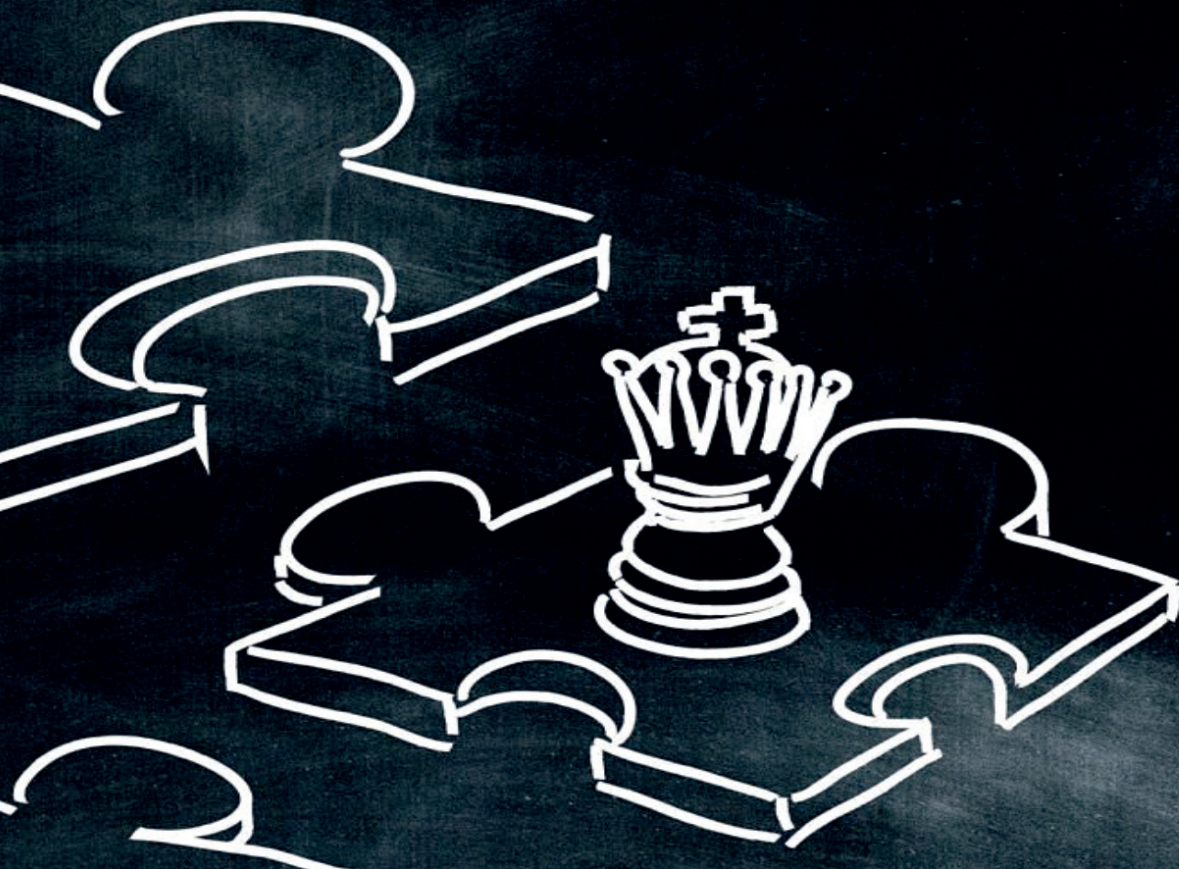
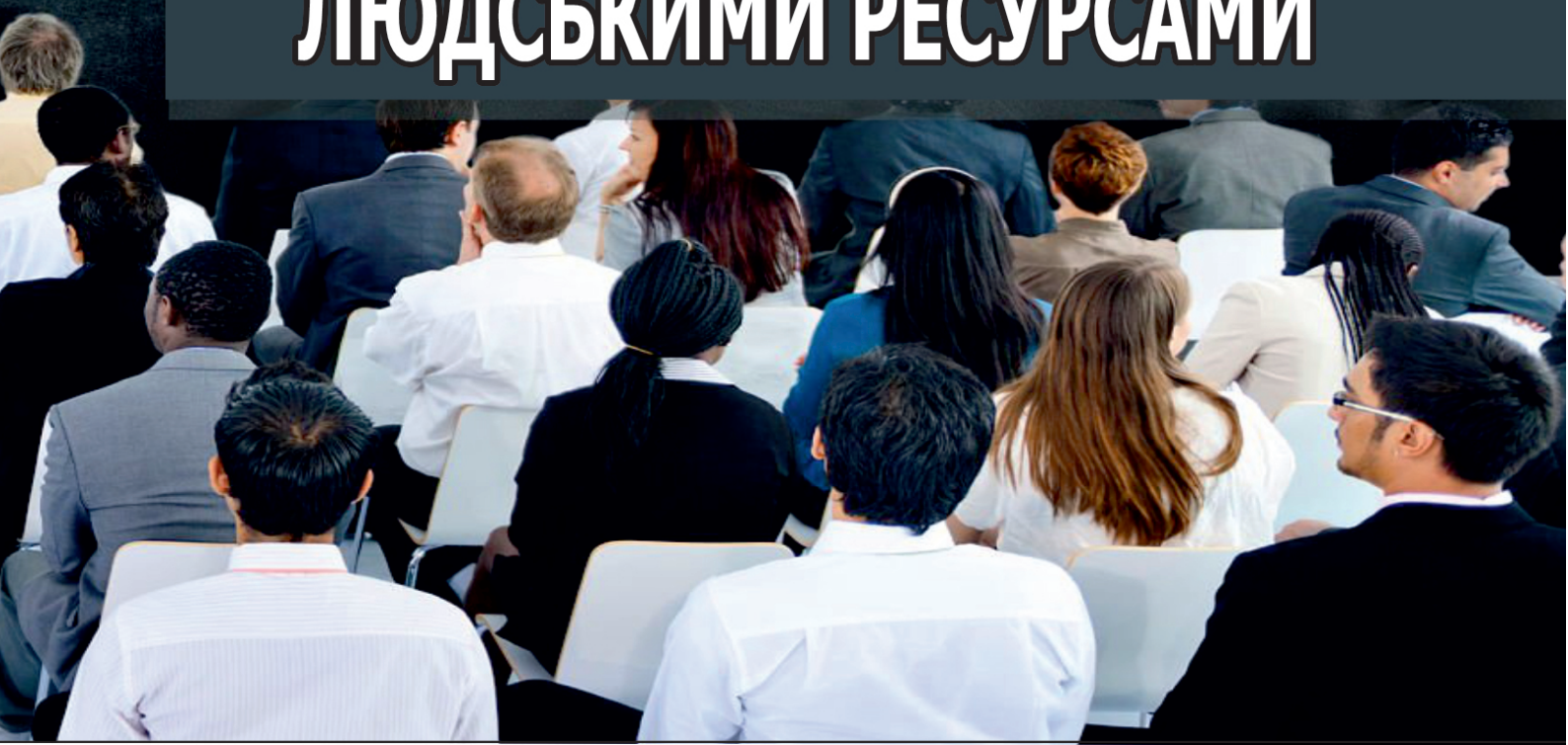


Юрій ЛОПАТИНСЬКИЙ
Вікторія КИФЯК



СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

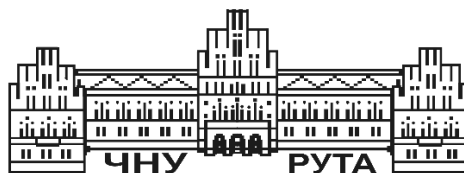


Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Юрій ЛОПАТИНСЬКИЙ, Вікторія КИФЯК

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Навчально-методичний посібник



Чернівці

Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

2024

УДК 316.334.22 (072)

Л 77

Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 9 від 26 червня 2024 року)

Рецензенти:

Олександр Шпикуляк, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НААН Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»;

Анатолій Вдовічен, д.е.н., професор, директор Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ;

Крістіна Гайка, стейкхолдерка ОП «Управління персоналом та економіка праці» другого (магістерського) рівня, координаторка кар'єрного хабу «ВОНА»; генеральна директорка компанії «Гавра».

Юрій Лопатинський, Вікторія Кифяк

Л 77 Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.

ISBN 978-966-423-878-3

Навчально-методичний посібник спрямований на формування стратегічного мислення та практичних навичок формування стратегії управління людськими ресурсами в умовах різних соціальних викликів. Практичні кейси, прямі лінки на джерела та мастермайди за темами допоможуть здобувачам системно освоювати інформацію лекцій і формувати критичне мислення.

Для здобувачів і практикуючих фахівців у сфері управління людськими ресурсами.

УДК 316.334.22 (072)

ISBN 978-966-423-878-3

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2024

© Юрій Лопатинський, 2024

© Вікторія Кифяк, 2024

ЗМІСТ

ТЕМА 1. СУТЬ І ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	7
1.1. Роль і сутність стратегічного управління людськими ресурсами в досягненні цілей організації	7
1.2. Людські ресурси як основний актив стратегії розвитку.....	13
1.3. Основні елементи механізму стратегічного управління людськими ресурсами.....	18
1.4. Поняття вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління людськими ресурсами	20
1.5. Інструменти SHRM	24
ТЕМА 2. СТРУКТУРА ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	33
2.1. Стратегія управління людськими ресурсами: елементи та фактори формування	33
2.2. Компетенції працівників як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.....	39
2.3. Види та класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами.....	36
2.4. Модель стратегії управління людськими ресурсами, заснована на компетенціях	46
ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	57
3.1. Функціональне призначення служби управління людськими ресурсами в SHRM	57
3.2. Зміна функцій кадрової служби в сучасних умовах стратегічного управління	61
3.3. Фахівці служби управління персоналом як стратегічні партнери організації	62
3.4. Організаційна структура кадрової служби у стратегічному управлінні сучасною організацією.....	67

ТЕМА 4. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	74
4.1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління людськими ресурсами	74
4.2. Типи відповідності стратегії розвитку організації та стратегії розвитку людських ресурсів	80
4.3. Інструменти забезпечення стратегічної гнучкості.....	83
4.4. Адаптаційні стратегії HR-управління	89
4.5. Моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю HRM	94
Тема 5. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ В СТРАТЕГІЧНОМУ ВИМІРІ: ЛІДЕРСТВО, КОМАНДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ДИНАМІКА	104
5.1. Стратегічне призначення лідерства	104
5.2. Команда як стратегічний інструмент HR-управління.....	109
5.3. Стратегічне управління талантами у високотехнологічних компаніях ..	114
5.4. Залучення працівників як індикатор ефективності впровадження HR-стратегії організації.....	117
ТЕМА 6. ПРОЦЕС ЗАСТОСУВАННЯ HRM-СИСТЕМ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ	125
6.1. Значення, типи та особливості цифрових інструментів у SHRM.....	125
6.2. Поняття, призначення та види HRM-систем у стратегічному управлінні	131
6.3. Алгоритм вибору HRM-системи	134
6.4. Механізм впровадження HRM-системи у процеси управління організацією	140
ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	148
7.1. Типи організаційних стратегій: лідерство за вартістю, диференціації та фокусу	148
7.2. Організаційна культура як стратегічний інструмент	155
7.3. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація	157

ТЕМА 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ HR-УПРАВЛІННЯ	168
8.1. Роль функціональних стратегій у HR-управлінні.....	168
8.2. Визначення стратегій з найму, збереження та розвитку персоналу	170
8.3. Функціональні моделі SHRM	177
ТЕМА 9. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ SHRM НА РІЗНИХ СТАДІЯХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	187
9.1. HR-стратегії залежно від рівня стійкості підприємства	187
9.2. Наукові підходи до моделей життєвого циклу організацій та HR- стратегії	193
9.3. Оцінка ефективності SHRM на різних стадіях життєвого циклу організації	200
9.4. КРІ як методика оцінка ефективності SHRM.....	205

Перелік умовних скорочень

SHRM (Strategic Human Resource Management) – стратегічне управління людськими ресурсами.

HRM (Human Resource Management) – управління людськими ресурсами.

KPI (Key Performance Indicators) – Ключові показники ефективності.

HR (Human Resources) – Людські ресурси.

ТЕМА 1. СУТЬ І ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 1.1. Роль і суть стратегічного управління людськими ресурсами в досягненні цілей організації
- 1.2. Людські ресурси як основний актив стратегії розвитку
- 1.3. Основні елементи механізму стратегічного управління людськими ресурсами
- 1.4. Поняття вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління людськими ресурсами
- 1.5. Інструменти SHRM

1.1. Роль і суть стратегічного управління людськими ресурсами в досягненні цілей організації

Стратегічний підхід до HR-управління – це відносно новий феномен, який виник у 1980-х роках. Цей підхід відрізняється від традиційного погляду до HR-управління (*HRM від англійського Human Resource Management*) тим, що розглядає людські ресурси як актив, а не як витрати. Стратегічний підхід фокусується на розвитку та залученні найталановитіших працівників, які можуть допомогти організації досягати її цілей.

Стратегічні погляди на інструменти HR-управління є результатом еволюції категорій традиційного менеджменту. Вони виникли внаслідок зростання ролі людських ресурсів в успіху організації, а також змін у характері праці та конкурентному середовищі. Стратегічні підходи та інструменти фокусуються на розробці та реалізації стратегій, які допомагають організаціям досягти їх цілей за допомогою професіоналізму та навичок працівників.

Поява стратегічного HR-управління була пов'язана з низкою факторів, зокрема:

1. Зростання конкуренції та глобалізація економіки. Компанії почали усвідомлювати, що для забезпечення конкурентоспроможності потрібні висококваліфіковані та вмотивовані працівники. Це сприяло розвитку стратегічного підходу до управління персоналом.

2. Перехід від індустріальної економіки до економіки знань. Знання та навички людських ресурсів стали займати центральне місце

як основа конкурентоспроможності. Це вимагало застосування стратегічного підходу до розвитку й управління людськими ресурсами.

3. Зростання розуміння важливості організаційної культури та впровадження змін. Якісне HR-управління стало розглядатися як ключовий фактор успіху організаційних змін і формування сприятливої корпоративної культури.

4. Технологічний прогрес і автоматизація, що вимагали нових навичок і компетенцій від персоналу. Стратегічне HR-управління дозволяє гнучко адаптуватися до таких викликів.

5. Поява концепцій управління знаннями, компетенціями, талантами, що потребували інтеграції стратегії HR-управління з бізнес-стратегією організації.

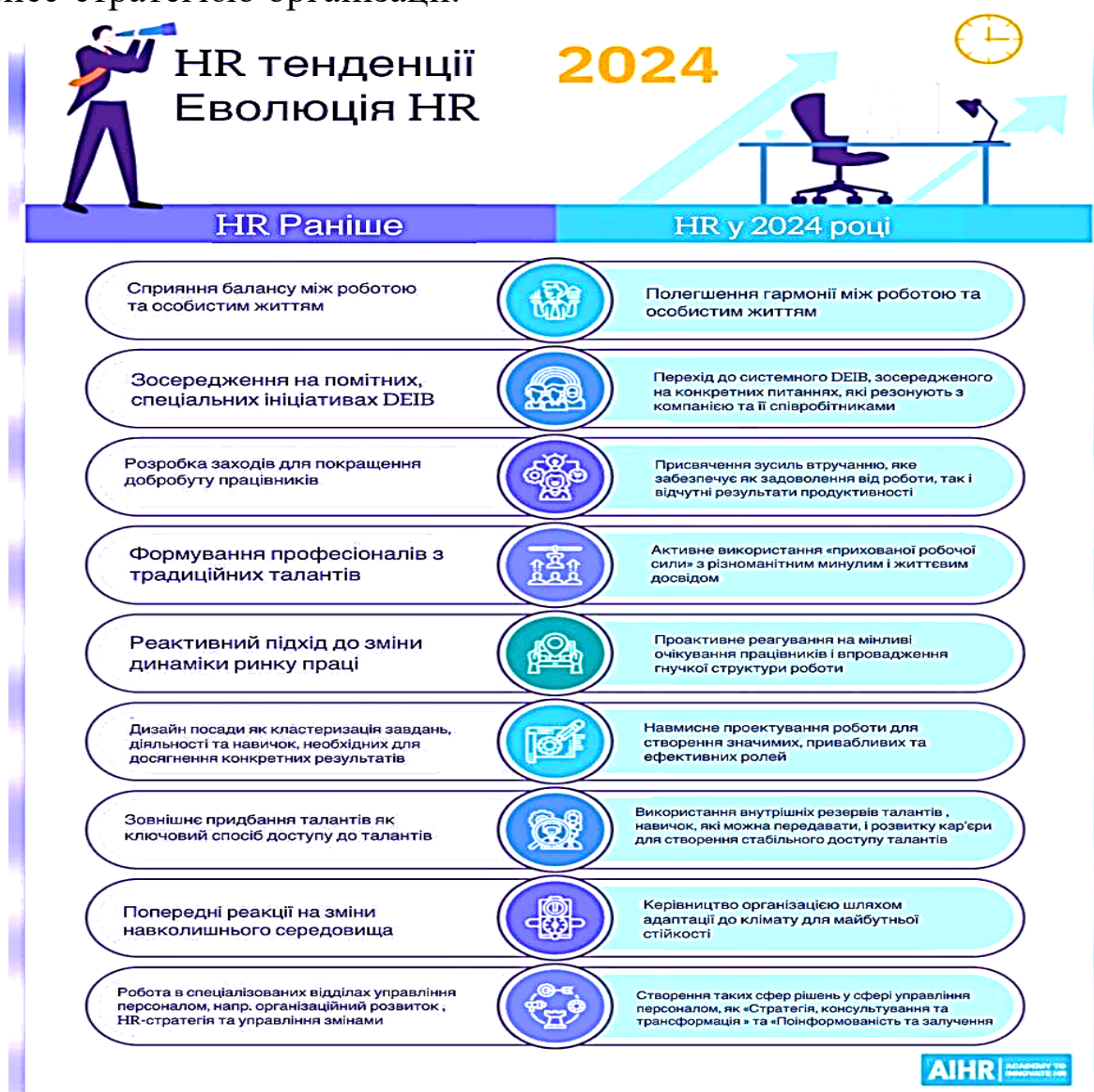


Рис. 1.1. Еволюція HR¹

¹ 11 HR Trends for 2024: Elevating Work. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>.

