних думок, яскравих і сміливих ідей. Реальні прориви можливі лише за умови виходу за межі галузевої належності, інституціональних меж і ментальної моделі ведення бізнесу. Нові компетенції працівників та організації загалом формуються у результаті спільної діяльності, яка об'єднує операційні, інноваційні та адаптаційні прийоми.

У зв'язку з цим організаційне навчання має відбуватися відповідно до трьох стратегічних підходів. Згідно з першим, організація налаштована на одноконтурне навчання, сутність якого полягає у відпрацюванні компетенцій співробітників на їх відповідність нормам і стандартам виконання, чинним у компанії [3, с. 259]. Завдяки цьому організація протягом певного часу може зберігати досягнуті конкурентні переваги. Другий підхід до навчання вимагає перегляду норм і стандартів виконання відповідно до нових сигналів зовнішнього середовища, насамперед зміни запитів споживачів щодо продукції або послуг компанії. Його називають двоконтурним навчанням. Щодо третього підходу, то він ґрунтується не на адаптації до середовища, не на реагуванні на його сигнали й виклики, а на власному впливі компанії на це середовище з метою його новаторської зміни, тобто передбачає справді творчий підхід. Це так зване дейтеронавчання [3, с. 260—261]. Отже, третій стратегічний підхід до навчання є навчанням творчості, підготовка персоналу до здійснення проривів, до розроблення нових стратегічних рішень у контексті «блакитного океану». Організація, що навчається, повинна органічно поєднувати ці стратегічні підходи залежно від власних потреб та якостей різних груп працівників.

III. Стратегія розвитку людських ресурсів організації тісно пов'язана зі **стратегією нарощування інтелектуального капіталу**. Процес управління знаннями в сучасній компанії покликаний фундаментально змінити базу знань, стимулювати процес обміну ними та розширення доступу до інформації для всіх співробітників. Стратегії управління знаннями спрямовані на збільшення інтелектуального капіталу компанії, насамперед, в частині людського капіталу, розвиток якого, власне, є пріоритетом стратегічного управління людськими ресурсами.

Управління інтелектуальним капіталом компанії потребує виняткових компетенцій керівників і лідерів: вміння розробляти й модифікувати сценарії розвитку організації, коригувати свою ментальну карту, створювати механізми запровадження змін.

Майндмепінг (англ. mindmapping, — ментальні карти) — це зручна й ефективна техніка візуалізації мислення та альтернативного запису, розроблена Тоні Бьюзеном (Tony Buzan). Її можна застосовувати для планування діяльності, створення та фіксації нових ідей, аналізу й упорядкування інформації, структурування процесів, прийняття рішень. Це нетрадиційний, але дуже природний спосіб організації мислення, що відповідає його стратегічному рівню.

У ментальних картах:

- 1) замість лінійного запису **використовується радіальний**. Це означає, що головна тема, на якій фокусуватиметься увага, міститься в центрі аркуша, тобто дійсно у фокусі уваги;
- 2) записуються **лише ключові слова**, які означають взаємозв'язані шляхи або умови розв'язання головної проблеми;
- 3) **ключові слова містяться на гілках**, що розходяться від фокусу. Зв'язки (гілки) мають бути швидше асоціативними, ніж ієрархічними. Асоціації сприяють запам'ятовуванню, структуруванню та появі нових ідей щодо розв'язання проблеми

У процесі побудови ментальної карти поведінки підприємства у нових умовах виділяють чотири позиції [9]:

- стратегічна — здібності й компетенції конкурентів, позиціонування на ринку, імідж організації, уявлення про цінності;
- ділова — уявлення про ресурси, цінності й потенціал кожної стратегічної сфери бізнесу (ССБ);
- організаційна — структури, процеси, інформація;
- компетентісна — сфери компетенцій за кожною ССБ і загальною по компанії.

Ментальна модель (карта) поєднує у певні комбінації-сценарії елементи всіх сфер з їх структурними характеристиками. Способами розвитку нової організаційної поведінки можуть бути: нетрадиційні моделі навчання, механізми мотивації праці, реформування структур управління, реалізація моделей лідерства та організаційної культури управління, створення нових інформаційних технологій. Проектування, аналіз і запровадження цих технологічних стратегічних рішень сприятиме появі інноваційного середовища, де розпочнеться зростання нових компетенцій персоналу.

Ментальні карти є корисним інструментом розвитку стратегічного бачення сучасного менеджера, що дозволяє йому проектувати майбутнє організації та власної ділової кар'єри. Наведемо приклад ментальної карти (рис. 9.4):

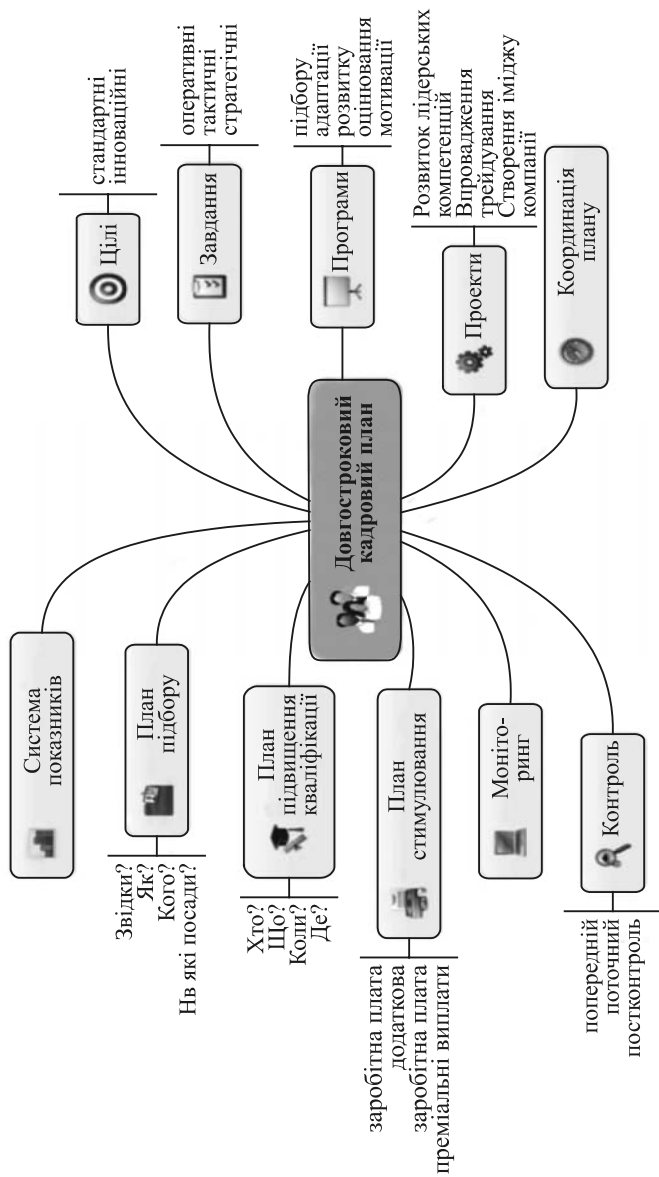


Рис. 9.4. Фрагмент довгострокового кадрового плану, складеного методом ментальної карти

Результатом процесу навчання і появи нових компетенцій є збільшення інтелектуального капіталу компанії, її подальший інноваційний розвиток.

IV. Окремим напрямом стратегії розвитку людських ресурсів є **розвиток керівників**, відпрацювання їх творчих і лідерських якостей.

В умовах переходу від «командно-контрольної» до гнучкої організації, зорієнтованої на постійне вдосконалення своїх бізнес-процесів, докорінно змінюються вимоги до розвитку управлінських кадрів. Особливо важливими серед них вважаються [3, с. 339]:

- почуття власності щодо результатів своєї роботи;
- бачення, планування та організація своєї роботи;
- розвиток довіри й відданості ідеям усіх зацікавлених сторін;
- робота в команді та партнерство;
- прагнення до безперервного удосконалення;
- позитивні та конструктивні реакції на зміни;
- розроблення творчих шляхів розв'язання проблем.

Менеджери, котрі задовольняють зазначеним вимогам, володіють одинадцятьма якостями, які можна об'єднати у три категорії [3, с. 347—348].

1. Базові знання та інформація:

- знання базових фактів;
- відповідні професійні знання.

2. Навички:

- сприйнятливність до змін у діловому середовищі;
- аналітичні навички, а також навички, пов'язані із розв'язанням проблем і розробленням рішень (суджень);
- соціальні навички та здібності.

3. Особисті якості:

- емоційна стійкість;
- активність — схильність цілеспрямовано реагувати на події;
- творчість;
- швидкість думки;
- збалансовані звички й навички навчання;
- знання себе.

Формування таких якісних ознак сучасного менеджера потребує застосування різноманітних стратегій розвитку керівних кадрів: формальне навчання менеджерів, неформальне навчання та особистісний розвиток, моделювання професійної кар'єри, розвиток емоційної культури.

V. Наступним елементом стратегії розвитку персоналу є **формування емоційної культури** компанії, розвиток емоційного ін-

телекту її керівників і всіх співробітників. Стратегічний розвиток людських ресурсів має два виміри: професійний та особистісний (емоційний). Для успішного навчання важлива моральна основа «правильних» рішень. Тобто організаційна культура повинна бути націлена на економічно «правильні» рішення на базі морально-етичних принципів. Поширеними є такі характеристики стилів керівництва знаннями, що спираються на релігійну аналогію: мудрець, проповідник, священник, провидець [9].

Сучасною тенденцією управління є перехід від формалізованих систем збирання і обробки інформації та стратегічного планування до неформальних і гнучких систем, які ґрунтуються на міжособистих зв'язках та взаємовідносинах [8]. Емоційна культура стає відчутним чинником успішної діяльності як індивідів, так і організації. За Големаном (1999), вирізняють чотири елементи емоційної культури:

1) саморегуляція, пов'язана із шістьма факторами компетентності (самоконтроль, чесність, ініціатива, адаптивність, відкритість, орієнтованість на результат);

2) самоусвідомлення, пов'язане із трьома факторами компетентності (впевненість у собі, реалістична самооцінка, емоційне самоусвідомлення);

3) соціальна орієнтація, пов'язана із шістьма факторами компетентності (симпатія, вміння вирощувати і утримувати таланти, організаційне усвідомлення, усвідомлення культурних відмінностей, прийняття різноманітності, обслуговування клієнтів і покупців);

4) соціальні вміння та навички, створення мереж для отримання результатів від інших працівників, пов'язані з п'ятьма факторами компетентності (лідерство, ефективність в управлінні змінами, конфліктами, вплив/комунікації, експертиза в управлінні командами);

5) зростання емоційного інтелекту та емоційної культури не лише керівників, а й усіх співробітників компанії є необхідною складовою стратегії розвитку людських ресурсів.

VI. Останнім компонентом стратегії, що розглядається, є **розвиток стратегічної здатності**. На наш погляд, у цьому контексті важливими є два аспекти. По-перше, це формування стратегічної відповідності працівників, а саме, їх стратегічного бачення, розуміння процесів прийняття стратегічних рішень, способів розроблення стратегій і навичок щодо її реалізації. По-друге, це розвиток стратегічної гнучкості. Компетенція «гнучкість» передбачає:

- швидко адаптацію в різноманітних ситуаціях, з різними людьми й групами;
- зміну власних підходів до роботи відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- розуміння переваг кількох підходів до розв'язання питання;
- можливість повернення до альтернативних рішень навіть після вибору оптимального плану;
- здатність до продуктивної праці навіть у тих випадках, коли надії на початково обраний шлях не виправдалися.

Володіння компетенціями стратегічної відповідності та стратегічної гнучкості, тобто стратегічною спроможністю, є цінним компонентом культури сучасної організації та фактором лідерства у конкурентній боротьбі.

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

- приріст обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному аспектах;
- ефективність інвестування в людські ресурси з позицій реалізації стратегічних цілей компанії;
- збільшення обсягів прибутку за рахунок розвитку персоналу;
- рівень продуктивності праці та доданої вартості на одного працівника;
- якість виробленої продукції або наданих послуг;
- зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу;
- ефект від запровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою;
- рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, вміння і практичні навички);
- відповідність розвинених компетенцій працівника стратегії управління організації;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його просування;
- рівень задоволеності працівника опанованою у процесі навчання професією;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу компетентністю працівника.



### 9.3. Поняття стратегічної мотивації та стратегія винагороди

---

---

Стратегія винагороди є ще однією функціональною стратегією управління людськими ресурсами організації. Її змістом є створення і розвиток організаційних програм, що забезпечують винагороду таких типів поведінки і рівня компетенцій, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Основне призначення стратегії винагороди полягає у використанні системи оплати праці та нематеріального стимулювання як дієвого механізму інтеграції, за допомогою якого зусилля різних структурних підрозділів та індивідуальних працівників спрямовані на досягнення спільної стратегічної мети.

Цілями стратегії винагороди є:

1) стимулювання досягнення стратегічних цілей організації за допомогою впливу на пріоритетні типи індивідуальної та організаційної поведінки;

2) забезпечення процесу залучення і утримання висококласних працівників;

3) стимулювання розвитку та узгодження індивідуальних і організаційних компетенцій;

4) допомога у проведенні зміни культури та інших організаційних змін, наприклад перехід до плоскої структури управління після скорочення ієрархічних рівнів;

5) розробка конкурентної та диференційованої системи оплати праці;

6) оптимальне поєднання матеріального і нематеріального стимулювання;

7) досягнення гнучкості, потрібної для управління процесом винагороди у межах динамічної організації, яка функціонує в конкурентному і нестабільному середовищі.

Стратегія винагороди має ґрунтуватися на основних цінностях організації, чутливо реагуючи не лише на потреби організації, а й на потреби всіх її співробітників.

Визначення внеску стратегії винагороди в загальні результати має особливе значення, оскільки вона поглинає щонайменше 70 % усіх витрат HR-бюджету. Її внесок у досягнення корпоративної мети буде вагомішим за умови, що вона [4, с. 289]:

- сприяє інтеграції різних напрямів політики і процесів винагороди з ключовими стратегіями зростання та підвищення ефективності;

- співзвучна організаційним цінностям, особливо тим, які орієнтовані на інновацію, командну роботу, гнучкість обслуговування споживачів і якість;
- відповідає організаційній культурі та домінуючому в організації стилю керівництва;
- стимулює і підтримує бажану поведінку на всіх рівнях, указуючи працівникам, які типи поведінки будуть винагороджуватися, як це відбуватиметься і як задовольнятимуться очікування працівників;
- є конкурентною планкою для залучення і утримання працівників з необхідним рівнем умінь і навичок;
- дає змогу організації оптимізувати співвідношення ціни й якості на основі наявної практики винагороди.

Стратегія винагороди ґрунтується стратегічній мотивації, що є процесом формування методів і засобів впливу на поведінку працівників для спрямування її на досягнення стратегічних цілей та орієнтирів організації. Ознаками стратегічної мотивації є чітко визначений зв'язок майбутньої винагороди з індивідуальним, командним та колективним внеском у реалізацію стратегії розвитку організації. За таких обставин працівники одержують винагороду після певного періоду (віддалена мотивація) на підставі об'єктивного оцінювання їх участі у формуванні та втіленні у життя корпоративної стратегії.

Типи стратегічної мотивації зумовлюють різновиди стратегії винагороди. Останні можна класифікувати за різними ознаками. Насамперед, слід наголосити на таких важливих видах, як стратегія матеріальної винагороди, стратегія нематеріальної винагороди та стратегія, заснована на комбінуванні двох попередніх (найбільш поширена). Іншою класифікацією може бути поділ на стратегії короткострокової та довгострокової винагороди. Остання пов'язана з віддаленими результатами стратегічної діяльності компанії. У стратегічному управлінні обидва варіанти широко використовуються, тим більше що реалізація деяких стратегій не потребує далеких часових горизонтів. Стратегії винагороди можна також поділити за типом продуктивної та контрпродуктивної мотивації. У першому випадку організація прагне стимулювати позитивну поведінку працівників, диференціюючи винагороду від рівня виконання. У другому — намагається обмежити або й зовсім усунути небажану поведінку, вузьке мислення, орієнтацію тільки на поточну роботу. Знов-таки практика свідчить про раціональність використання стратегій обох типів. Ще одну класифікацію можна побудувати залежно від спектра дії стратегії вина-

городи. Ця стратегія може ґрунтуватися на загальних принципах винагороди для всіх співробітників організації пропорційно їхньому трудовому внеску, вимірюваному заздалегідь установленими показниками. Якщо ж кількісні показники діяльності не дуже розрізняються, то за даного підходу працюватиме зрівняльна система оплати праці. Альтернативу може становити стратегія диференційованої винагороди. За таких обставин у структурі персоналу виокремлюються певні сегменти, які відіграють неоднакову роль у функціонуванні та розвитку організації і тому потребують спеціальних систем мотивування. Проблема втілення стратегії диференційованої винагороди визнається всіма роботодавцями, яким не вдається залучити й утримати талановитих працівників. Дослідження, проведені серед американських керівників із застосуванням АВС-аналізу, показали, що тільки окремі топ-менеджери вважали, що їх організації: наймали талановитих співробітників (високоєфективні працівники класу А); робили все можливе, щоб знайти і утримати цих талановитих співробітників, а також просувати працівників, наділених потенціалом (клас Б); або вживали заходи, щоб замінити співробітників з низькою продуктивністю (які позначаються як працівники класу С) [10, с. 188].

У сучасних організаціях можна відстежити такі групи виконавців [10, с. 191]:

**Superkeepers** (суперпередовики / супервласники): 3—5 % працівників, котрі постійно демонструють високий рівень якості виконуваної роботи відповідно до основних цінностей організації і допомагають в цьому іншим.

**Keepers** (передовики): 25—30 % працівників організації, які перебувають у постійному розвитку; виявляють лідерські здібності й перевищують стандартні очікування щодо якості виконуваної роботи і навичок.

**Solid citizens** (поважні громадяни): близько 65 % працівників, які відповідають стандартним очікуванням щодо якості виконуваної роботи й навичок і в деяких ситуаціях можуть виявляти лідерські якості.

**Misfits** (непридатні для роботи): 3—5 % працівників, котрі постійно не відповідають очікуванням стосовно якості виконуваної роботи і навичок, не здатні керувати у певних ситуаціях і не відповідають вимогам основних цінностей організації.

Цілком зрозуміло, що стратегію винагороди доцільно диференціювати щодо виділених сегментів персоналу. При цьому, поперше, необхідно проводити цінову сегментацію під час визна-

чення типу та розміру винагороди. По-друге, варто встановлювати спеціальні системи винагороди для «талантів» компанії, оскільки, незважаючи на їх нечисленність, за силою свого впливу на організацію вони незрівнянні з іншими співробітниками. Тому для працівників з високою економічною рентаю слід розробляти спеціальні додаткові види винагороди.

Джерелом винагороди в системі стратегічної мотивації можуть бути не лише трудові доходи, а й участь у прибутках, дивідендній політиці компанії, опціонах. Важливу роль у цьому контексті відіграють системи участі працівників у прибутках організації, які значною мірою сприяють не лише економічним результатам, а й розвитку її корпоративного духу.

За приклад можна взяти компанію «ВимпелКом», яка запровадила програму мотивації персоналу на основі участі у прибутках — profit sharing.

Згідно з цією програмою компанія має розподіляти надплановий прибуток після сплати податків серед близько 1500 постійних співробітників. Прибуток розподіляється серед них нарівно незалежно від їхніх посад, стажу роботи в компанії й інших факторів. Рада директорів затверджує операційний план, який містить показники виторгу, обсягу абонентської бази тощо. У разі перевиконання плану 30 % від «чистого» додаткового прибутку розподіляється серед постійних співробітників компанії, за винятком представників топ-менеджменту. Умови програми можуть змінюватися залежно від вимог часу й стану ринку. Ефективність цієї програми виявилася у покращанні результатів залучення та закріплення кадрів, формуванні розвиненої сильної організаційної культури, підвищенні продуктивності та лояльності персоналу. Опитування серед співробітників на предмет задоволеності компанією, показали, що близько шістдесяті відсотків людей згадали про профіт-шерінг

Потужним стратегічним стимулом є опціони — форма винагороди, яка полягає у наданні співробітникам права придбати акції компанії за фіксованою ціною в певний момент часу в майбутньому. Завдяки цьому встановлюється залежність між майбутнім доходом працівника та курсом акцій компанії, її ринковою вартістю, що є кардинальною ознакою її стратегічного успіху.

Іншим, більш індивідуалізованим стимулом може бути плата за компетенції, до складу яких входять стратегічні елементи: стратегічне бачення, готовність до змін, інновацій, прийняття рішень в умовах підвищеного ризику тощо. Не викликає сумніву, що неодмінною складовою стратегічної мотивації є нематеріальна, пов'язана із забезпеченням працівникам умов для самореалізації.

Чинниками вибору стратегії винагороди є:

- ділові й кадрові стратегії;
- тип і рівень розвитку культури організації;
- фінансовий стан компанії;
- управлінська практика в організації;
- сегментація працівників у організації;
- наявна система винагороди в організації.

Механізм стратегічної винагороди має:

—відповідати місії, цілям і стратегії розвитку організації, її кадровій політиці й системі якості на маркетинговій основі (орієнтація на споживача);

—поєднувати матеріальну винагороду і соціальні пакети зі статусними та функціональними характеристиками посади, мірою відповідальності, професійними і діловими якостями, а також результатами праці з урахуванням стандартів якості продукції, послуг працівників;

—забезпечувати конкурентоспроможність матеріальної винагороди і соціальних пакетів на ринку праці та враховувати рівень життя в регіоні;

—гнучко реагувати на усі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;

—реалізовувати принципи і критерії оплати праці, доступні та зрозумілі для кожного працівника;

—відповідати корпоративній культурі організації;

—враховувати ресурсні можливості організації.

Складовими механізму реалізації стратегії винагороди є:

1. Оцінювання моделі бізнесу. Визначення місії, бачення, стратегії та корпоративних цілей, системи якості, орієнтованої на споживача, конкурентного середовища і ключових чинників діяльності.

2. Оцінювання корпоративного середовища, стану і рівня організаційної культури.

3. Аналіз робіт в організації: робочих місць і відповідних компетенцій працівників. При цьому потрібно оцінити вагомість кожного робочого місця в пріоритетах організації.

4. Аналіз ринкових умов та визначення ринкової вартості праці певних спеціалістів. Дані про ринкову вартість праці містяться у статистичних матеріалах та оглядах заробітних плат, що проводяться деякими компаніями.

5. Оцінювання якості й кількості людського капіталу організації та оцінювання виконання робіт.

Система показників оцінювання діяльності працівника має бути пов'язана з основними цілями організації. Вона повинна відбивати діяльність як працівника, так і організації і містити показники, що дозволяють комплексно оцінити усю діяльність з урахуванням міри задоволеності різних зацікавлених груп.

Оцінювання виконання робіт формує відносну цінність трудових послуг певного виконавця для конкретної організації.

6. Порівняння відносної та абсолютної вартості робіт і встановлення певних рівнів заробітної плати в організації, що відповідають рівням виконуваних робіт (грейдів).

У ринкових умовах заробітна плата як ринкове оцінювання робіт має орієнтуватися на рівень їх виконання та ринкову ціну, що формується під впливом попиту і пропозиції на дані роботи [11]. Відносну цінність робіт необхідно порівняти з абсолютною ринковою цінністю аналогічних послуг відповідного типу. Застосування механізму ринкової оплати праці на основі порівняння внутрішньої (відносної) та ринкової (абсолютної) цінності робіт є науково і практично обґрунтованим способом диференціації заробітної плати залежно від рівня виконання. Визначені рівні виконання та цінності робіт утворюють основу системи грейдів.

Система грейдів, розроблена ще на початку минулого століття американським ученим Е. Хеєм, успішно застосовується більшістю провідних компаній світу та України (Київстар, Артеріум, МТС). Достовірність даної системи базується на застосуванні методу бально-факторних оцінок і матрично-математичних моделей. Зазначимо найважливіші елементи цього методу:

- аналіз робіт і оцінювання посад в організації;
- визначення вимог до посад, вибір та оцінювання факторів-ознак, які характеризують посади (роботи) в організації; факторами-ознаками є ключові компетенції персоналу даної компанії, що відповідають її стратегічним цілям;
- розподіл факторів за рівнями складності (ранжування) і встановлення кроку між рівнями;
- оцінювання кожного рівня складності в балах;
- оцінювання ваги фактора;
- розрахунок кількості балів для кожної посади;
- розподіл балів за грейдями: в один грейд потрапляють посади, близькі за набраними балами;
- встановлення посадових окладів та «вилок» окладів, при цьому нижня межа має відповідати середнім ринковим оцінкам посади (абсолютній вартості робіт) або наближатися до них.

Перевагами системи грейдів є те, що вона дає змогу об'єктивно формувати й ефективно управляти оплатою праці в організації, порівнювати рівні виплат у своїй організації з виплатами інших в одному сегменті ринку, уникати неефективних робіт.

7. Розроблення компенсаційних пакетів працівників, здатних позитивно впливати на поточні фінансові результати й одночасно забезпечувати конкурентні позиції організації в майбутньому.

Компенсаційний пакет об'єднує всі види виплат, винагород і пільг, наданих працівникам, тобто є комплексною грошовою винагородою, виплачуваною працівникові за виконану роботу. Компенсаційний пакет, або система винагород, складається з трьох елементів: константної частини оплати праці, змінної частини оплати праці (заохочувальні виплати, премії, бонуси); соціальних виплат або пільг (бенефітів), які сукупно утворюють соціальний пакет.