У сучасних умовах стратегічне HR-управління охоплює такі аспекти як прогнозування, планування, моделювання, що дозволяють реалізовувати перспективні дії з HR-управління відповідно до загальної стратегії організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами (*SHRM від англійського Strategic Human Resource Management*) – це процес планування, розробки та реалізації стратегії управління людськими ресурсами, яка сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу. SHRM фокусується на використанні людського капіталу як конкурентної переваги, інтегруючи управління людськими ресурсами з бізнес-стратегією.

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами складається з таких основних компонентів:

1. Інтеграція стратегії управління персоналом із загальною стратегією бізнесу та цілями компанії. Усі заходи у сфері HR мають бути узгоджені з бізнес-цілями.

2. Довгостроковий стратегічний підхід до планування потреби в персоналі, найму, навчання, розвитку, мотивації працівників. Фокус на майбутніх цілях.

3. Урахування факторів зовнішнього середовища – тенденцій на ринку праці, дій конкурентів, державного регулювання, соціокультурних чинників.

4. Розгляд людських ресурсів як цінного стратегічного активу, що дає конкурентну перевагу компанії. Інвестиції в людський капітал.

5. Залучення лінійних менеджерів до реалізації стратегії управління персоналом, HR-партнерство з бізнес-підрозділами.

Управління людськими ресурсами (HRM) – це загальна функція, яка охоплює всі аспекти управління працівниками в організації. Вона містить процеси набору та підбору персоналу, навчання і розвитку, мотивації, винагородження, управління продуктивністю, урегулювання конфліктів і багато іншого. HRM є базовою функцією управління, спрямованою на забезпечення ефективної роботи та збереження працівників. *SHRM* – складний процес, який вимагає від менеджерів людських ресурсів високої кваліфікації та досвіду, стратегічного бачення й аналітичних здібностей, з одного боку, та розуміння місця SHRM у системі програми розвитку бізнесу – з іншого. Місце HR-стратегії у системі стратегій розвитку бізнесу схематично представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. HR-стратегія в системі стратегій розвитку бізнесу²

Отже, SHRM є інструментом розвитку організації, оскільки людські ресурси – найважливіший актив бізнесу, який допомагає компаніям:

- притягувати й утримувати найліпших працівників;
- мотивувати працівників до досягнення високих результатів;
- збільшити продуктивність праці;
- знижувати витрати на персонал;
- підвищити корпоративну культуру;
- збільшити інноваційність і конкурентоспроможність тощо.

Стратегічне управління людськими ресурсами – це ширше поняття, яке виходить за рамки традиційної категорії HR-управління. SHRM означає інтеграцію управління персоналом у загальну стратегію організації та робить акцент на важливості управління людськими ресурсами як стратегічного ресурсу для досягнення конкурентних переваг і стратегічних цілей компанії.

SHRM розглядає персонал не просто як ресурс, як стратегічного партнера бізнесу, суб'єкта організаційних змін, ініціатора створення нової прогресивної корпоративної культури. Стратегічний підхід охоплює такі аспекти, як аналіз зовнішнього середовища, стратегічне

² Чернушкіна О.О., Зелена М.І., Баксалова О.М., Петричак В.В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2023. Вип. 68. С. 85-101.

планування, управління змінами, оцінку та винагородження працівників, розвиток лідерів тощо.

Стратегічний погляд на HR-управління формується через аналіз впливу факторів середовища розвитку організації – його внутрішньої атмосфери та ситуації ззовні. Для інтеграції аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, перспективного бачення у стратегічні рішення потрібно підходити до формування HR-стратегії з системного та комплексного погляду. Тоді SHRM розглядається як багаторівневий механізм у часі (прогностичний, стратегічний, тактичний, оперативний рівні), організаційно (від топ-менеджерів до працівників) та функціонально (за функціями).

Отже, основна відмінність між HRM і SHRM полягає у тому, що HRM зосереджена на оптимізації внутрішньої роботи з персоналом, тоді як SHRM робить акцент на важливості стратегічного управління персоналом для досягнення довгострокових цілей організації.

SHRM є важливим інструментом розвитку організації, оскільки сприяє:

1. Залученню, утриманню та мотивації найліпших талантів, формуванню високопродуктивного персоналу.

2. Розвитку лідерства й управлінської команди, здатної реалізувати стратегію компанії.

3. Створенню гнучкої, адаптивної організаційної структури та корпоративної культури для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

4. Ефективній реалізації інновацій і технологічних змін за рахунок наявності необхідних компетенцій персоналу.

5. Підвищенню задоволеності та лояльності працівників, що веде до зростання продуктивності праці та прибутку.

Таку концепцію HR-управління, зорієнтованого на комплексний підхід до SHRM, можна подати у вигляді «куба стратегічного HR-управління», розробленого на основі ідеї Мартіна Хільбома (рис. 1.3)³.

³ New Corporate Governance: Successful Board Management Tools by Martin Hilb. Berlin-Heidelberg, Springer, 2006. 230 p.

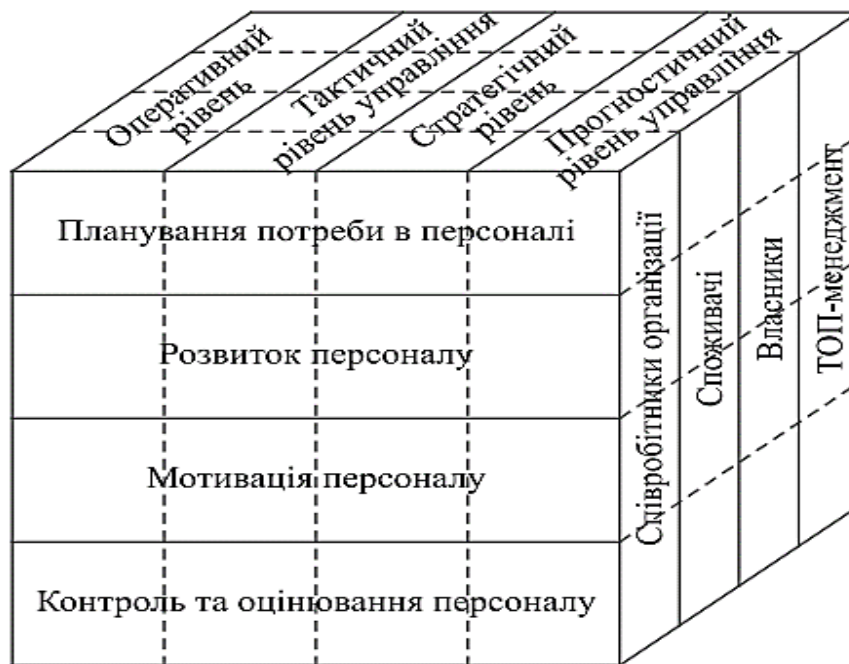


Рис. 1.3. Куб стратегічного управління персоналом

Складовими куба є:

- 4 основні групи зацікавлених сторін;
- 4 загальні функції HR-управління;
- 4 види управління за часовим горизонтом.

У такій концепції HR-управління інтегроване у SHRM компанії. Крім того, важливе виокремлення прогностичного рівня, що виходить за межі стратегічного⁴.

Отже, SHRM є стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності та розвитку організації завдяки ефективному управлінню людськими ресурсами через функції управління.

Специфічні функції HRM можуть відрізнятися залежно від галузі, розміру та цілей організації. Наприклад, деякі загальні специфічні функції HRM охоплюють:

- процес розробки стратегії HRM, яка відповідає цілям і завданням організації;
- процес упровадження стратегії HRM і забезпечення її виконання;
- оцінку ефективності HRM і визначення того, чи досягаються цілі та завдання.

Часткові функції HRM – це функції, які не є загальними для всіх організацій. Вони можуть бути розроблені та впроваджені для

⁴ Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с., с. 238.

задоволення конкретних потреб організації. Наприклад, організація може розробити часткову функцію HRM з метою підвищення задоволеності працівників або зменшення плинності кадрів.

1.2. Людські ресурси як основний актив стратегії розвитку

Стратегічний підхід до управління – це систематичний і цілеспрямований підхід до планування, реалізації та контролю діяльності організації, спрямованої на досягнення її довгострокових цілей. Стратегічний підхід до управління допомагає організаціям у таких аспектах розвитку:

1. Чітке формулювання цілей і стратегій розвитку на тривалий період, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, що забезпечує стійкий розвиток.

2. Ефективніший розподіл ресурсів і зосередження на пріоритетних напрямках діяльності, пов'язаних зі стратегією.

3. Швидше адаптування до змін зовнішнього середовища та використання можливостей, які з'являються.

4. Налагодження комунікацій між відділами, проєктами, процесами задля досягнення спільних цілей.

5. Мотивування працівників і забезпечення їх розвитку відповідно до поточних і перспективних завдань.

6. Отримання конкурентних переваг за рахунок якіснішого та довгострокового планування на всіх організаційних рівнях.

Отже, стратегічний підхід посилює спроможність організацій досягати цілей і лідирувати у своєму секторі, галузі.

Стратегічний підхід до управління складний, тож вимагає значних зусиль. Однак він один з найефективніших засобів досягнення успіху в конкурентному середовищі.

SHRM як механізм управління людськими ресурсами, який враховує довгострокові цілі та стратегії організації містить розробку та впровадження політик, програм та ініціатив, які сприяють досягненню цих цілей. Однак стратегічний підхід до управління людськими ресурсами має ряд обмежень. Ось деякі з них:

- Складнощі в розробці та впровадженні стратегії HRM. Стратегія HRM повинна бути розроблена на основі довгострокових цілей організації. Вона також повинна бути

адаптована до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Розробка та впровадження стратегії HRM може бути складним і трудомістким процесом.

- Нестача ресурсів. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами може вимагати значних ресурсів. Це можуть бути ресурси для навчання та розвитку працівників, ресурси для компенсації та пільг, а також ресурси для залучення та мотивації працівників. Нестача ресурсів може ускладнити реалізацію стратегії HRM.

- Нестача підтримки з боку керівництва. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами вимагає підтримки з боку керівництва. Керівництво має розуміти важливість стратегічного HRM і має бути готовим спрямовувати ресурси для його реалізації. Нестача підтримки з боку керівництва може ускладнити реалізацію стратегії HRM.

- Нестача залучення працівників. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами повинен бути орієнтованим на працівників. Працівники повинні бути залучені до розробки та реалізації стратегії HRM. Нестача залучення працівників може ускладнити реалізацію стратегії HRM.

Незважаючи на ці обмеження, стратегічний підхід до управління людськими ресурсами – важливий інструмент, який може допомогти організаціям у досяганні їх цілей.

Стратегічні й тактичні аспекти управління людськими ресурсами взаємопов'язані, їх відмінності наведено в таблиці 1.1. Стратегічне управління встановлює загальні напрями та цілі для HR-управління, а тактичне управління реалізує ці напрями та цілі на практиці. Обидва аспекти управління людськими ресурсами важливі для успіху організації.

Термін «людські ресурси» використовується для визначення сукупності знань, навичок і здібностей людей, які працюють в організації. Це один з найважливіших активів будь-якої компанії, оскільки він дозволяє їй створювати цінності та конкурентні переваги.

Існує багато різних визначень людських ресурсів (HR), зокрема: «Знання, навички та здібності людей, які працюють в організації» (Schultz, 1961)⁵.

⁵ Schultz T.W. Investing in People: The Economics of Population Quality. / Theodore W. Schultz – Berkeley: University of California Press, 1981. 173 p

Основні відмінності стратегічного й тактичного управління людськими ресурсами

Характеристика	Стратегічне управління персоналом	Тактичне управління персоналом
Часовий горизонт	Довгостроковий	Короткостроковий
Мета	Досягнення стратегічних цілей організації	Виконання поточних завдань організації
Фокус	Люди	Завдання
Процес	Планування, розробка, впровадження та оцінка	Виконання
Роль HR-менеджера	Лідер, стратег, партнер	Виконавець, адміністратор
Уміння	Аналітичний, стратегічний, комунікативний	Операційний, виконавський, організаційний
Інструменти	Планування людських ресурсів, управління талантами, компенсація та пільги, навчання та розвиток, оцінка й управління виконанням, трудове право	Найм, навчання, розвиток, оцінка, управління продуктивністю, мотивація, залучення, задоволеність, плинність кадрів
Результати	Зростання прибутку, конкурентоспроможність, інновації, задоволеність клієнтів, задоволеність працівників	Ефективність, продуктивність, якість, безпека, дотримання законодавства

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

«Атрибути людей, які є цінними та можуть бути поліпшені за допомогою відповідних інвестицій» (Becker, 1993)⁶.

«Людина як фактор в організації; об'єднаний інтелект, навички та досвід, який дає організації її відмінний характер» (Bontis et al., 1999)⁷.

«Люди, їх продуктивність і потенціал в організації» (Thomas et al., 2013)⁸.

⁶ Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press, 1993. <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>.

⁷ Bontis N. Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews. 2001. №3(1). Pp. 41–60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>

⁸ Thomas Howard; Smith Richard Raymond; and Diez Fermin. Human Capital and Global Business Strategy. (2013).

Available at: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3674.

«Можливості, знання, навички та досвід особи» (Р. Druker, 2005)⁹.

Ці визначення підкреслюють різні аспекти людських ресурсів, корисних для розвитку суспільства у конкретному виді діяльності. З позицій бізнесу людські ресурси можна розглядати як актив, оскільки він дозволяє компаніям створювати цінність і конкурентну перевагу. Так, компанія з професійним і досвідченим персоналом зможе більш ефективно виконувати свої завдання та виробляти якіснішу продукцію чи послуги. Крім того, компанія з мотивованим та ініціативним персоналом зможе утримувати своїх працівників і зменшити витрати на заміну персоналу. Компанія з ініціативними й талановитими працівниками, яка також має добре налагоджену систему навчання та розвитку, ще більш імовірно зможе досягти успіху. Зазначене пов'язано з тим, що система навчання та розвитку може допомогти працівникам розвивати свої знання, навички та здібності відповідно до нових викликів ринку та прогресу, що формує здатність компанії розвиватись, відповідати тенденціям і флуктуаціям зовнішнього середовища.

Традиційно наукові підходи до категорії людських ресурсів зосереджувалися на індивідуальному рівні людського капіталу, тобто на знаннях, навичках і здібності окремих осіб. Однак останнім часом зростає інтерес до організаційного рівня людського капіталу – знань, навиків і здібностей, наявних в організації загалом, адже організаційний рівень людського капіталу може мати більший вплив на результати компанії, ніж індивідуальний рівень людського капіталу.

Для налаштування ефективної системи SHRM треба налаштувати багаторівневий підхід до управління (рис. 1.4). Різні рівні HR охоплюють:

- індивідуальний рівень: HR на індивідуальному рівні – це знання, навички та здібності окремої людини;
- груповий рівень: HR на груповому рівні – це знання, навички і здібності групи людей, які працюють разом;
- організаційний рівень: HR на організаційному рівні – це знання, навички і здібності всіх людей, які працюють в організації.

⁹ Peter F. Drucker, a Pioneer in Social and Management Theory, Is Dead at 95. URL: <https://www.nytimes.com/2005/11/12/business/peter-f-drucker-a-pioneer-in-social-and-management-theory-is-dead.html>.

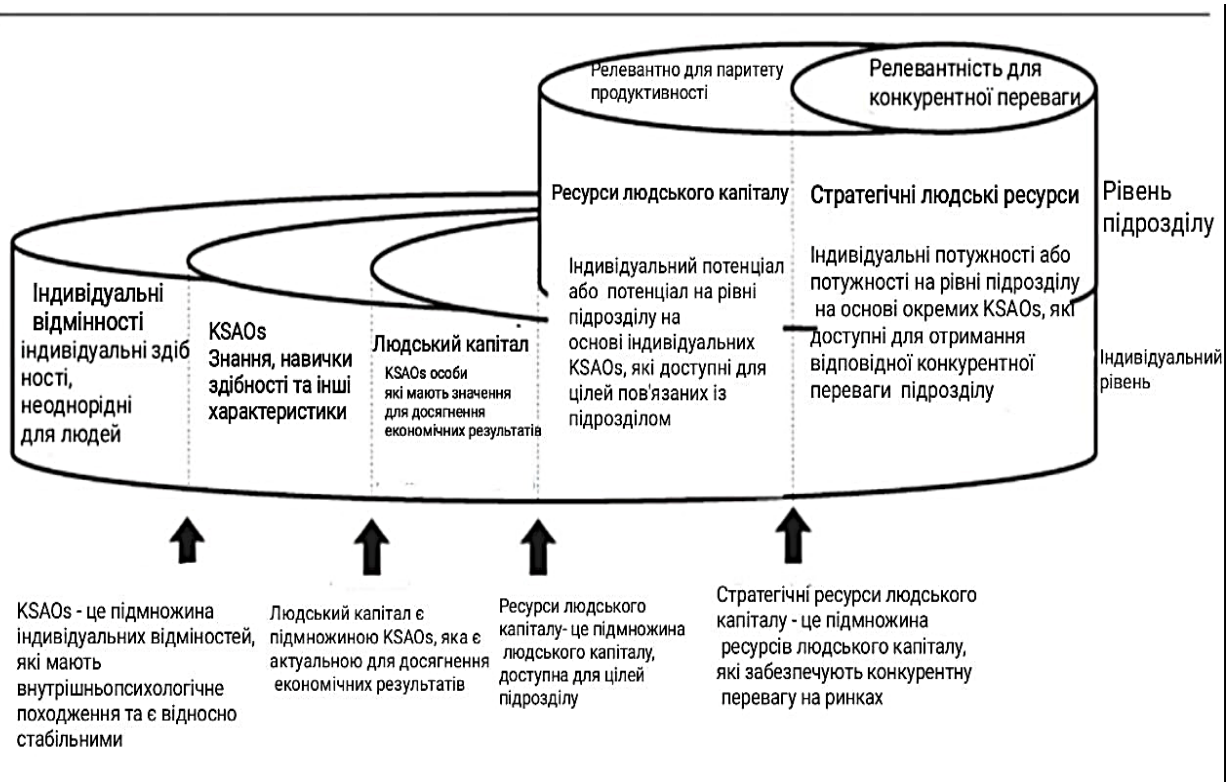


Рис. 1.4. Багаторівневий підхід до HR-управління¹⁰

Отже, компанії повинні інвестувати в людський капітал, щоб зберігати та розвивати свої конкурентні переваги. Організації можуть інвестувати в HR різними способами, такими як:

- оплата освіти та професійної підготовки працівників;
- забезпечення працівників можливістю навчатися на робочому місці;
- створення позитивної корпоративної культури;
- заохочення працівників до інновацій;
- надання працівникам можливостей і бажання сприймати нові виклики.

Інвестиції в HR можуть принести організації значні переваги, його потрібно розвивати та зміцнювати з часом.

¹⁰ CIPD. Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success. Technical report. 2017. 96 p., p. 8.

1.3. Основні елементи механізму стратегічного управління людськими ресурсами

Система SHRM у загальному має такий вигляд (рис. 1.5).

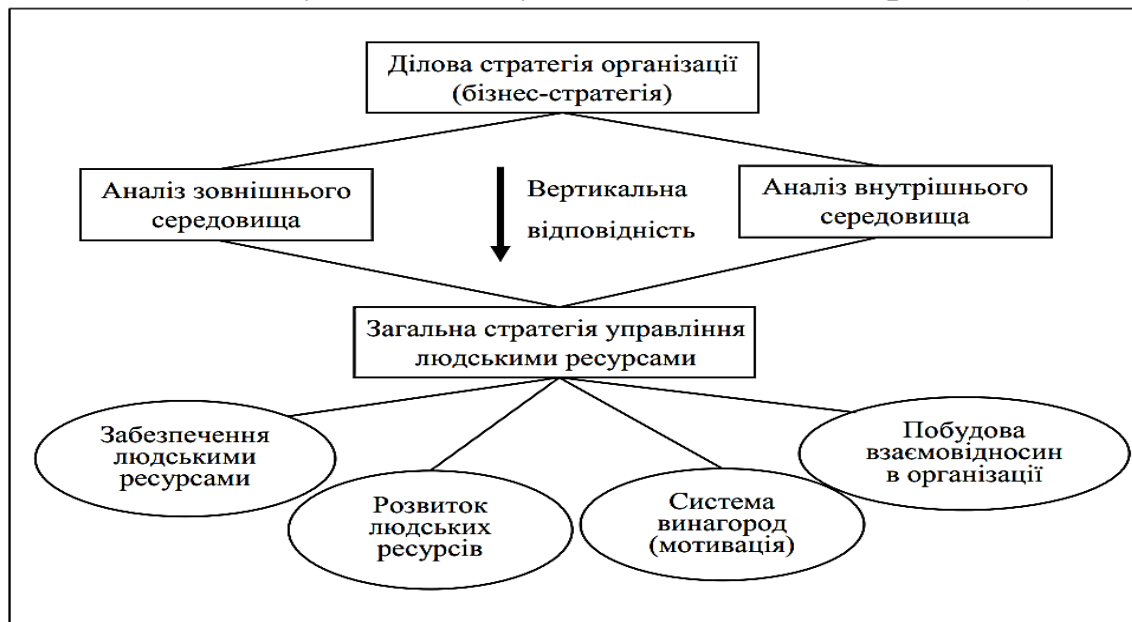


Рис. 1.5. Система SHRM¹¹

Основні елементи механізму SHRM на практиці такі:

1. Методологія SHRM. Охоплює розуміння масштабу та мінливої ролі SHRM у принципах управління.

2. Структура стратегії HRM – це розуміння ключових елементів стратегії, таких як мета, цілі, тактичні завдання та ключові поняття.

3. Взаємозв'язок між стратегією розвитку та стратегією HRM – це механізм забезпечення включення стратегії HRM у загальну стратегію розвитку організації.

4. Формування системи SHRM – це механізм планування, організації та контролю за реалізацією стратегії HRM.

5. Упровадження стратегії управління людськими ресурсами означає структуровану координацію та реалізацію кроків, спрямованих на залучення та розвиток персоналу.

Для досягнення реалізації потенціалу людських ресурсів організації необхідно формувати соціальний капітал, як один з важливих інструментів SHRM.

¹¹ Беляєва Н.С., Габер В.В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 82-88. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/16.pdf.

Соціальний капітал – це сукупності соціальних зв'язків, взаємодій і ресурсів, які існують у межах соціальних спільнот і між окремими особами. Соціальний капітал часто визначається як невидимий ресурс, що формується завдяки довірі, взаємодіям, спільним цінностям, нормам і звичаям у групах і спільнотах. Він містить такі елементи, як довіра, комунікації та спільні цінності.

Соціальний капітал як інструмент реалізації потенціалу людських ресурсів сприяє досягненню таких ефектів:

- поліпшення ефективності роботи;
- збільшення інноваційної активності;
- зменшення витрат (зокрема тих, які пов'язані з наймом, адаптацією персоналу);
- поліпшення задоволеності працівників;
- поліпшення залучення клієнтів.

Організації можуть розвивати соціальний капітал різними способами. Наприклад, вони можуть:

- заохочувати працівників до взаємодії один з одним;
- створити культуру довіри та відкритості;
- забезпечити працівникам можливості для навчання та розвитку;
- нагороджувати працівників за інновації та інноваційні рішення.

Соціальний капітал може мати різні форми:

✓ Структурний соціальний капітал означає мережу соціальних зв'язків і взаємодій, які забезпечують доступ до ресурсів. Це можуть бути знайомства, колеги, сімейні зв'язки тощо.

✓ Нормативний соціальний капітал передбачає існування довіри, спільних цінностей і норм, які підтримують кооперацію та співпрацю між людьми. Наприклад, у спільнотах з високим рівнем нормативного соціального капіталу люди можуть легше довіряти одне одному.

✓ Поведінковий соціальний капітал – це реальні дії, які відображають допомогу, співпрацю, підтримку тощо. Він може стосуватися допомоги у складних ситуаціях, обміну інформацією, взаємодопомоги тощо.

В умовах цифровізації одним із інструментів SHRM є цифровий структурний капітал. Структурний капітал – це інфраструктура, процеси та бази даних організації, які дозволяють людському та

соціальному капіталу функціонувати. Він складається з таких елементів:

- організаційні процеси;
- інформаційні системи;
- бази даних;
- документація.

Організації можуть розвивати цифровий структурний капітал різними способами; наприклад, можуть:

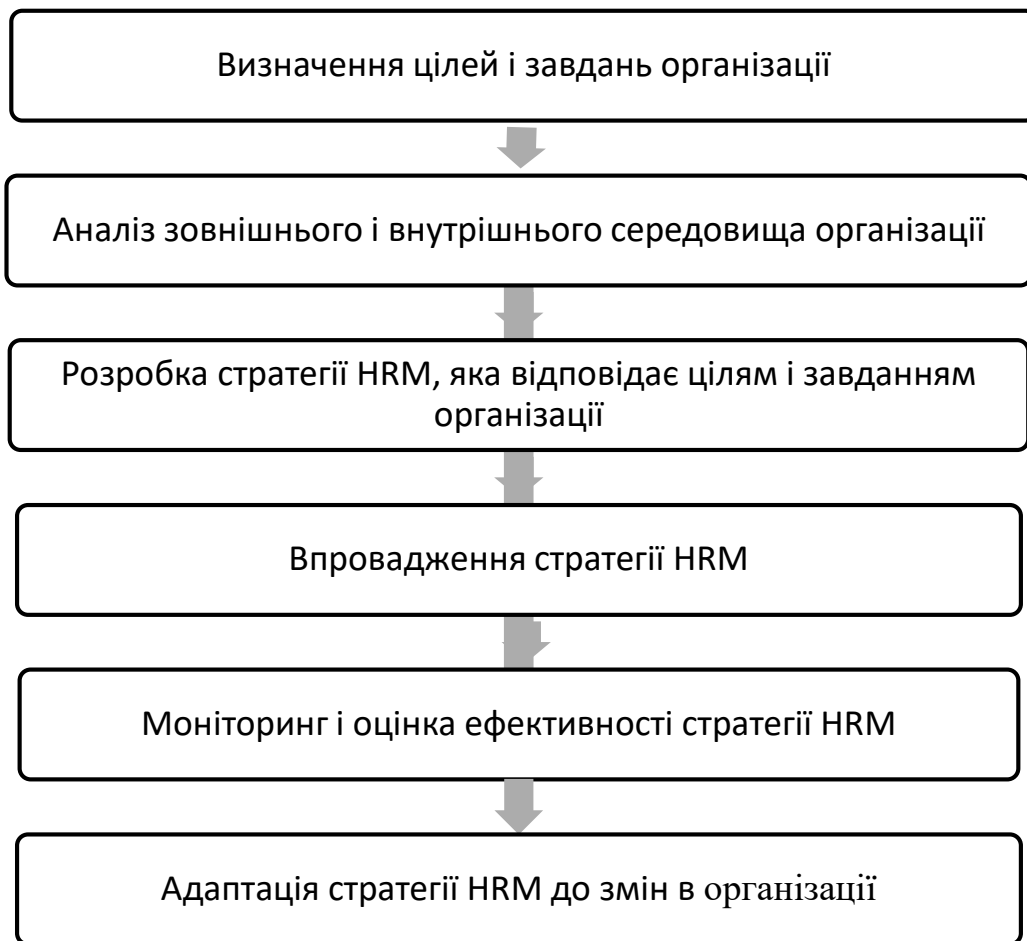
- інвестувати в технології;
- створити сучасну систему документації;
- запровадити стандартні процедури;
- нагороджувати працівників за ефективність дій.

Соціальний і структурний капітали – це два важливі типи капіталу, які можуть допомогти організації досягти успіху. Організації, які можуть ефективно розвивати та використовувати ці два типи капіталу, мають більшу ймовірність бути успішними в конкурентному середовищі.

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

Вертикальна відповідність – це відповідність стратегії HRM стратегії організації загалом. Це означає, що стратегія HRM повинна бути розроблена так, щоб підтримувати та сприяти досягненню цілей організації (рис. 1.6). Наприклад, якщо мета організації – збільшити частку ринку, то стратегія HRM повинна бути спрямована на залучення, мотивацію й утримання кваліфікованих працівників, які можуть допомогти організації досягти цієї мети.

Існує кілька способів забезпечити вертикальну відповідність. Один з способів – це залучення вищого керівництва до розробки стратегії HRM. Це допоможе переконатися, що стратегія HRM відповідає цілям і завданням організації. Інший спосіб забезпечити вертикальну відповідність – постійно відстежувати стратегію HRM і вносити відповідні зміни за потреби. Це допоможе переконатися, що стратегія HRM залишається актуальною й ефективною для організації.



Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Рис. 1.6. Схема вертикальної відповідності у механізмі стратегічного управління людськими ресурсами

Горизонтальна відповідність – це відповідність різних функцій SHRM. Це означає, що різні функції SHRM повинні бути скоординовані та взаємодіяти разом, щоб підтримувати та сприяти досягненню цілей організації. Наприклад, функція планування людських ресурсів повинна «співпрацювати» з функцією найму та відбору, щоб забезпечити організацію кваліфікованими працівниками. Функція навчання та розвитку повинна взаємодіяти з функцією оцінки, щоб переконатися, що працівники отримують навчання та розвиток, необхідні їм для успіху.

Існує кілька способів забезпечення горизонтальної відповідності. Один із способів – це створення команди з управління людськими ресурсами, яка відповідатиме за розробку та впровадження стратегії HRM. Ця команда повинна включати представників, які

реалізують різні функції HRM. Інший спосіб забезпечити горизонтальну відповідність – це регулярно проводити зустрічі між реалізаторами різних функцій HRM, щоб обговорити їхні плани та діяльність. Це допоможе переконатися, що різні функції HRM скоординовані та «працюють» разом для досягнення спільних цілей.

Алгоритм горизонтальної відповідності SHRM зображено на рис. 1.7.

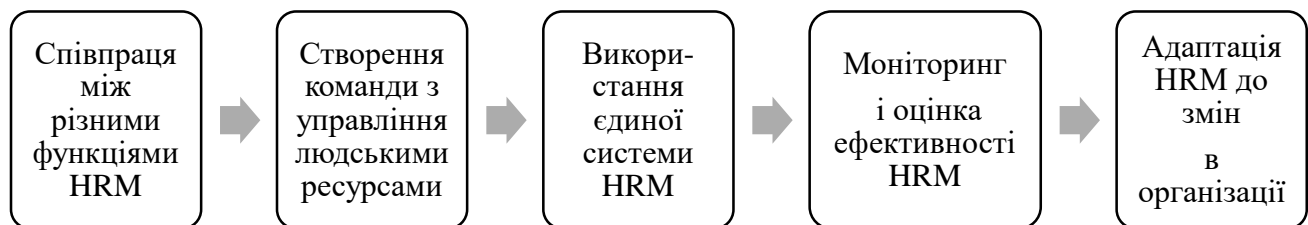


Рис. 1.7. Горизонтальна відповідність SHRM

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Порівняння вертикальної та горизонтальної відповідності наведено в таблиці 1.2. Вертикальна та горизонтальна відповідність важливі для успіху SHRM. Вони допомагають переконатися, що стратегія HRM відповідає цілям і завданням організації, а також що різні функції HRM скоординовані та взаємодіють разом для досягнення спільних цілей.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця вертикальної та горизонтальної відповідності

	Вертикальна відповідність	Горизонтальна відповідність
Суть	Відповідність стратегії управління людськими ресурсами (HRM) стратегії організації в цілому	Відповідність різних функцій HRM один одному
Елементи	Цілі та завдання організації, культура, цінності, середовище, ресурси	Процеси HRM, функції HRM, системи HRM, інструменти HRM
Механізми	Залучення вищих керівників до розробки стратегії HRM, постійний моніторинг і оцінка стратегії HRM, адаптація стратегії HRM до змін в організації	Співпраця між різними функціями HRM, створення команди з управління людськими ресурсами, використання єдиної системи HRM

	Вертикальна відповідність	Горизонтальна відповідність
Переваги	Підвищення ефективності та продуктивності організації, задоволеності працівників, конкурентоспроможності організації, зменшення плинності кадрів,	Поліпшення ефективності та продуктивності HRM, підвищення задоволеності працівників, зменшення витрат на HRM, підвищення конкурентоспроможності HRM
Виклики	складність розробки стратегії HRM, яка відповідає стратегії організації в цілому, необхідність постійного моніторингу й оцінки стратегії HRM, адаптації стратегії HRM до змін в організації	складність співпраці між різними функціями HRM, необхідність створення команди з управління людськими ресурсами, використання єдиної системи HRM

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Приклади вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління людськими ресурсами:

Вертикальна відповідність

• *Організація, яка прагне збільшити частку ринку, може розробити стратегію HRM, спрямовану на залучення, мотивацію й утримання кваліфікованих працівників. Це може містити такі програми: навчання та розвитку, компенсації та пільг, залучення й утримання працівників. Наприклад, організація може запровадити програму навчання та розвитку, яка допоможе працівникам розвинути необхідні навички та знання для успіху в організації. Організація також може запровадити програму компенсації та пільг, яка буде конкурентоспроможною на ринку праці. Крім того, організація може запровадити програму залучення й утримання працівників, яка допоможе зберегти найліпших працівників в організації.*

• *Організація, яка прагне розширитися на нові ринки, може розробити стратегію HRM, спрямовану на створення багатонаціональної структури людських ресурсів. Це може охоплювати програми адаптації, мовної підготовки, культурного розуміння. Наприклад, організація може запровадити програму адаптації, яка допоможе новим працівникам з інших країн*

адаптуватися до культури організації та економічного середовища. Організація також може запровадити програму мовної підготовки, яка допоможе працівникам з інших країн вивчити мову країни, в якій перебуває організація. Крім того, організація може запровадити програму культурного розуміння, яка допоможе працівникам з різних культур зрозуміти цінності та норми один одного.