Перші два елементи компенсаційного пакета будуються на основі зв'язку винагороди з результатами діяльності та рівнем виконання своїх обов'язків. Як правило, константна частина оплати праці включає консервативно-константну (базово-посадовий оклад, ставка), яка відповідає певному грейду, річну константну (додаткова винагорода працівнику залежно від часу його роботи в даній організації) та константно-змінну частину оплати праці (виплата відповідності). Остання являє собою щомісячну, щоквартальну та річну премію, які працівник обов'язково отримує за умови відповідності функціональним і посадовим вимогам.

Прикладом структури змінної частини оплати праці може бути така:

- преміальна система для виконавських ланок — бонус (оперативний рівень);
- преміальна система для вищої управлінської ланки і вищих службовців (стратегічний рівень) — тантьєма;
- преміальна система для середньої управлінської ланки (тактичний рівень) — «бонус-тантьєма»;
- преміальна система, яка стимулює прогресивні для організації нововведення (раціональні пропозиції, перспективні ідеї) — прогрес-бонус.

В економічній літературі не встановлено чіткої відмінності між бонусами та преміями. Більш прийнятною є позиція, згідно з якою підставою для премії є високі результати праці всього трудового колективу, тоді як бонуси надаються за індивідуальні або командні звершення. При цьому бонуси можуть бути:

- комерційними (для працівників комерційної ланки підприємства);
- виробничими (для працівників виробничої ланки підприємства);
- сервісними (для працівників ланок, що обслуговують базовий процес на підприємстві).

Як зазначалося, бонус може бути особистим і командним. Особистий бонус — винагороди, що заохочують високі індивідуальні заслуги працівника у вирішенні стратегічних і тактичних завдань підприємства (досягнення вищих індивідуальних результатів, внесок у зниження витрат виробництва, збільшення обсягів продукції/послуги, що реалізовується, економію ресурсів тощо).

Командний бонус — винагорода команді за досягнення цілей, стратегічно або тактично вагомих для організації загалом (збільшення продажів, підвищення конкурентоспроможності, підвищення прибутку, зростання продуктивності, розроблення й запровадження нової ідеї та ін.).

У процесі реалізації стратегії винагороди використовується тантьєма — додаткова винагорода (премія) представників вищої управлінської ланки, яка виплачується за внесок керівника на стратегічному рівні в істотне поліпшення загальних фінансово-господарських і корпоративно-командних показників (наприклад, підвищення загального прибутку підприємства, просування і закріплення нового товару/послуги на ринку, зайняття помітної ринкової ніші, досягнення ключових стратегічних орієнтирів, істотне зниження витрат виробництва, значну економію ресурсів, підвищення ефективності виробництва тощо).

Особливу увагу слід приділити третій частині компенсаційного пакета — соціальним виплатам або пільгам, — яка іноді може значно перевищувати за обсягом коштів перші дві частини. У розвинутих країнах основна й додаткова оплата праці в деяких організаціях становить 37—40 % загальної суми компенсацій, решта ж утворюється різними видами соціальних послуг, які надає організація працівникові, хоча, зауважимо, у більшості видів економічної діяльності доцільне співвідношення на користь саме зароблених частин винагороди. Соціальний елемент компенсаційного пакета спрямовується на формування у працівника відданості організації, високих моральних цінностей, лояльності, відповідального ставлення до праці, сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Моделювання умов формування та використання соціального пакета ефективно впливає на



закріплення кадрів у організації, створення розвиненої корпоративної культури.

У сучасних організаціях застосовуються основні види соціальних виплат і пільг:

- страхування пенсійне (крім державного); страхування життя; страхування внаслідок хвороби та виробничого травматизму; забезпечення безкоштовною медичною допомогою;

- оплата перебування в лікарні; оплата догляду за хворим на дому; оплата послуг приватних медичних сестер;

- оплата послуг стоматологів; оплата оздоровчих заходів (відвідування спортзалів, басейну, сауни);

- надання або часткова оплата квартири; надання послуг для відпочинку і розваг; надання службового автомобіля; компенсації за використання особистого транспорту;

- оплата витрат на проїзд, або транспортних витрат; оплата за користування мобільним зв'язком; оплачувана відпустка;

- додаткова відпустка;

- оплачувані святкові дні; оплачуваний час перерв у роботі, зокрема на обід;

- оплачуваний час непрацездатності; оплачувані відпустки за особистими мотивами; участь у розподілі прибутків; надання пільгових кредитів;

- кредитні картки і відкриття рахунків; знижки на купівлю акцій підприємства;

- знижки на продукцію підприємства;

- гнучкі режими робочого часу (дня, тижня);

- часткова оплата харчування в їдальні підприємства;

- надання різних видів допомоги для продовження освіти;

- грошові виплати на дітей працівників;

- оплата подарунків до свят;

- різні види матеріальної допомоги.

8. Реалізація заходів і моніторинг результатів запровадження стратегії винагороди.

Оцінюючи результати запровадження стратегії винагороди, необхідно зважати не лише на економічний ефект (досягнення вищих показників фінансово-економічної діяльності), а й на соціальний ефект (зростання задоволеності працівників, їх лояльності до компанії, посилення привабливості компанії як роботодавця).

Зауважимо, що стратегія винагороди має бути гнучкою, тобто різною на різних стадіях життєвого циклу організації і навіть на різних етапах процесу стратегічного управління. Скажімо, на

етапах розроблення й реалізації стратегії для менеджерів слід створювати різноманітні стимули.

Особливого значення набуває управління стратегією винагороди на етапі проведення змін. Не можна не погодитися з А. М. Колотом та С. О. Цимбалюк у тому, що мотивація працівників за умов змін передбачає «виділення як однієї з ключових компетенцій характеристики «готовність до змін» та розроблення чітких стандартів ефективної поведінки за цією компетенцією [12, с. 286]. Відповідно рівню вияву даної компетенції варіюватиме розмір винагороди працівників. Оскільки ж ця компетенція є одним із ключових орієнтирів стратегічного розвитку персоналу, то вона слугує зв'язком між двома зазначеними функціональними стратегіями.

Розгляд ключових функціональних стратегій управління людськими ресурсами дозволяє дійти важливого висновку про їх тісний взаємозв'язок: усі вони спрямовані на виявлення, розвиток і підтримку компетенцій персоналу, потрібних для досягнення стратегічних цілей організації.

## РЕЗЮМЕ

Базовими функціональними стратегіями управління персоналом є стратегії планування людських ресурсів, їх розвитку та винагороди. Вони комплексно вирішують завдання подолання розриву між наявними компетенціями персоналу і потрібними для досягнення стратегічних цілей організації.

Основними завданнями процесу стратегічного планування людських ресурсів є:

- своєчасне забезпечення організації людськими ресурсами, необхідними для реалізації її стратегічних цілей та завдань;
- формування раціональної кількісно-якісної структури персоналу на основі визначення його ключових компетенцій;
- дотримання оптимального співвідношення витрат на персонал і корисного ефекту від його використання;
- реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Процес стратегічного планування людських ресурсів відбувається у кількя етапів:

1. Прогнозування попиту на робочу силу.
2. Прогнозування пропозиції праці.

3. Прогнозування надлишку/дефіциту робочої сили — порівняння прогнозів попиту і пропозиції для уточнення кадрової потреби.

4. Аналіз продуктивності та витрат.

5. Розроблення плану дій і заходів з наймання, навчання, підвищення продуктивності, збереження, переміщення працівників організації.

6. Бюджетування та контроль — складання бюджету, норм витрат ресурсів.

7. Моніторинг та контроль виконання плану.

Інструментами стратегічного кадрового планування є показники-предиктори, динамічні ряди та процесні ланцюги, база компетенцій і моделі посад, транзитивна матриця, графіки ресурсної функції та точки безбитковості, бюджетування тощо.

Стратегічне планування людських ресурсів визначає орієнтири наступної функціональної стратегії — їх розвитку. За підходом М. Армстронга, стратегічний розвиток людських ресурсів спрямований на формування бажаних компетенцій шляхом розв'язання таких завдань:

- розроблення стратегій індивідуального, командного та організаційного навчання;

- створення організації, що навчається;
- нарощування інтелектуального капіталу організації;
- розвиток керівників;
- формування емоційної культури;
- розвиток стратегічної здібності.

Процес розроблення стратегії розвитку персоналу передбачає послідовність певних етапів:

1. Визначення стратегії та цілей компанії.

2. Визначення потреб у навчанні й розвитку відповідно до стратегічних цілей і завдань компанії.

3. Розроблення плану та програми навчання і розвитку персоналу.

4. Складання бюджету програми.

5. Пошук компаній-провайдерів і підготовка навчальних програм.

6. Створення і розвиток власної бази навчання.

7. Оцінювання ефективності програм навчання і розвитку.

Стратегічному етапу розвитку практики управління людськими ресурсами відповідають організації, що навчаються. Вони здійснюють інвестиції в розвиток персоналу, розробляють одно- та багатоконтурні стратегії навчання, формуючи компетенції персоналу з огляду на вимоги стратегії компанії. У результаті змінюється ментальна карта організації, виникає нове бачення у керівників, зростає рівень їх емоційної культури.

Стратегія винагороди є ще однією функціональною стратегією управління людськими ресурсами організації. Її змістом є створення організаційних програм, що забезпечують винагороду тих типів поведінки і рівня компетенцій, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

В основі цієї стратегії лежить стратегічна мотивація, що є процесом формування методів і засобів впливу на поведінку працівників для спрямування її на досягнення стратегічних цілей та орієнтирів організації. Ознаками стратегічної мотивації є чітко визначений зв'язок майбутньої винагороди з індивідуальним, командним і колективним внеском у реалізацію стратегії розвитку організації.

Типи стратегічної мотивації зумовлюють різновиди стратегії винагороди. Важливе значення має стратегія диференційованої винагороди, за якої в структурі персоналу виокремлюються певні сегменти, які відіграють неоднакову роль у функціонуванні та розвитку організації і тому потребують спеціальних систем мотивування.

Складовими механізму реалізації стратегії винагороди є:

- 1) оцінювання моделі бізнесу та вимог до виконавців;
- 2) оцінка корпоративного середовища, стану і рівня організаційної культури;
- 3) аналіз робіт в організації: робочих місць і відповідних компетенцій працівників;
- 4) аналіз ринкових умов та визначення ринкової вартості праці певних спеціалістів;
- 5) якісне й кількісне оцінювання людського капіталу організації та оцінювання виконання робіт;
- 6) порівняння відносної та абсолютної вартості робіт і встановлення певних рівнів заробітної плати в організації, що відповідають рівням виконуваних робіт (грейдів);
- 7) розроблення компенсаційних пакетів працівників, здатних позитивно впливати на поточні фінансові результати й одночасно забезпечувати конкурентні позиції організації в майбутньому;
- 8) реалізація заходів та моніторинг результатів запровадження стратегії винагороди.

Оцінюючи результати запровадження стратегій планування розвитку та винагороди персоналу організації, треба зважати не тільки на економічний ефект (досягнення вищих показників фінансово-економічної діяльності), а й на соціальний ефект (зростання задоволеності працівників, їх лояльності до компанії, посилення привабливості компанії як роботодавця).



## Терміни і поняття

---

---

Прогнозування попиту

Прогнозування пропозиції

Показники-предиктори

Транзитивна матриця

Кадрові політики, програми, проекти, процедури, правила

Організація, що навчається  
Одноконтурне та багатоконтурне навчання  
Емоційна культура  
Стратегічна здатність  
Стратегічна мотивація  
Стратегія винагороди  
Стратегічні стимули  
Механізм реалізації стратегії винагороди  
Компенсаційний пакет  
Соціальний пакет  
Стратегія диференційованої винагороди

## Питання для перевірки знань

---

---



1. Дайте визначення функціональним стратегіям управління людськими ресурсами.
2. У чому полягає потреба та сутність стратегічного планування людських ресурсів?
3. Назвіть основні етапи процесу стратегічного планування людських ресурсів.  
Якими методами здійснюється прогнозування попиту на людські ресурси?
4. Сформулюйте методичні підходи до прогнозування пропозиції праці.
5. Які функції виконують моніторинг і контроль у стратегічному плануванні людських ресурсів?
6. Коли і чому виникає потреба у розробленні стратегії розвитку людських ресурсів?
7. Визначте основні цілі стратегії розвитку людських ресурсів.
8. Які форми й методи навчання персоналу, на ваш погляд, мають найбільший стратегічний ефект?
9. За якими показниками можна оцінити ефективність стратегічного розвитку людських ресурсів організації?
10. Розкрийте зміст стратегічної мотивації персоналу.
11. Які умови і фактори ефективної стратегії винагороди?
12. У чому полягає стратегічна роль матеріальної винагороди та соціального пакета працівників?
13. Які наслідки для культури організації має диференційована стратегія винагороди?
14. Яким чином плата за компетенції сприяє досягненню стратегічних цілей організації?



## Завдання для індивідуальної роботи

1. Підготуйте есе на тему «Організація, що навчається, з огляду стратегічної перспективи розвитку підприємства».

2. Розробіть умовний комплекс заходів реалізації стратегічного плану з людських ресурсів організації, користуючись такою таблицею:

Напрями дій ( <i>n</i> )	Заходи ( <i>a</i> )	Терміни ( <i>t</i> )	Відповідальні ( <i>f</i> )
1. Створення позитивного іміджу компанії як роботодавця	<ul style="list-style-type: none"><li>• участь у ярмарках вакансій</li><li>• проведення майстер-класів для старшокурсників профільного вузу</li><li>• розміщення і постійне оновлення інформації про вакансії на сайті компанії</li></ul>	Двічі на рік  Березень  Двічі на місяць	HR-відділ, PR-відділ, лінійні керівники
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
<i>n</i>	<i>a</i>	<i>t</i>	<i>f</i>

3. Розробіть систему стратегічних стимулів до праці з необхідними поясненнями щодо їх ефективності.

4. Представте основну мету, цілі та план заходів розвитку людських ресурсів організації у вигляді ментальної карти.

5. Вивчіть досвід будь-якої відомої вам компанії у сфері розвитку людських ресурсів та опишіть його.

6. Складіть перелік внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на кадрову потребу підприємства та виявіть ті з них, які можуть: а) взаємно посилюватися; б) послаблювати один одного; в) бути нейтральними один до одного.

7. Зробіть порівняльний аналіз різних типів стратегії винагороди й виявіть їх сильні та слабкі сторони.

8. Обгрунтуйте взаємозв'язок і взаємозалежність усіх відомих вам функціональних стратегій.

## Література для поглибленого вивчення

---

---



1. Управление персоналом: Учебник для аспирантов. — <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5443/>
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
3. Джой-Меттьюз Д. и др. Развитие человеческих ресурсов. — М.: Эксмо, 2006. — 432 с.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 328 с.
5. Правоторов В. Нужна ли вашему бизнесу стратегия развития персонала? — [www.sibcon.com](http://www.sibcon.com)
6. Маркина И. Управление развитием персонала. — <http://hrliga.com>
7. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: Монографія. — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. — 378 с.
8. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость. — СПб: Питер, 2005. — 381 с.
9. Жданов С. Воробьев А., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом. — <http://www.human-resource.ru/blog/viewblog/statji/81.php>
10. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. — М.: ООО «Группа ИТД», 2008. — 336 с.
11. Петрова І. Л. Ринковий механізм оплати праці: фактори дії та гальмування // Наук. вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. — 2008. — № 2 (27). — Ч. 1. — С. 155-159.
12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 397.



## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 10.1. Життєвий цикл організації як фактор стратегічного управління персоналом.
- 10.2. Особливості стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу організації.
- 10.3. Зміни організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації
- 10.4. Урахування стадій життєвого циклу працівника у процесі стратегічного управління персоналом

### *Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу ви будете знати:*

- поняття життєвого циклу організації;
- особливості стратегічного управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу організації;
- специфічні вимоги до підбору, використання, утримання та звільнення персоналу на кожному етапі;
- характер змін в організаційній культурі на різних стадіях життєвого циклу організації;
- стадії життєвого циклу працівника у межах однієї посади в контексті стратегічного підходу до управління,

*а також уміти:*

- класифікувати стадії життєвого циклу організації за різними критеріальними ознаками;
- розробляти й диференціювати заходи кадрової стратегії та політики залежно від стадії життєвого циклу організації;
- провадити порівняльний аналіз особливостей культури організації на різних стадіях життєвого циклу організації;
- визначати стадії життєвого циклу працівника для планування трудової кар'єри.



## 10.1. Життєвий цикл організації як фактор стратегічного управління персоналом

---

---

Розроблення й реалізація стратегії управління персоналом завжди детерміновані часом та істотно залежать від стадії життєвого циклу організації.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та соціальної діяльності. Як кожний живий організм, підприємства переживають етапи становлення, зростання, стабілізації, спаду; вони досягають успіхів і зазнають кризи, зрештою припиняють своє існування або цілком оновлюються. Одні організації існують досить тривалий час, постійно змінюючись відповідно до коливань зовнішнього середовища. Інші спалахують як метеори, швидко зникаючи з ринку. Тривалість і якість життя організації залежать від її гнучкості, вміння змінюватися та адаптуватися. Очевидно, що негнучкі організації в умовах нестабільного середовища приречені на невдачу. Управління сучасною організацією передбачає знання специфіки і формування стратегії та стилів управління людськими ресурсами згідно з особливостями кожного етапу.

З другого боку, в процесі управління керівники повинні усвідомлювати, що кожен етап життєвого циклу організації закономірно зміниться на інший, і бути готовими до нових вимог і викликів.

Управління функціонуванням організації з урахуванням часового виміру, представлене у термінах життєвого циклу, означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність [1, с. 99].

Життєвий цикл організацій — це послідовність стадій, які проходить підприємство протягом своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування. Знання життєвого циклу дозволяє передбачувати стадії зміни організації з певною послідовністю станів і гнучко адаптувати стратегію і політику управління персоналом протягом часу.

Переходи від одного етапу до іншого є закономірними, а не випадковими. Основною причиною зміни етапів є зміна характеру і масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, нагромадження внутрішньоорганіза-

ційних проблем, появи структурних конфліктів. Своєю чергою, внутрішні зміни в розвитку організації часто виникають як реакція на зовнішні умови існування. Наприклад, економічна криза в країні може спричинити кризові ситуації всередині організації.

Етапи життєвого циклу організації можна об'єднати у дві групи: статичну і динамічну. У статичній організації внутрішні й зовнішні відносини розглядаються у відриві від їх розвитку. Як правило, це або початковий період реєстрації і створення організації, або етап, пов'язаний з її реорганізацією або ліквідацією.

Динамічна група включає етапи запровадження, зростання, зрілості, насичення, спаду. Вони характеризуються активною діяльністю підприємства, динамікою обсягів реалізації товарів або послуг на ринку.

У спеціальній літературі подано різні класифікації стадій життєвого циклу організації. Згідно з першою, повний життєвий цикл організації включає такі стадії, як формування організації, її інтенсивне зростання, стабілізацію та кризу (спад). В основу цієї класифікації покладено життєвий цикл товарів, які випускає підприємство. Остання стадія не обов'язково завершується зникненням організації. Цілком ймовірним є варіант її «відродження» або «перетворення» (рис. 10.1) [1, с. 99].

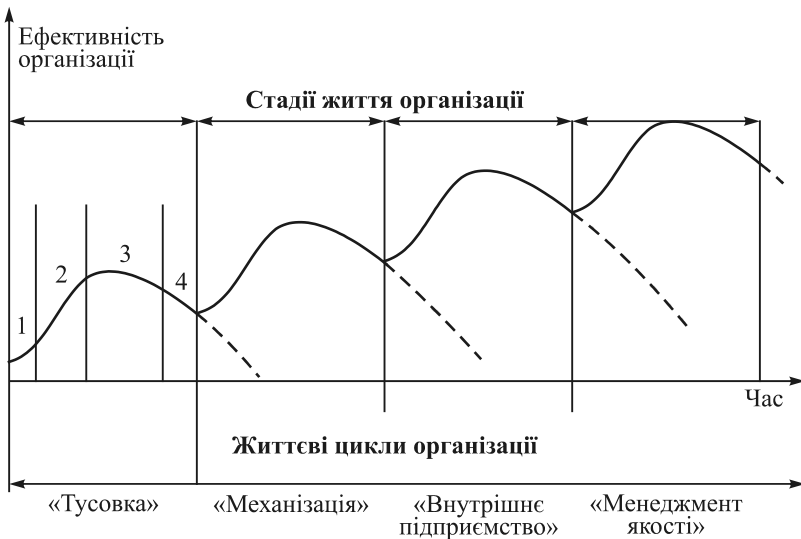


Рис. 10.1. Життєві цикли організації

1 — формування, 2 — інтенсивне зростання, 3 — стабілізація, 4 — криза

Періоди, що проходять у межах однотипних ціннісних настанов і фіксують передусім, специфіку управлінських завдань у певний період функціонування організації, називаються *стадіями*; періоди, протягом яких організація принципово змінює внутрішні цінності й орієнтації, — *циклами розвитку* [1, с. 100].

Розглянемо стадії (етапи), які проходить організація у межах певного циклу розвитку.

Першою стадією розвитку організації є її формування. У цей час створюється стратегічний потенціал підприємства, визначаються його місія й мети. Основним завданням є вихід на ринок і закріплення на ньому. Продукт або послуги, пропоновані підприємством, мають задовольняти конкретні потреби споживачів, що дозволяє сформувати свою ринкову нішу. Разом з тим, лейтмотивом діяльності є максимізація прибутку, що суперечить завданню створення споживчих цінностей. Якщо підприємство спроможне розв'язати цю суперечність, воно матиме шанс піднятися на нову стадію.

На другій стадії потрібно закріпитися на ринку, реалізуючи сильну агресивну конкурентну стратегію, спрямовану на прискорене зростання. Організація має реально зростати, запроваджувати нові напрями діяльності, виводити на ринок нові продукти, розширювати ресурсну базу, збільшувати чисельність персоналу. Метою є збільшення короткострокового прибутку, проте треба дбати й про скорочення витрат, упорядкування всіх внутрішніх виробничих та управлінських процесів. На цьому етапі стає актуальним розширення кола споживачів і партнерів, задоволення інтересів усіх зацікавлених осіб, створення позитивного іміджу організації. Успішне подолання суперечностей цієї стадії дозволяє організації перейти на наступну — стадію стабілізації.

Головною метою третьої стадії є стабільне, збалансоване зростання, що передбачає реорганізацію та оновлення технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, завершення формування системи управління персоналом. На цій стадії досягається найвища ефективність використання ресурсів. Проте якщо організація втратить почуття нового, гнучкість, здатність до змін, то зростання уповільниться, рентабельність почне спадати, погіршаться конкурентні позиції.

Відтак, після стадії стабілізації організація закономірно може перейти в четверту стадію — *кризу*. У цьому разі на організацію чекає спад або провал, зниження ефективності діяльності за межу рентабельності, що часто закінчується втратою місця на ринку й, можливо, крахом.

Варто наголосити, що такого стану можна, безперечно, уникнути, якщо чітко усвідомлювати необхідність оновлення, постійно підтримувати дух творчості, новаторства. Подолання занепаду вимагає винайдення нового, привабливого для споживачів, товару або послуги, кардинальної зміни технологічних і виробничих процесів, оволодіння новим місцем на ринку. Якщо організація зможе відродитися, вона знову здійснюватиме закономірний рух у координатах циклічного розвитку.

Крім стадійного циклу організації проходять ще один, триваліший цикл, у якому можна виокремити чотири типи ціннісних настанов [1, с. 103—104].

1. Настанова, характерна для циклу «тусовка», робить основними цінності міжособистісного спілкування, створення внутрішньоорганізаційної цілісності на базі особистих контактів, прихильності загальним принципам комунікації.

2. Настанова, характерна для циклу розвитку організації, так звана «механізація», пов'язана з розумінням цінності впорядкування, визначення діяльності, внутрішньої структури організації. Виникає потреба заміни працівників, які добре вписуються в особистісну, неформальну структуру, але не можуть бути ефективними фахівцями.

3. Настанова, що виявляється в період циклу розвитку «внутрішнє підприємництво», означає необхідність максимальної участі кожного зі співробітників у «підприємницькому процесі». Будь-який працівник має розглядати реалізацію власної діяльності як підприємець, котрий репрезентує товар на ринку. Він повинен добре знати свого клієнта (як зовнішнього, так і внутрішньоорганізаційного), його потреби і працювати так, щоб його продукт знаходив збут.

4. Настанова, характерна для етапу «управління якістю», пов'язана із орієнтацією всіх і кожного на якість.

Друга класифікація стадій життєвого циклу, крім особливостей руху товару, передбачає інші критерії, пов'язані зі співвідношенням процесів організації та самоорганізації в управлінні людськими ресурсами й відповідними змінами у стилях управління. У періоди стабільного функціонування організації механізми організації та самоорганізації діють злагоджено, а їх взаємодія визначає ступінь свободи персоналу у прийнятті рішень, характер та ефективність трудових, зокрема творчих процесів. У періоди криз баланс організації та самоорганізації порушується і виникає потреба вибору нових шляхів розвитку та прийняття управлінських рішень, спрямованих на встановлення рівноваги організації

та самоорганізації вже на інших принципах [2, с. 96]. На думку відомого дослідника Л. Грінера, кризові ситуації, в які потрапляє організація протягом свого життя, стають точками або подальшого розвитку, або можливої ліквідації [3]. Він виокремив чотири кризи менеджменту залежно від стадії життєвого циклу організації: кризу лідерства, автономії, контролю і бюрократизму. Водночас ним розроблено й способи виходу з кризових станів.