Горизонтальна відповідність:

- Функція планування людських ресурсів може співпрацювати з функцією найму та відбору, щоб забезпечити організацію кваліфікованими працівниками. Наприклад, функція планування людських ресурсів може надати сфері найму та відбору інформацію про потреби організації в кадрах. Сфера найму та відбору потім може використовувати цю інформацію для пошуку та найму кваліфікованих працівників. Крім того, функція планування людських ресурсів може співпрацювати зі сферою найму та відбору для розробки процедур найму та відбору, які будуть ефективними та справедливими.

- Функцію навчання та розвитку належить застосовувати у взаємозв'язку з функцією оцінки, щоб переконатися, що працівники отримують навчання та розвиток, необхідні їм для успіху. Наприклад, функція навчання та розвитку доповнює інформацію для оцінки про навички та знання, необхідні працівникам для успіху на своїй посаді. Оцінку потім можна використати для визначення потреби додаткового навчання та розвитку персоналу. Крім того, оцінка компетенцій персоналу може стати підставою для розробки програм навчання та розвитку, які будуть ефективними та відповідати потребам працівників.

1.5. Інструменти SHRM

Одним із ключових інструментів SHRM є розвиток персоналу – процес, який допомагає працівникам розвивати свої навички та знання, необхідні для успіху в організації. Розвиток персоналу може здійснюватися у різних формах, таких як навчання, наставництво, ротація та підвищення кваліфікації.

За умов переходу до стратегічного підходу у HRM відбувається ряд змін у розвитку персоналу. Ці зміни містять:

- збільшення фокусу на розвитку навичок, необхідних для досягнення довгострокових цілей організації;
- збільшення фокусу на розвитку працівників на основі їх індивідуальних потреб і цілей;
- збільшення фокусу на розвитку працівників як команди;
- збільшення фокусу на розвитку працівників як активів організації.

Ці зміни спрямовані на те, щоб допомогти організаціям досягати їх цілей за сприянням найталановитіших працівників HR-управління.

Залежно від методів реалізації інструментів HR-управління розрізняють такі стратегії (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти реалізації стратегії HR-управління

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

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Набір «найліпших практик HRM» за системою Пфєффера складається з 16 напрямів, які він називає «16 практик, що довели свою

ефективність»¹² (16 Proven Practices). Ці практики охоплюють такі напрями:

- 1) забезпечення безпеки зайнятості;
- 2) селективне наймання;
- 3) навчання та розвиток працівників;
- 4) самостійне прийняття рішень командами;
- 5) висока компенсація, залежна від результатів роботи;
- 6) зменшення розриву між керівництвом і працівниками;
- 7) розподіл інформації;
- 8) участь у прибутках і акціонерство;
- 9) символіка, що показує повагу до працівників;
- 10) внутрішнє заповнення вакансій;
- 11) моніторинг результативності практик управління персоналом;
- 12) довгострокове мислення;
- 13) промоція здоров'я та безпеки на робочому місці;
- 14) використання наукових методик у виробництві;
- 15) збалансоване управління робочим часом;
- 16) створення культури довгострокового навчання та розвитку.

Один із прикладів алгоритму впровадження SHRM можна знайти у компанії Gartner. Компанія пропонує п'ять кроків для створення ефективної HR-стратегії, яка підтримує цілі бізнесу підприємства:

- 1. Зрозумійте місію, стратегію та бізнес-цілі Вашої організації.*
- 2. Визначте критичні здатності та навички.*
- 3. Оцініть поточні здатності та навички Вашого таланту та функції HR і визначте розриви між поточним станом і майбутніми потребами організації.*
- 4. Розробляйте цілі HR для усунення розривів і встановлення критеріїв для вимірювання успішного виконання стратегії.*
- 5. Повідомте про стратегію HR.*

¹² Pfeffer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Boston, MA: Harvard Business School Press. 1998. URL: <https://www.strategy-business.com/article/15825>.

Це лише один із багатьох прикладів алгоритму впровадження SHRM. Існують багато інших компаній, які успішно використовують цей підхід для досягнення своїх цілей.

Також цікавий кейс SHRM можна знайти у компанії Infosys. Голова Infosys пан Нараян Мурті наголошує на людському капіталі як одному з критичних факторів росту Infosys. Так, до організації було додано стратегічний вимір управління людськими ресурсами у вигляді «менеджерів людей», чия функція полягає у тому, щоб доглядати за потребами працівників¹³.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. Київ : КНЕУ, 2013. – 466, 6 с., с. 238.
2. Беляєва Н.С., Габер В.В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 82-88. http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/16.pdf.
3. Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press. 1998. URL: <https://www.strategy-business.com/article/15825>.
4. Schultz T.W. *Investing in People: The Economics of Population Quality*. Theodore W. Schultz – Berkeley: University of California Press, 1981. 173 p.
5. Becker, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press, 1993. URL: <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>.
6. Bontis N. Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*. 2001. №3(1). Pp. 41–60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>
7. Thomas Howard; Smith Richard Raymond; and Diez Fermin. *Human Capital and Global Business Strategy*. (2013). URL: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3674.
8. Peter F. Drucker, a Pioneer in Social and Management Theory, Is Dead at 95. URL: <https://www.nytimes.com/2005/11/12/business/peter-f-drucker-a-pioneer-in-social-and-management-theory-is-dead.html>.
9. Проектування інвестицій на створення і діяльність сімейного фермерського господарства : монографія / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [М. І Кісіль, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк]. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 140 с.
10. Кифяк В.І., Кіндзерський В.В. Управління персоналом як основний бізнес-процес підприємств. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. Серія Економіка. 2020. № 827. С. 40-41.
11. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід’ємний чинник соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. Серія Економіка. 2020. № 829. С.3-10. <https://drive.google.com/file/d/1nhY74Ppd8ejOiFWHt0sto8JAwY0Nw6-T/view>.

¹³ Infosys. Our ESG Priorities. URL: <https://www.infosys.com/>.

Джерела для самостійного опрацювання



5

Люди. Лідерство і менеджмент.
Культура.
URL: <https://kmbs.ua/ua/article/hr-ta-strategiya>

Human Resource management
practice
URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf

Мастер-маінд:

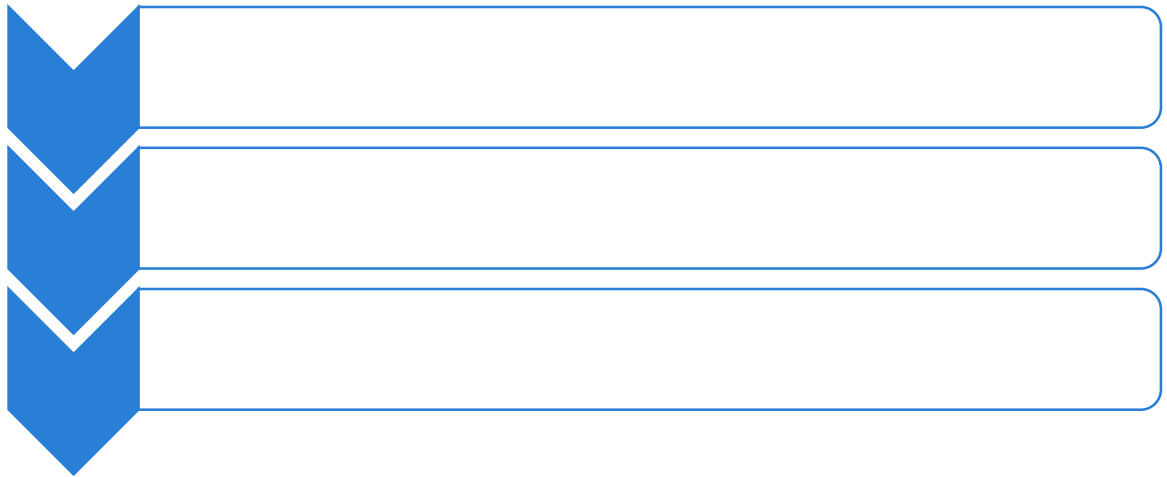
Горизонтальна відповідність:

1. Аналіз загальної стратегії підприємства:

- Розгляньте загальну стратегію підприємства та з'ясуйте його основну мету, цілі та стратегічні пріоритети.

2. Аналіз стратегії управління людськими ресурсами (HR):

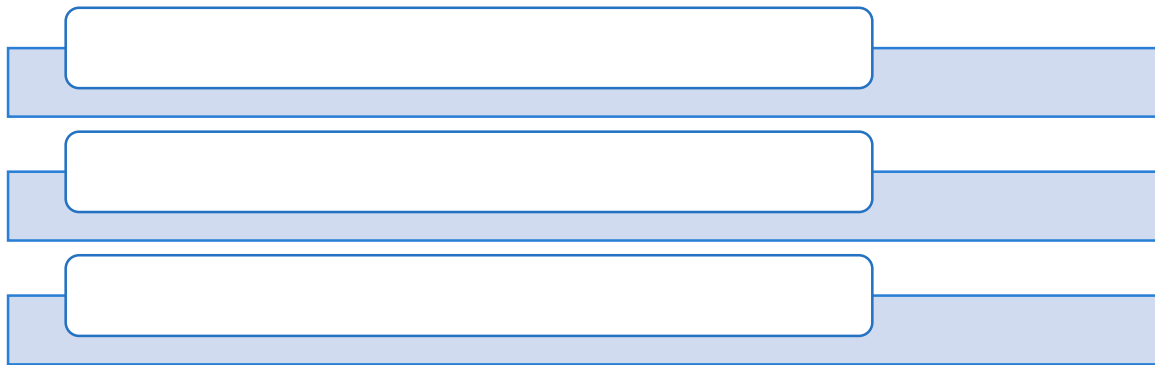
- Розгляньте стратегію HR і визначте, які основні пріоритети та цілі вона має.



Three horizontal input boxes with rounded ends, each preceded by a blue downward-pointing chevron icon. The boxes are stacked vertically and are currently empty.

3. Пошук точок збігу:

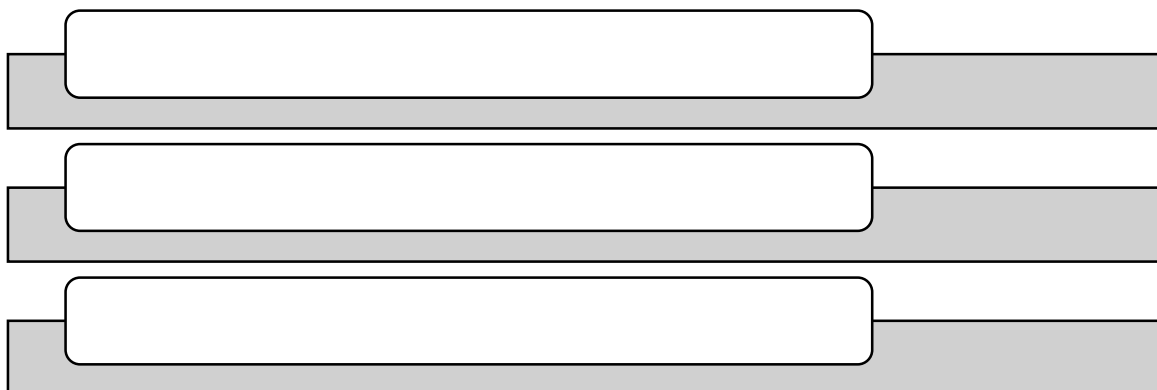
- Виділіть зони, де цілі та стратегії HR можуть допомагати у досягненні загальних цілей підприємства.



Three horizontal input boxes with rounded ends, each preceded by a light blue downward-pointing chevron icon. The boxes are stacked vertically and are currently empty.

4. Вироблення відповідності:

- Розробіть конкретні стратегії та ініціативи у сфері HR, які відповідають загальним стратегічним цілям підприємства.



Three horizontal input boxes with rounded ends, each preceded by a grey downward-pointing chevron icon. The boxes are stacked vertically and are currently empty.

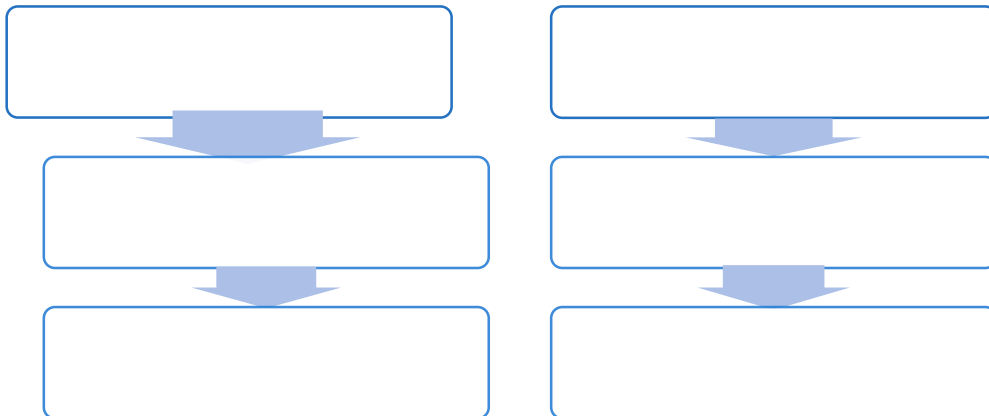
Вертикальна відповідність:

1. Розбір стратегії HR на підрозділи:

- Розгляньте стратегію HR на рівні підрозділів (наприклад, рекрутинг, навчання та розвиток, заробітна плата та компенсації та ін.).

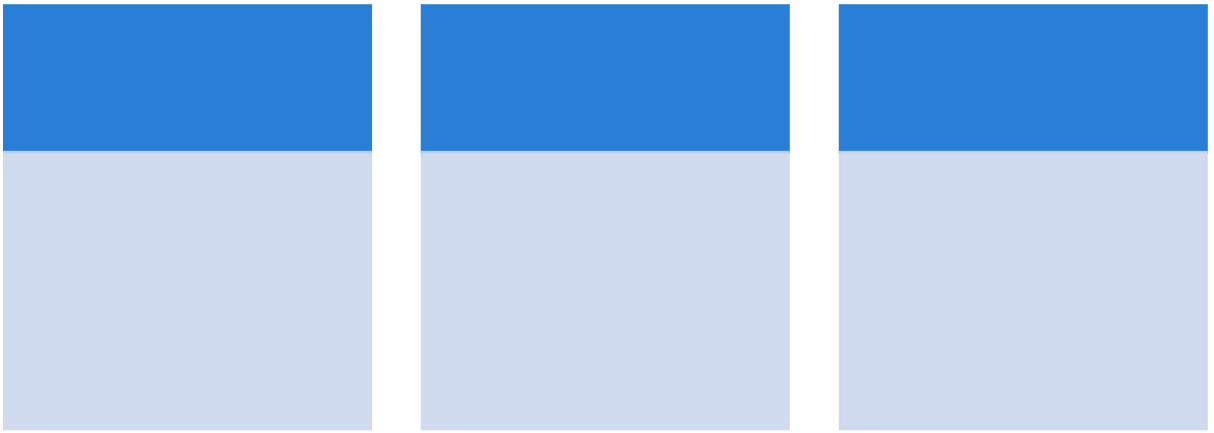
2. Відповідність до цілей підприємства:

- З'ясуйте, які з цих підрозділів HR допомагають у досягненні загальних стратегічних цілей підприємства.



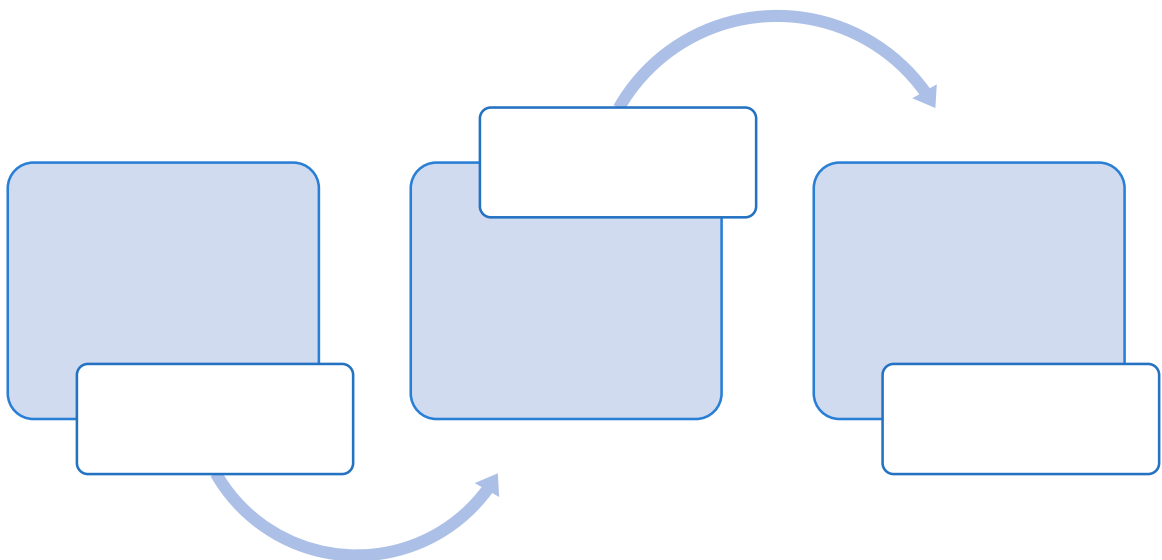
3. Конкретизація дій:

- Розробіть конкретні дії для кожного підрозділу HR, щоб вони відповідали загальним стратегічним цілям.



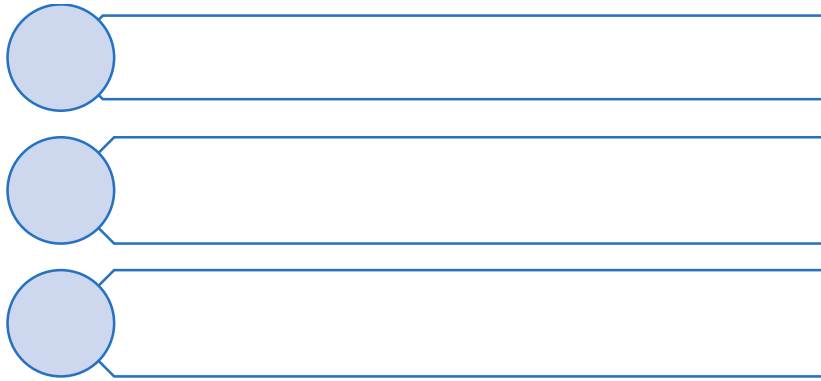
4. Взаємодія та координація:

- Забезпечте взаємодію та координацію між різними підрозділами HR, щоб вони працювали відповідно до загальної стратегії.



5. Моніторинг і коригування:

- Установіть механізми моніторингу й оцінки результатів стратегій HR для переконання, що вони відповідають стратегічним цілям підприємства, внесіть необхідні корективи.



Загалом горизонтальна та вертикальна відповідність стратегічного управління людськими ресурсами загальній стратегії підприємства вимагає ретельного аналізу, планування та впровадження відповідних стратегій та ініціатив.

ТЕМА 2. СТРУКТУРА ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Стратегія управління людськими ресурсами: елементи та фактори формування.

2.2. Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації.

2.4. Види та класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами.

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

2.1. Стратегія управління людськими ресурсами: елементи та фактори формування

HR-управління є важливим елементом у діяльності будь-якої компанії, організації або установи, створює оптимальний баланс між потребами працівників і цілями організації.

Стратегія HR-управління – це довгостроковий інтегрований план дій, спрямований на максимізацію внеску працівників у досягнення стратегічних цілей організації. Це не просто набір способів впливу та процедур, стратегічна концепція, що враховує потреби, цінності та професійний розвиток як працівників, так і компанії.

Головне завдання HR-управління – забезпечення того, щоб організація мала правильний склад, кількість і якість працівників, які мають необхідні знання, навички та мотивацію для досягнення стратегічних цілей.

Факторами формування стратегії HR-управління є:

1. Стратегічні цілі організації, де має значення співвідношення між стратегічними цілями організації та роллю працівників у досягненні цих цілей. Наприклад, якщо компанія прагне розширитися на міжнародних ринках, стратегія управління ресурсами буде зорієнтована на підбір і підготовку працівників з міжкультурною компетентністю.

2. Організаційна культура. Культура організації відіграє важливу роль у формуванні стратегії HR-управління. Якщо організація прагне підтримувати співпрацю та інновації, стратегія буде спрямована на створення командної виробничої атмосфери та заохочення працівників до поділів ідей.

3. Зовнішнє середовище – економічна ситуація, конкуренція на ринку праці, зміни в законодавстві – все це впливає на стратегію HR-управління. Організації повинні адаптуватися до змін, що створює потребу у гнучкій стратегії HR-управління.

4. Технологічний прогрес. Розвиток технологій може змінювати вимоги до працівників і створювати нові можливості. Наприклад, автоматизація може впливати на структуру робочих місць, а стратегія HR-управління повинна реагувати на ці зміни.

5. Ресурси організації. Доступність фінансів, часу й експертних знань впливають на можливості реалізації стратегії HR-управління. Організації повинні бути реалістичними щодо своїх можливостей і планів, з одного боку, та враховувати тенденції та прогнози розвитку – з іншого.

6. Професійність керівництва організації відіграє важливу роль у визначенні та реалізації стратегії HR-управління. Компетентні та відповідальні керівники можуть створити позитивну виробничу атмосферу, де працівники будуть умотивовані працювати на досягнення стратегічних цілей організації.

7. Системи управління й оцінки працівників. Якісні системи управління й оцінки працівників допомагають ефективно впроваджувати стратегію HR-управління. Чіткі критерії успіху, оцінка продуктивності та відповідальність допомагають забезпечити успішне виконання стратегії.

Основними елементами стратегії людських ресурсів є:

1. Планування людських ресурсів. Його мета – забезпечити організацію необхідною кількістю працівників потрібної кваліфікації в потрібний час. У ході планування аналізується наявний персонал, прогноуються майбутні HR-потреби з огляду на цілі та стратегію компанії.

2. Набір персоналу. Дозволяє знайти, відібрати та найняти відповідних кандидатів за допомогою різних методів: інтерв'ю, тестування, аналіз CV тощо. Ефективний підбір закладає потенціал майбутніх успіхів.

3. Розвиток людських ресурсів. Передбачає заходи для безперервного професійного й особистісного зростання працівників, максимального розкриття їхнього потенціалу. Здійснюється через навчання, коучинг, зворотний зв'язок.

4. Мотивація та винагородження. Налаштовує систему оплати, пільг, визнання заслуг персоналу у такий спосіб, щоб стимулювати його продуктивну, відповідальну працю та лояльність до компанії.

Такий склад допоможе краще зрозуміти логіку й особливості механізму формування та реалізації HR-стратегії.

Описуючи елементи стратегії HR-управління та їх функції, важливо враховувати широкий і глибокий аналіз кожного елемента і що кожен елемент містить:

1. Рекрутинг і найм персоналу:

- планування вакансій і вимог до кандидатів: розробка стратегії, визначення необхідних компетенцій і ролей у команді;

- розміщення оголошень і просування бренду роботодавця: розробка ефективних кампаній для привертання талантів і підтримка репутації компанії;

- проведення співбесід і відбір кандидатів: систематичний підбір кандидатів за допомогою стандартизованих процедур і методів.

2. Оцінка та розвиток персоналу:

- проведення оцінки роботи працівників: визначення критеріїв оцінки та використання об'єктивних методів аналізу результатів праці;

- розробка та впровадження програм розвитку: систематичний аналіз навичок і потреб працівників для створення індивідуальних планів розвитку.

3. Мотивація та збереження персоналу:

- розробка системи компенсацій і винагород: вивчення ринкових стандартів і створення конкурентоспроможних програм оплати праці;

- створення програм мотивації та стимулювання: аналіз індивідуальних мотиваторів працівників і розробка програм, що підтримують їхню продуктивність.

4. Системи управління й ефективність персоналу:

- впровадження інформаційних систем управління персоналом: аналіз потреб у системах та їх інтеграція для автоматизації процесів управління персоналом;

- визначення ключових показників ефективності: розробка та впровадження метрик для оцінки результативності персоналу та стратегічного досягнення цілей.

5. Комунікації та розвиток організаційної культури:

- створення ефективної системи комунікацій у компанії: розробка чітких каналів зв'язку та підтримка відкритого обміну інформацією;

- формування та підтримка організаційної культури: розвиток цінностей і норм, що відповідають стратегії підприємства, їх інтеграція в повсякденну практику.

Кожен елемент виконує важливу роль у створенні ефективної стратегії HR-управління, а їх функції спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації через оптимальне використання часу та розвиток здібностей персоналу.

2.2. Види та класифікаційні ознаки стратегій управління людськими ресурсами

Розглянемо різні підходи до формування стратегії HR-управління, які організації можуть використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей.

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

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

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

4. Стратегія управління ризиками та змінами. Підхід зорієнтований на попередження й управління ризиками, пов'язаними зі змінами в організації. Стратегії управління ризиками та змінами сприяють адаптації персоналу до змін в економічному середовищі та

допомагають ефективно реагувати на негативні фактори та флуктуації зовнішнього середовища.

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

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

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

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

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

10. Стратегія розвитку економічного потенціалу. Фокусується на виявленні та розвитку потенціалу працівників. Організації, що

використовують цю стратегію, підтримують навчання, тренінги та розвиток працівників, сприяючи їхній кар'єрній зрілості та просуванню вглиб і вшир.

Звісно, зазначені стратегії перегукуються між собою. Важливо, що кожна організація може використовувати комбінацію різних підходів залежно від своїх потреб, цілей і специфіки діяльності. Стратегії HR-управління відіграють важливу роль у досягненні успіху організації, забезпечуючи залученість, продуктивність і здатність адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Приклади застосування різних видів за класифікаційними ознаками стратегій HR-управління

Види стратегій	Класифікаційні ознаки	Приклади
1. Розвиток і підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> - Програми навчання та розвитку - Менторство та коучинг - Внутрішні тренінги та семінари 	<ul style="list-style-type: none"> - Організація корпоративних тренінгів для підвищення професійних навичок - Упровадження менторських програм для передачі знань і досвіду старших працівників молодшим
2. Мотивація та заохочення	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансові стимули - Нагороди та визнання - Програми корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> - Надання бонусів та премій за досягнення поставлених цілей - Організація церемоній нагородження та подяк для передових працівників
3. Гнучкі форми роботи й баланс роботи та особистого життя	<ul style="list-style-type: none"> - Телекомутація та дистанційна робота - Гнучкі графіки роботи - Програми розвитку балансу роботи та особистого життя 	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження можливості працювати дистанційно для полегшення роботи батьків - Реалізація гнучких графіків роботи для забезпечення балансу між роботою та особистим життям
4. Диверсифікація та розвиток кар'єри	<ul style="list-style-type: none"> - Можливості зміни посади/професії - Програми стажування та ротації - Кар'єрний розвиток та планування 	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення можливості працівників змінити посаду або зону роботи в організації - Упровадження програм стажування, що дозволяють працівникам отримати досвід у різних підрозділах

Види стратегій	Класифікаційні ознаки	Приклади
5. Розвиток лідерських компетенцій	<ul style="list-style-type: none"> - Тренінги лідерства - Розвиток навичок управління командою - Відповідальність за розвиток лідерських якостей 	<ul style="list-style-type: none"> - Організація тренінгів та семінарів з лідерства для молодших кадрів - Визначення менеджерів, які відповідають за розвиток лідерських компетенцій у своїх командах

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Кожен вид стратегії може бути впроваджений в організації залежно від їхніх потреб і цілей.

2.3. Компетенції працівників як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами

Компетенції персоналу – важливий фактор і основа стратегії розвитку організації, що забезпечують:

1. Конкурентні переваги – успішна організація потребує конкурентних переваг, які можуть бути досягнуті завдяки унікальним компетенціям персоналу. Компетентний персонал володіє необхідними знаннями, навичками, досвідом і вміннями, які дозволяють організації вирішувати проблеми, інноваційно підходити до завдань і забезпечувати якісні продукти чи послуги.

2. Адаптивність до змін – у сучасному світі, де технологічний прогрес і ринкові умови постійно змінюються, важливо мати персонал, здатний адаптуватися до нових викликів. Компетентний персонал може швидко навчатися, пристосовуватися до нових технологій і методів роботи, що дозволяє організації ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

3. Розвиток та інновації – компетентний персонал сприяє створенню інноваційних ідей і підходів, які необхідні для стабільного розвитку організації. Високі рівні компетенції дозволяють персоналу працювати над новими проєктами, впроваджувати нові технології та процеси, що підтримує успішний розвиток компанії.

4. Залученість і задоволеність працівників – компетентний персонал почувається більш задоволеним своєю роботою, оскільки вони відчувають впевненість у своїх здібностях і мають можливість

реалізувати свій потенціал. Задоволені працівники більше залучені до власних цілей організації, сприяють збереженню талановитих працівників і підвищують продуктивність.

5. Вплив на організаційну культуру – компетентний персонал формує інший рівень трудової поведінки та комунікацій, сприяє розвитку позитивної організаційної культури, де ціннісні орієнтири включають стрімкість розвитку, навчання та інновації.

Компетентний персонал має стати прикладом для інших працівників, сприяти розвитку позитивної організаційної культури, де ціннісні орієнтири – цілеспрямованість, ініціативність, навчання та інновації. Це забезпечує створення сприятливого середовища для розвитку кожного працівника, а також зумовлює підтримання здорових взаємин і комунікації всередині організації.

6. Залучення й утримання талановитих працівників – компетентний персонал привабливий для організації та для талановитих працівників. Люди більш імовірно обирають працю в компанії, де їм надають можливість розвиватись і розкривати свій потенціал. Тож компетентність персоналу стає ключовим фактором для залучення й утримання талановитих працівників в організації.

7. Ефективне використання ресурсів – компетентність персоналу допомагає ефективніше використовувати ресурси організації. Завдяки високому рівню знань і навичок працівники здатні досягати вищої продуктивності й оптимізувати процеси роботи, оперативніше та ефективніше досягати цілей.

8. Стабільність і надійність – компетентний персонал допомагає забезпечити стабільність роботи організації та зниження ризиків виникнення негативних ситуацій. Люди з високим рівнем компетенцій роблять менше помилок, що допомагає зберігати добру репутацію компанії та залучати клієнтів.

Отже, компетенції персоналу стають ключовим елементом стратегії HR-розвитку організації, оскільки вони допомагають створити переваги над конкурентами, розвивати інновації, стабільність і ефективність, а також залучати й утримувати талановитих працівників. Оптимізація компетенцій персоналу допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей і бути успішною на ринку.

Компетенції працівників у SHRM можна поділити на кілька категорій відповідно до їх призначення та ролі у стратегічних процесах організації:

✓ Основні компетенції (Core Competencies) – це основні знання, навички та вміння, які є ключовими для досягнення конкурентної переваги організації. Основні компетенції можуть бути унікальними та відрізнятися від інших компаній на ринку. Вони є основою стратегічної спроможності організації, яка допомагає розвиватися та залишатися конкурентоспроможною.

✓ Функціональні компетенції (Functional Competencies) – це знання, навички та вміння, необхідні для ефективного виконання конкретних функцій або дій в організації. Наприклад, функціональні компетенції можуть містити навички управління персоналом, рекрутинг, навчання та розвиток, управління талантами, мотивацію, управління проектами тощо.

✓ Лідерські компетенції (Leadership Competencies) – стосуються здатності лідерів ефективно впливати на працівників, створювати довіру та мотивуючий клімат у колективі, сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Лідерські компетенції містять здатність приймати стратегічні рішення, будувати команди, комунікувати ефективно та злагоджувати конфлікти.

✓ Адаптивні компетенції (Adaptive Competencies) – стосуються здатності персоналу пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та інноваціях. Адаптивність дозволяє персоналу успішно впроваджувати нові технології, процеси та підходи, що підтримує стратегічну гнучкість організації.

✓ Здатність до навчання та розвитку (Learning and Development Capabilities). Оскільки стратегічне управління персоналом передбачає визначення майбутніх потреб у компетенціях, здатність навчатися та розвиватися стає важливим фактором. Організації повинні інвестувати у розвиток свого персоналу, щоб забезпечити потрібні знання та навички для досягнення стратегічних цілей.

Ці категорії компетенцій взаємодіють і підтримують одна одну, створюючи сильну основу для стратегічного розвитку організації. Добре розроблені компетенції персоналу дозволяють організації ефективно реалізовувати стратегію, забезпечувати успішність і стабільність на ринку, розвиватися у майбутньому.

Найбільш відомим є поділ компетенцій на hard-skills та soft-skills, що важливо у SHRM з таких причин:

✓ Різний характер навичок. Hard-skills належить до конкретних технічних знань і навичок, які можуть бути виміряні й оцінені об'єктивно. Soft-skills, з іншого боку, належать до м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство, співпраця, які часто менш конкретні та які складніше оцінювати.

✓ Роль у роботі й успішності. Hard-skills зазвичай стосуються специфічних завдань та обов'язків, які вимагають конкретних навичок. Наприклад, знання законодавства про працю чи вміння використовувати HR-системи. Soft-skills, з іншого боку, впливають на взаємодію з іншими людьми, комунікацію та лідерство, що важливо для успішної роботи команди та для ефективного спілкування.

✓ Розвиток і набір персоналу. Розрізнення між hard-skills і soft-skills допомагає при рекрутингу та наборі персоналу. Залежно від конкретних потреб організації можна приділяти увагу певним hard-skills, таким як технічні знання, або певним soft-skills, таким як лідерство та комунікація.

✓ Розвиток персоналу. Розрізнення hard-skills та soft-skills також важливе для розвитку персоналу. Hard-skills можуть бути освоєні шляхом навчання або тренінгу, тоді як soft-skills можуть вимагати більш глибокого розвитку особистості та міжособистісних взаємодій.

✓ Урахування та поділ компетенцій на hard-skills і soft-skills допомагає організаціям ефективніше управляти персоналом, формувати соціальний і структурний капітал організації, розробляти стратегії набору та розвитку персоналу, забезпечувати успіх у досягненні стратегічних цілей.