Розглянемо особливості управління персоналом на кожній стадії життєвого циклу організації з урахуванням причин виникнення криз менеджменту та можливостей виходу з них (рис. 10.2). Як бачимо з графічного зображення, кожна стадія життєвого циклу організації починається з кризового стану, який водночас є нагромадженням загрозливих проблем і нових можливостей. Це — своєрідні точки біфуркації, що потенціально містять у собі різні шляхи подальшого розгортання подій: проходячи їх, організація може відшукати сили рухатися вгору, зависнути на певний час у попередньому стані або зазнати спаду аж до зникнення з ринку.

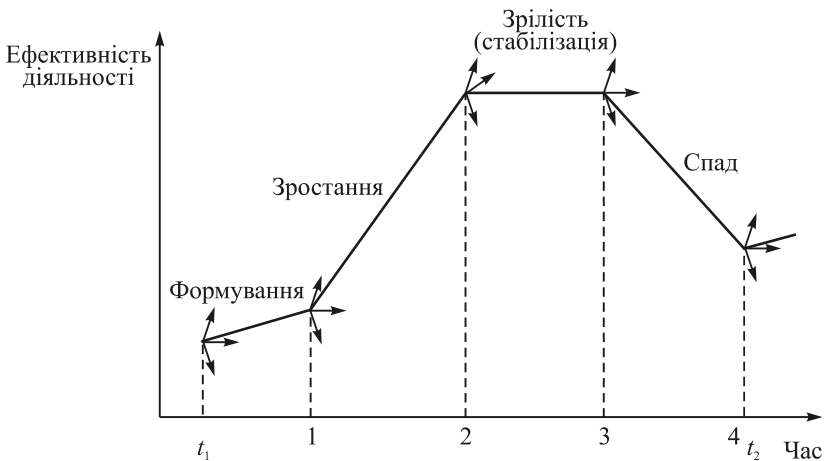


Рис. 10.2. Точки біфуркації на стадіях життєвого циклу організації:

- 1 — етап підприємництва; 2 — етап колективізму;
- 3 — етап формалізації; 4 — етап уточнення

Перша стадія формування (підприємництва) ґрунтується на підприємницькій активності засновників, коли основний акцент робиться на створення продукту й виживання на ринку. На стадії формування є нагальна потреба у фахівцях-розробниках («новаторах», «творцях»), готових, ґрунтуючись на потребах ринку, створювати й

пропонувати новий товар. Організація на підприємницькій стадії неформальна та антибюрократична. Поширені тісні, довірчі стосунки, властиві органічній організаційній культурі. Робочий день ненормований, процедури не прописані. Контроль здійснюється особисто засновником. Зростання залежить від новизни товарів або послуг та їх привабливості для споживачів.

Згодом чисельність співробітників збільшується, розширюється їх функціонал, зростають та ускладнюються зв'язки між ними. Це зумовлює потребу якісного професійного управління, до якого засновники не готові. Їх креативність та орієнтація на технічний аспект діяльності не дозволяє зосередитися на проблемах координації й регулювання діяльності. Такі різнопланові види діяльності складно сумістити через обмеженість професійних, особистісних і часових можливостей підприємців-засновників. Отже, причиною кризи першої стадії є неготовність засновників до управлінської діяльності. Криза підприємницької стадії — це криза лідерства. Для її подолання, потрібні якісний менеджмент, застосування ефективних технологій управління. Варто обмежити рівень самоорганізації та запровадити чітку організацію, сильне (директивне) управління, створення управлінської команди професіоналів.

Друга стадія зростання (колективізму) виникає, якщо кризу лідерства усунено і в компанії з'явилася команда сильних керівників. Організація повинна визначити чіткі цілі й завдання, розробити доцільні напрями діяльності. Здійснюється департаменталізація, вибудовується ієрархія влади, на основі розподілу та кооперації праці проводиться проектування робочих місць. Спеціалісти відділу управління персоналом транслюють місію організації до кожного її співробітника. Виховується чуття єдиного колективу, зростає командний дух на підприємстві. Комунікації та контроль є переважно неформальними. Паралельно створюються необхідні формальні системи. Для ефективного функціонування організації на стадії інтенсивного зростання на зміну «творцям» або на доповнення до них мають прийти «продавці», працівники з комерційними здібностями, оскільки зростання вимагає захоплення більшої частки ринку. Причому зміна професійно-рольового складу організації веде до появи нових організаційно-культурних норм. Нормальні умови існування й професійного розвитку «продавців» — це постійна конкуренція одного з одним, характерна для підприємницької організаційної культури. «Родинні» відносини всередині компанії замінюються на конкурентні, органічна культура — на підприємницьку [2, с. 98].

Криза стадії колективізму виявляє потребу в делегуванні повноважень. Механізми жорсткої організації мають доповнитися механізмами самоорганізації, оскільки можливості стрімкого зростання вичерпуються і потрібно шукати нові можливості збереження й посилення конкурентних переваг. Незважаючи на успішні дії нової команди вищого керівництва, підлеглий персонал дедалі більше стикається з обмеженнями і тиском з боку централізованого лідерства. Менеджери нижчих ланок, досягаючи вищого рівня компетентності та міцніших позицій у межах свого функціоналу, вимагають розширення самостійності (автономії). Проте це найчастіше не збігається з інтересами вищого керівництва. Криза автономії означає, що топ-менеджери, які домоглися успіхів на основі жорсткого стилю централізованого лідерства, не бажають поступатися своєю владою та відповідальністю. Утворюється управлінська патологія, суперечність між вертикальною та горизонтальною координацією. Подолання такої патології потребує демократизації управління, винайдення механізмів контролю і горизонтальної координації діяльності структурних підрозділів, удосконалення процесів делегування повноважень в організації.

Така модернізація відбулася в управлінні відомою українською корпорацією «Roshen».

Корпорація «Roshen» є розгалуженою і численною за кількістю працівників. Безпосередньо в управлінні працює 240 осіб. Кількість працівників на Київській кондитерській фабриці становить 3500 осіб, Вінницької — 2270, Маріупольської — 1160, Кременчуцької — 985, Липецької — 1200. На молочному комбінаті «Бершадьмолоко» працює 415 осіб, у логістичному центрі «Roshen» — 375.

З метою успішного управління дивесифікованим бізнесом, було запроваджено дивізіональну організаційну структуру управління, яка змогла забезпечити управління кожною кондитерською фабрикою як окремим стратегічним підрозділом у межах усієї корпорації. При цьому реалізуються й розвиваються ключові компетенції кожного підприємства. Бізнес-модель корпорації має необхідну гнучкість і в подальшому може змінюватися, оскільки можуть удосконалюватися наявні або з'являтися нові ключові можливості у кожного підприємства, що входить до корпорації.

З допомогою вітчизняних і зарубіжних консультантів було розроблено й запроваджено нову схему делегування повноважень, розширено оперативно-господарську самостійність керівників середньої та низької ланки, а вищий менеджмент дістав можливість зосередитися на стратегічних питаннях.

Кондитерські фабрики «Roshen» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001:2000 та ISO 22000:2005, що означає комплексне удосконалення усіх бізнес-процесів на принципах менеджменту якості. Завдяки ефективним організаційно-технічним і структурним змінам фабрика змогла зміцнити позицію лідера на ринку кондитерських виробів, забезпечивши очевидне зростання.

Третя стадія — зрілості — ще називається стадією стабілізації або формалізації, яка включає в себе введення в управлінську практику додаткових правил, процедур і систем контролю. Відтак, рівень самоорганізації знижується, культура трансформується з підприємницької у бюрократичну. Для стадії стабілізації потрібні фахівці, здатні створювати ефективні технології, фіксувати (у технологічних схемах) найбільш вдалі підходи, виявлені в ході інтенсивного зростання організації. А це означає, що «продавців» — фаворитів стадії інтенсивного зростання — мають замінити (або доповнити) «технологи». Кадрова потреба організації задовольняється за рахунок інженерно-технічних працівників, технологів, спеціалістів з управління людськими ресурсами, маркетингу, PR-технологій. Середовищем їх функціонування повинні стати правила жорсткої ієрархії, підпорядкованості, визначеності, детерміновані професійною діяльністю. Такий тип відносин характерний для бюрократичної організаційної культури, що суперечить підприємницькій, ефективній на попередній стадії. Спілкування стає формальним, не таким частим і демократичним, як на попередніх стадіях. Вище керівництво зосереджується на питаннях стратегічного планування, розроблення й реалізації нових стратегій (диверсифікації виробництва, товарної диференціації, маркетингового комплексу). Для розвитку горизонтальної координації створюються децентралізовані підрозділи, групи за продуктами, команди. Розвиваються системи стимулювання праці на основі участі у прибутках з метою зацікавити менеджмент у кінцевих результатах діяльності підприємства. Нові системи координації та контролю сприяють прогресивним змінам в організації, проте надмірний контроль на стадії формалізації зумовлює обмеження свободи прийняття рішень. Згодом це призводить до бюрократизації управління, зайвого втручання у поточні справи підрозділів, що стримує їх ініціативу. Інноваційна діяльність скорочується. Надмірна формалізація, контроль та регулювання зумовлюють виникнення кризи (контролю або надмірних обмежень), що виявляється у зростанні дезорганізації. Для усунення цієї кризи, як зазначає О. О. Хандій, варто застосовувати протилежні механізми управління: кооперації, консолідації та конкуренції [2, с. 98].



Четвертій стадії спаду у цій класифікації відповідає стадія уточнення, покликана подолати кризу «надмірних обмежень» і відтворити співробітництво на основі командної роботи. Управлінський персонал має удосконалити необхідні компетенції щодо спільного прийняття рішень і сумісних дій, що забезпечують ефект синергії. Разом з тим бюрократизація на четвертій стадії виключає потребу в додаткових системах формального контролю. Натомість необхідно створювати робочі групи, команди, щоб відродити утрачений дух підприємництва. Для виживання організації на стадії спаду потрібні особливі фахівці, здатні об'єднати в собі навички розробників, «продавців» і «технологів». Цінності, норми й правила змінюються, організації орієнтуються на лідера. Для подолання кризи потрібні харизматичні лідери. При цьому залежно від специфіки організації та умов кризи це може бути харизма вождя, суперпрофесіонала або комунікатора.

Програми управління персоналом необхідно докорінно модернізувати. Основним їх вектором мають стати підвищення продуктивності праці, зниження рівня конфліктності, створення можливостей для творчості. На цій стадії життєво важлива реструктуризація виробництва та управління, подолання бюрократизму, відродження життєздатності організації.

Перехід на нову стадію формування у новому циклі розвитку (точка  $t_2$ , рис. 10.2) характеризується, по-перше, вищим рівнем самоорганізації, свободи та творчого пошуку, по-друге, якісно новим рівнем менеджменту, який спирається на набутий раніше досвід, по-третє, вищим рівнем ефективності порівняно з відповідною стадією попереднього циклу.

Досвід показує, що зрілі організації періодично потрапляють у ситуації спаду. Потреба в оновленні виникає кожні 10(20) років. Організація може втратити чутливість до сигналів динамічного зовнішнього середовища, зменшити гнучкість, здатність до інновацій, стати надто бюрократичною. Її оздоровлення пов'язано з раціоналізацією технологічних та управлінських процесів і запровадженням інновацій. У цьому періоді можлива заміна вищих менеджерів, скорочення чисельності персоналу, зміна розмірів і конфігурації організації; введення режиму економії з метою зниження усіх витрат виробництва.

З огляду на зазначене, життєдіяльність організації можна уявити як послідовну зміну певних циклів, для яких характерне різне співвідношення організації та дезорганізації в управлінні підприємством і персоналом. О. О. Хандій запропоновано моделі самоорганізації підприємства (————) та персоналу (— — —) у

координатах ефективності (прогресу) та рівня ентропії (рис. 10.3) [2, с. 99]. Ентропія змінюється від максимального значення 1 (повна дезорганізація, невизначеність) до майже зникнення, наближення до значення 0 (максимальний рівень організації). Як бачимо з рис. 10.3, моделі не є подібними, оскільки система управління підприємством відрізняється від системи управління персоналом динамікою рівня дезорганізації у процесі переходу від одного циклу розвитку до наступного. Рівень ефективності (прогресу) підвищується з кожним циклом завдяки існуванню органів пам'яті системи, які здійснюють накопичення досвіду, знань, інформації (на рис. 10.3 рівень ефективності позначається П1, П2, П3). Найбільший рівень ентропії (дезорганізації) можливий у точці А1, у процесі формування організації, під час кризи заснування. Найменший рівень дезорганізації характерний для стадії зрілості (стабілізації), коли ступінь організації найвищий.

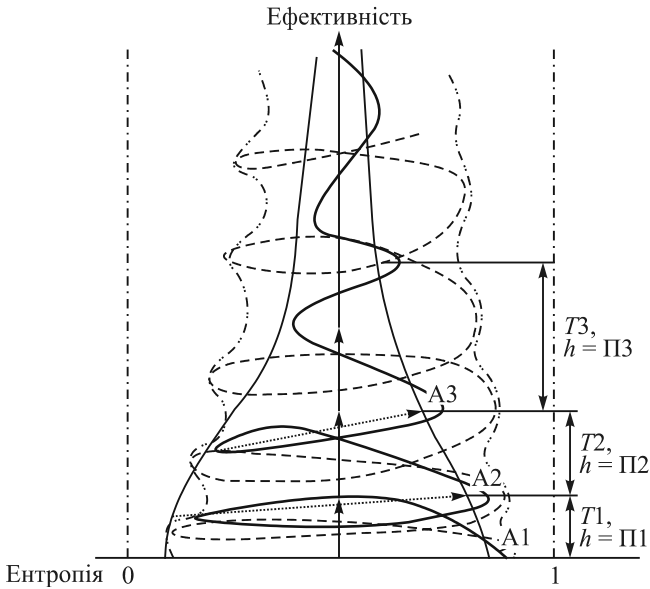


Рис. 10.3. Моделі самоорганізації підприємства і персоналу

Життєвий цикл трудового колективу, зрозуміло, набагато коротший за життєвий цикл організації. Зокрема за тривалістю життєвий цикл колективу може дорівнювати одній стадії життєвого циклу підприємства. У зв'язку з цим на службу управління персоналом покладається стратегічне завдання збереження й на-

рошення якісного людського потенціалу, забезпечення наступності організаційної культури, сприяння адаптації персоналу до запланованих та випадкових змін протягом усього життєвого циклу. Ф. І. Хміль розрізняє такі стадії життєвого циклу трудового колективу: формування, стабілізація, зрілість, старіння, руйнація. Кожній стадії властивий певний рівень згуртованості та соціального розвитку трудового колективу, особливі завдання, методи та стилі управління персоналом [4, с. 98—99]. Знання закономірностей кожної стадії життєвого циклу трудового колективу є необхідним для розроблення й реалізації стратегії прихильності, залучення, розвитку соціально-трудоких відносин.

Оригінальним є підхід І. Адізеса до життєвого циклу, який доповнив попередні підходи критерієм персональних ролей менеджерів, необхідних на тій чи іншій стадії життєвого циклу організації. Його модель містить десять стадій життєвого циклу (рис. 10.4) [5, с. 101]:



Рис. 10.4. Життєвий цикл організації за І. Адізесом

На стадії Зародження наголошується на ідеях і можливостях, які пропонує майбутнє. Мотивувальною метою засновника є задоволення потреб ринку, створення цінності. Від креативності його ідей залежить успіх компанії, тому керівник на цій стадії, на думку І. Адізеса, повинен бути підприємцем, належати до типу Е (Entrepreneur). Проте з часом функція підприємця поступово відсу-

вається функцією виробника Р (Producer), оскільки в цьому періоді потрібні перші конкретні результати діяльності, матеріалізація підприємницьких ідей. Таким чином, засновник об'єднує у своїй діяльності надто багато функцій. Новонароджена організація характеризується, з одного боку, неформальними внутрішніми зв'язками, з другого — сильною централізованою владою засновника.

Компанія майже не має політики, системи, процедур або бюджету. Винагорода надто маленька відносно важкості роботи, яку доводиться виконувати. Делегування не бажане на цьому етапі, тому що безмежна відданість справі — це те, що тримає лідера в активності. Зі зростанням організації засновник втрачає контроль, що може призвести до її загибелі, або, за образним висловом І. Адізеса, «дитячої смертності». Щоб перейти до наступної стадії, бурхливого розвитку, «дитинства» або «вперед-вперед», необхідно будь-якою ціною зберегти функцію підприємництва.

У компанії «вперед-вперед» активно розвивається підприємливість, відбувається агресивне завоювання ринку, напрацьовується клієнтська база, формується відчутний приплив грошей. Тип менеджера, який ідеально відповідає цій стадії, — РаЕі, тобто він має рівнозначні підприємницькі та продуктивні риси. Проте організаціям бракує послідовності, виваженості та фокусування. Вони не планують своєї діяльності та не контролюють зовнішнього оточення. Організації використовують можливості, що відкриває зовнішнє середовище, проте не створюють нових можливостей. На етапі «вперед-вперед» компанії, які не можуть розвинути свої адміністративні системи та формалізувати управління, потрапляють до «Пастки Власника» [5, с. 106]. Це час, коли засновники є одночасно найбільшим активом компанії та її найбільшим ризиком. Щоб закріпити свої конкурентні позиції, компанія має провести зміни й перейти від інтуїтивного менеджменту до більш професійного процесу, тобто зміцнити адміністративну функцію А (Administrator).

У період «Юності» фокус змінюється з кількості на якість. Організація має розробити повноцінну структуру, прописати правила, процедури, положення, інструкції. Слід створити підрозділи з чітким функціоналом, обґрунтованими схемами делегування повноважень. Лідерство у період Юності означає поєднання сильних підприємницьких та адміністративних функцій і має управлінський код РАЕі. Якщо структурізація управління та департаменталізація пройшли успішно, організація переходить до наступної стадії — розквіту.

Розквіт (зрілість) — це найвища з можливих точок на кривій життєвого циклу, коли організація досягає балансу між самоконт-

ролем і гнучкістю, між організацією та самоорганізацією. Компанія на цьому етапі характеризується функціональними системами та організаційною структурою, інституціоналізованою місією та інноваційністю, ефективним плануванням і контролем, що уможливує одночасне зростання виробництва, продажів і прибутків. Організація в період розквіту усвідомлює стратегічні цілі, завдання, орієнтири довгострокового розвитку. Проте розквіт — це період, коли починається спад, оскільки це стан, а не пункт призначення, не мета. Основний виклик і завдання в період розквіту — залишатися в розквіті. Щоб домогтися цього, менеджмент мусить бути проактивним і вживати запобіжних заходів. Інакше почнеться дезінтеграція підсистем організації. Компанія, що входить у стан розквіту, має готувати нові види бізнесу та нових лідерів, тому їй вкрай необхідна функція E, а в коді лідерів сполучаються PAEi.

На стадії стабілізації («середнього віку») у керівництва виникає відчуття безпеки, домінує упорядкованість та консерватизм, бажання зберегти вже створене [5, с.112]. Функція підприємливості починає згасати, натомість посилюється роль I (Інтегратора), що дозволяє зменшити конфліктність, досягти стабілізації колективу, затвердити норми та цінності, які поділяють усі члени організації. Найбільш важливими персонами стають фінансисти, а не стратеги, оскільки центр тяжіння зсувається у бік короткострокових прибутків. Утрата підприємницького духу є зловісною ознакою майбутнього спаду.

Проте є провірені «ліки» від можливого спаду. Це — вітамін зростання E — дух підприємництва. Його застосування здатне піднести організацію до нових висот. Так відбулося в компанії «Apple», коли у 1997 р. до управління нею повернувся Стив Джобс, засновник компанії, генератор ідей. Він ініціював випуск продуктів, змінивши світ: iPod, iPhone, iPad. Завдяки інноваціям компанія «Apple» здобула нездоланні конкурентні переваги на ринку споживацької електроніки.

Без відродження новаторства організація рухається у фазу старіння.

На стадії аристократії організація, що старіє, замість прийняття ризиків активно уникає їх. Унаслідок цього втрачається новаторство. Компанія намагається захищати вже завойовані позиції, а не боротися за досягнення нових. Керівники прагнуть менше конфліктів і уникають змін. Аристократичні організації характеризуються:

- спадними тенденціями розвитку;
- слабкою зацікавленістю у завоюванні нових ринків, технологій, галузей;

- фокусуванням більше на минулих досягненнях, ніж на майбутньому;
- експлуатацією свого імені, бренду, презирством до конкуренції;
- нагородженням тих, хто чітко виконує вказівки;
- наголошенням на тому, як зроблено, а не на тому, що зроблено і з якою метою;
- скороченням інновацій;
- зниженням гнучкості;
- орієнтацією на короткострокову й малоризикову діяльність.

Компанія, що старіє, цінує формальність в одязі, спілкуванні та традиціях, що відображає консервативну одноманітність думок кожного співробітника. Керівники усіяко підтримують культове ставлення до себе. Адміністративна функція А гіпертрофується, а всі решта — поступово зменшують своє значення. Загалом, Аристократичні організації прагнуть підвищити прибутки через підвищення доходів, а не через зменшення витрат. Вони збільшують доходи, але замість збільшення обсягів продажів підвищують ціни.

«Рання бюрократія» настає, коли підприємницька (Е) та продуктивна (Р) ролі надовго залишаються в занепаді (5, с. 118). Стає очевидним, що організація втратила конкурентні переваги. Ще є можливість «лікування» такої організації за рахунок залучення «правильних» співробітників, про що свідчить наявність інтеграторської ролі (І), нехай і невисокої. Якщо цим не скористатися, настає стадія бюрократії, якій властива нічим не обмежена адміністративна функція.

Бюрократія (старість) — це безнадійне падіння частки ринку, продажів і прибутків. Оскільки ціни піднімаються, обсяг продажів знижується. Попит стає нееластичним, частка ринку стабільно скорочується. Менеджери воюють один з одним, витрачаючи більшість часу на формування угруповань і коаліцій, які постійно змінюються. Талановитих людей, які викликають страх або недовіру, звільнюють. Натомість комфортно почуваються «мертві пні», або «сухостій» — керівники та виконавці з цілковитою апатією до роботи, будь-яких змін. Епопея патологічного управління триває до банкрутства. Найбільш захищеними та привілейованими виявляються керівники-адміністратори (код –А--). Коли адміністратори починають лише адмініструвати, в компанії розквітає Бюрократія, зосереджена лише на правилах та процедурах. Згасає інтерес до поліпшення результатів через задоволення потреб клієнтів. Бюрократичні організації далекі від орієнтації на клієнта та чутливості до його потреб.

«Смерть» (банкрутство) організації можна визначити як брак ресурсів для того, щоб винагородити своїх працівників за вико-

нану роботу. «Смерть» настає, коли ніхто нічим не зобов'язаний організації, коли у співробітників не залишається почуття відданості організації. Треба підкреслити, що коли існування бюрократії зумовлено політичними інтересами, «смерть» організації може відкладатися на нескінченно тривалий термін.

Розглянуті класифікації стадій життєвого циклу організації, за незначних відмінностей, приводять до загального висновку. Кожна стадія має свої закономірності розвитку, які спричиняють різні вимоги до формування, використання, розвитку й винагороди людських ресурсів. Тому стратегії управління персоналом мають відрізнятися на кожній стадії.

## 10.2. Особливості стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу організації

---

---

Зміст і специфіка стратегічного управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні й інші процеси, що відбуваються в компанії, вимагають відповідного кадрового забезпечення. Розглянемо вимоги до персоналу на різних стадіях життєвого циклу організації, за різних типів стратегії. Скористаємось вже відомими стадіями: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад (табл. 10.1).

З особливостей стратегічних підходів на кожній стадії життєвого циклу організації впливають специфічні цілі та орієнтири персонал-стратегії. У загальному вигляді зазначимо, що цільовим орієнтиром першого етапу — формування підприємства — є задоволення потреби організації в людських ресурсах потрібної якості та достатньої кількості. Тому *визначальною функціональною стратегією* цього етапу є стратегія підбору та відбору персоналу. На етапі інтенсивного зростання домінують персонал-стратегією є *функціональна стратегія організації та розвитку людських ресурсів*. Стадія зрілості вимагає пошуку нових мотиваційних засобів активізації персоналу та заохочення його до інноваційної діяльності. Вирішальною стає *функціональна стратегія мотивації та стимулювання персоналу*. Нарешті, остання стадія, спад, потребує проведення загального комплексного контролю, відповідними персонал-стратегіями стають *функціональні стратегії аудиту персоналу, утримання або звільнення*.