Приклади навичок – hard- і soft-skills – наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Приклад hard- і soft-skills персоналу

Soft-skills (комунікаційні навички)	Hard -skills (професійні навички)
 Комунікаційні навички	 Знання законодавства щодо праці
 Емоційний інтелект	 Аналітичні навички
 Лідерські якості	 Уміння використовувати HR-системи та програми
<input type="checkbox"/> Здатність до співпраці	 Уміння проводити набір і підбір персоналу
<input type="checkbox"/> Ефективне управління часом	 Знання технологій та інструментів управління персоналом
 <input type="checkbox"/> Навички вирішення конфліктів	 Експертиза у сфері компенсацій і винагород
<input type="checkbox"/> Ефективне прийняття рішень	 Аналіз даних і звітність

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Приклади міжнародних інтернет-платформ, де можна розвивати як hard, так і soft-skills, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Міжнародні інтернет-платформи для розвитку навичок

Платформа	Пропозиція	Лінк
Coursera	Платформа пропонує широкий спектр курсів з різних предметів.	https://www.coursera.org/
edX	Ця платформа пропонує професійні сертифікації з різних навичок.	https://www.edx.org/
LinkedIn Learning	Платформа пропонує короткі курси, які допоможуть швидко ознайомитися з певною темою. Наприклад, є 35-хвилинний курс, який навчає softskills з делегування.	https://oit.duke.edu/service/linkedin-learning/
Skillshare	Платформа пропонує курси з творчих галузей.	https://www.skillshare.com/
Codecademy	Платформа пропонує курси з програмування	https://www.codecademy.com/
General Assembly	Платформа пропонує взаємодію з інструкторами та наставниками.	https://generalassemb.ly/
Udemy	Платформа пропонує нішеві курси у сфері HR.	https://www.udemy.com/courses/search/?src=ukw&q=HR

Згідно з даними світових організацій, зокрема Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), основні трансформації стосуються одних і тих же груп компетенцій. Попит на компетенції працівників підприємств представлено на рис. 2.1.

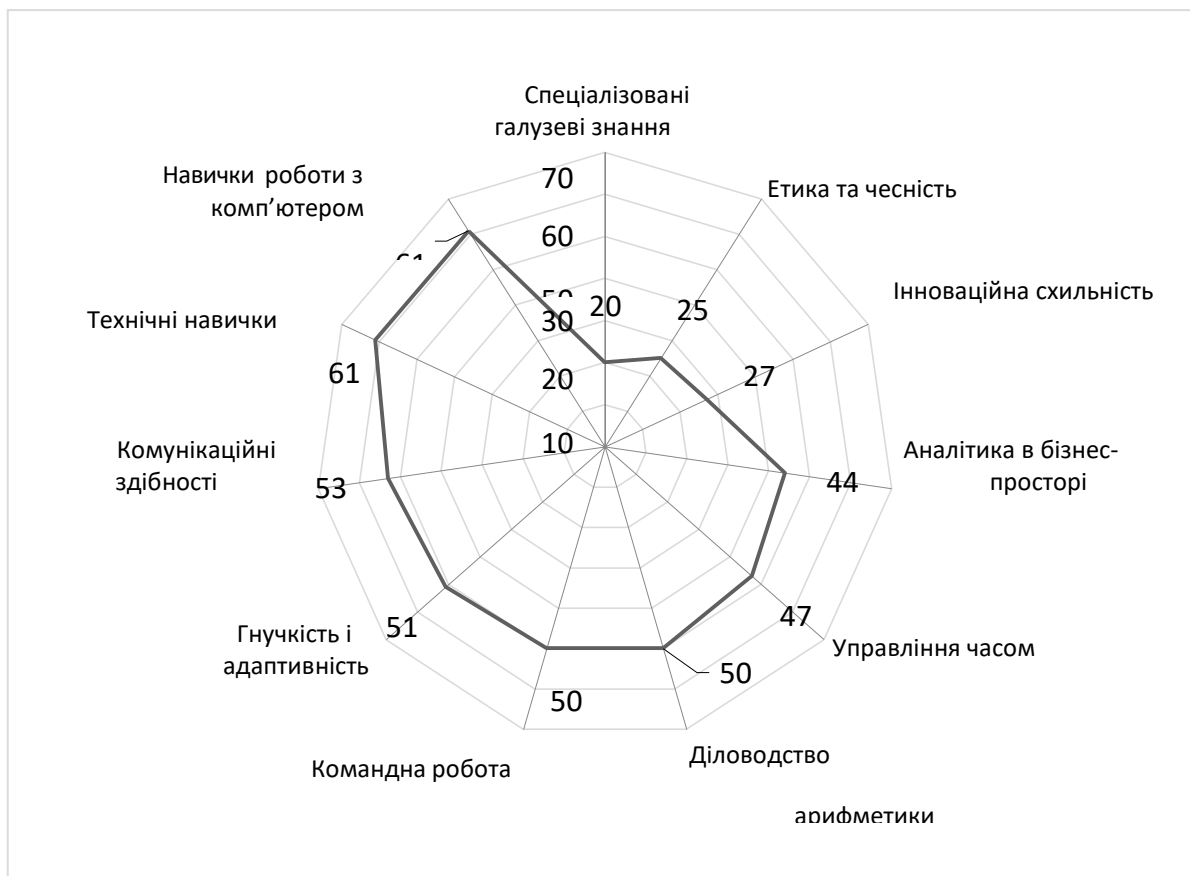


Рис. 2.1. Попит на компетенції працівників підприємств¹⁴, %

За даними опитування компаній, проведеного IBM Institute for Business Value¹⁵, найбільш затребуваними на ринку праці компетенціями працівників є технічні комп'ютерні навички (61 %), а попит на спеціальні галузеві знання становить лише 20 %.

Автоматизація та діджиталізація, розвиток штучного інтелекту, трансформації бізнес-моделей і наростаюча невизначеність формують нові вимоги компаній до працівників. У сучасних умовах компанії звертають увагу не тільки на наявність професійного досвіду та портфоліо працівника, важлива наявність навичок і здібностей, які зможуть гарантувати успіх у майбутньому.

Існує кілька методів розвитку компетенцій персоналу, які можуть бути використані організаціями для поліпшення навичок і знань своїх працівників. Деякі з найпоширеніших методів такі:

1. Тренінги та семінари. Установи можуть організовувати тренінги та семінари для працівників, де вони отримають нові знання

¹⁴ Coursera. The Job Skills of 2023. URL: <https://istu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/eBook-Job-Skills-of-2023.pdf>.

¹⁵ 5 Trends for 2024. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/business-trends-2024>.

та навички, необхідні для виконання своїх обов'язків ефективніше. Такі заходи можуть проводитися як внутрішньо, так і із залученням зовнішніх експертів або тренерів.

2. Менторинг і коучинг. Менторинг і коучинг – це методи, при яких досвідченіший працівник (ментор або коуч) надає підтримку та поради менш досвідченому працівнику. Це дозволяє розвивати особисті та професійні навички, а також забезпечує передачу знань і досвіду внутрішньої команди.

3. Проектні завдання. Покладання на працівників проектних завдань і нових викликів допомагає розвивати їхні компетенції через практичний досвід. Робота над проектами дозволяє розширити знання, здобути нові навички та зробити крок до кар'єрного зростання.

4. Курси навчання та онлайн-ресурси. Організації можуть надавати працівникам доступ до курсів навчання та онлайн-ресурсів, де вони можуть самостійно здобувати нові знання та вміння на підтримку розвитку своїх компетенцій.

5. Ротація посад. Переведення працівників на різні посади або департаменти допомагає розширити їхні знання та навички, а також розглядати проблеми та завдання з різних перспектив.

6. Групові проекти та робота в командах. Спільна робота над проектами та завданнями дозволяє підвищити співпрацю та комунікацію в колективі, а також розвивати спеціалізовані навички, необхідні для виконання проектів.

7. Оцінка та зворотний зв'язок. Важливо проводити оцінку компетенцій працівників і надавати їм зворотний зв'язок щодо їхнього розвитку. Це допомагає ідентифікувати слабкі та сильні сторони, розробити план для подальшого розвитку.

Комбінація різних методів розвитку компетенцій може бути найбільш ефективним підходом, оскільки вона дозволяє задовольняти різноманітні потреби та стилі навчання кожного працівника. Розвиток компетенцій персоналу є важливим фактором для успіху організації, оскільки він сприяє підвищенню продуктивності, поліпшенню якості роботи та забезпечує залученість працівників до досягнення стратегічних цілей.

2.4. Модель стратегії управління людськими ресурсами, заснована на компетенціях

Конкретний перелік вимог до діяльності (очікувань), що висуваються до працівника, який займає окрему посаду, називають моделлю компетенцій. Ця модель будується експертним шляхом і містить найважливіші індикатори ефективності. Компетенція виступає одночасно і як характеристика професіоналізму, і як морально-комунікаційна категорія. Перша відображає міру відповідності особистісних та освітніх атрибутів працівника вимогам професії, а друга характеризує процес професійної ідентифікації, тобто ступінь узгодженості ціннісних установок, професійних потреб і мотивів працівника змісту та місії професії.

Інноваційний підхід до компетентнісної моделі HR-управління наведено на рис. 2.2.

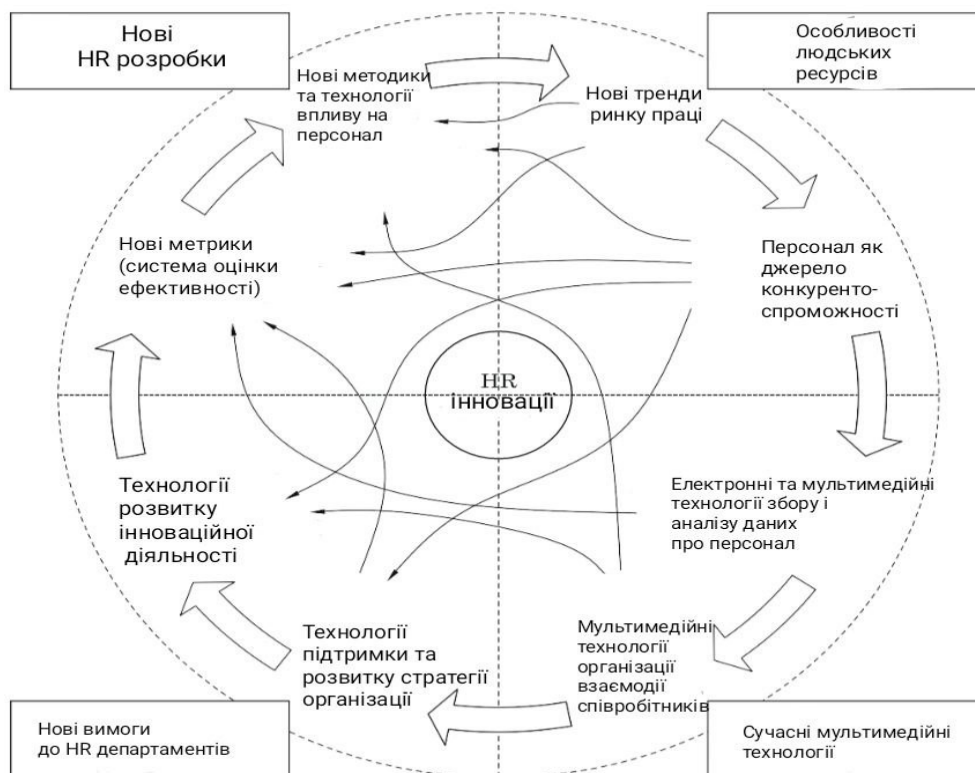


Рис. 2.2. Інноваційний підхід до компетентнісної моделі HR-управління¹⁶

¹⁶ CIPD. Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success. Technical report. 2017. 96 p., p. 8.

Модель стратегії HR-управління, заснована на компетенціях, є підходом, що надає пріоритет розвитку й оптимізації компетенцій працівників як стратегічного ресурсу для досягнення мети організації. Ця модель зосереджується на розвитку здібностей, знань, навичок і характеристик персоналу, що допомагають ефективніше виконувати завдання та сприяють стратегічному розвитку організації.

Основні компоненти моделі стратегії HR-управління, заснованої на компетенціях, охоплюють такі етапи й аспекти.

1. Початковим етапом моделі є аналіз компетенцій, під час якого визначаються необхідні компетенції для виконання завдань і досягнення стратегічних цілей організації. Цей аналіз містить оцінку поточних компетенцій персоналу та ідентифікацію потреб у розвитку нових навичок.

2. Наступним етапом є розробка плану розвитку компетенцій для працівників. Цей план містить навчання, тренінги, менторинг, коучинг та інші методи, спрямовані на підвищення здібностей працівників. Розвиток компетенцій може бути індивідуальним або колективним залежно від потреб організації.

3. Успішна стратегія HR-управління базується на впровадженні розвинених компетенцій у роботу працівників і діяльність організації. Це може вимагати змін у внутрішніх процесах, організаційній культурі та системах управління.

4. Оцінка та зворотний зв'язок. Модель також передбачає оцінку прогресу розвитку компетенцій і надання зворотного зв'язку працівникам. Оцінка допомагає встановити, наскільки успішною була стратегія розвитку та дозволяє внести необхідні корективи.

5. Найважливішим аспектом цієї моделі є пов'язаність зі стратегією організації. Розвиток компетенцій має бути спрямованим на досягнення стратегічних цілей організації, а компетентність персоналу – ключовий елемент успішної реалізації стратегії.

Модель стратегії HR-управління, заснована на компетенціях, сприяє покращанню продуктивності, залученості та задоволеності працівників, якості роботи та забезпеченню конкурентних переваг організації на ринку. Цей підхід ставить людські ресурси в центр стратегічного розвитку, допомагаючи організації досягати успіху у динамічному бізнес-середовищі.

Європейський підхід до визначення та розвитку компетенцій у межах стратегії розвитку базується на концепції життєвого навчання та принципах сталого розвитку. Спільною ініціативою Європейської

Комісії та Європейської Агенції з розвитку професійної освіти є Європейський референтний фреймворк ключових компетенцій для підтримки навчання впродовж життя (European Key Competences Framework for Lifelong Learning)¹⁷.

Основні принципи європейського підходу такі:

1. Широкий погляд на компетентність. Європейський референтний фреймворк розглядає компетентність як комбінацію знань, навичок і вмінь, а також особистих, соціальних і міжособистісних властивостей. Це враховує не лише професійні аспекти, а й широкий спектр особистісних якостей.

2. Інтегрований підхід. Розвиток компетентностей сприймається як інтегрований процес, що містить як загальні, так і специфічні компетенції. Це дозволяє особі бути готовою до різних сфер життя, включаючи професійний та особистий розвиток.

3. Ключові компетенції для життєвого навчання. Референтний фреймворк визначає вісім ключових компетенцій:

- мовна компетенція;
- математична компетенція та компетенція в галузі природничих наук;
- цифрова компетенція;
- навчання в умовах взаємодії з іншими (соціальна та громадянська компетенції);
- додаткова компетенція для виходу за національні межі та для міжкультурної взаємодії;
- підприємливість;
- обробка інформації та медійна компетенція;
- свідомість і вираження особистості.

4. Концепція навчання впродовж життя. Підхід акцентує увагу на постійному розвитку особистості протягом усього життя. Це передбачає не тільки формальну освіту, але й навчання в різних сферах, у тому числі самостійну та неформальну освіту.

5. Оцінка та сертифікація компетенцій. Визнання й оцінка компетенцій розглядаються як важливі елементи підтримки навчання

¹⁷ Key competences for lifelong learning. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>.

протягом життя. Методи оцінки містять не лише формальні екзамени, але і портфелі, проєкти та інші засоби демонстрації навичок і знань.

Європейський підхід до визначення та розвитку компетенцій ставить за мету забезпечення гнучкості й адаптивності особистості у сучасному суспільстві, зокрема шляхом підтримки навчання впродовж життя та розвитку різноманітних ключових компетенцій.

Розрізняють два різні підходи до оцінки й опису компетенцій працівників у контексті формування стратегії HR-управління, які формують такі моделі як «бендова» та індикативна моделі компетенцій.

1. Бендова модель компетенцій. Бендова модель компетенцій названа на честь Д. Макклеланда¹⁸, який уперше представив її в 1973 році. Цей підхід передбачає групування компетенцій у так звані «бенди» або категорії залежно від ступеня їхньої важливості для роботи чи кар'єрного розвитку. Так, кожен бенд представляє групу компетенцій зі схожим ступенем значущості.

Процес розробки бендової моделі зазвичай містить такі кроки:

- визначення потрібних компетенцій для роботи чи позиції;
- класифікація цих компетенцій на бенди відповідно до їхньої ваги та значимості;
- розробка описів кожного бенду, які вказують, які компетенції входять до нього та який рівень володіння ними необхідний для успішної роботи.

Бендова модель дозволяє швидко класифікувати компетенції з різних сфер і надає зрозумілі критерії для оцінки працівників.

2. Індикативна модель компетенцій була розроблена для забезпечення більш детального та гнучкого підходу до опису компетенцій. Замість групування компетенцій у певні групи індикативна модель надає опис кожної окремої компетенції разом із різними рівнями володіння нею. Кожна компетенція зазвичай описується за допомогою ключових поведінкових або технічних характеристик, які дозволяють оцінити працівника за його вміннями та навичками.

¹⁸ Testing for competence rather than for "intelligence." URL: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0034092>.

Індикативні моделі дають змогу точніше адаптувати оцінку компетенцій до специфічних вимог певної роботи чи позиції. Також вони забезпечують гнучкість при оцінці розвитку працівників і стимулюють постійне вдосконалення їх компетенцій.

Обидва підходи до моделювання компетенцій мають свої переваги та недоліки, тож вибір конкретної моделі залежить від особливостей організації, типу роботи, наявних ресурсів і цілей управління персоналом. Застосування таких моделей допомагає організаціям ефективніше управляти та розвивати свій персонал, забезпечуючи відповідність компетенцій з потребами та стратегічними цілями фірми.

Для розуміння того, як на практиці імплементується компетентнісний підхід, розглянемо реальні кейси елементів застосування моделі стратегії HR-управління на основі компетенцій.

1. Компанія Google використовує цю модель при підборі персоналу, оцінюючи не лише професійні знання і навички кандидатів, а й їхні цінності, мислення, поведінкові якості.

2. Відомий ресторанний оператор Marriott визначає для кожної посади (адміністратор, офіціант, кухар тощо) ключові компетенції, за якими оцінює та розвиває персонал.

3. У банку Сітібанк модель компетенцій використовують для навчання та просування працівників – кожній посаді відповідає визначений набір компетенцій різних рівнів.

4. Фармацевтична компанія Pfizer розробила глобальну модель L-E-A-D-E-R, що містить набори компетенцій для керівників усіх рівнів управління по всьому світу.

Модель стратегії управління людськими ресурсами, засновану на компетенціях, застосовують відомі компанії. Наприклад, Coca-Cola Bottling Investments Group (Coca-Cola BIG) нещодавно переглянула свою стратегію HR-управління, щоб відповідати потребам мінливого середовища¹⁹. Вони зосередилися на тому, щоб переосмислити все, від того, як вони набирають і орієнтують нових працівників, до того, як вони плекають навички, таланти та потенціал кожного працівника²⁰.

¹⁹ Coca-Cola BIG Re-Defines HR Strategy To Meet Needs Of A Changing Workforce. URL: <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/02/24/coca-cola-big-re-defines-hr-strategy-to-meet-needs-of-a-changing-workforce/?sh=4a7f802e706c>.

²⁰ Aon Hewitt. Aon Hewitt's Model of Employee Engagement. Aon Employee Results. 10 p.

Іншим прикладом компанії, яка застосовує модель стратегії HR-управління, що базується на компетенціях, є Abu Dhabi Customs Competency-based²¹. Вони використовують підхід до HR-управління на основі компетенцій, що складається з кількох компонентів, включаючи мотиви, ставлення, цінності, навички, талант, інтелект, здатності, знання, досвід і соціальні ролі.

Одним із прикладів компанії, яка застосовує модель компетенції працівників, є Deloitte. Вона розробила скорочену восьмичастинну модель лідерства, яка чітко та просто описує компетенції, необхідні для сильних лідерів. Ця модель замінює традиційну модель компетенцій лідерства, яка вже неефективна на сучасному ринку²².

Іншим прикладом є McKinsey. Вони пропонують програму розвитку лідерських здібностей, яка створює лідерський талант там, де і коли це потрібно для підтримки амбіцій компанії²³. Їхня модель лідерства зосереджена на невеликому наборі спостережуваних поведінок, які безпосередньо пов'язані з результатами бізнесу.

Отже, модель на основі компетенцій дозволяє ефективно реалізовувати стратегію управління персоналом у глобальних корпораціях.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Key competences for lifelong learning. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>.
2. Testing for competence rather than for "intelligence." URL: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0034092>.
3. Coca-Cola BIG Re-Defines HR Strategy To Meet Needs Of A Changing Workforce. URL: <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/02/24/coca-cola-big-re-defines-hr-strategy-to-meet-needs-of-a-changing-workforce/?sh=4a7f802e706c>.
4. Competency-based approach to HR management: the experience of Abu Dhabi Customs. URL: <https://mag.wcoomd.org/magazine/wco->

²¹ Competency-based approach to HR management: the experience of Abu Dhabi Customs. URL: <https://mag.wcoomd.org/magazine/wco-news-95-june-2021/competency-based-approach-to-hr-management-the-experience-of-abu-dhabi-customs/>.

²² Leadership competency modeling From competency to capability URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/developing-leadership-competency-model.html>.

²³ Developing leadership capabilities. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/developing-leadership-capabilities>.

[news-95-june-2021/competency-based-approach-to-hr-management-the-experience-of-abu-dhabi-customs/](https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/developing-leadership-competency-model.html).

5. Leadership competency modeling From competency to capability URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/developing-leadership-competency-model.html>.

6. Кифяк В.І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2023. №7-8. С. 70-77. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.7-8.70.

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ:



5 Of The Most In-Demand Soft Skills Companies Are Looking For This Year	How Leadership Dimension Affects the Organizational Structure
https://www.forbes.com/sites/nazbehshti/2020/01/28/5-of-the-most-in-demand-soft-skills-companies-are-looking-for-this-year/?sh=61095a4a56c7	https://smallbusiness.chron.com/leadership-dimension-affects-organizational-structure-10580.html

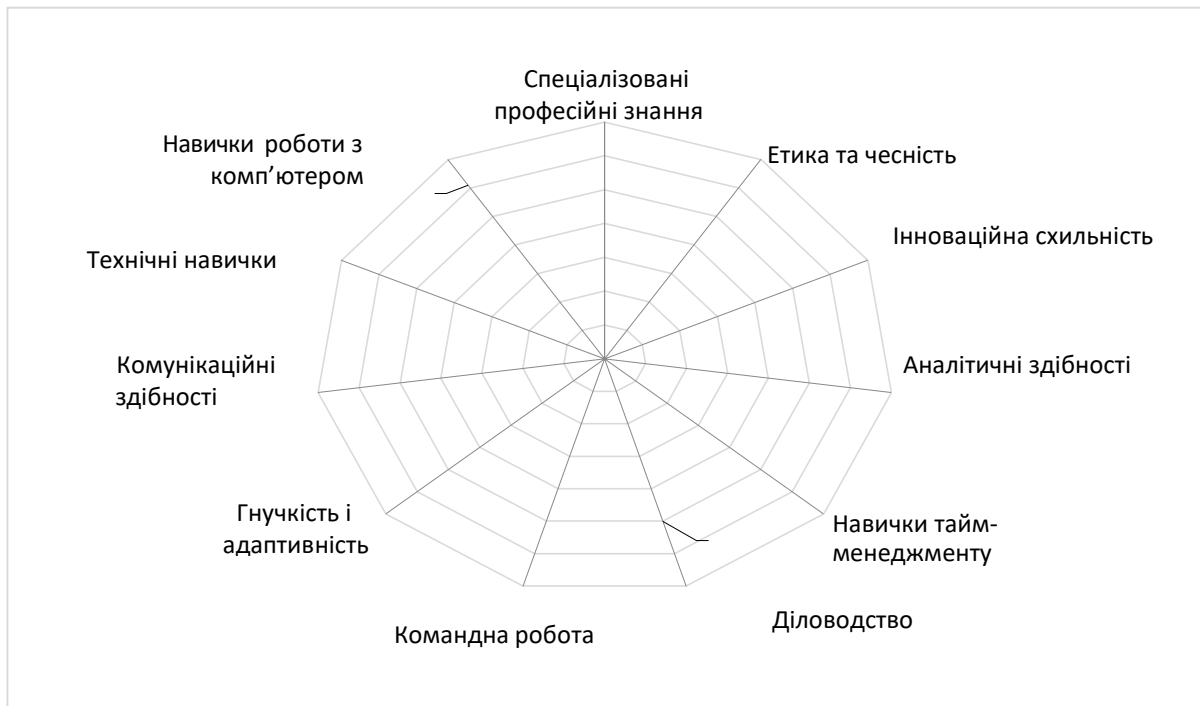
Мастер-маінд з підвищення професійних компетенцій

Спочатку застосуйте до себе, потім можете запропонувати своїм працівникам.

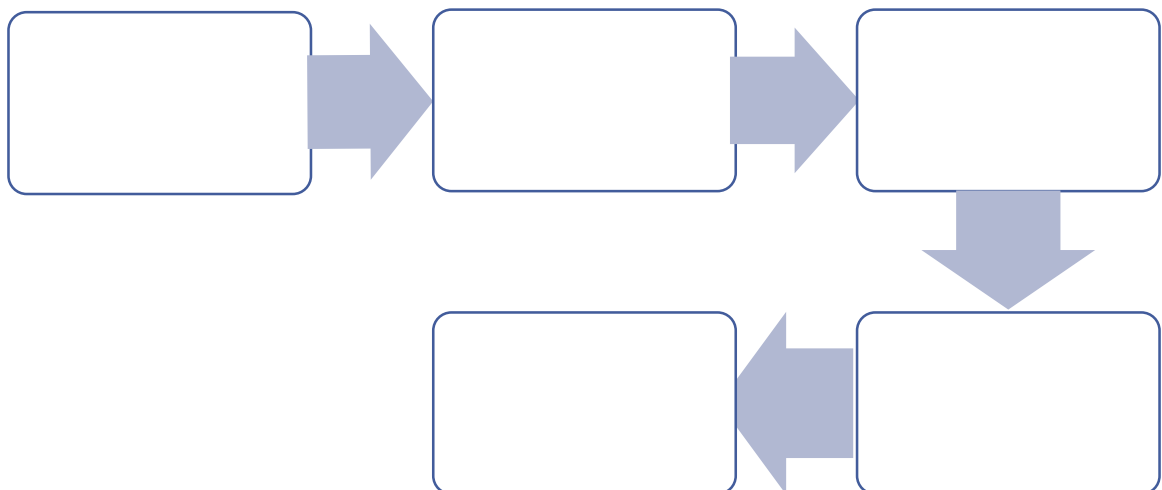
- 1. Аналіз особистісних компетенцій:** Почніть з самооцінки й аналізу Ваших поточних компетенцій. Визначте софт і хард компетенції, щоб зрозуміти, в яких сферах Вам фокусуватися для визначення своїх сильних сторін.

The diagram consists of two main sections, one for 'Soft skills' and one for 'Hard skills'. Each section has a blue header box with the respective title. Below each header, there are two rounded rectangular boxes, each containing a numbered list from 1 to 5, intended for taking notes during the session.

- 2. Визначення карти компетенцій:** Компетенції повинні стосуватись конкретних навичок, визначених до певної професії.



3. Планування розвитку: Розробіть конкретний план дій для досягнення визначених цілей. Урахуйте тренінги, курси, літературу та інші ресурси, що сприятимуть розвитку Ваших компетенцій.



4. Включення навчання у тайм-менеджмент. Важливо обирати заходи, які відповідають Вашим конкретним потребам.

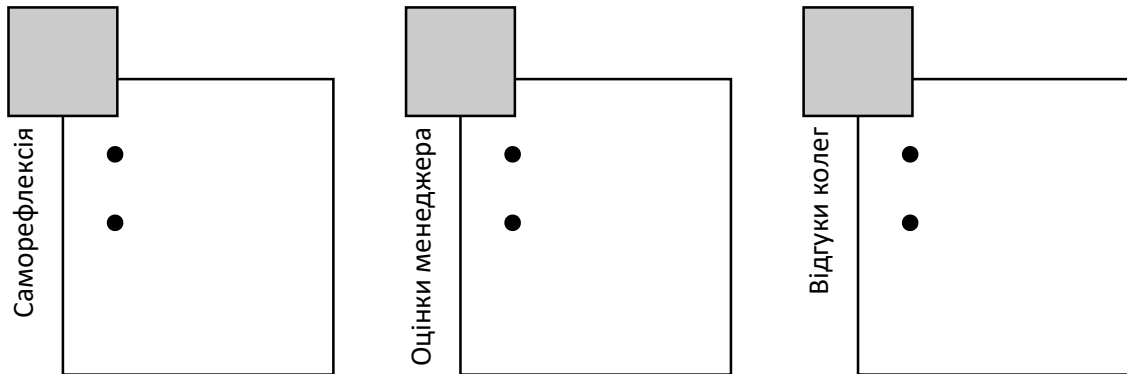


5. **Практика на практиці:** Застосовуйте отримані знання та навички в реальних ситуаціях і відзначайте свої перші досягнення.

		●
		●
		●
		●
		●
		●

6. **Отримання зворотного зв'язку:** Активно шукайте зворотний зв'язок від колег, керівництва та інших фахівців. Це допоможе Вам зрозуміти, наскільки ефективно Ви застосовуєте нові компетенції та в чому можна поліпшитися.

7. Самооцінка та коригування: Періодично оцінюйте свій прогрес і коригуйте стратегію розвитку, враховуючи зміни в ситуації чи в особистих цілях. Процес самооцінки дозволить Вам постійно вдосконалюватися.



Ці етапи дозволять професіоналу з розвитку стратегій систематично розвивати та вдосконалювати свої особисті та професійні компетенції для досягнення високих результатів у даній сфері.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Функціональне призначення служби управління людськими ресурсами в SHRM.

3.2. Зміна функцій кадрової служби в сучасних умовах стратегічного управління

3.3. Фахівці служби управління персоналом як стратегічні партнери організації.

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

3.1. Функціональне призначення служби управління людськими ресурсами в SHRM

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

У європейських та українських компаніях можна зустріти різні назви служби HR-управління. Однак є кілька загальноприйнятих термінів, які використовуються:

1. Відділ управління людськими ресурсами;
2. Відділ персоналу;
3. Відділ кадрів;
4. Відділ HR;
5. Відділ талант-менеджменту;
6. Відділ організаційного розвитку й управління людськими ресурсами;
7. HR-служба.

Важливо, що назви можуть варіюватися залежно від країни, культурних особливостей і внутрішніх політик компаній.

У сучасних умовах діяльність такої служби у контексті стратегічного підходу орієнтується на досягнення стратегічних цілей

організації шляхом ефективного управління людськими ресурсами, їх здібностями, часом і людським капіталом. Нові функції управління персоналом, які виникають у цьому контексті, спрямовані на забезпечення адаптації до змін у зовнішньому середовищі, максимізацію використання потенціалу працівників і підвищення конкурентоспроможності організації.

Основні функції служби HR-управління охоплюють:

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

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

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

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

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

Стратегічне планування людських ресурсів є однією з нових функцій HR-управління. Це означає аналізування потреб організації в людських ресурсах на основі стратегічних цілей і прогнозування майбутніх потреб. Завдяки цьому управління персоналом може

планувати найкращі шляхи залучення, розвитку й утримання необхідних людських ресурсів.

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

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

Основні аспекти стратегічної ролі служби управління людськими ресурсами охоплюють:

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

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

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

- ✓ Створення організаційної культури – HR визначає цінності, вірування та корпоративну культуру організації. Вони розробляють і реалізують стратегії для підтримки та зміцнення позитивної організаційної культури.

✓ Управління змінами – HR відіграє ключову роль у впровадженні змін в організації, у тому числі: реструктуризацію, зміни корпоративної стратегії та впровадження нових технологій. Вони забезпечують планування змін, комунікацію та підтримку працівників у процесі змін.

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

Ось декілька прикладів функцій HR-управління у відомих компаніях:

- *Google – ця компанія відома своїми інноваційними практиками HR, такими як їх програма “20% часу”, яка дозволяє працівникам присвятити 20% свого робочого часу на власні проекти.*

- *Netflix – ця компанія має унікальну політику відпусток, яка дозволяє працівникам брати необмежену кількість оплачуваних відпусток, доти поки вони виконують свою роботу.*

- *Zappos – ця компанія впроваджує практику “holacracy”, яка передбачає відсутність традиційної ієрархії та надання працівникам більшої свободи та впливу на виробничий процес.*

- *Intuit – ця компанія розробила ефективну стратегію визнання зусиль працівників через свою програму “Spotlight”.*

- *Amazon – ця компанія має унікальну програму “The Offer”, яка пропонує працівникам оплату за їх вихід з компанії, якщо вони не щасливі у своїй роботі.*

- *Note Depot – ця компанія розробила власне рішення для збереження працівників, яке включає навчання та розвиток кар’єри.*

Це лише кілька прикладів того, як HR-департаменти у великих компаніях можуть мати інноваційну політику та ефективну стратегію. Кожна компанія має свої унікальні потреби та стратегії, тому функції HR-управління можуть розроблятися індивідуально для кожної з них.

3.2. Зміна функцій кадрової служби в сучасних умовах стратегічного управління

Завдяки швидкому розвитку технологій і змінам у світовій економіці, HR-департаменти в аспекті SHRM у великих компаніях повинні бути готовими до адаптації та інновацій. З розвитком технологій і змінами в ринкових умовах, HR-професії продовжують еволюціонувати, відповідаючи на нові потреби та виклики.

Згідно з опитуванням Gartner, майже 60% HR-лідерів заявили, що їхнім головним пріоритетом у 2022 році був розвиток критичних навичок і компетенцій²⁴. Іншими пріоритетами HR є організаційний дизайн та управління змінами (48%), поточне та майбутнє лідерство (45%), майбутнє роботи (42%) та різноманітність, рівність та інклюзивність (35%).

Це засвідчує, що HR-професії продовжують розвиватися та адаптуватися до змін у світовій економіці та технологіях. HR-лідери повинні бути готовими до адаптації та інновацій, щоб забезпечити успіх своїх компаній у майбутньому.