Таблиця 10.1

**ВІДПОВІДНІСТЬ ВИМОГ ДО ПЕРСОНАЛУ РІЗНИМ  
СТАДІЯМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (ЖЦО)<sup>1</sup>**

Основний зміст та призначення стадії ЖЦО	Тип і зміст відповідної стратегії	Вимоги до персоналу
<b>Формування.</b> Поява на ринку товарів/послуг	<b>Підприємницька.</b> Звернути увагу на товар, знайти свого споживача, організувати продаж і сервіс, стати привабливим для клієнта. Проекти відрізняються високим ступенем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій, браком ресурсів	Працівники мають бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими до ризику й такими, що не бояться відповідальності. Незначна плинність провідних співробітників
<b>Інтенсивне зростання.</b> «Розмноження систем»	<b>Динамічне зростання.</b> Зростання обсягів і якості товарів і послуг, збільшення чисельності та складності структур. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Розроблення політики організації та основних процедур	Цінується тісна взаємодія, гнучкість у мінливих умовах, проблемна орієнтація персоналу
<b>Стабілізація.</b> Закріплення на ринку, досягнення максимального рівня рентабельності	<b>Прибутковість.</b> Підтримка системи в рівновазі. У центрі уваги — збереження наявного рівня прибутковості. Мінімізація затрат, можливе припинення найму. Добре розвинута управлінська система. Створені та діють різноманітні процедурні правила	Перевага надається співробітникам, котрі досягають максимальних результатів (кількості й якості) за невисокого рівня затрат і низького рівня ризиків
<b>Спад.</b> Припинення нерентабельного, затратного виробництва. Відродження на основі модернізації або спад.	<b>Ліквідація.</b> Ліквідація частини виробництва, продаж активів, усунення можливих збитків, у майбутньому — скорочення працівників. <b>Підприємницька.</b> Зниження обсягів, пошук нового продукту та способів оптимізації діяльності. Скорочення витрат з метою виживання найближчим часом та досягнення стабільності у тривалій перспективі	Потрібні співробітники, віддані організації, гнучкі до мінливих умов, орієнтовані на довгострокові цілі, з високою самовіддачею, готові терпіти тимчасовий дискомфорт щодо умов та оплати праці

Різні фази життєвого циклу організації вимагають різної системи трудової мотивації. При цьому в міру розвитку організації

<sup>1</sup> Уточнено автором на основі [1, с. 104].



акцент зміщується з виплати зарплати і премій на системи співучасті у прибутку та власності. Для матеріальних стимулів характерне зростання частки змінної складової, а також періодичність виплати заробітної плати, відкритість (а не конфіденційність), її розміру.

Розглянемо особливості кадрової стратегії на різних стадіях життя організації детальніше.

### **1. Стадія формування підприємства**

Основною метою цього етапу є кадрове забезпечення організації, залучення нового персоналу або переорієнтація частини співробітників, які готували новий бізнес-проект, на його реалізацію.

Завданнями служби управління людськими ресурсами є визначення напрямів і цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства та особливостей обраної стратегії. Важливим є розуміння того, що залучений персонал має задовольняти не лише потреби організації поточного періоду, а й бути готовим до виконання майбутніх завдань, пов'язаних зі стратегічним курсом. Серед завдань стадії формування підприємства доцільно виокремити такі [1, с. 164]:

#### **1. Підготовка організаційного проекту:**

- проектування організаційної структури;
- розрахунок потреби в персоналі;
- аналіз кадрової ситуації в регіоні;
- розроблення системи стимулювання праці.

#### **2. Формування кадрового складу:**

- аналіз основних видів діяльності в організації;
- опис і специфікація робіт;
- формування критеріїв відбору кандидатів;
- визначення сегментів ринку праці, з якого проводитиметься набір.

#### **3. Розроблення системи і принципів кадрової роботи:**

- формування кадрової політики і плану кадрових заходів;
- формування департаменту з управління людськими ресурсами (кадрової служби): її організаційної структури, чисельності, якісного складу;

• розроблення системи збирання, збереження і використання кадрової інформації (розроблення штатного розпису, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій тощо).

Зазначимо, що на стадії формування служби управління персоналом може і не бути, внаслідок чого багато організаційних та інформаційно-документаційних завдань залишаються невирішеними. Це стає на заваді політиці управління персоналом на подаль-

ших стадіях життєвого циклу організації. Тому на даному етапі, коли процеси самоорганізації, пов'язані з реалізацією підприємницької ініціативи, превалюють над процесами організації, саме в кадровій роботі необхідні чіткість та упорядкування інформаційної бази й документообороту.

У цей же період у сфері управління персоналом важливо вирішити низку стратегічних завдань, серед яких зазначимо такі:

- визначення стратегічних цілей і очікуваних результатів діяльності та трансляція їх до кожного співробітника;
- аналіз зовнішнього середовища та основних напрямів і принципів взаємодії організації з оточенням;
- розмежування бізнес-процесів і видів робіт з їх детальним описом та специфікацією;
- формування компетенцій персоналу, виходячи з бізнес- і стратегічних компетенцій;
- встановлення зв'язків підпорядкування та координації у межах організаційної структури;
- визначення рівня централізації та децентралізації;
- розроблення схеми делегування повноважень;
- вибір стратегічного принципу функціонування організації-диференціації або інтеграції;
- забезпечення необхідних стратегічних змін, які дозволяють зберегти та зміцнити стратегічну позицію організації на ринку.

## **2. Стадія інтенсивного зростання підприємства**

Центральним завданням у сфері управління персоналом на даному етапі стає розвиток людського потенціалу. Для виконання нових функцій в організацію залучаються нові працівники. Виникає потреба їх адаптації та розвитку.

Служба управління персоналом вирішує, серед інших, такі питання.

1. Перепроєктування структури підприємства. Попит на продукцію підприємства зростає, відповідно, обсяги виробництва збільшуються. Виникають нові відділи, підрозділи, вводяться нові робочі місця.

За швидких темпів зростання загострюється проблема керованості підприємством, упорядкування організаційної структури, координації дій. Виробничі підрозділи доповнюються сервісними, оскільки необхідно напрацьовувати клієнтську базу, встановлювати зв'язки з громадськістю.

2. Залучення та адаптація нових працівників.

На цьому етапі важливо визначити оптимальну чисельність персоналу з метою забезпечення необхідного співвідношення

між доданою вартістю, створюваною працівниками, та витратами на персонал. Потрібно збалансувати демографічну структуру персоналу щодо вікових і статевих категорій. І вкрай важливо — створити професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, яка б відповідала стратегічним завданням організації.

Нові працівники мусять пройти період адаптації: виробничої та соціальної. У цьому зв'язку доцільно ознайомити їх з місією організації, стратегічними орієнтирами та завданнями, визначити місце кожного працівника в досягненні загальної мети.

### 3. Навчання та розвиток персоналу.

Стратегічне управління персоналом передбачає формування готовності до вирішення нових завдань, уміння працювати в умовах частих змін. Уся організація має постійно навчатися і залучати до безперервного процесу навчання нових працівників від самого початку їхньої діяльності. При цьому слід спрямовувати навчання на створення справді потрібних компетенцій. В організації на стадії зростання ефективні ротація персоналу, чергування робіт, розширення й збагачення змісту діяльності, що дає можливість працівникам навчатися через досвід, опановуючи ключові знання, навички та вміння. Можливість розвитку й саморозвитку на цій стадії є найсильнішим мотиватором персоналу до трудової діяльності.

### 4. Збереження і зміцнення корпоративної культури, її трансляція у нові підрозділи.

Можливість збереження організаційної культури залежить від таких її параметрів, як подільність, щільність і чіткість пріоритетів. Подільність культури — це частка людей в організації, які поділяють її базові цінності. Щільність — це масив положень корпоративної культури, які поділяють усі співробітники організації. Чіткість пріоритетів характеризується визначеністю та обґрунтованістю моделей індивідуальної та колективної поведінки. Стратегічне управління персоналом засноване на розвиненій корпоративній культурі, що є фундаментом єдності цілей та інтересів усіх зацікавлених осіб.

Для збереження культури необхідно:

- приймати на роботу нових працівників, здатних сприйняти корпоративну культуру підприємства;
- формалізувати правила, символи і норми поведінки; створювати соціальну атмосферу заохочення позитивних моделей поведінки працівників і відторгнення таких, які суперечать спільним нормам і цінностям;
- звільняти працівників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Для зміцнення корпоративної культури істотним є [1, с. 175—176]:

- поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, що подає працівникам приклад бажаної корпоративної культури;
- розроблення й відкрите використання системи оцінювання і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури;
- оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінювання продемонстрованої поведінки в термінах корпоративної культури;
- моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційної для підприємства поведінки;
- розроблення системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутрішньоорганізаційних статусів, внутрішньої диференціації;
- розроблення критеріїв просування та заохочення;
- запровадження корпоративних символів і обрядів.

Крім збереження та зміцнення корпоративної культури на стадії інтенсивного зростання вирішується завдання її трансляції новим співробітникам [6, с. 117]. Прибуваючи з інших організацій, вони приносять із собою елементи інших культурних цінностей, що можуть суперечити нормам, правилам та цінностям, прийнятим у даному колективі. Врешті-решт зіткнення цінностей може позначитися на результативності діяльності та стані соціальної атмосфери. Це особливо актуально в кросс-культурних організаціях, де задіяні працівники різних країн і національностей.

Процес трансляції корпоративної культури здійснюється у такі етапи:

—ознайомлення новачків з нормами, правилами й культурними цінностями організації, її історією, традиціями, героями та подіями;

—активне залучення нових працівників до вияву ініціативи, самостійного вибору засобів досягнення організаційних цілей у процесі виконання своїх професійних обов'язків;

—сприяння участі нових працівників у підготовці та проведенні заходів, спрямованих на збереження і зміцнення корпоративної культури;

—підкріплення ефективних рішень працівників заохочувальними заходами.

### **3. Стадія стабілізації підприємства**

Виходячи з логіки життєвого циклу організації, ця стадія вимагає концентрації зусиль на забезпеченні стійкого, стабільного розвитку, запобіганні можливим кризовим явищам.

Основними завданнями щодо управління персоналом на даному етапі є:

1. Зниження витрат на персонал.

Підприємство, що зросло, повинно підтримати досягнутий рівень прибутковості, закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною в умовах економії ресурсів. Особливо актуальними стають раціоналізація та інтенсифікація праці.

2. Оцінювання діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності і якості праці. Служба управління персоналом має здійснювати процес оцінювання всіх категорій працівників з метою поліпшення виконання діяльності, удосконалення структури робочих місць, розподілу робіт. Функціонал ключових керівників та спеціалістів варто переглянути з точки зору його стратегічного спрямування. Необхідно рішуче відмовлятися від тих видів діяльності, які вже не відповідають стратегічним завданням сучасного етапу. Для забезпечення подальшого руху організація повинна своєчасно позбуватися усілякого баласту.

3. Мотивування персоналу. Результати оцінювання персоналу мають стати основою удосконалення системи оплати, а через неї — мотивування найкращих працівників. Принцип ефективного мотивування персоналу полягає у винагороді справді результативної праці, що, своєю чергою, є мотиватором високої продуктивності. Крім цього на етапі стабілізації необхідно посилити соціальну політику, розробляти й реалізовувати соціальні програми, формувати конкурентоспроможний соціальний пакет.

Ефективними мотиваторами стають мотиви кар'єрного зростання й влади, співучасть у прибутку й власності, що залежать від успішності вирішення завдань, а також моральні стимули, пов'язані із визнанням співробітника. Важливими стають мотиви самореалізації. Неможливо орієнтуватися лише на систему стимулювання, засновану на преміальній парадигмі; потрібно підвищити відповідальність за процес виробництва; створити умови для збільшення креативності праці. За можливості має сенс запроваджувати стимули у вигляді акцій, накопичувальні системи для придбання акцій, опціони.

4. Розроблення системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, розвитку та просування персоналу. Саме на стадії стабілізації працівники починають замислюватися над своїм майбутнім зростанням у даній організації, планувати кар'єрні зрушення. Менеджери з персоналу мусять подбати про створення умов для утримання цінних кадрів, які володіють ключовими

компетенціями, оскільки їх втрата може стати реальною загрозою для організації.

5. Оптимальне поєднання завдань функціонування організації (у межах теперішньої технології) і розвитку (за рахунок оновлення технології, проведення радикальних змін). На нашу думку, на стадії стабілізації та забезпечення стійкого розвитку вкрай важливо починати процес проведення змін, оновлювати пропонувані продукти й послуги, завойовувати нові ринки, вносити необхідні корективи у стратегію та політику організації. На менеджерів з персоналу покладається місія агентів стратегічних змін. Вони мають створити сприятливу соціальну атмосферу для перетворень, зуміти подолати опір змінам.

Треба визначити ступінь готовності організації та власне персоналу до проведення змін за такими критеріями:

- гнучкість організаційної структури — можливість швидко адаптуватися до виконання нових завдань, створити проектні групи та команди, звільнитися від зайвих ланок управління, налагодити нові ефективні зв'язки;

- інноваційність корпоративної культури — орієнтація на необхідність і безперервність процесу змін, поважне ставлення до творчості, визнання права на помилку, прагнення оновлення, підтримка ініціативи;

- інноваційність політики управління персоналом — постійне оновлення персонал-технологій, безперервне навчання персоналу, сприяння творчості, формування нових компетенцій, створення середовища, відкритого до нововведень;

- згуртованість трудового колективу, довіра до лідерів проведення змін, бачення перспектив, упевненість у майбутньому.

Можна виокремити чотири основні рівні змін у управлінні персоналом підприємства [1, с. 180—181]:

— зміна в знаннях: потрібно роз'яснити суть перетворень, переконати в очікуваних організаційних та індивідуальних вигодах від них, провести необхідне навчання персоналу.

— зміна в індивідуальних настановах (ставлення до змін): вимагає тривалішого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для сприйняття людиною необхідності змін;

— зміна в індивідуальній поведінці — відбувається тоді, коли людина одержує позитивний досвід нової поведінки;

— зміна у груповій поведінці — вимагає максимального часу і значних ресурсів, оскільки йдеться про формування нової колективної поведінки.

Для забезпечення реалізації змін менеджери з персоналу мусять:

- виділити лідерів колективу, налаштованих на інновації та здатних стратегічно мислити;
- сформувати команди стратегічних змін і включити в них представників різних підрозділів;
- надавати консультативну та інформаційну підтримку здійснення змін;
- управляти конфліктами та стресами на етапі проведення змін.

6. Залучення персоналу до управління організацією.

Стійкий розвиток передбачає наявність лояльного персоналу, відданого стратегічній меті та цілям організації, готового поступатися особистими інтересами заради спільного виграшу. Для виховання таких якостей потрібно залучати працівників до процесів прийняття рішень, що є найефективнішим нематеріальним активатором. Участь в управлінні дає змогу перетворити людей з простих виконавців на реальних співпідприємців та співробітників. Ефект співучасті може посилюватися внаслідок участі працівників в доходах, а також завдяки довгостроковим стратегіям стимулювання персоналу. Вплив соціальних стимулів на результати праці є не прямим (у вигляді стимулювання додаткових трудових зусиль), а другорядним (через зміцнення лояльності до організації та ослаблення зовнішніх «соціальних стресів»).

#### **4. Стадія спаду (ситуація кризи)**

Діяльність кадрової служби на цьому етапі має включати:

- діагностику кадрового потенціалу підприємства та проведення організаційно-кадрового аудиту;
- розроблення стратегії реорганізації та кадрових програм підтримки реорганізації;
- залучення персоналу до процесів реорганізації підприємства;
- скорочення персоналу підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- розв'язання конфліктів та подолання стресів.

У докризовій ситуації у багатьох організаціях спостерігається надчисельність персоналу. В умовах кризи скорочення його чисельності стає нагальною потребою. Потрібний зважений, раціональний підхід до звільнення персоналу, відмови від виплати доплат і надбавок, скорочення соціальних пільг (пільгове харчування, оплата транспортних послуг, медичне страхування). Через непопулярні заходи знижується зацікавленість у якісному виконанні трудових функцій, а скорочення соціаль-

них пільг зменшує відданість організації. Відбувається зниження мотивації персоналу та пов'язане із цим погіршення якості праці. Працівники налаштовані на пошук іншої роботи зі зміною підприємства.

Практика свідчить, що важливим фактором, який може сприяти ефективному антикризовому управлінню, є компетентний персонал організації, здатний швидко адаптуватися до нових умов праці.

Керівники та ключові спеціалісти мусять знати суть антикризової стратегії організації, розуміти причини проведення змін у діяльності та системі винагороди, бути впевненими у стимулюванні виявів ініціативи. Надання необхідної інформації підвищує довіру персоналу й полегшує проведення непопулярних заходів.

Для ситуації кризи характерне виникнення таких проблем: неузгодженість між наявною професійною компетентністю персоналу організації і бажаною для нової ситуації, а також неадекватність цінностей, норм і правил старої організаційної культури новим умовам.

Організаційно-кадровий аудит у кризових ситуаціях охоплює такі сферу [6, с. 200—201]:

- процеси — управлінські та кадрові. Необхідно визначити відповідність цих процесів стратегічним цілям і завданням організації, її технологічному рівню;
- структури — ефективність організаційної структури, її адекватність бізнес-процесам, наявність/відсутність управлінських патологій;
- персонал — якість, чисельність, структура, показники ефективності діяльності, якість резерву.

За підсумками організаційно-кадрового аудиту можна оцінити ступінь задоволення кадрової потреби підприємства у якісному та кількісному аспектах, мотиваційний та інноваційний потенціал персоналу, потребу у навчанні, стилі та якість менеджменту персоналу, характер і механізми прийняття управлінських рішень, ефективність використання людських ресурсів організації, виявити джерела супротиву змінам, фактори та резерви можливого зростання.

Спеціалісти в галузі стратегічного управління персоналом виділяють різні за характером кризові ситуації, в які може потрапити організація.

Розглянемо різні типи ситуації кризи залежно від рівня професійної компетентності й орієнтованості працівників на зміни (табл. 10. 2).



**ТИПОЛОГІЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД КЛЮЧОВИХ  
ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛУ**

Персонал організації	Професійна компетентність	
<b>Ставлення до змін</b>	Володіє необхідними компетенціями	Не володіє необхідними компетенціями
Не орієнтований на зміни	Ситуація 1	Ситуація 2
Орієнтований на зміни	Ситуація 4	Ситуація 3

Ситуації, подані в таблиці, характеризуються так [1, с. 187—189].

**Ситуація 1.** Працівники організації не орієнтовані на зміни, але є професійно компетентними.

Ситуація характерна для багатьох наукомістких виробництв. Практика показує, що у вузькоспеціалізованих організаціях часто складаються високозгуртовані колективи професіоналів, які не орієнтовані на зміни. Розуміючи свою високу підготовленість, співробітники організації не реагують на зміни зовнішнього середовища, за яких попит на їх продукцію зменшується або зникає.

Керівники та менеджери з персоналу повинні підвищити рівень зацікавленості працівників у змінах, пошуку нових сфер діяльності. Іноді доводиться вживати адміністративно-примусові заходи. Стратегія роботи з персоналом у цих умовах лежить у площині «примушування — конфлікт — підкріплення». Керівник повинен переконати працівників у правильності запропонованої їм стратегічної лінії підприємства і створити сприятливу соціальну атмосферу. Тих осіб, які чинять надто активний супротив, слід звільняти з роботи.

**Ситуація 2.** Працівники організації не орієнтовані на зміни та не є досить професійно компетентними.

Персонал організації впевнений, що всі причини негараздів пов'язані із зовнішніми факторами, на які практично немає можливості впливати. Незважаючи на недостатню компетентність, самооцінка персоналу найчастіше неадекватно завищена. Зазвичай, у такій організації переважає «технократична орієнтація», ставлення до ситуації як до несприятливої боротьби з агресивним середовищем за ресурси, що залишилися. Організація втрачає орієнтованість «на клієнта», зв'язок з ринковим попитом відсутній.

Співробітники такої організації намагаються маніпулювати керівництвом, сподіваючись на його підтримку в боротьбі з «агресивним» оточенням.

У даній ситуації керівники повинні протистояти маніпуляціям з боку персоналу та поступово формувати конкурентні відносини між виконавцями. Це дозволить «перехопити» ініціативу в управлінні та сформувати нову управлінську команду.

Ситуація 3. Працівники організації орієнтовані на зміни, але є недостатньо професійно компетентними.

Така ситуація виникає за наявності сильного лідера в організації, здатного повести за собою колектив, або, що менш імовірно, за високої свідомості працівників.

Керівники повинні скористатися готовністю персоналу до змін і організувати його навчання, формуючи необхідні компетенції.

Ситуація 4. Працівники організації орієнтовані на зміни та є професійно компетентними.

Криза у цій ситуації може провокуватися зовнішніми чинниками (наприклад, поява сильних конкурентів). Організацію, що має таку кадрову ситуацію, відрізняють високий ступінь готовності до змін, самоорганізованість. Для подолання кризи потрібен керівник з розвиненим стратегічним баченням, здатний сформувати високопрофесійну команду. Керівник має стати транспрофесіоналом, з вираженими якостями стратегічного трансформаційного лідера.

Отже, різні кризові ситуації зумовлюють потребу підвищення кваліфікації або перекваліфікації працівників, зміни структури професійної діяльності компанії, істотної модернізації її організаційної культури. Основний вектор перетворень задають стратегічні орієнтири розвитку організації.

### **10.3. Зміни організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації**

---

---

Певній стадії життєвого циклу організації відповідає певний тип організаційної культури. Для того щоб зіставити тип організаційної культури зі стадіями життєвого циклу, розглянемо такі її характеристики, як подільність і суперечливість [7].

Подільність культури, як уже згадувалося, тим вища, чим більше співробітників організації поділяють певні групові уявлення, сприймають культурну парадигму. З поняттям подільності нероз-

рівно пов'язана і широта охоплення різних сторін соціального та духовного життя трудового колективу. На практиці такий параметр легше визначити, беручи до уваги прийняття або неприйняття співробітниками організації видимих проявів організаційної культури — проголошених цінностей і наявних артефактів.

Рівень суперечливості визначається, по-перше, через незіставність між суперечливими груповими уявленнями та цінностями, по-друге, через невідповідність між справжніми й проголошеними цінностями організації. Зрозуміло, що несуперечлива та подільна культура є «сильною», тоді як суперечлива та неподільна культура є «слабкою». Можливі комбінації цих характеристик матимуть проміжне положення на шкалі «сильна — слабка».

Параметри «сили» і «слабкості» організаційної культури змінюються протягом життєвого циклу організації. Розглянемо цей процес поетапно, використовуючи результати дослідження російського вченого О. В. Лавізіної.

### ***1. Стадія формування організації***

В організації на цьому етапі відсутня власна організаційна культура, проте є набір культур, привнесених членами організації із зовнішньої соціосистеми, з інших організацій. Тому умовно на організаційну культуру цієї стадії можна охарактеризувати як суперечливу й неподільну. Хоча зауважимо, що наявність субкультур є неминучим явищем в умовах поділу праці й не завжди свідчить про неподільну організаційну культуру.

### ***2. Стадія інтенсивного розвитку організації***

На стадії розвитку в компанії формуються власна організаційна культура, основні цінності, що утворюються внаслідок усвідомлення співробітниками місії та місця компанії на ринку й у суспільстві. На цьому етапі процеси адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції особливо інтенсивні. Успіх і невдачі організації активно аналізуються на всіх рівнях організації: індивідуальному, груповому, організаційному. Досвід, нагромаджений на попередній стадії, усвідомлюється та оцінюється. Якщо на першому етапі розвитку основною ідеєю, що гуртує колектив, було виживання організації, то тепер головний стає розуміння компанією свого місця на ринку й у суспільстві. Базові цінності, що сформувалися в період становлення, починають відчутно впливати на зацікавленість у співробітників в досягненні стратегічних цілей процвітання та розвитку організації. По суті, основні цінності є складовими її місії. За Е. Шейном, місія є «набором уявлень організації про її основні сфери компетенцій, базових функцій у суспільстві».

Загрозливою характеристикою цієї стадії є заміна справжніх цінностей проголошеними. Це спричиняється відносно невеликим досвідом, який не дозволяє сформувати самостійні уявлення в колективі за базовими аспектами організаційного життя. На цій стадії культуру можна охарактеризувати як несуперечливу, але слабо поділювану. У певній точці розвитку процеси інтеграції призводять до свідомого зниження темпів розвитку організації (та її організаційної культури, відповідно) і переходу організації до стадії зрілості.

### **3. Стадія зрілості**

На цій стадії життєвого циклу організаційна культура досягає піку. Досвід, набутий на попередніх стадіях, досить різноманітний і проаналізований. Уявлення організації сформовані, компанія має історію і традиції. Той факт, що компанія перебуває в цій стадії, тобто їй вдалося заповнити обрану нішу, вказує, що досвід внутрішньої інтеграції та пристосування до зовнішнього середовища виявився успішним. Економічна рівновага узгоджується із соціальною. Це означає, що цінності, проголошені на попередньому етапі, одержали своє підтвердження, перейшовши в розряд реальних цінностей і уявлень колективу. Тому вони активно передаються членам організації. Організаційна культура на цьому етапі характеризується найменшою кількістю суперечностей і є широко поділюваною.

### **4. Стадія спаду**

Стадія спаду характеризується як суперечність між організацією та навколишнім середовищем, яка виражається або в появі конкурентів, що витісняють організацію з ринку, або у звуженні ринку. Для стадії спаду характерною є широка подільність організаційної культури. Проте підприємливість та інноваційність практично не проявляються. Догматичний характер організаційної культури призводить до зростання в ній суперечностей між реальними та проголошеними цінностями. Отже, організаційна культура на цьому етапі може бути описана термінами «суперечлива» і «широко поділювана».

Подамо отримані результати у графічному вигляді, відобразивши по осях параметри «рівень подільності» і «рівень суперечливості» (рис. 10.5) [7].

Графік відображає шлях розвитку організаційної культури через стадії життєвого циклу організації зі зміною параметрів «суперечливість» і «подільність».

Отже, суперечливість і подільність організаційної культури можуть бути індикаторами стадії розвитку організації. Крім того, вони дають змогу визначити напрям змін в організаційній культурі з урахуванням стадії розвитку компанії.

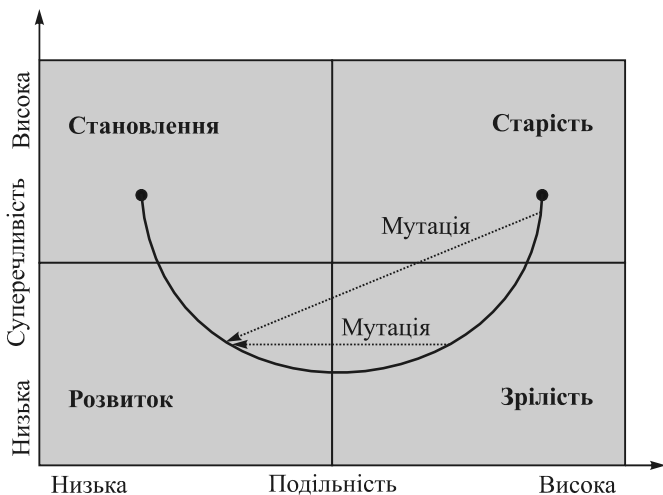


Рис. 10.5. Зміни організаційної культури на різних стадіях ЖЦО

Такі зміни, за визначенням О. В. Лавизіної, називаються мутаціями, що вимагають прийняття певних управлінських рішень [7]. Їх джерелом є два фактори:

- тиск конкурентів, що означає перехід до стадії старіння та появу суперечностей в організаційній культурі;
- амбіції лідерів (порівняємо з типологією І. Адізеса).

З рис. 10.5 видно, що стратегічний лідер організації постійно вносить зміни у сформовану організаційну культуру або ж створює нові уявлення, «перекидаючи» компанію зі стадії зрілості у стадію розвитку. Успішність переходів визначається якістю управлінських рішень, які усувають суперечності, що повсякчасно виникають і призводять до поширення нових знань в організації.

#### 10.4. Урахування стадій життєвого циклу працівника у процесі стратегічного управління персоналом

Подібно циклічному розвитку організації, діяльність людини у межах кожної конкретної посади також відбувається циклічно. Менеджери-стратегі повинні знати й розуміти ці цикли для розроблення стратегій розвитку, використання та збереження персоналу.

Доцільно виокремити такі етапи життєдіяльності людини на одній посаді.

### **1. Етап професійного зростання**

Як показує досвід, людина приходиться в організацію, маючи певні надії та очікування, які не завжди справджуються. Як правило, через шість місяців настає розчарування, оскільки не всі мрії збуваються.

Після цього працівник починає професійно зростати, набуваючи досвід. Із мотивованого, але некомпетентного співробітника, він стає співробітником мотивованим і компетентним, тобто переходить із зони професійного зростання в зону професійної реалізації. Цей період триває приблизно від одного до двох років.

Менеджери з персоналу мають приділити належну увагу розвитку персоналу, ефективно поєднуючи навчання й набуття досвіду, формуючи необхідні для організації компетенції. Для ключових спеціалістів важливо складати плани кар'єрного зростання, передбачати альтернативи використання їх можливостей в організації.

### **2. Етап професійної реалізації**

Коли людина досягає професіоналізму, зростають її потреби у повазі та визнанні. Вона прагне одержувати зворотний зв'язок у вигляді оцінки результатів власної праці, бути визнаною як фахівець. Якщо працівник хоче і далі професійно зростати, а організація не може забезпечити його розвитку на займаній посаді, він потрапляє в зону емоційного вигорання.

На цьому етапі менеджерам з персоналу слід зосередитися на збагаченні діяльності таких співробітників, розширенні або модифікації їх функціоналу, просуванні кар'єрними сходинками, випробуванні їх у нових завданнях та ролях. Якщо необхідні заходи не проводяться або не дають потрібного ефекту, працівник переходить в іншу стадію.

### **3. Етап професійного вигорання**

На цьому етапі у співробітника починається професійний злам. Залежно від психологічних особливостей він знижує самооцінку, втрачає мотивацію до праці, відчуває апатію. Навіть компетентні працівники продовжують виконувати свої посадові обов'язки по інерції, не виявляючи творчої ініціативи. У підсумку, вони доходять до точки, яку, за аналогією з металургійною промисловістю, англійські фахівці називають точкою «корозії металу». Інакше кажучи, це точка прийняття рішення працівником.

Менеджери з персоналу мають прискіпливо оцінити позиції працівника, з'ясувати, наскільки він корисний для організації. У будь-якому разі збереження його на займаній посаді навряд чи доцільно. Може йтися про переведення до іншого підрозділу, на іншу посаду або звільнення.

#### **4. Точка прийняття рішення**

Працівник приймає рішення, чи продовжуватиме він працювати на цій посаді, чи змінить її. Якщо він вирішує продовжити свою роботу, то стає немотивованим і може опинитися у зоні професійної стагнації. Очевидно, трудова віддача від такого працівника буде невисокою.

#### **5. Етап професійної стагнації**

Залишившись на займаній посаді, працівник найімовірніше виявиться непотрібним роботодавцеві і буде звільненим, тобто в точці ухвалення рішення за нього все вирішить керівник. У деяких випадках працівник, уникаючи звільнення, посилює свою трудову активність. Проте з часом, відчувши себе в безпеці, знову знижує завзятість, і, в остаточному підсумку, залишає посаду.

Зрозуміло, що на цьому етапі менеджерам з персоналу слід приготуватися до процедури звільнення.

#### **6. Звільнення**

Рішення залишити посаду не завжди означає звільнення. Так, це може бути перехід на іншу посаду, спроба реалізуватися всередині компанії. Звільнення може бути конструктивним, коли працівникові допомагають знайти новий функціонал як всередині компанії, так і за її межами, або пасивним, коли людину не зацікавлюють у подальшій роботі на даній посаді. У такому разі працівник лише вдає свою активність, що є непродуктивним як для організації, так і особисто для нього. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами передбачає можливість для працівника займати одну посаду кілька разів. Перший етап життєвого циклу працівник проходить у статусі новачка, але в момент ухвалення рішення роботодавець ставить перед ним більш складні завдання, переводячи його у вищий статус. Для цього працівникові надають можливості або для розвитку в межах посади (вертикальна кар'єра), або відкривають шлях горизонтального розвитку кар'єри.

Основну увагу слід приділяти компетентності працівника і відповідності його компетенцій стратегічним і оперативним завданням організації на кожному етапі її життєвого циклу.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та соціальної діяльності.

Життєвий цикл організацій — це сукупність стадій, які проходить підприємство протягом своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування. Знання життєвого циклу дозволяє передбачувати стадії зміни організації з певною послідовністю станів і гнучко адаптувати стратегію і політику управління персоналом протягом часу.

У розділі розглянуто три підходи до класифікації стадій життєвого циклу організацій.

Критерієм класифікації першого типу є життєвий цикл товарів на відповідних ринках. Залежно від закономірностей їх руху виокремлюють чотири основні стадії розвитку організації. Перша стадія — формування організації. На цій стадії важливо знайти товар, який може бути запропонований споживачу, уточнити уявлення про клієнта, його специфічні потреби та спрямувати діяльність організації на їх задоволення. На другій стадії розвитку організація зростає, збільшуються обсяги продажу, чисельність персоналу, кількість філій, підрозділів, напрямів діяльності, ведеться пошук та виробництво нових товарів і послуг, розширяється коло споживачів, постачальників і партнерів, затверджується репутація на ринку. Третя стадія — стабілізації, коли важливо знизити витрати і забезпечити ефективність функціонування організації. Якщо на стадії стабілізації не будуть створені умови оновлення продукції, то організація закономірно може перейти в наступну стадію — кризи, що характеризується, як правило, падінням попиту на продукцію, втратою клієнтів, зниженням ефективності діяльності нижче меж рентабельності, втратою місця на ринку й, можливо, її загибеллю.

Класифікація другого типу доповнюється критеріями, пов'язаними з типами управлінських стилів і пропорцією між процесами організації та самоорганізації на кожній стадії закономірного руху підприємства. Переходи між стадіями відбуваються у точках біфуркацій, які визначають альтернативи подальшого розвитку і залежать від якості управлінських рішень, що ухвалюються.

Класифікація третього типу заснована на підході до життєвого циклу, запропонованого І. Адізесом. Її відмінною особливістю є різниця у ролях і типах менеджерів, потрібних на кожній стадії життєвого циклу



організації. Оптимальна комбінація ролей і типів («виробники», «адміністратори», «підприємці», «інтегратори») з вираженою домінантою певного типу на кожній стадії дозволяє безболісно проходити життєві цикли.

Зміст і специфіка стратегічного управління персоналом значною мірою визначаються завданнями вирішуваними підприємством на різних стадіях його розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні й інші процеси, що відбуваються на підприємстві, вимагають відповідного кадрового забезпечення. На стадії формування підприємства відбувається залучення нового персоналу або проведення переорієнтації частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності. На стадії інтенсивного організації підприємства відбувається перепроєктування структури підприємства, залучення та адаптація нових працівників, зміна принципів управління, зміцнення корпоративної культури та ін. Переходячи до стадії стабілізації підприємства варто знизити витрати на персонал, оцінити ефективність діяльності персоналу, виявити резерви зростання продуктивності й якості праці, розробити систему планування кар'єри, здійснити вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішніх технології та обсязі) та розвитком (підготовкою компанії до наступної зміни, запобігання кризи). У ситуації кризи (стадія спаду) діяльність кадрової служби включає: діагностику та аудит кадрового потенціалу організації, розроблення стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації; скорочення персоналу підприємства, підвищення продуктивності праці; розв'язання конфліктів та зменшення стресів, особливо загострених у цей період.

Певній стадії життєвого циклу організації відповідає певний тип організаційної культури. Для зіставлення типу організаційної культури зі стадіями життєвого циклу використовують критерії її подільності та суперечливості. Подільність культури визначається часткою членів організації, що поділяють її базові основи, тобто чим більше членів організації поділяють певні групові уявлення, тим більше культурна парадигма є сприйнятою. Рівень суперечливості визначається як несумісність суперечливих групових уявлень та цінностей, так і невідповідністю між справжніми й проголошеними цінностями організації.

Поряд із циклічністю розвитку організації, діяльність людини у межах кожної конкретної посади також відбувається циклічно. Вирізняють такі етапи життєдіяльності людини на одній посаді: етап професійного зростання, етап професійної реалізації, етап професійного вигорання, точка прийняття рішення, етап професійної стагнації, звільнення.

Основна увага менеджерів має зосереджуватися на компетентності працівника і відповідності його компетенцій стратегічним та оперативним завданням організації на кожному етапі її життєвого циклу.



## Терміни і поняття

---

---

Життєвий цикл організації

Стратегії управління людськими ресурсами на стадії життєвого циклу організації

Життєвий цикл трудового колективу

Життєвий цикл співробітника організації

## Питання для перевірки знань

---

---



1. У чому полягає життєвий цикл організації?
2. Назвіть критерії основних класифікацій стадій життєвого циклу організації.
3. У чому відмінність між стадіями та циклами розвитку?
4. Як співвідносяться життєвий цикл організації та життєвий цикл трудового колективу?
5. Охарактеризуйте типи ціннісних настанов персоналу організації.
6. Поясніть співвідношення організації та самоорганізації в управлінні людськими ресурсами на різних етапах життєвого циклу організації.
7. Визначте ключові моменти життєвого циклу організації згідно з підходом, запропонованим І. Адізесом.
8. Які вимоги висуваються до управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу організації?
9. Які типи змін відбуваються в організації у міру проходження нею етапів життєвого циклу?
10. У чому полягає роль організаційно-кадрового аудиту на стадії спаду (кризи)?
11. Визначте роль і місце професійної кваліфікації працівників відповідно до життєвого циклу організації.
12. У чому полягає система співучасті?
13. Як пов'язані між собою організаційна культура та життєвий цикл організації?
14. Дайте визначення понять подільності та суперечливості організаційної культури.
15. Вкажіть характерні риси організаційної культури на різних етапах життєвого циклу організації.
16. Визначте фактори змін організаційної культури відповідно до життєвого циклу організації.
17. У чому полягає життєвий цикл працівника?

18. Як впливає компетентність працівника на динаміку стадій його життєвого циклу?
19. Назвіть етапи життєдіяльності працівника на одній посаді.



## Завдання для індивідуальної роботи

---



---

1. Поясніть відмінності між статичними та динамічними етапами життєвого циклу організації.
2. Опишіть характерні риси організації на стадіях формування, розвитку, стабілізації та спаду.
3. Складіть таблицю за формою:

### ВІДПОВІДНІСТЬ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ

№ з/п	Стадія життєвого циклу організації	Кадрова стратегія
1.	Формування організації	
2.	Зростання організації	
3.	Стабілізація організації	
4.	Кризова ситуація	

4. Розробіть заходи, які може вживати служба управління персоналом на стадії стабілізації з метою запобігання можливій кризі.
5. Подайте у табличному вигляді особливості кадрової стратегії на різних стадіях життєвого циклу організації.
6. Розкрийте зміст взаємозв'язку між стратегіями організації та персонал-стратегіями на різних етапах життєвого циклу організації.
7. Поміркуйте, як ви уявляєте свій власний цикл життєдіяльності.
8. Проаналізуйте, як змінюється трудова мотивація на різних етапах життєвого циклу організації.
9. Напишіть есе з досвіду відомих компаній для ілюстрації вдалих управлінських рішень, що дозволили їм подолати кризові ситуації.

## Література для поглибленого вивчення

---



---



1. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
2. Хандій О. О. Управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу підприємства : аспект самоорганізації / О. О. Хандій. — Вісник ДонНУ. Серія В : Економіка і право : спец. вип. — Т. 2. — С. 96—101.

3. *Greener L.* Evolution and Revolution as Organazations Grow / L. Greener. — Harward Bussiness Review, August, 1972.
4. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом : підруч. для студ. вищих навч. закл. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
5. *Адизес И.* Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес. — М.: БестБизнесБукс, 2007. — 286 с.
6. *Комиссарова Т. А.* Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Т. А. Комиссарова. — М.: Дело, 2002. — 312 с.
7. *Лавизина О.* Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система / О. Лавизина // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 5. — С. 47—60.



## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 11.1. Цілі, напрями та збалансовані показники оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.
- 11.2. Система показників ефективності діяльності служби управління персоналом.
- 11.3. Методи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.
- 11.4. Зарубіжний досвід підвищення ефективності стратегічного управління персоналом.

*Резюме*

*Терміни і поняття*

*Питання для перевірки знань*

*Завдання для індивідуальної роботи*

*Література для поглибленого вивчення*

*Вивчивши матеріал цього розділу, ви будете знати:*

- цілі, напрями та складові ефективності стратегічного управління людськими ресурсами;
- систему збалансованих показників, ключові показники ефективності, показники економічної та соціальної ефективності;
- підходи до оцінювання стратегічного внеску служби управління людськими ресурсами в результати діяльності організації;
- методи та шляхи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами;
- особливості зарубіжного досвіду досягнення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами,

*а також уміти:*

- провадити аналіз ключових показників ефективності в системі стратегічного управління людськими ресурсами;
- оцінювати стратегічний внесок служби управління персоналом у результати діяльності організації;
- розробляти систему показників ефективності діяльності менеджерів з персоналу;
- провадити порівняльний аналіз різних шляхів підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

### **11.1. Цілі, напрями та збалансовані показники оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами**

---

---

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається ступенем досягнення стратегічних цілей компанії, здатних забезпечити її рух на перспективу в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Ключовими факторами конкурентної переваги стають не стільки ефективність фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, скільки здатність організації мобілізувати і ефективно використовувати свої нематеріальні активи. Серед останніх — стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та людський капітал. Активаторами цих факторів є співробітники компанії, що виступають як об'єкт та суб'єкт стратегічного управління. Для того щоб забезпечити ефективність управління сучасним бізнесом та його людськими ресурсами, необхідно розробити комплекс стратегічних цілей і відповідних ключових показників, а також збалансовану систему вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії. Це дозволить подолати розрив між сформульованою та реалізованою стратегією, який є головною проблемою сучасної управлінської практики.

Метою оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є визначення його реального внеску в реалізацію довгострокових економічних та соціальних цілей організації з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових та часових витрат.

На наш погляд, система вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії повинна оцінювати, по-перше, загальні показники ефективності діяльності організації, які сукупно характеризують досягнення її стратегічних цілей і продуктивність використання ресурсів. По-друге, вона повинна вимірювати внесок відділу управління людських ресурсів та його окремих працівників у досягнення загальних результатів. По-третє, система має визначати індивідуальні результати трудової діяльності працівників в аспекті їх внеску у досягнення стратегічних цілей. З іншого боку, система показників ефективності стратегічного управління людськими ресурсами має охоп-

лювати економічні та соціальні, кількісні й якісні аспекти діяльності, враховувати часові та просторові горизонти бізнесу організації. Нарешті, важливою вимогою до системи стратегічного вимірювання результатів діяльності компанії є можливість їх порівняння з аналогічними показниками діяльності інших компаній, що оперують в тому ж бізнесі, тим самим оцінити свою конкурентоспроможність на ринку.

За умов ринкової економіки основними результатами стратегічного розвитку організації є одержаний прибуток, продуктивність компанії загалом і живої праці зокрема, частка принципово нової продукції у товарному асортименті, обсяг зайнятої ринкової ніші, рейтинг компанії за індексом конкурентоспроможності, додана вартість, ринкова вартість компанії, курс її акцій на ринку. Крім кількісних параметрів стратегічних результатів діяльності компанії, до системи оцінювання слід включати якісні, до яких можна віднести якість праці та продукції з точки зору відповідності вимогам споживачів, якість трудового життя працівників організації.

Проте обмежувати стратегічні досягнення організації лише економічними показниками не є правильним. Коли пріоритетними стають нематеріальні активи компанії, ефективність її розвитку насамперед визначається ефективністю соціальних інвестицій, стійкістю та інноваційністю корпоративної культури, іміджем та репутацією компанії на ринку, ступенем її соціальної відповідальності.

Узагальненими соціальними показниками ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є задоволеність працівників роботою в компанії, ефективність стратегічного лідерства, ступінь умотивованості до творчої та інноваційної діяльності, ефективність внутрішніх комунікацій тощо.

На рівні всієї організації ефективність стратегічного управління людськими ресурсами можна оцінити за такими напрямками (оцінними параметрами) [1]:

— *пріоритетність людського та інтелектуального потенціалів у роботі з людьми*, про що свідчать річні сумарні вкладення компанії в облаштування робочих місць, навчання співробітників, у систему соціальної та матеріальної підтримки, заходи корпоративної культури, поліпшення житлових умов, розвиток спорту й інших форм здорового способу життя, які перевищують суму коштів, що виділяються на розвиток виробничих потужностей, організацію збуту продукції та інші технологічні й технічні процеси;

— *ступінь виконання кадрової стратегії та політики компанії, використання ресурсів, виділених під цільові завдання* (наприклад, зростання інвестицій у людський капітал і віддача від них)

— увага до кадрової стратегії та політики з боку найвищих органів компанії — ради директорів, правління, зокрема кількість розглянутих питань, ухвалені рішення та їх виконання.

Рівень сприйняття стратегічних перспектив розвитку організації як показник її ефективності потребує посиленої уваги з огляду на те, що, за матеріалами обстежень *Balanced Scorecard Collaborative*, для сучасних компаній характерна така ситуація:

- лише 5 % працівників розуміють стратегію своєї компанії;
- лише 25 % менеджерів отримують винагороду, напряму пов'язану зі стратегією;
- 60 % організацій не пов'язують бюджет зі стратегією;
- 86 % керівних команд витрачають менше години на місяць на обговорення стратегії;

— *ступінь інформаційного забезпечення роботи з людьми* (надійність обліку, обробки аналітичної корпоративної кадрової інформації, наявність виданих компанією засобів інформування працівників, забезпечення службовою, професійною, соціальною інформацією безпосередньо співробітників та їх робочих місць, надходження інформації про практику кадрової роботи у фірмах-конкурентах та інших організаціях;

— *стиль управління в компанії*: регулярність зустрічей з HR-менеджерами та іншими співробітниками, порядок розгляду скарг і претензій працівників, увага до знаменних дат (ювілеї, свята, дні народження, нагороди тощо) як своїх співробітників і членів своєї управлінської команди, так і партнерів, постачальників, клієнтів компанії;

— *ступінь згуртованості і кваліфікація команди керівників у питаннях управління персоналом*, зокрема навчання керівників, видання монографій, книг, статей з кадрової тематики.

Під час оцінювання лінійних керівників слід виходити з того, що їх роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами має зростати. Поряд з показниками діяльності структурних підрозділів, які вони очолюють, необхідно визначати ефективність управлінських рішень щодо роботи з кадрами, зокрема їх роль у реалізації стратегічних цілей управління персоналом, створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку міцної корпоративної культури.

Важливою вимогою до побудови системи оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в організації є взаємозв'язок її показників, який дозволяє порівняти результати діяльності різних структурних підрозділів на основі однакових оціночних критеріїв. Така збалансована система показників



— ЗСП (*balanced scorecard* — *BSC*) створена Р. С. Капланом та Д. П. Нортоном у 1992 р. і тепер є поширеною у практиці зарубіжних і частково — українських компаній. Збалансована система показників ефективності дає можливість керівникам пов'язати стратегію компанії з набором взаємозалежних індикаторів, індивідуально розроблених для різних рівнів управління.

Основне призначення системи полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, доведенні до кожного співробітника компанії, забезпеченні моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

Більшість систем оцінювання ефективності базуються на річному бюджеті й оперативному плані компанії, тобто орієнтовані на короткострокові періоди й тактики, а не на стратегію.

В огляді, проведеному *Renaissance Worldwide* і журналом *CFO Magazine* серед 200 найбільших зарубіжних компаній, підкреслюються такі недоліки традиційних систем оцінювання:

- бачення і стратегія не забезпечують керівництва до дії. Менше 40 % менеджерів середньої ланки й 5 % працівників нижчого рівня чітко розуміють бачення й діють на основі стратегії;

- завдання, досягнення й ініціативи співробітників не пов'язані зі стратегією. Як правило, вони встановлюються відповідно до річного фінансового плану. Лише 50 % вищих керівників, 20 % менеджерів середнього рівня та 10 % працівників нижчого рівня здійснюють свої дії й використовують системи заохочення, орієнтовані на виконання стратегії.

- розподіл ресурсів не пов'язаний зі стратегією. Лише 43 % компаній мають стратегії, чітко пов'язані з річним бюджетом;

- зворотний зв'язок має тактичний характер. Системи оцінювання орієнтовані на контроль короткострокової операційної ефективності, а не довгострокової стратегії. У середньому 45 % менеджерів не витрачають ані хвилини часу на обговорення й прийняття стратегічних рішень, 85 % команд керівників витрачають на це менш ніж дві години на місяць.

Як показали результати огляду, близько 50 % компаній будують системи оцінювання ефективності, базуючись винятково на фінансових показниках.

Поряд із традиційними системами, *BSC* також містить у собі фінансові показники як одні з найважливіших критеріїв оцінювання результатів діяльності, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, які оцінюють задоволеність покупців, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал

працівників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Передумовою виникнення збалансованої системи показників було, по-перше, прагнення зарубіжних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, співробітників, споживачів, партнерів, кредиторів. По-друге, стала очевидною необхідність включення до системи вимірювання показників нефінансового характеру, що дало б змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Цілком ясно, що базування методики оцінювання ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації. У результаті проведених досліджень виникла концепція збалансованої системи показників (BSC або ЗСП), яка дістала назву «збалансована» внаслідок комплексного підходу до оцінювання як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтувалася на чотирьох складових (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання) та відбивала інтереси усіх зацікавлених сторін.

Отже, система Д. Нортон і Р. Каплана дозволяє менеджерам розглядати бізнес у чотирьох проєкціях, тобто передбачає відповіді на чотири запитання:

- 1) як оцінюють компанію **клієнти** (аспект клієнта)?
- 2) які **бізнес-процеси** можуть забезпечити компанії виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект)?
- 3) яким чином, використовуючи **персонал** організації, можна досягти її подальшого зростання (аспект інновацій та навчання)?
- 4) за якими **фінансовими** показниками оцінюють компанію акціонери (фінансовий аспект)?

За кожним питанням визначають: цілі, показники, завдання, заходи. Отже, можна скласти таблицю для оцінювання основних проєкцій компанії (табл. 11.1).

*Таблиця 11.1*

**ОСНОВНІ ПРОЄКЦІЇ КОМПАНІЇ ТА ЇХ ОЦІНЮВАННЯ**

Проєкція	Цілі	Показники	Завдання	Заходи
Маркетинг				
Бізнес-процеси				
Персонал				
Фінанси				

У межах кожної проєкції ЗСП ефективно управляє такими ключовими процесами:

- 1) переведення бачення в стратегії;
- 2) комунікація і зв'язок;
- 3) бізнес-планування;
- 4) зворотний зв'язок і зміцнення знань у царині стратегічного управління.

Ці процеси є обов'язковими для кожної проєкції. Сукупний розгляд проєкцій і процесів дозволяє побудувати матрицю процеси/проєкції (4 на 4), яка, на нашу думку, дає змогу створити комплексну карту стратегічного управління.

У рамках побудови ЗСП показники ефективності визначаються для кожного завдання. Кожен з показників має нормативне значення, що передбачає досягнення поставленої мети у необхідні терміни. На основі показників та їх нормативних значень, а також допустимих меж відхилень від цільового значення формується Карта показника. Зазвичай використовується близько 15—25 показників для компанії, 10—15 — для підрозділів і по 3—5 — для окремих співробітників.

Крім того, управлінці дістають відповіді на основні запитання: за рахунок чого компанія створює свою вартість? Які процеси є ключовими в її діяльності? Який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій? Яка їхня відповідність обраній стратегії? Які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою досягнення довгострокових цілей організації? У результаті використання збалансованої системи показників діяльність компанії стає прозорішою і керованішою.

Чотири проєкції ЗСП (фінанси, клієнти, персонал, бізнес-процеси) є наскрізними для оцінювання усіх функціоналів компанії. Скажімо, управління персоналом у названих проєкціях оцінюється таким чином:

- фінанси (4—6 показників): оцінюється ефективність інвестицій у персонал — капіталовкладення у підготовку та підвищення кваліфікації, фонд оплати праці, виконання HR-бюджету загалом;

- клієнти (3—5 показників): оцінюється ефективність взаємодії підрозділу персоналу зі співробітниками інших підрозділів підприємства, які є його внутрішніми клієнтами — рівень умотивованості, задоволеності, лояльності працівників, їхня самооцінка, відсутність напруги у стосунках між керівниками та підлеглими, відсутність симптомів стресу у працівників;

- бізнес-процеси (5—7 показників): оцінюється за кожною підсистемою управління персоналом — найму, добору, відбору

та обліку кадрів, профорієнтації та адаптації, планування й маркетингу персоналу, навчання й розвитку, оцінювання й мотивації та ін.;

- навчання та розвиток персоналу (4—6 показників): оцінюється за результатами навчання та розвитку — за рівнем компетенцій співробітників відповідно до вимог з боку робочих місць.

Показники ЗСП конкретизуються для кожного структурного підрозділу компанії. Наприклад, компанія «Клейофф Україна» розробила показники для вимірювання досяжності стратегічних цілей компанії: фінансові (Ф): показники обсягу продажів та чистого прибутку; клієнтські (К): дотримання договірних зобов'язань, поліпшення якості обслуговування, підтримка оптимального асортименту; внутрішні бізнес-процеси (БП): удосконалення системи логістики (рівень запасів, пересортиця, дебіторська заборгованість); навчання і розвиток (Р): створення організації, яка самонавчається, підвищення лояльності й результативності співробітників. При цьому до відділу продажів було доведено такі показники: Ф — маржинальний прибуток, кількість нових клієнтів; К — рівень задоволеності клієнтів; БП — зменшення дебіторської заборгованості; Р — кількість менеджерів, які підвищили свою категорію. Відділу складської логістики встановили показники: Ф — відсоток списань товару з вини складу; К — кількість рекламаций від клієнта (через недовантаження і т. д.); БП — відсутність зауважень по супроводжувальних документах; Р — виконання індивідуальної програми розвитку. Введення системи збалансованих показників дозволило суттєво підвищити ефективність виконання й реалізувати його зв'язок із стратегічними цілями компанії.

Варто наголосити, що чотири проєкції Каплана і Нортон (маркетинг, бізнес-процеси, персонал, фінанси) не треба сприймати як усталену схему. Компанії залежно від конкретної ситуації можуть удосконалювати, доповнювати модель іншими проєкціями та показниками, хоча істотна перевага ЗСП — її концентрованість і якість подання інформації.

Так, Ж. Смирнова пропонує структуру HR-BSC, яка містить, на відміну від класичної моделі BSC, п'ять основних перспектив: навчання і розвиток, задоволеність співробітників, внутрішні процеси, результати роботи, задоволеність клієнтів/інвесторів [2]. Сполучною ланкою між п'ятьма перспективами в HR BSC служить причинно-наслідковий зв'язок між перспективами та кадровими завданнями компанії (рис. 11.1).

Перспективи	HR-BSC завдання
Навчання і розвиток	→ Формування та розвиток компетенцій персоналу
Задоволеність співробітників	→ Розробка моделі організаційної культури з потужним мотиваційним потенціалом
Внутрішні процеси	→ Створення нових продуктів і послуг, орієнтованих на змінювані потреби споживачів
Результати роботи	→ Збільшення доходів і ринкової вартості компанії
Задоволеність клієнтів/інвесторів	→ Створення позитивного іміджу компанії, повернення споживачів, повторні інвестиції

Рис. 11.1. Зв'язок між перспективами та кадровими завданнями компанії

Перспективу навчання і розвитку, що є ключовою компетенцією HR-відділу, можна розглядати як складову окремого напрямку стратегії компанії. Тому завдання, поставлені для чотирьох інших перспектив, визначаються виходячи з компетенцій співробітників організації. Невід'ємною складовою перспективи навчання і розвитку також є вдосконалення систем знань та інформаційного забезпечення діяльності. Інвестиції у навчання і розвиток персоналу, у запровадження нових систем якості, розроблення нових, оптимальніших бізнес-процесів є ключовими цілями для перспективи «навчання і розвиток».

Перспектива «задоволеність співробітників» розкриває фактори підвищення ступеня задоволеності працівників роботою в компанії. Загальновідомо, що співробітник може «випадково прийти в компанію», але не може «випадково залишитися». Ця перспектива HR-BSC заснована на концепції управління за цілями, згідно з якою стратегію буде реалізовано тільки у разі узгодженості цілей менеджменту з цілями рядових співробітників.

Аналізуючи перспективу «задоволеність співробітників», необхідно пам'ятати, що цілі найбільш вдалі, якщо вони:

- поставлені з урахуванням ключових результативних сфер діяльності;
- досяжні, але підвищують напруженість ритму роботи;

- встановлені у сферах, які контролюються працівником і не виходять за межі його компетенції;
- відповідають спільним корпоративним цілям і узгоджуються з планами підрозділу;
- мають визначені часові орієнтири.

Перспектива «задоволеність клієнта/ інвестора» дозволяє підвищити вартість компанії в очах інвесторів, показавши величину повернення інвестицій у розвиток персоналу. На думку Ж. Смирнової, задоволеність інвестора визначається чотирма ключовими чинниками діяльності компанії [2]:

— удосконалення процесу управління компанією (в результаті грамотної постановки цілей і розподілу зон відповідальності між підрозділами інвестор уникає непотрібних витрат, пов'язаних з дублюванням функцій, утриманням «зайвих» співробітників тощо);

— запровадження практики обміну досвідом і знаннями серед співробітників (у результаті використання знань і навичок працівників компанії інвестор скорочує витрати на залучення зовнішніх тренерів; кросс-командні комунікації менш витратні ніж просування по вертикалі);

— ефективне використання сучасних технологій підбору персоналу і його адаптації (застосування проектних методик на етапі відбору персоналу дозволяє з високою мірою достовірності виявляти мотиваційні переваги кандидатів і заздалегідь оцінювати потрібні для вкладення інвестиції);

— створення стратегічних компетенцій (формування і оцінювання необхідних для розвитку компанії навичок дозволяє виявити розриви в загальній стратегії компанії і сформуванню кадровий резерв для їх заповнення).

Зазначимо, що як і будь-який інструмент стратегічного планування, BSC має переваги та обмеження у практичному застосуванні. BSC дає змогу HR-практикам:

- усунути розрив між формуванням стратегії та її реалізацією;
- оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища;
- оцінити виконання стратегії.

Проте ця система є лише інструментом втілення ідей, а не методом їх створення. BSC не дозволяє:

- створити стратегію;
- відмовитися від традиційних інструментів планування й контролю;
- запровадити дану ідеологію на підприємстві з негативною корпоративною культурою.

## 11.2. Система показників ефективності діяльності служби управління персоналом

---

---

Наступною складовою системи оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є визначення внеску служби управління персоналом у реалізацію обраної стратегії компанії.

Система оцінювання ефективності кадрової роботи у загальному вигляді містить такі блоки:

I. Зміст оцінювання (об'єкт аналізу, цілі та конкретні напрями діяльності кадрової служби, бізнес-процеси управління персоналом, результати її діяльності).

II. Система показників оцінювання та їх вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, якою визначаються порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни та періодичність, а також організаційні й технічні засоби, що використовуються під час оцінювання кадрової служби.

Метою оцінювання ефективності кадрової служби є визначення її внеску в результати роботи компанії та досягнення стратегічних цілей формування, використання й розвитку людських ресурсів.

Зміст оцінювання охоплює:

—витрати за основними напрямками діяльності кадрової служби (пошук, підбір і відбір персоналу, адаптація, навчання й розвиток, мотивація, корпоративні заходи тощо);

—ефективність бізнес-процесів управління персоналом (наймання, адаптації, навчання й розвитку, компенсацій, організації праці та розстановки кадрів, поліпшення соціально-психологічного клімату та ін.).

Показники ефективності стратегічної діяльності HR-відділу доцільно розподілити на загальні й часткові.

Загальний внесок стратегічного управління персоналом оцінюється за допомогою порівняння витрат і результатів процесу стратегічного управління людськими ресурсами. Ефективність цього процесу конкретизується за такими параметрами:

1) досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого і мотивованого персоналу, сформованого в результаті реалізації вибраної кадрової стратегії та політики. Узагальнюючим показником результативності кадрової служби може бути продуктивність праці, розрахована як

частка від ділення обсягу одержаної продукції у вартісному вираженні на витрати праці, виражені чисельністю працівників, витратами часу або витратами підприємства на робочу силу. В останньому випадку необхідно врахувати, що на різних підприємствах вартість одиниці праці істотно розрізняється, оскільки обсяг витрат на робочу силу не однаковий. Тому показник продуктивності праці визначається або як частка від ділення обсягу виробленої продукції у вартісному вимірі (у поточних цінах) на обсяг витрат на робочу силу, або як відношення рівня продуктивності праці (у вартісному вимірі) до величини витрат, що припадають на ту саму одиницю витрат праці;

2) досягнення цілей стратегічного управління персоналом з мінімальними витратами засобів і дотриманням персонал-бюджету. Цей параметр характеризує не лише ефективність системи стратегічного управління персоналом, а й її економічність. Йдеться про адаптоване застосування відомого методу аналізу витрат/результатів (*cost/benefit analysis*). Цілі стратегічного управління людськими ресурсами пов'язані з формуванням людського потенціалу організації, здатного реалізувати її стратегію. За допомогою управлінського впливу необхідно забезпечити певні рівні показників стану людського потенціалу. Ефект управління у даному разі можна оцінити ступенем відповідності фактичного стану людського потенціалу бажаному або різницею між його попереднім і досягнутим рівнем розвитку. Показники можуть охоплювати як різні фази відтворення людського потенціалу, так і різні напрями кадрової стратегії. Результати необхідно зіставляти з витратами, що мали місце у ході досягнення кожної цілі, при цьому головним пріоритетом буде саме реалізована ціль, а не економія на витратах.

Іншою вимогою до оцінювання є врахування часових горизонтів досягнення цілей. Позитивний результат у короткостроковому періоді може обернутися значними втратами у довгостроковій перспективі. Наприклад, здійснення найму персоналу за мінімумом витрат для розв'язання проблеми короткострокового періоду може стати в подальшому на заваді розвитку стратегічних компетенцій співробітників організації;

3) вибір найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління. При цьому підході ефективність управління персоналом визначається через оцінювання прогресивності самої системи управління, рівня технічної оснащеності управлінської праці, компетентності та оперативності керівництва, якості застосовуваних методів управління.



Система оцінювання стратегічного внеску кадрового департаменту повинна включати економічні та соціальні показники. Якщо перші характеризують ефективність досягнення економічних цілей підприємства за рахунок використання його людських ресурсів, то другі визначають ступінь задоволення потреб та інтересів найманих працівників.

Компонентами економічної ефективності управління персоналом є [3]:

- 1) співвідношення результатів діяльності та витрат на персонал у контексті поставлених і реалізованих організаційних цілей;
- 2) довгострокові показники економічної ефективності управління персоналом, що відбивають внесок персоналу у тривалий розвиток компанії, які передбачають:

- стабільність — забезпечується стандартизованими бізнес-процесами управління персоналом і конкретизується в наступності складу персоналу, надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості, конфліктів і зривів;

- гнучкість — забезпечується адаптацією працівників до зміни умов діяльності. Гнучкість виявляється, зокрема, в умінні розробляти нові способи розв'язання проблем і втілювати їх у життя, активно сприяти організаційним змінам і бути готовим іти на конфлікти, якщо це необхідно для реалізації інноваційних рішень.

Показники стабільності й гнучкості не можуть бути одночасно досягнуті в повному обсязі, тому одне з головних завдань управління персоналом полягає в тому, щоб з урахуванням динаміки складних умов знайти розумний баланс між ними.

Компонентами соціальної ефективності управління персоналом слугують потреби, інтереси працівників, їх ставлення до роботи, цінностей компанії, колег та керівництва. З погляду Н. Чижова, загальним інтегральним показником оцінювання ефективності кадрової роботи є індекс задоволеності працівників корпоративною системою організації праці та соціальних відносин, що склалася в компанії. До складу цього індексу входять об'єктивні показники якості роботи (норми освітленості, зростання заробітної плати, зміна посади тощо), а також суб'єктивні, отримані методом опитування і соціологічних вимірів думок самих співробітників. Формула розрахунку такого індексу має вигляд [1]:

$$I_{y.c} = \sum P_{об} + \sum O_{поз} / N, \quad (11.1)$$

де  $I_{y.c}$  — індекс задоволеності співробітників умовами праці і трудовими відносинами;  $\sum P_{об}$  — сума об'єктивних показників

якості роботи (ступінь інформованості співробітника, знання інструкції правильної виробничої поведінки, динаміка зміни оплати праці, соціальної підтримки, кадрового зростання, сума коштів, що доводяться на навчання одного працівника в даний момент, на його преміювання);  $\sum O_{\text{поз}}$  — сума суб'єктивних позитивних оцінок співробітниками свого задоволення роботою і трудовими відносинами (до позитивних оцінок належать усі висловлювання співробітників без незадовільної оцінки);  $N$  — загальна кількість співробітників, опитаних у компанії.

На нашу думку, індекс задоволеності працівників є інтегральним показником лише соціальної ефективності управління персоналом, а не загальної, оскільки він базується переважно на суб'єктивних оцінках, які важко інтегрувати з об'єктивними статистичними показниками. Тому доцільніше оцінювати ефективність стратегічного управління людськими ресурсами системою показників, що містить як економічні, так і соціальні. Приклад такої системи наведено в табл. 11.2 [3].

Таблиця 2

**СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Напряму аналізу	Показники	Вимірювання показників
Показники економічної ефективності	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка
		Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
	Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламаций і їх динаміка
		Питома вага браку і його динаміка
	Витрати на персонал	Загальні витрати підприємства на персонал за певний період
		Частка витрат на персонал в обсязі реалізації та її динаміка
		Витрати на одного працівника та їх динаміка
	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями та програми діяльності служб персоналу у розрахунку на одного працівника

Напряму аналізу	Показники	Вимірювання показників
		Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
Показники соціальної ефективності	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємини з колегами
		Взаємини з керівництвом
		Відносини із громадськістю, клієнтами
		Відповідність організаційних і особистих цілей
	Рівень задоволеності персоналу	Коефіцієнт відновлення персоналу і його динаміка
		Рівень вибуття
		Рівень конфліктності в колективі
		Кількість скарг від працівників

Варто наголосити, що між економічною й соціальною ефективністю управління персоналом існує як взаємодоповнюваність, так і суперечливість. Досягнення їх розумного балансу є однією з центральних проблем стратегічного управління людськими ресурсами.

Комплексний підхід до оцінювання економічної та соціальної ефективності управління персоналом реалізує модель оцінювання кадрового департаменту Дейва Ульріха, яка містить п'ять параметрів:

1) показник продуктивності — випуск продукції на одиницю витрат, на одного працівника;

2) показник вимірювання бізнес-процесів — швидкість реалізації кадрових бізнес-процесів і процедур. Обчислюється шляхом порівняння з аналогічними показниками інших компаній методом бенчмаркінгу;

3) витрати та віддача у ході реалізації спеціальних програм або ініціатив в управлінні персоналом — аналог ROI (віддача від інвестицій);

4) лояльність, моральний клімат у колективі. Оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.

5) потенціал організаційних можливостей. Порівнюється швидкість реалізації кадрового бізнес-процеса до і після нововведень.

Введення останнього параметра до системи оцінювання пояснюється участю служби персоналу в управлінні змінами в компанії.

Крім загальних, система оцінювання стратегічного внеску кадрового департаменту має включати часткові показники оцінювання ефективності кадрової роботи. Вони пов'язані, по-перше, з окремими її напрямками [1]. Так, може йтися про ефективність діяльності з найму персоналу, з адаптації та розвитку, оцінювання і мотивації тощо.

Забезпечення відповідності вимог виробничих процесів та якості праці оцінюється за показниками:

- частка помилок у виробничій діяльності;
- середній час надвиробітку на одного працівника;
- частка перевищення або зниження норм праці за різними процесами та категоріями;
- частка адміністративного персоналу у його загальній чисельності;
- коефіцієнт стабільності роботи за різними процесами та категоріями;
- частка розширення штату;
- плинність кадрів.

Для оцінювання мотивування персоналу використовують, поряд з іншими, такі показники:

- частка фонду оплати праці в обсязі продажів;
- частка мотиваційної складової у компенсаційному пакеті працівників;
- витрати на соціальні програми: соціальні пільги, страхування, матеріальна допомога та інше.

По-друге, частковими показниками ефективності діяльності служби персоналу є показники індивідуального внеску менеджерів і фахівців цього департаменту. Для вимірювання ефективності успішні компанії послуговуються системою ключових показників ефективності — КРІ (*Key Performance Indicators*). Ключові показники ефективності — це дані, за якими оцінюється результативність і ефективність дій персоналу, процесів і функцій управління компанією, ефективність конкретної діяльності. Саме ключові показники ефективності (КРІ) дозволяють здійснювати контроль ділової активності працівників компанії у реальному часі на основі вимірних показників. При цьому оцінюються не лише фінансові результати, а й інші аспекти діяльності. Система «прив'язує» винагороду менеджера до результатів його роботи, забезпечує відстеження того, як діяльність кожного менеджера

впливає на стратегічні цілі компанії. Завдяки цьому менеджери можуть уникати «пасток часу», коли виконання поточних щоденних завдань перешкоджає завданням, спрямованим на досягнення стратегічних результатів (цілей).

Використання системи КРІ дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу як мінімум на 15 %. Вона дає можливість:

- підвищити винагороду результативним і ефективним працівникам;
- позбутися недбалих і неефективних працівників економічними, а не адміністративними заходами;
- істотно знизити залежність величини винагороди від зовнішніх чинників, на які працівник вплинути не може;
- визначити розмір бонуса співробітника відповідно до результатів виконання його персональних КРІ;
- закріпити за кожним співробітником відповідальність за певну ділянку роботи;
- оцінити внесок працівника у досягнення спільної стратегічної мети компанії.

Прикладами КРІ для фахівців та менеджерів з персоналу можуть служити такі показники:

а) для рекрутера:

- задоволеність нових працівників процесом набору на роботу;
  - відсоток звільнення нового персоналу після певного проміжку часу;
  - відсоток прийнятих пропозицій з влаштування на роботу;
  - частка співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін;
  - відсоток закриття вакансій протягом фіксованого часу;
  - середня кількість співбесід з кандидатами, які надіслали резюме;
  - оцінювання ефективності роботи нових працівників після певного проміжку часу;
  - середній проміжок часу, за який кандидат отримує відповідь після співбесіди;
  - витрати, необхідні для наймання працівника на одну вакансію;
  - середній час, упродовж якого вакансія є відкритою.
- б) для фахівців з розвитку (підвищення кваліфікації персоналу):
- середній проміжок часу, протягом якого працівник займає одну і ту саму посаду/ виконує одну функцію;
  - пропорція внутрішнього та зовнішнього навчання/ тренування працівників;

- задоволеність працівників тренуванням;
- ефективність та ROI навчання;
- відсоток бюджету HR-відділу на навчання;
- витрати на навчання на одного працівника;
- відсоток працівників, які пройшли тренування протягом певного періоду часу;
- відсоток працівників, що регулярно отримують зворотній зв'язок щодо виконаної роботи та свого прогресу.

Для практичного використання методу КРІ в організації можна запропонувати стандартизовану форму, фрагмент якої наведено в табл. 11.3.

*Таблиця 11.3*

**ФРАГМЕНТ ФОРМИ КРІ ДЛЯ РЕКРУТЕРА**

Цілі та показники діяльності	Значимість показників	Характеристика результатів	Стандарти	Результати цільові досягнуті	Терміни цільові досягнуті
кількість оброблених заяв	0,2	% оброблених своєчасно заяв	90 %		
кількість проведених інтерв'ю	0,3	відповідність встановленим витратам часу	15 хв для претендента на посаду		
кількість заповнених вакансій	0,5	відповідність кадровій потребі	допустима модель компетенції		

Поряд із зазначеним слід вказати на недоліки системи ключових показників ефективності:

- за незадовільної роботи підрозділу усі його співробітники можуть втратити в оплаті праці, оскільки персональні КРІ, пов'язані з ключовими показниками усього відділу;
- не всі співробітники можуть безпосередньо впливати на стратегічні КРІ компанії. Якщо бонус залежить від чистого прибутку і продажів, не завжди офісні працівники зможуть на нього вплинути;
- в українських компаніях до системи КРІ часто ставляться однобічно: перевиконання показників не заохочується, тоді як за недовиконання працівника позбавляють якоїсь частини окладу;
- важко розробити КРІ для оцінювання діяльності багатьох управлінських та інженерно-технічних фахівців (бухгалтерів, інженерів, програмістів).

Крім показників, що із запізненням відбивають результати роботи після закінчення періоду діяльності, потрібно зважати на випереджальні показники, які дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів. До них віднесемо показники відповідності компетентності менеджменту імперативам стратегії. До них належать: відсоток стратегічно важливих позицій, для яких розроблені профілі компетенцій; відсоток стратегічно важливих позицій, для яких розроблені інструменти і процедури їх оцінювання; відсоток менеджерів, чия компетентність реально відповідає стратегічним вимогам; відсоток позицій, для яких розроблені програми розвитку.

Поряд зі статистичними показниками ефективності роботи кадрових служб в умовах стратегічного управління персоналом використовуються експертні оцінки. Їх одержують шляхом анкетування співробітників компанії з метою з'ясування їх ставлення до кадрового департаменту. До анкети можна включати загальні та конкретні питання («Чи задоволені ви діяльністю HR-служби?», «Чи одержуєте ви своєчасну та об'єктивну інформацію від HR-служби?», «Наскільки професійно було проведено певний захід?», «Яку користь ви одержали від проведеного тренінгу?» тощо). Дана методика проста в застосуванні, не вимагає великих часових і матеріальних витрат. Доцільно регулярно проводити такі опитування, щоб відстежувати динаміку показників ставлення співробітників компанії до служби управління персоналом.

Поширеним є також такий суб'єктивний метод оцінювання, як інтерв'ю керівника HR-служби з підлеглими та керівника компанії з HR-директором. За оцінками *Begin Group*, 48 % компаній використовують цей метод. Проте недоліком цих методів є неминуча суб'єктивність оцінок учасників опитування.

Оцінювання ефективності діяльності кадрового підрозділу найчастіше здійснює директор компанії (або рада директорів), а також керівник цього підрозділу. Періодичність оцінювання залежить від його завдань і може відбуватися раз на рік, на квартал (здебільшого), на місяць, навіть на тиждень, скажімо, оцінювання пібору персоналу. Найбільш відповідальним є оцінювання кадрової служби за підсумками реалізації стратегії управління персоналом, яке повинно визначити її реальний внесок у досягнення стратегічних цілей організації.

Об'єктивний аналіз ефективності діяльності кадрового департаменту дозволяє прийняти обґрунтовані рішення щодо оптимізації HR-бюджету, посилення мотивації та утримання персоналу,

покращання показників трудової діяльності та ступеня задоволеності персоналу кадровою роботою в організації, підвищення ефективності навчання. На базі результатів оцінювання приймаються управлінські рішення щодо посилення ролі кадрового департаменту як стратегічного партнера організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами має на меті забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, і тому для оцінювання його ефективності необхідно порівнювати власні результати з аналогічними по групі компаній певної галузі. Технологія такого порівняння називається бенчмаркінгом (*benchmarking*). До показників, які можуть скласти базу порівняння в контексті оцінювання людських ресурсів, правомірно віднести такі, як рейтинг і стан компанії в огляді ринку заробітних плат і компенсаційних пакетів, додана вартість, що припадає на одного працівника компанії, додана цінність, створена новоприйнятими працівниками, задоволеність персоналу, прибутки і прибуток на одного співробітника, доля винагороди в загальних витратах, доля преміальних виплат у заробітній платі, кількість працівників компанії на одного співробітника кадрового підрозділу, середній стаж роботи за фахом в компанії, рівень освіти працівників у компанії, загальна й невимушена плинність персоналу, відсутність на роботі, частка витрат на розвиток персоналу, рівні компетентності працівників, наповненість соціального пакета. Порівняння різних компаній за цими показниками дає уявлення не тільки про рівень конкурентоспроможності організації на ринку, а й про її привабливість як роботодавця.

### **11.3. Методи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами**

---

---

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається ступенем його відповідності цілям організації. Щоб досягти такої відповідності, необхідно:

- проводити періодичний контроль наявних систем управління персоналом з погляду їх відповідності цілям організації;
- притягати співробітників служби управління людськими ресурсами до розроблення й перегляду стратегічних та короткотермінових планів організації;
- інформувати відділ управління людськими ресурсами про цілі організації і прогрес в їх реалізації;



- забезпечити постійну участь вищого керівництва організації в розробленні й перегляді систем управління персоналом;
- оцінювати (включаючи матеріальну винагороду) роботу з управління людськими ресурсами за результатами діяльності організації (міри досягнення організаційних цілей).

На наш погляд, найдієвішими методами підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є такі:

- 1) методи програмно-цільового управління;
- 2) методи діалогово-адаптивного управління;
- 3) методи економіко-математичного моделювання;
- 4) методи формування відданості працівників своїй організації.

Розглянемо потенціал кожної групи методів детальніше. Необхідність застосування першої з них зумовлена тим, що ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається узгодженою взаємодією власників, керівників, персоналу компанії та інших зацікавлених сторін заради досягнення певних цілей. Щоб узгодити цілі та інтереси усіх сторін на стадіях розроблення та реалізації стратегії доцільно застосовувати **програмно-цільовий метод (ПЦМ)**, розроблений американськими та радянськими вченими у 60-х роках ХХ ст. Його ключовими поняттями є: проблема—ціль—комплекси цілереалізації—система розподілу ресурсів—система заходів (рішень). Головний інструмент методу — комплексна цільова програма («дерево цілей») — дає змогу:

- 1) зосередити зусилля на головних напрямках стратегічного розвитку організації та її людських ресурсів;
- 2) виявити проблеми і помилки в постановці загальних цілей та завдань і забезпечити швидку реакцію виконавців на ситуації, що постійно оновлюються, зі своєчасним їх коригуванням;
- 3) розкрити безперспективні, не працюючі на мету напрями, і створити умови для розвитку ініціативи структурних підрозділів;
- 4) досягти мети з мінімальними витратами у межах визначеного часового горизонту.

Програмно-цільовий метод в управлінні дозволяє досягати кінцевого результату за допомогою поетапних дій: формування «дерева цілей», розроблення адекватної програми виконання, реалізації програми моніторингу та контролю. Ключовою ідеєю програмно-цільового методу є матриця «мета — засіб» — ієрархічна структура чітко сформульованих цілей — програмних елементів, кожен з яких служить ступенем і засобом розв'язання проблеми.

Використання ПЦМ у розробленні системи стратегічного управління персоналом дає змогу здійснити [4]:

- визначити комплекс програмних цілей і уточнити функціональну структуру, що включає конкретні види діяльності з реалізації цих цілей;
- уточнити якісний і кількісний склад певних ланок, рівнів управління, між якими розподіляються програмні цілі;
- уточнити форми і типи зв'язків між органами управління, зокрема між лінійними та функціональними керівниками;
- налагодити механізми координації по вертикалі і горизонталі управління;
- аналізувати вплив чинників середовища, які задають певну типологію структури управління;
- визначити організаційний потенціал кожного рівня системи управління.

Завдання побудови «дерева цілей» (комплексної цільової програми) вирішується з використанням теорії графів [4, с. 278]. Наприклад, граф цілей можна зображувати у вигляді «дерева цілей» (рис. 11.2), де вершини графа є цілями формування комплексної цільової програми, дуги відображують логічні зв'язки між ними. Так, дуга між цілями Ц0 і Ц1 означає, що досягнення Ц0 включає залучення в організацію компетентних працівників. На рис. 11.1 показано взаємозалежність цілей, завдань та заходів комплексної цільової програми стратегічного управління людськими ресурсами організації.

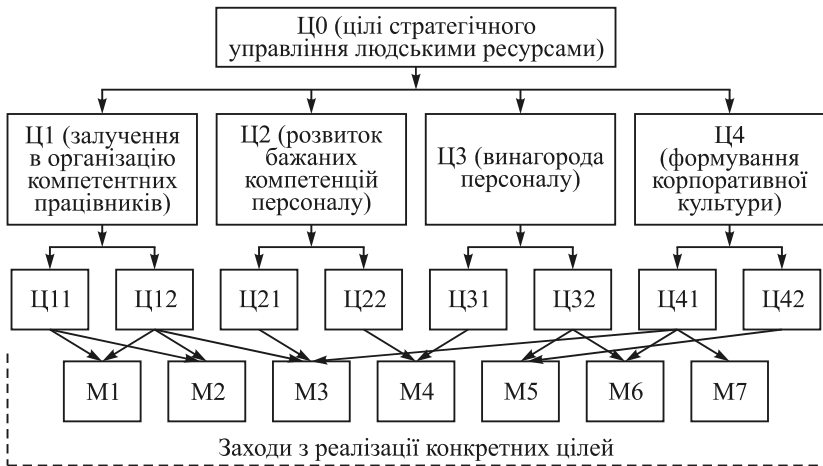


Рис. 11.2. Граф цілей комплексної цільової програми стратегічного управління людськими ресурсами організації

Програмно-цільовий метод передбачає застосування адекватного механізму управління персоналом, в якому можна виокремити: цілі управління (ЦУ); кількісний аналог цілей — критерії управління (КУ); фактори управління (ФКУ) — елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які вони впливають заради досягнення поставлених цілей; методи впливу на дані фактори управління (МУ); ресурси управління (РУ) — матеріальні й фінансові, соціальний і організаційний потенціали, використання яких забезпечує реалізацію вибраного способу управління та досягнення поставленої мети.

Отже, зміст механізму програмно-цільового управління можна відобразити формулою [4, с. 282]:

$$\text{Мех} = (\text{ЦУ}, \text{КУ}, \text{ФКУ}, \text{МУ}, \text{РУ}).$$

Цей механізм сприяє досягненню стратегічної мети організації, підпорядковуючи їй всі етапи та елементи управлінської діяльності.

Програмно-цільовий підхід до управління може бути доведений до безпосередніх виконавців у вигляді управління за цілями, або МВО, які розробляються для кожного працівника за його участю. **Сутність концепції МВО (*management by objectives*)** полягає у:

- 1) визначенні мети діяльності кожного працівника організації;
- 2) забезпеченні взаємозв'язку всіх цілей;
- 3) забезпеченні досягнення кожним виконавцем встановленої мети;
- 4) співробітництві керівника та підлеглого у визначенні та реалізації цілей діяльності підлеглого.

На відміну від традиційного процесу встановлення цілей, у процесі МВО цілі для працівників встановлюються керівником і підлеглим працівником спільними зусиллями). При цьому ступінь досягнення мети є основним критерієм оцінювання та винагородження діяльності підлеглого.

Необхідною складовою МВО є наявність зворотного зв'язку (*feedback*). В ідеалі МВО вимагає встановлення безперервного зворотного зв'язку, тобто такого, коли виконавець самостійно без зовнішнього втручання відстежує та коригує власні дії. Цей процес самоконтролю доповнюється періодичним оцінюванням роботи підлеглого на підставі його звітів.

Процес МВО складається з кількох взаємозв'язаних етапів, кожний з яких, своєю чергою, включає здійснення кількох кроків.

1. Етап встановлення цілей виконавця:
  - встановлення організаційних цілей;
  - встановлення організаційних цілей структурного підрозділу;
  - встановлення індивідуальних цілей.
2. Етап планування дій:
  - встановлення взаємозв'язків між цілями;
  - визначення завдань;
  - виділення ресурсів;
  - встановлення часових рамок;
  - обговорення трудових завдань з виконавцем;
  - делегування повноважень та розподіл відповідальності.
3. Самоконтроль працівника:
  - відстеження результатів своєї роботи;
  - періодичний перегляд цілей;
  - своєчасне виправлення відхилень.
4. Періодична звітність:
  - оцінювання ступеня досягнення цілей керівником;
  - оцінювання внеску працівника у досягнення цілей підрозділу та організаційних цілей;
  - виявлення сильних сторін виконання, а також аналіз прорахованих і невдач;
  - прийняття рішень щодо подальшої роботи.
5. Встановлення нових цілей і відновлення циклу.

Перевагами МВО є насамперед оптимізація організаційної структури управління організацією. Завдяки використанню МВО чітко визначається, хто за що відповідає у процесі досягнення загальної мети компанії. Крім цього, внаслідок застосування МВО забезпечується більш доцільна мотивація працівників. Зацікавленість працівників у результатах діяльності виникає внаслідок особистої участі у процесі встановлення власних цілей, можливості «вкласти» в них свої ідеї, виявити свої компетенції та отримати допомогу від керівника. Нарешті, цей метод забезпечує ефективність контролю, оскільки винагороджується безпосередній результат діяльності та його відповідність сформульованим цілям. Разом з тим, слід зазначити деякі **недоліки МВО**:

- складність кількісного визначення цілей певних видів діяльності;
- можливість витоку інформації під час доведення цілей до кожного працівника;
- труднощі поєднання короткострокових і довгострокових цілей;
- бюрократизація управлінських процесів;
- недостатня компетентність персоналу у самоуправлінні.

Вкажемо на певні обмеження програмно-цільового методу. Він ґрунтується на чітко прописаних елементах, ієрархічних зв'язках та підпорядкуванні в організації, що, по-перше, ускладнює адаптацію до частих змін, постійних впливів і викликів зовнішнього середовища, а по-друге, обмежує виявлення ініціативи й розвитку самоуправління організації. Ці недоліки долає метод діалого-адаптивного управління.

**Діалого-адаптивне управління** базується на застосуванні синергетичного підходу до управління соціальними системами. Згідно з цим підходом, управління персоналом є відкритою нелінійною системою, для якої характерні взаємозв'язок мінливості, спадковості та відбору, адаптаційних і біфуркаційних механізмів, зворотні зв'язки, чергування аттракторів (точка або деяка безліч точок, до якої прагне динамічна система із часом, ніби «забуваючи» початкові умови) і гомеостазів (стан динамічної рівноваги системи в рамках мінімальної та максимальної межі соціальної стійкості) [5, с. 39]. Критерієм успішності функціонування системи управління персоналом є синергетичний ефект, який необхідно трактувати як результат орієнтації всіх суб'єктів системи у процесі їх взаємодії на досягнення цілей організації та задоволення потреб персоналу [5, с. 40].

Синергетичний підхід до управління персоналом відповідає новим особливостям сучасної організації, які зумовлені переходом [6]:

- від жорстких до гнучких структур управління;
- від ієрархії до мережі;
- від централізованого контролю до самокерованих структур;
- від директивного до діалогового управління;
- від збереження лінійного порядку до трансформації;
- від лінійної стійкості до функціонування на межі хаосу;
- від менеджменту змін до організації, яка змінюється;
- від підвищення кваліфікації співробітників до організації, яка навчається;
- від конкуренції до кооперації та співробітництва;
- від максимальної вигоди до соціально обґрунтованої;
- від цілі до еволюційного бачення майбутнього;
- від економічної компетентності до еволюційної.

За таких умов стають актуальними методи адаптивного управління, засновані на підвалинах синергетики.

Згідно з цим напрямом:

— підприємство є не тільки керованою системою, а й самоорганізацією;

— більшою мірою для організації характерні нерівноважні стани, коли вона рухається за законами нелінійного характеру (реакція системи непропорційна силі впливу на неї);

—в нелінійних системах можливе явище резонансного збудження, яке має більший ефект, ніж сильний, але не узгоджений в системах вплив;

—організація як відкрита система комбінує порядок і хаос. Хаос має творчу можливість породжувати новий порядок, що відбувається не під зовнішнім тиском, а спонтанно;

—організація є динамічною системою, параметри якої можуть змінюватися. Критичні точки їх зміни є біфуркаціями. В теорії сучасного управління їх порівнюють з «динамічними ключами», які відкривають різні шляхи розвитку. Це — пункти прийняття різних стратегічних альтернативних рішень, які дозволяють організації уникнути кризових явищ. Без урахування біфуркацій організації, не усвідомлюючи альтернативного розвитку, потрапляє в катастрофу;

—головним призначенням управління організацією стає розробка генеральної стратегії розвитку, тоді як окремі деталі узгоджуються в процесі самоорганізації та адаптації.

Управління людськими ресурсами у межах синергетичного підходу передбачає [5, с. 53—54]:

- постановку мети управління і визначення критеріїв функціонування об'єкта управління;
- опис початкових координат руху об'єкта і умов й параметрів кінцевого стану його функціонування;
- побудову адекватної організаційної структури;
- створення каналів зворотного зв'язку;
- визначення стратегій діяльності;
- розробку програм діяльності;
- формування основних рушійних сил: методів управління, інструментів самоорганізації, мотиваційного і контролювального механізму.

Ефективність управління людськими ресурсами у межах синергетичного підходу задається цільовою функцією [5, с. 54—55]:

$$|П-К| \rightarrow 0 \text{ (оптимальне управління)}$$

або

$$|П-К| \rightarrow \min \text{ (прийнятне рішення),}$$

де  $П_1, П_2, \dots, П_n$  — початкові параметри бажаного стану системи,  
 $К_1, К_2, \dots, К_n$  — критерії досягнення мети (бажаного стану системи).

Синергетичний підхід передбачає багатоваріантність сценаріїв розвитку системи управління персоналом. Розглянемо ситуацію

стратегічного вибору підприємства (рис. 11.3). Нехай по осі ординат розміститься параметр  $P_L$  — продуктивність праці, а по осі абсцис біфуркаційний параметр  $t$  — час.

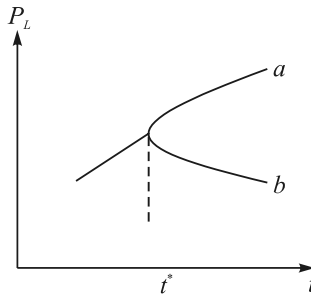


Рис. 11.3. Біфуркаційна діаграма: стратегічний вибір підприємства

Протягом певного часу підприємство забезпечувало підвищення продуктивності праці, використовуючи традиційні технології. З появою нових технологій конкурентоспроможність підприємства опинилася під загрозою. В точці  $t^*$  підприємство має альтернативні шляхи розвитку:

а) впроваджувати нові технології, супроводжуючи це інвестиціями в персонал і змінюючи організаційну і професійно-кваліфікаційну структуру;

б) продовжувати використовувати традиційну технологію, зберігаючи дешеву працю та частково удосконалюючи її організацію.

Не помітивши точки біфуркації взагалі, підприємство може зникнути з ринку.

Синергетичний підхід дає змогу подолати так звані патології в управлінні, до яких можна віднести:

- панування структури над функцією — наявність підструктури, яка не виконує істотних для діяльності організацій функцій або не має ні внутрішньо-, ні зовнішньоорганізаційного споживача своїх послуг;

- бюрократизація — наявність структури або функції, діяльність якої не регламентована вимогами технології та корпоративної культури, а здійснюється відповідно до індивідуальних цілей співробітників;

- стагнація — втрата організаційною структурою гнучкості, яка може бути діагностована, якщо організаційна структура не

змінювалася тривалий час, незважаючи на зміну діяльності, персоналу, зовнішнього середовища;

- дублювання організаційного порядку — наявність ділянки технології або функції, яка повторюється та здійснюється кількома підрозділами водночас.

У межах синергетичного підходу ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається можливістю гнучкого реагування на збурення зовнішнього середовища, задіянням механізмів самоорганізації, вищим ступенем свободи вибору шляхів досягнення цілей.

Результатом самоорганізації є саморозвиток системи, або її прогресивне перетворення для збереження й підтримки режиму, структури та мети своєї діяльності [7, с. 34] Усвідомлений саморозвиток здійснюється в процесі діалогічної адаптації — реакції системи на збурення середовища, яка передбачає когерентне узгодження дій організації з подразником. При цьому протилежне не відштовхується, а сприймається як варіант напрямку дії. В результаті підвищується рівень організації як системи та її оточення, оскільки забезпечується синхронність прогресивного розвитку.

Умовами стратегічного управління людськими ресурсами стають, по-перше, сприяння усвідомленню мети розвитку організації кожними її співробітником; по-друге, сприяння партнерській взаємодії керуючої та керованої підсистем, різних суб'єктів управління та різних зацікавлених сторін; по-третє, створення ситуації додаткової орієнтації, за якої виконання завдань потребує додаткового вироблення знань, розвитку нових компетенції, які стають джерелом подальшого руху та саморуху організації; по-четверте, розвиток нелінійного мислення керівників.

Отже, адаптивне управління в межах синергетичного підходу можна визначити як таке, що «засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої та керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації» [7, с. 38].

Синергетичний підхід є основою для розроблення технології ефективного стратегічного управління людськими ресурсами, яку, користуючись алгоритмом адаптивного управління [7, с. 55], можна розглядати як низку поданих нижче послідовних процесів:

1. Відгук системи стратегічного управління на збурення зовнішнього середовища, появу подразників-активаторів, якими можуть бути нові технології, нові ідеї, нові конкуренти тощо.



2. Оцінювання ситуації шляхом збирання й аналізу інформації про подразники. Сприйняття їх як нових можливостей розвитку та усвідомлення необхідності взаємоузгодження системи і зовнішніх впливів.

3. Спільне вироблення реалістичної мети, трансляція її до кожного рівня управління, кожного співробітника, трансформація її у внутрішні мотиви діяльності.

4. Розроблення варіативних моделей діяльності (стратегічних альтернатив), у яких загальні параметри та критерії визначаються керуючою системою, а адаптація та врахування конкретних особливостей здійснюється керованою системою (виконавцями).

5. Спрямована самоорганізація творчих працівників на виконання завдань шляхом вибору і реалізації альтернатив, додаткової орієнтації взаємодії та узгодження цільових функцій.

6. Поточне відстеження процесу із самоаналізом і самокоригуванням (контролінг).

7. Спільне прогнозування подальшого розвитку на основі аналізу результату та виникнення нових ідей.

У форматі синергетичного підходу до управління стратегія має пріоритет над тактикою, цілі стратегічного управління важливіші, за механізми і системи управління, цілі стають засобами розв'язання проблеми, а не проблеми розв'язуються для досягнення цілей.

Практична реалізація синергетичного підходу в стратегічному управлінні людськими ресурсами організації зумовлює ефективність реалізації не лише організаційних цілей, а й цілей саморозвитку людини у процесі її праці.

Не менш важливим є застосування методів **економіко-математичного моделювання**, яке дозволяє істотно підвищити ефективність прийняття управлінських рішень навіть в умовах серйозних фінансових обмежень, тобто без додаткових інвестицій. Розглянемо один з варіантів застосування цих методів у стратегічному управлінні людськими ресурсами, особливо прийнятний для антикризових стратегій компанії [8, с. 534—535]. Уявімо стратегію управління виробництвом і місце в ній персоналу у вигляді такої залежності:

$$S = \langle T_m, R_n, P_k \rangle, \quad (11.2)$$

де  $T_m$  — стратегія управління технологією виробництва;

$R_n$  — стратегія використання ресурсів;

$P_k$  — стратегія управління кваліфікованою працею персоналу.

Стратегічне управління персоналом базується на таких принципах:

- 1) надання відповідності професійно-якісного рівня персоналу інноваційним процесам підприємства;
- 2) управління продуктивністю праці персоналу;
- 3) запровадження інновацій, нових підходів до технологій, виробництва, продукції.

Удосконалення управління персоналом з оновленням технологій також є інноваційним процесом. При цьому кожна інновація має відповідати рівню компетентності персоналу. Відтак, управлінський вплив на розвиток підприємства можна зобразити у вигляді інноваційних компонент:

$$R_{\text{іннов}} = \langle R_m, R_n \rangle, \quad (2)$$

де  $R_m$  — змістовний продуктово-технологічний аспект інновації;

$R_n$  — управлінське рішення, спрямоване на узгодження компетенцій персоналу з вимогами виробничо-технологічного розвитку  $R_m$ .

Управління продуктивністю праці  $R$  уявляється безліччю дій за окремими чинниками  $rij$  (тобто  $R = \{rij\}$ ):

$r1_j$  — структурні (величина групи, членство, комунікації);

$r2_j$  — проміжні (стиль керівництва, процес ухвалення рішень);

$r3_j$  — мотиваційні (мотивація членів групи і групи загалом, стан довілля);

$r4_j$  — змінні (характер завдання, що стоїть перед групою, міра складності і умови);

$r5_j$  — незалежні (фізичне розташування групи, взаємозв'язок з іншими групами);

$r6_j$  — особові (якісні професійні характеристики працівників).

Динаміка позитивного зростання якісного рівня чинників  $rij$  спричиняє максимізацію продуктивності праці  $R$ .

Для виявлення відповідності характеристик професійно-кваліфікаційних груп ( $p_j$ ) вимогам груп однорідних робочих місць ( $q_i$ ) на внутрішньому ринку праці підприємства треба зіставити вектори вимог ( $q_1, \dots, q_6$ ) і характеристики структурних одиниць персоналу ( $p_1, \dots, p_5$ ).

Управління відповідністю характеристик  $p_j$  вимогам  $q_i$  здійснюється за допомогою контура управління продуктивністю праці  $R$ , шляхом дії на відповідні чинники  $r_{ij}$ . При цьому відбувається процес формування управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію внутрішнього ринку підприємства через підвищення якісно-професійних характеристик персоналу.

Приведення внутрішнього ринку праці підприємства у балансовий стан (відповідність  $p_j$  —  $q_i$ ) зумовлює якісний прорив у виробничій діяльності підприємства без зміни виробничих технологій, а лише за рахунок поліпшення використання ресурсів. За неможливості забезпечити відповідність між компетенціями персоналу та вимогами робочих місць слід переходити до іншого завдання — наймання потрібних працівників із зовнішнього ринку.

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами безпосередньо залежить від ставлення працівників до організації, їх відданості спільним ідеям, цінностям, цілям. Розуміючи це, менеджери використовують різноманітні програми **підвищення лояльності персоналу**, активізації його участі в управлінні та формуванні доходів компанії. Одним з дієвих методів є систематичне згурпування співробітників різних підрозділів для спільної роботи з аналізу даних про ефективність діяльності цих підрозділів. Результати їх командної аналітичної роботи використовуються для:

- навчання усіх працівників ефективних прийомів роботи;
- запобігання небажаній професійній поведінці співробітників;
- врегулювання конфліктів, суперечок і неузгоджень;
- зниження напруженості у відносинах між ланкою, що управляє, і співробітниками компанії.

У результаті роботи таких груп формуються загальні правила взаємодії, відбувається діловий обмін результатами роботи. Виникає ефект синергії, коли потенціал і можливості компанії як єдиного цілого перевищують суму потенціалів і можливостей її співробітників і підрозділів. Усе це — важливі джерела зростання конкурентоспроможності компанії при збереженні стабільності і спадкоємності її політики (що підтримує відчуття безпеки у співробітників). Створення подібних крос-функціональних робочих груп може виявитися корисним і для вирішення традиційного конфлікту між back- і front-офісами, що стосується ступеня впливу кожного з них на результати роботи компанії.

#### **11.4. Зарубіжний досвід підвищення ефективності стратегічного управління персоналом**

---

---

Пошук найбільш раціональних моделей управління персоналом у розвинутих країнах приводить до підвищення ролі людського фактора у виробничій діяльності та збільшення інвестицій в його використання. Стратегічні концепції управління

людськими ресурсами визначають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності та націлені на їх підготовку відповідно до мінливих вимог ринку та з урахуванням введення нових технологій.

Основним предметом дослідження у сфері управління персоналом в **Японії** є здібності людини, оскільки, на думку японських фахівців, потрібно підбирати не людину для роботи, а роботу для людини. У цій країні керівник управляє на основі формальної влади, проте неформальними методами, і провідне місце у підвищенні ефективності праці посідає організаційна ідеологізація працівників, формування їх відданого ставлення до власного місця роботи.

Особливість функціонування японської системи управління персоналом полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої організаційної структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів. Крім цього, важливою умовою є забезпечення тісних ділових зв'язків між керівниками різного рівня у межах компанії, що досягається завдяки:

- широкій мережі консультативних та інших органів, що полегшують прийняття рішень. За деякими оцінками, кожен керівник у японській компанії бере участь у роботі 60 — 80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою;

- спеціально розробленій і постійно діючій системі переміщення керівників на різні посади усередині компанії для виховання в них універсалізму;

- постійному процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп тощо, до яких залучаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Японський стиль управління компанією визначається більш горизонтальними організаційними структурами. Так, в автомобілебудуванні Японії майстер підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства, а в США діють ще три додаткові рівні керівників: у компанії «Форд», наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у компанії «Тойота» — лише 6.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці та робочих місць, атестація службовців), японські корпорації більшою мірою використовують відданість компанії, у якій служать працівники. Досягається це за рахунок ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну атмосферу в колективах і дає змогу підвищити ефектив-

ність їхньої роботи. Крім того, важливе місце приділяється системі довічного найму працівників, врахуванню тривалості стажу в компанії у системі оплати праці, активному спілкуванню та заохоченню частих і прямих зв'язків, просуванню і ротатії кадрів, навчанню працівників. Ключовим принципом стратегічного управління є повага і довіра до людей. Усі співробітники від вищих посадових осіб до рядових виконавців вважають себе представниками корпорації, ідентифікують себе з нею. Організаційні рішення (щодо системи пільг, премій у разі одержання компанією великого прибутку, оплати більшої частини лікарняних витрат, продажу і здавання в оренду працівникам житлових будинків за нижчою ціною, позички на придбання житлових будинків за нижчим відсотком, ніж у комерційних банків) дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно побудованих систем і уникнути апатії та безвідповідальності.

Для трансляції стратегічних цілей на нижчі щаблі керівники часто звертаються до працівників з викладенням стратегії та політики компанії, її культури та етики бізнесу. Поширені ранкові «мітинги», цехові збори, зібрання різних груп працівників, на яких окреслюються завдання компанії та надається інформація, необхідна для роботи. Для стимулювання інноваційності та відданості японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, різноманітні корпоративні заходи, половину витрат на які сплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями.

На думку японського фахівця з менеджменту Хідекі Йосихара, характерними ознаками японського управління є такі [9, с. 25—26]:

1) *гарантія зайнятості і створення атмосфери довіри*. Такі гарантії ведуть до *стабільності людських ресурсів* і зменшують плинність кадрів, що є стимулом для працівників, зміцнює відчуття корпоративної спільності, гармонізує відносини рядових співробітників з керівництвом;

2) *гласність і цінності корпорації*. Коли всі рівні управління та працівники починають користуватися загальною базою інформації про політику і діяльність компанії, розвивається атмосфера участі й загальної відповідальності, що поліпшує взаємодію і підвищує продуктивність. Японська система управління прагне також створити загальну для всіх працівників компанії базу розуміння корпоративних цінностей, таких як пріоритет якісного обслуговування, послуг для споживача, співпраця працівників з адміністрацією, співпраця і взаємодія відділів;

3) *управління, засноване на інформації*. Особливе значення надається збирання даних та їх систематичному використанню для підвищення ефективності виробництва і якісних характеристик продукції. Керівники щомісяця перевіряють статті доходів, обсяг виробництва, якість і валову виручку, щоб з'ясувати, чи досягають цифри заданих показників, і щоб передбачити майбутні труднощі на ранніх етапах їх виникнення;

4) *управління, орієнтоване на якість*. У процесі управління виробничим процесом головною турботою керівництва компаній є отримання точних даних про якість. Особиста турбота керівника полягає в закріпленні зусиль із контролю за щонайвищою якістю на дорученій йому ділянці виробництва;

5) *постійна присутність керівництва на виробництві*. Щоб швидко впоратися з ускладненнями і для сприяння вирішенню проблем у міру їх виникнення керівник часто розміщує персонал прямо у виробничих приміщеннях. Із розв'язанням кожної проблеми запроваджуються невеликі нововведення, що сприяє нагромадження додаткових новацій;

6) *підтримка чистоти і порядку*. Одним з істотних чинників високої якості японських товарів є чистота і порядок на виробництві, які є гарантією якості продукції і здатні підвищити продуктивність праці;

7) *концепція безперервного навчання*. Безперервне навчання приводить до постійного вдосконалення майстерності, де кожна людина може поліпшити виконання своєї роботи. Це сприяє саморозвитку, а досягнуті результати надають моральне задоволення. З другого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Але, на відміну від західного підходу до управління, японці надають особливого значення обов'язку щодо вдосконалення майстерності без очікування будь-якої матеріальної вигоди;

8) *прийняття рішень*. Одне з центральних місць у діяльності керівників посідає прийняття рішень. В основу традиційної японської методології прийняття рішень покладено систему «ринги». Буквальний переклад означає «отримання згоди на вирішення шляхом опитування без скликання наради або засідання». У цій системі основним є ретельне, багатократне вивчення різними працівниками, починаючи з низьких рівнів, проблеми і супутніх їй обставин з подальшим обміном думками та обговоренням.

Успіх японської економіки забезпечується також за рахунок методів підвищення ефективності управління. Основними з них є методи «канбан» («точно у термін») і «тотальне управління якіс-

тю» («нуль дефектів»), відповідно до яких здійснюються відбір, виховання і розвиток персоналу, формування кадрового резерву.

Система організації виробництва та постачання «канбан» була вперше розроблена та реалізована фірмою «Тойота». У 1959 р. ця фірма розпочала експерименти, а в 1962 р. здійснила процес переведення усього виробництва на цей принцип. В основі канбан лежать теоретичні надбання Фредеріка Тейлора та Генрі Форда.

Головним інструментом управління фірми «Тойота» є річний план виробництва і збуту автомобілей, на базі якого складаються місячні та оперативні плани середньодобового випуску на кожній ділянці, засновані на прогнозуванні купівельного попиту (період — 1 і 3 місяці). Добові графіки виробництва складаються тільки для головного збирального конвеєру. Для цехів і дільниць, що обслуговують головний конвеєр, графіки виробництва не складаються (їм встановлюються лише орієнтовні місячні обсяги виробництва). Постійне використання філософії «точно у термін», зменшення завдяки цьому запасів дозволяє своєчасно розкрити та виправити не виявлені раніше дефекти.

Вивчення японського досвіду дозволило США та європейським країнам розробити різноманітні моделі управління, в центр уваги яких поставлено людину. Як правило, ці моделі містять такі блоки:

- персонал організації;
- детальний облік компетенцій працівників у разі призначення їх на ключові посади в організації;
- стиль і культура ділових взаємовідносин в організації;
- довгострокові цілі розвитку компанії.

Разом із якістю персоналу у зарубіжних компаніях посилюється стратегічна роль кадрових департаментів. Штат управління персоналом має часткову залежність від національної норми розрахунку співвідношення кількості співробітників кадрових служб та персоналу. Так, у Німеччині на одного співробітника кадрової служби припадає 130—150, у Франції — 130, в Японії — 40, у США — 100 осіб. Кожного року кількість працівників кадрових служб у цій країні зростає на 2 %.

У США найбільша частина працівників кадрової служби зайнята плануванням, відбором, адаптацією та оцінюванням персоналу. На підбір одного кандидата в США затрачується до 16—18 людино-годин, в Японії — до 48 людино-годин, показники по Україні є меншими в кілька разів. Випускники американських коледжів, влаштуовуючись на роботу, проходять дуже серйозну

програму професійної адаптації до вимог виробництва. Вона включає такі стадії: відбір, навчання перед початком роботи, орієнтацію (знайомство), навчальну підготовку, адаптацію, призначення та оцінювання (оцінюється весь процес входження на посаду).

Окрім збільшення кількості працівників кадрових служб у зарубіжних країнах, покращується також їх якісний склад. Наприклад, у США з кожних 10 працівників 6—7 спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділового оцінювання і навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо. Так, у 500 найбільших американських компаніях і корпораціях понад 30 % спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найвищий рівень освіти — диплом магістра і доктора наук.

Успішні європейські та американські компанії, слідом за японськими, намагаються реалізувати стратегії поваги та довіри до працівників. Прикладом може слугувати «Marks & Spanser», найбільша у Великобританії компанія в галузі роботи з персоналом і організації торгівлі, створена в 1884 р. у м. Лідсі.

Засновник компанії Майкл Маркс стверджував: «Ставлячи на перше місце людей, Ви ніколи не зробите помилки, навіть у питаннях поділу грошей». Він сформулював кредо кадрової політики: «Примушувати людей багато і наполегливо працювати плюс платити їм хорошу зарплату і давати різні матеріальні пільги означає патерналізм».

Сьогодні «Marks & Spanser» має 260 магазинів, у яких працює 46 тис. чоловік, обслуговуючи понад 600 тис. м<sup>2</sup> торгових площ. Компанія підтримує відносини з більш ніж 800 фірмами-виробниками. Магазины «Marks & Spanser» є в більш ніж 30 країнах світу, серед яких чільне місце посідають Канада, Японія, Гонконг, Франція, Бельгія, Ірландія, Іспанія. Секретами ділового успіху «Marks & Spanser» є:

1) висока якість товарів. Численним покупцям фірми (понад 14 млн чол. за тиждень) пропонується близько 6000 високоякісних промислових товарів з торговою маркою «Saint Michael», а також продукти харчування, виготовлені відомими промисловими компаніями;

2) високий рівень організації торгівлі. В магазинах «Marks & Spanser» майже немає примірочних кабін. Покупці впевнені, що купують одяг свого розміру, росту і повноти, а продавці заохочують



їх до того, щоб вони купили одягу і примірили вдома. Асортимент товарів чітко розподілено по відділах і поверхах: чоловічий і жіночий, одяга і взуття тощо; світлі приміщення з чудовим дизайном, вільне пересування покупців з товарами. У магазинах прийнята політика вільного обміну товарів і повернення грошей на вимогу покупця протягом одного місяця після покупки. Сутність цього принципу не в тому, щоб скоріше продати річ і пустити гроші в торговий обіг, а в тому, щоб задовольнити потреби покупця;

3) висока споживча цінність товару відносно його вартості. Ціни на товари «Marks & Spanser» зовсім не низькі і доступні лише середньому класу. Висока якість товару припускає високу ціну, однак відношення споживчої цінності до роздрібною ціни товару в фірмі вища, ніж у конкурентів, що в підсумку визначає пріоритети у покупців;

4) управління на основі теорії людських відносин.

Компанія встановлює і заохочує хороші людські відносини з персоналом, покупцями, постачальниками і місцевим населенням, а саме:

- ✓ повага до особистості працівника;
- ✓ увага до проблем і труднощів кожного окремого співробітника;
- ✓ повний і відвертий двосторонній обмін думками;
- ✓ мотивація співробітників, визнання їх старань і винагорода за досягнення;
- ✓ систематичне навчання і підвищення кваліфікації.

Керівним принципом є довіра до персоналу. Виконання цього принципу дозволяє відмінити численні перевірки і скоротити апарат контролю.

«Marks & Spanser» — типова англійська фірма, хоча послідовне проведення принципу патерналізму робить її в чомусь схожою з японськими фірмами. Не випадкова і популярність магазинів «Marks & Spanser» в Японії. Власний англійський стиль управління виявляється в надійності, доброзичливості, якості й довірі.

Заслуговує на увагу досвід Великобританії з розроблення й запровадження з 1990 р. стандарту *Investors in People*, який дозволяє всебічно оцінити ефективність стратегії та політики управління людськими ресурсами, а також істотно удосконалити систему управління загалом. На даний час стандарт запроваджено у 70 країнах світу такими провідними компаніями, як BMW, BBC, Mc Donalds, TNT, HSBC, Philips, Electronics, Rolls-Royce Plc, Garanti Bank, KPMG, L'Oreal UK Ltd та ін. Перші пілотні проекти зроблено в Україні в компаніях ЮФ «Магістри», «Бизнес — Лінк», ІСС Ukraine, ЗАО «ПЛАСКЕ», ГП «Одеський морський торговий порт».

Програма *Investors in People* зосереджена на:

- ◆ цілях і завданнях організації;
- ◆ реалізації етапів стратегічного й оперативного планування;
- ◆ поліпшенні внутрішніх комунікацій;
- ◆ підвищенні мотивації для поліпшення персональної результативності;
- ◆ процесах навчання й розвитку персоналу;
- ◆ оцінюванні ефективності менеджменту та інвестицій у програми навчання;
- ◆ постійному поліпшенні підходів у системі управління.

Нагромаджений досвід використання стандарту *Investors in People* вказує на помітне підвищення показників ефективності діяльності компаній за рахунок поліпшення управління персоналом. За даними обстеження 2000 вже сертифікованих за даним стандартом компаній, підвищення професійних навичок співробітників зазначили 82 % компаній, поліпшення взаємодії в команді — 88 %, підвищення мотивації — 89 %, підвищення результативності — 78 %, поліпшення політики в питаннях навчання й розвитку — 86 %, поліпшення сервісу для клієнтів — 76 %, підвищення ступеня персональної відповідальності — 81 %, зменшення «плинності» 52 %, підвищення продуктивності — 70 %, підвищення конкурентоспроможності — 72 % компаній.

Зазначимо, що в умовах глобалізації економіки суттєво змінюються кордони зарубіжного досвіду, оскільки нові управлінські технології набувають швидкого й великого поширення. Багато з них вже успішно використовуються в Україні. Разом з тим, у кожному випадку запозичення іноземного досвіду необхідно ретельно зважати на національну специфіку розвитку людських ресурсів.

## РЕЗЮМЕ

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається ступенем досягнення стратегічних цілей компанії, здатних забезпечити її довгостроковий розвиток в умовах жорсткої ринкової конкуренції періоду економіки знань. Метою оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є визначення його реального внеску в реалізацію довгострокових економічних та соціальних цілей організації з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових і часових витрат.

Ключовими факторами конкурентної переваги стають не стільки ефективність фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, скільки здатність компанії мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи. Серед останніх — стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології.

Система стратегічного вимірювання економічних та соціальних результатів діяльності компанії повинна оцінювати, по-перше, загальні показники ефективності діяльності компанії, які сукупно характеризують досягнення її стратегічних цілей і продуктивність використання її ресурсів. По-друге, вона має вимірювати внесок відділу управління людських ресурсів у досягнення загальних результатів. По-третє, вона має визначати індивідуальні результати трудової діяльності працівників. З другого боку, система показників ефективності стратегічного управління людськими ресурсами повинна охоплювати економічні та соціальні, кількісні й якісні аспекти діяльності, враховувати часові та просторові горизонти бізнесу компанії.

Система оцінювання охоплює зміст оцінювання, показники, методи та процедури. На базі результатів оцінювання приймаються рішення щодо посилення ролі кадрового департаменту у стратегічному управлінні організацією.

Збалансована система показників (BSC) оцінювання ефективності діяльності підприємства включає чотири складові: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання, і їх проєкції є наскрізними для всіх функціоналів компанії. По кожному питанню визначають цілі, показники, завдання, заходи. Модель HR-BSC містить п'ять основних перспектив: навчання і розвиток, задоволеність співробітників, внутрішні процеси, результати роботи та задоволеність клієнтів/інвесторів. Важливим показником оцінювання ефективності кадрової роботи є індекс задоволеності працівників корпоративною системою організації праці та соціальних відносин, що склалася в компанії.

Показниками для визначення внеску служби управління персоналом у реалізацію обраної стратегії є: додана вартість на одного співробітника, середній стаж роботи за фахом у компанії, рівень освіти працівників компанії, витрати на навчання і розвиток співробітників, рівні компетентності співробітників компанії, плинність кадрів, співвідношення витрат і результатів процесу стратегічного управління людськими ресурсами, а також випереджальні показники відповідності компетентності менеджменту імперативам стратегії.

Важливою вимогою до системи стратегічного вимірювання результатів діяльності компанії є можливість їх порівняння з аналогічними показниками діяльності інших компаній, що оперують у тому ж бізнесі, тим самим оцінити свою конкурентоспроможність на ринку.

Стратегічне управління людськими ресурсами має на меті забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, і тому для оцінювання його ефективності необхідно порівнювати власні результати з аналогічними по групі компаній певної галузі. Технологія такого порівняння називається бенчмаркінгом. До показників, які можуть скласти базу порівняння в контексті оцінювання людських ресурсів, правомірно віднести такі, як прибутки і прибуток на одного співробітника, частка винагороди в загальних витратах, частка преміальних виплат у заробітній платі, кількість співробітників компанії на одного співробітника кадрового підрозділу, загальна і невимушена плинність персоналу, відсутність на роботі, частка витрат на розвиток персоналу, наповненість соціального пакета.

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається ступенем його відповідності цілям організації. Найбільш дієвими методами підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є: 1) методи програмно-цільового управління (його ключовими поняттями є: проблема — ціль — комплекси цілей реалізації з системою розподілу ресурсів — система заходів (рішень)); 2) методи діалогово-адаптивного управління (у межах діалогово-адаптивного управління ефективність стратегічного управління людськими ресурсами визначається можливістю гнучкого реагування на збурення зовнішнього середовища, застосуванням механізмів самоорганізації, вищим ступенем свободи вибору шляхів досягнення цілей); 3) методи економіко-математичного моделювання (застосування методів економіко-математичного моделювання дозволяє істотно підвищити ефективність прийняття управлінських рішень навіть у умовах серйозних фінансових обмежень, тобто без додаткових інвестицій); 4) методи формування відданості працівників своїй організації (в результаті роботи таких груп формуються загальні правила взаємодії, відбувається діловий обмін результатами роботи. Виникає ефект синергії, за якого потенціал і можливості компанії як єдиного цілого перевищують суму потенціалів і можливостей її співробітників і підрозділів).

Характерними ознаками управління людськими ресурсами в компаніях Японії є гарантія зайнятості і створення атмосфери довіри; гласність і цінності корпорації; управління, засноване на інформації; управління, орієнтоване на якість; постійна присутність керівництва на виробництві; підтримка чистоти і порядку; концепція безперервного навчання; прийняття рішень.

Досвід підвищення ефективності управління персоналом в американських та європейських компаніях показує, що основним фокусом їх діяльності є персонал організації; компетенції працівників; стиль і культура ділових взаємовідносин в організації; довгострокові цілі розвитку компанії.

У кожному випадку запозичення іноземного досвіду необхідно ретельно зважати на національну специфіку розвитку людських ресурсів.



## Терміни і поняття

---

---

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами  
Система збалансованих показників  
Ключові показники ефективності  
Програмно-цільовий метод  
Синергетичний підхід  
Діалого-адаптивне управління  
Методи формування відданості працівників

## Питання для перевірки знань

---

---



1. У чому полягає ефективність стратегічного управління людськими ресурсами?
2. З якою метою складається комплекс стратегічних цілей і показників?
3. Назвіть основні напрями оцінювання системи стратегічного управління.
4. У чому полягає суть збалансованої системи показників (ЗСП)?
5. Якими ключовими процесами управляє система ЗСП?
6. Опишіть проєкції ЗСП в управлінні персоналом.
7. Визначте основні переваги ЗСП.
8. У чому полягає суть випереджальних показників відповідності компетенцій менеджменту?
9. Вкажіть найбільш дієві методи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.
10. У чому полягає суть програмно-цільового методу управління?
11. Охарактеризуйте діалого-адаптивний метод управління.
12. Яким чином діалого-адаптивний метод управління посилює гнучкість управління та долає управлінські патології?
13. Зазначте алгоритм діалого-адаптивного методу управління.
14. У чому полягає суть економіко-математичних методів управління?



## Завдання для індивідуальної роботи

---

---

1. Поясніть характер взаємозв'язку між перспективами, процесами та завданнями в системі HR BSC.

2. Складіть систему ключових показників ефективності для менеджерів з персоналу у таких сферах:

- а) рекрутинг;
- б) компенсації та пільги.

3. Доведіть ефективність методів управління, за допомогою яких формується відданість працівників своїй компанії.

4. Обґрунтуйте можливості та обмеження програмно-цільового методу.

5. Поясніть суть синергетичного ефекту, що виникає у разі застосування методу спільної роботи груп.

6. Проведіть порівняльний аналіз шляхів підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в:

- а) американських компаніях;
- б) західноєвропейських компаніях;
- в) японських компаніях.

Що, на Вашу думку, є сприйнятним для України?

7. Підготуйте есе на тему кращого досвіду з підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

8. Сформулюйте власні пропозиції щодо розширення можливостей використання зарубіжного досвіду в Україні.

## Література для поглибленого вивчення

---

---



1. Чижов Н. Критерии эффективности кадровой работы в компании. — <http://www.Elitarium.ru>

2. Смирнова Ж. Balanced Scorecard: то, что Нортон прописал. — [http://balans.ru/ru/library/2/article\\_43.html](http://balans.ru/ru/library/2/article_43.html)

3. Исследование эффективности управления персоналом. — [http://adhdportal.com/book\\_2088\\_chapter\\_23\\_Issledovanie\\_effektivnosti\\_upravlenija\\_personalom.html](http://adhdportal.com/book_2088_chapter_23_Issledovanie_effektivnosti_upravlenija_personalom.html)

4. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.

5. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О. О. Хандій. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — 240 с.

6. *Пугачева Е. Г., Соловьев К. Н.* Самоорганизация социально-экономических систем: Учеб. пособие. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. — 172 с.
7. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: кол. монографія: Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. / За заг. ред. Г. В. Єльнікової. — Чернівці: Технодрук, 2009. — 572 с.
8. *Шульга В. Г.* Концепция системного управления человеческим капиталом промышленных предприятий Украины в условиях кризиса // Вісник донецького національного університету, Сер. В: Економіка і право. — Вип. 2. — Т. 2. — 2010. — С. 529—537.
9. *Хачванкян В. В.* Менеджмент: курс лекцій. — 2-ге вид., перероб. і доп. — Донецьк: ДонУЕП, 2005. — 125 с.

## *Предметний покажчик*

---

---

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища управління людськими ресурсами організації

Бар'єри реалізації стратегії управління персоналом  
Бізнес-процеси в системі стратегічного управління персоналом  
Бюджет витрат на управління людськими ресурсами організації.

Вертикальна інтеграція стратегії управління персоналом  
Вибір оптимальної стратегії управління персоналом  
Видова та рівнева структура компетенцій  
Витрати на персонал

Гнучкість та відповідність як елементи стратегічної взаємодії  
Горизонтальне вирівнювання стратегії управління персоналом  
Готовність організації до змін

Діагностика внутрішнього середовища управління людськими ресурсами організації  
Діалого-адаптивне управління

Емоційна культура  
Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами

Життєвий цикл організації  
Життєвий цикл співробітника організації

Інтелектуальний капітал

Кадрова політика  
Ключові показники ефективності  
Команда  
Командоутворення  
Компенсаційний пакет  
Компетенції персоналу  
Конкурентний профіль людських ресурсів організації  
Континуум стратегічної відповідності



Концепції управління персоналом  
Корпоративна соціальна відповідальність

Методи формування відданості працівників  
Механізм взаємодії стратегії управління персоналом і загальної організації стратегії  
Механізм реалізації стратегії винагороди  
Місія управління персоналом  
Моделі компетенцій:  
— бендова модель компетенцій  
— індикативна модель компетенцій  
Моделі:  
— стратегічних змін  
— процесу реалізації стратегії управління персоналом  
— стратегії управління персоналом, заснованої на компетенціях  
— стратегічного управління людськими ресурсами  
«М'які» компоненти системи стратегічного управління

Одноконтурне та багатоконтурне навчання  
Опір змінам  
Організаційна структура служби управління персоналом  
Організація, що навчається  
Організаційні стратегії управління людськими ресурсами:  
— стратегії управління корпоративною культурою  
— стратегії управління організаційними змінами  
— стратегії управління соціально-трудовими відносинами  
Оцінювання впливу зовнішніх можливостей і загроз управління людськими ресурсами організації  
Оцінювання впливу сильних і слабких сторін управління людськими ресурсами організації

Підходи до стратегічного управління персоналом:  
— «конфігураційний» підхід  
— підхід «найкращої відповідності»  
— підхід «найкращої практики»  
— підхід «ресурсної бази»  
Показники-предиктори  
Прогнозування попиту на працю  
Прогнозування пропозиції праці  
Програмно-цільовий метод в управлінні персоналом  
Процес розроблення стратегії управління персоналом  
Психологічний контракт

Сегментація персоналу організації  
Синергетичний підхід до управління персоналом  
Система збалансованих показників

Соціальний пакет  
Соціально-психологічний клімат  
Стратегії управління людськими ресурсами:  
— споживацька  
— партнерська  
— ідентифікаційна  
— стимулювання  
— інвестування  
— залучення  
— продуктова  
— ресурсна  
— функціональна  
Стадії розвитку команди  
Стратегії управління людськими ресурсами на стадії життєвого циклу організації  
Стратегічна здатність  
Стратегічна мотивація  
Стратегічна позиція людських ресурсів організації  
Стратегічне лідерство  
Стратегічне мислення менеджерів з управління персоналом  
Стратегічне управління людськими ресурсами (персоналом)  
Стратегічний аналіз людських ресурсів організації  
Стратегічний клімат організації  
Стратегічний потенціал людських ресурсів організації  
Стратегічні зміни  
Стратегічні ролі фахівців та менеджерів з управління персоналом  
Стратегічні стимули  
Стратегія диференційованої винагороди  
Стратегія управління персоналом  
Структурний підхід до диференціації стратегії управління персоналом

Транзитивна матриця  
Трансакційне лідерство  
Трансформаційне лідерство

Функції служби управління персоналом в умовах стратегічного підходу  
Функціональні стратегії управління людськими ресурсами:  
— планування  
— розвитку  
— винагороди

Цілі та завдання служби управління персоналом в умовах стратегічного підходу  
Цілі стратегічного управління персоналом

*Навчальне видання*

**ПЕТРОВА Ірина Леонідівна**

# **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Навчальний посібник**

Редактор *І. Савлук*  
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*  
Коректор *А. Фіялка*  
Верстка *Я. Ткаченко*

Підписано до друку 25.06.12. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.  
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 27,08.  
Обл.-вид. арк. 30,82. Наклад 255 пр. Зам. № 11-4240

Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)

*Для нотаток*

*Для нотаток*

*Для нотаток*

*Для нотаток*

*Для нотаток*