У HR-сфері з'явилося багато нових професій, оскільки розвиток технологій, зміни в ринкових умовах і вимогах працівників змушують організації адаптуватись і розвивати нові підходи до управління персоналом. Актуальними новітніми професіями є:

1. Спеціаліст з аналітики персоналу. Ця професія вимагає вміння збирати, аналізувати й інтерпретувати дані про персонал з метою прийняття обґрунтованих рішень. Спеціалісти з аналітики персоналу допомагають сектору управління персоналом зрозуміти тенденції, виявляти проблеми та розробляти стратегії для підвищення ефективності роботи з персоналом.

2. Менеджер з емоційного інтелекту. Ця професія зосереджена на розвитку емоційної інтелігентності та комунікаційних навичок працівників. Менеджер з емоційного інтелекту надає підтримку та коучинг працівникам, допомагаючи їм розуміти та керувати своїми емоціями, поліпшувати взаємини та підвищувати продуктивність.

3. Технолог HR. Ця професія зосереджена на використанні технологій для автоматизації й оптимізації процесів управління

²⁴ Gartner Survey Reveals HR Leaders' Number One Priority in 2022 will be Building Critical Skills and Competencies. 2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-10-20-gartner-survey-reveals-hr-leaders--number-one-priorit>

персоналом. Технологи HR знають, як використовувати різноманітні програми та інструменти для впровадження ефективних систем управління персоналом, зокрема системи управління відділенням кадрів, електронні системи заробітної плати, системи навчання та розвитку.

4. Спеціаліст з розвитку організаційної культури. Ця професія зосереджена на створенні та підтримці позитивної організаційної культури, яка відповідає стратегічним цілям організації. Спеціаліст з розвитку організаційної культури працює з керівництвом і персоналом організації з метою розробки та впровадження стратегій, які сприяють підтримці цінностей, місії та завдань організації.

5. Спеціаліст з розвитку лідерства. Ця професія спрямована на розвиток і підтримку лідерських навичок і здібностей працівників. Спеціаліст з розвитку лідерства проводить тренінги, коучинг та інші програми, щоб допомогти керівникам і працівникам розвивати їхні лідерські навички та досягати більшого успіху в роботі.

6. Директор з віртуальної реальності для навчання та розвитку – ця роль передбачає використання технологій віртуальної реальності для навчання та розвитку працівників.

7. Менеджер з роботи з гнучкими графіками – ця роль передбачає управління програмами гнучкого графіка роботи, такими як дистанційна робота, неповний робочий день тощо.

8. Директор з етики штучного інтелекту – ця роль передбачає забезпечення етичного використання штучного інтелекту у компанії.

3.3. Фахівці служби управління персоналом як стратегічні партнери організації

Фахівців служби управління персоналом успішні компанії розглядають як стратегічних партнерів організації, оскільки вони відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей та успіху компанії. Їхню стратегічну роль демонструють такі аспекти:

1. Розуміння бізнес-цілей. Фахівці управління персоналом активно вивчають та розуміють бізнес-цілі та стратегії компанії. Вони аналізують, які персональні ресурси потрібні для досягнення цих цілей і розробляють стратегії для забезпечення компанії відповідним талантом.

2. Участь у стратегічних обговореннях. Фахівці управління персоналом беруть участь у стратегічних обговореннях на рівні керівництва компанії. Вони пропонують ідеї та рекомендації з питань талант-менеджменту, організаційної культури, розвитку кадрів та інших важливих аспектів управління людськими ресурсами.

3. Вплив на стратегічне прийняття рішень. Фахівці управління персоналом мають вплив на стратегічні рішення компанії, особливо ті, що стосуються людських ресурсів. Вони надають аналіз та рекомендації з питань найму, зберігання талантів, розвитку кадрів та організаційної ефективності.

4. Співпраця з керівництвом. Фахівців управління персоналом працюють у тісному партнерстві з керівництвом компанії, допомагаючи їм розробляти та впроваджувати стратегії управління людськими ресурсами, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

5. Показники успішності. Фахівці управління персоналом визначають та впроваджують ключові показники успішності, які відображають внесок управління персоналом у досягнення стратегічних цілей компанії. Вони допомагають вимірювати ефективність і визначають сфери для подальшого вдосконалення.

Узагальнюючи, зазначимо, що фахівців управління персоналом відіграють важливу роль у формуванні та виконанні стратегій організації, допомагаючи їй адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та досягати успіху через ефективне управління людськими ресурсами²⁵.

Так, Д. Ульріх, відомий американський науковець у галузі управління персоналом, визначив 4 основні ролі менеджера з персоналу, які він називає «ролями HR-лідера»:

1) стратегічний партнер – як стратегічний партнер для вищого керівництва компанії, сприяючи розробці та реалізації стратегій управління людськими ресурсами, які підтримують бізнес-цілі;

2) адміністративний експерт – відповідає за забезпечення ефективної роботи HR-функцій, таких як найм, компенсації, навчання та розвиток, а також ведення персональних справ і відносин з працівниками;

²⁵To Maximize Your AI Investment, Turn to SHRM. URL: <https://www.shrm.org/>.

3) захисник емплойер-бренда – забезпечує позитивне сприйняття компанії як роботодавця серед потенційних і поточних працівників, розвиваючи та підтримуючи корпоративний образ і культуру;

4) змінювач та інноватор – відіграє роль каталізатора змін в організації, сприяючи впровадженню інноваційних практик управління персоналом і підтримці культури відкритості до змін²⁶.

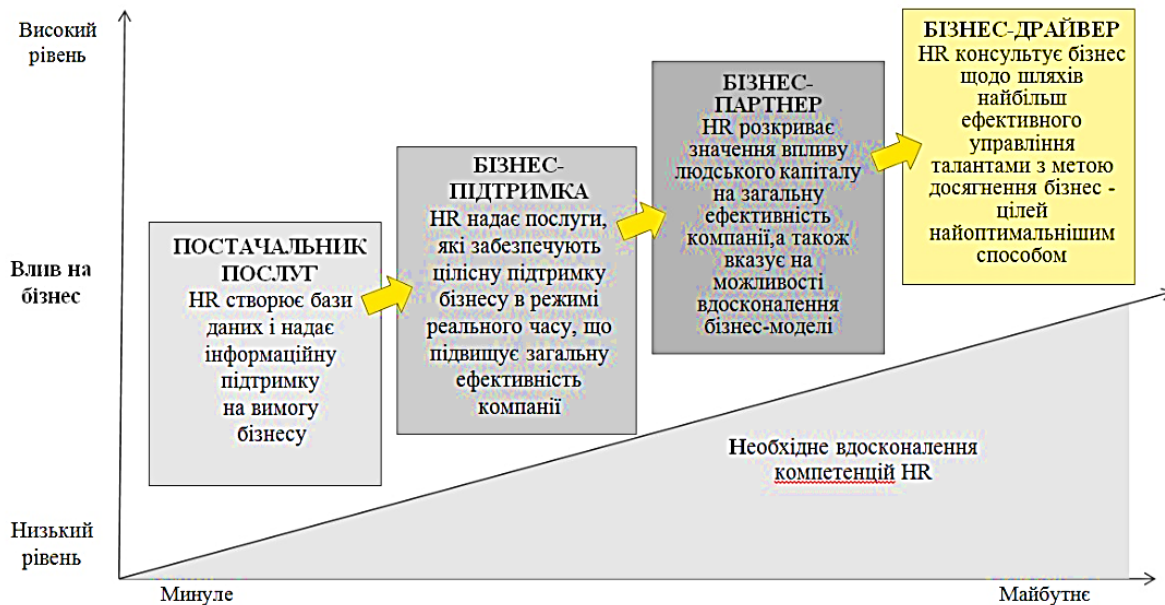


Рис. 3.2. Трансформація ролі HR²⁷

Ці ролі допомагають менеджерам з персоналу не лише ефективно управляти різними аспектами управління персоналом, а й стати стратегічними партнерами для досягнення успіху компанії.

Тільки завдяки спільним зусиллям, де всі зацікавлені сторони узгоджені, компанія може досягти своїх цілей. Тринадцять професіоналів з Ради з управління персоналом Forbes пропонують 13 основних порад від професіоналів, які HR-служби можуть використовувати, щоб гарантувати, що всі сторони зосереджені на одних і тих же цілях.

²⁶ Shah R. Taking HR Analytics Beyond Technologists. Forbes. 2015. URL: <https://www.forbes.com/sites/rawnshah/2015/04/13/taking-hr-analyticsbeyond-technologists/#63f5d0576af2>.

²⁷ Балуєва О.В., Снопенко О.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf

1. *Операціоналізуйте планування управління персоналом. Використовуйте дослідження ринку, щоб визначити, які навички Вам можуть знадобитися, а потім операціоналізуйте це у Вашій компанії. Якщо Ви плануєте проєкт ІТ-трансформації через два роки, Вам треба залучити таланти вже, щоб бути готовими найняти їх до його початку. «Конвеєри» талантів нададуть Вам постійний доступ до кваліфікованих кандидатів, які готові приєднатися, коли виникнуть негайні потреби.*

2. *Зрозумійте основні цілі. Розуміння трьох основних цілей стратегії організації має значення. Визначення ключових пріоритетів, природно, сприятиме узгодженню між талантами, стратегічними цілями та результатами. Часто фахівці з управління персоналом не помічають важливості зосередження уваги на ключових питаннях, які організація хотіла б, щоб талант вирішив.*

3. *Закріпіть бай-ін від осіб, які приймають рішення. Після того, як стратегічний план управління буде розроблений, переконайтеся, що особи, які приймають рішення, готові до реалізації. Змінитися важко. На перший погляд, генеральний директор може підтримувати, але коли все перестане працювати так, як раніше, чи справді буде підтримана стратегія? Визнайте, що нові стратегії матимуть вибоїни тут і там. Переконайтеся, що особи, які приймають рішення, віддані організації.*

4. *Прив'яжіть HR до загальної бізнес-стратегії. Подібно до того, як стратегія HR-управління повинна бути узгоджена з бізнес-стратегією, стратегічне планування людських ресурсів також має бути пов'язане з цією всеосяжною бізнес-стратегією. Талант разом із фінансами та маркетингом – це три ніжки стільця, необхідні для успішних операцій. Процеси повинні проєктувати майбутні потреби, а найм повинен шукати навички та можливості завтрашнього дня.*

5. *Перегляньте процес співбесіди. Перегляньте загальний процес співбесіди в команді, щоб кожна взаємодія з кандидатом приносила нові уявлення та знання кандидата про компанію. Розробка структури інтерв'ю на основі зворотного зв'язку забезпечить послідовний процес його проведення – оцінить кандидатів з різних точок зору та визначить, як кандидати можуть сприяти культурі згуртованості та інклюзивності.*

6. *Забезпечте різноманітність думок. Процеси будь-якого типу можуть отримати користь від різноманітності думок. Якщо всі починають з самого початку, це має бути червоним прапором того, що може не залишитися місця для окремих думок. Заохочуйте тих, хто іноді вагається, говорити та ділитися.*

7. *Отримайте голос працівника. Важливо переконатись у процесі стратегічного планування, щоб не всі учасники озвучували тільки думку керівництва. Залучення голосу людей, які перебувають на нульовому рівні того, де відбувається робота, і ближче до Ваших клієнтів, може гарантувати, що це не перетвориться на просто планування за долари та центи.*

8. *Готуйте план до динамічного майбутнього. Немає сумнівів, що компанії матимуть негайні потреби заповнити будь-який конкретний рік; однак будь-який процес стратегічного планування повинен передбачати забезпечення майбутнього працівників шляхом найму кандидатів, які відповідатимуть майбутнім вимогам бізнесу. Роботодавці можуть робити це різними способами, але одним з тих, які рекомендуються, є розгляд питання про партнерство із закладом освіти, зорієнтованим на таланти наступного покоління.*

9. *Проведіть SWOT-аналіз. Він є важливим інструментом, який HR повинен урахувати при налаштуванні або вдосконаленні процесу стратегічного управління, щоб врахувати людські ресурси. Процес повинен починатися з розуміння загальних стратегічних ініціатив для оцінки поточної компетенції людських ресурсів і майбутніх людських ресурсів для виявлення прогалин, розробки та впровадження планів розвитку талантів, а також постійної оцінки та моніторингу гнучкості для повороту.*

10. *Проясніть місію та бачення. Інвестуйте час заздалегідь, щоб зібрати та проаналізувати всю відповідну інформацію, перш ніж установлювати цілі стратегічного планування та впроваджувати стратегію. Не рухайтесь вперед, поки всі зацікавлені сторони не купляться на план. Ніякі інструменти оцінки та контролю не зможуть урятувати Вас, якщо Ви виконуєте стратегію, яка не відповідає місії та баченню бізнесу.*

11. *Сповільніться, щоб швидко йти. Сповільніть роботу менеджерів з найму. Занадто часто менеджери та лідери надто напружуються у проблемі, замість того, щоб обмірковувати її. Зробіть крок назад, попрацюйте з ними, щоб скласти продуманий*

бізнес-план та організаційний план, а потім ретельно подумайте, які набори навичок дійсно потрібні для виконання роботи. А потім знайдіть час, щоб найняти найліпших.

12. Тримайте працівників залученими. Коли HR розробляє та планує бізнес-стратегію компанії, важливо залучити працівників до того, якою буде стратегія та як вона повинна бути реалізована. Запитуючи відгуки, ідеї та пропозиції працівників, HR може краще відчувати, що буде працювати, а що ні, порівняно з тими, хто в кінцевому підсумку буде виконувати стратегію, а також як найкраще керувати та повідомляти про зміни.

13. Використовуйте досвідчених рекрутерів. Незважаючи на ступінь MBA, маркетингові навички та обізнаність зі своїм продуктом, я, за загальним визнанням, маю погані навички визначення того, хто на співбесіді стане хорошим продавцем чи програмістом. Лише коли я найняв досвідчених керівників вищої ланки в цих сферах, які, у свою чергу, використовували оцінки, яким довіряли, для перевірки здібностей і знань, ми мали послідовний досвід успішних наймів²⁸.

3.4. Організаційна структура служби HR-управління у стратегічному управлінні сучасною організацією

Раціональна та динамічна побудова HR-служби дозволяє оперативно реагувати на нові виклики, впроваджувати інноваційні технології та концепції, максимально розкривати потенціал людського капіталу компанії.

Ключове стратегічне завдання HR-служби – залучення, утримання, розвиток та ефективна мотивація висококваліфікованого персоналу, адже це є основною рушійною силою успішності будь-якої компанії в жорстких умовах конкурентної боротьби. Для досягнення цих пріоритетних цілей необхідна скоординована й ефективна взаємодія всіх структурних підрозділів служби HR-управління, злагоджена робота єдиної HR-системи, що може бути забезпечена лише чіткою, гнучкою й адаптивною організаційною структурою.

²⁸ 13 Essential HR Tactics To Improve Strategic Management Planning (forbes.com). URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/06/19/13-essential-hr-tactics-to-improve-strategic-management-planning/?sh=5b0bb95a4a38>

Така оптимальна структура HR-служби має гарантувати раціональний розподіл функцій, сфер відповідальності, повноважень і ресурсів між її підрозділами відповідно до стратегічних пріоритетів, щоб кожен з них міг максимально ефективно та результативно виконувати свої ключові завдання. Це дозволить досягати синергетичного ефекту від злагодженої роботи всіх елементів HR-служби в інтересах загальної стратегії управління персоналом організації та розкриття людського потенціалу як основного чинника її процвітання.

Чітке розмежування функцій і відповідальності між структурними одиницями HR-служби за принципом спеціалізації, але при цьому їх тісна інтеграція, взаємодія та координація зусиль, є запорукою максимальної ефективності роботи всієї HR-служби як єдиної системи стратегічного управління людськими ресурсами організації. Реалізуючи ключові HR-процеси з плануванням, підбором, оцінюванням, розвитком, мотивацією персоналу, формуванням сприятливої корпоративної культури тощо, цей департамент вирішально впливає на забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Особливу роль відіграє підрозділ оцінювання та діагностики працівників, який застосовує новітні технології, засновані на психометричних методиках, комплексній оцінці компетентностей працівників і проведенні асесмент-центрів. Результати такої діагностики надають можливість сформувати об'єктивний професійний портрет кожного працівника, що стає основою для прийняття виважених управлінських рішень щодо його кар'єрного розвитку, навчання, ротації, переміщення та формування кадрового резерву.

Підрозділ підбору й адаптації персоналу має здійснювати пошук, відбір і залучення нових працівників, які максимально відповідають вимогам посади, корпоративній культурі організації та її стратегічним цілям розвитку. Для ефективного виконання цих функцій важливим є застосування передових технологій таких як використання цифрових інструментів для оцінки талантів (онлайн-тестування, відео-інтерв'ю, гейміфікація), залучення кандидатів через соціальні мережі, професійні онлайн-спільноти, мобільні додатки тощо. Також до ключових завдань цього підрозділу варто віднести налагодження процесу успішної адаптації нових працівників і формування позитивного бренду роботодавця.

Підрозділ навчання та розвитку персоналу має забезпечувати безперервне професійне й особистісне зростання працівників через реалізацію програм підвищення кваліфікації, перенавчання, професійної підготовки та перепідготовки. Ефективна робота даного підрозділу дозволяє сформувати потужний кадровий резерв організації.

Підрозділ мотивації та компенсацій покликаний розробляти та впроваджувати ефективні системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, залученню й утриманню цінних кадрів. Зокрема, важливо забезпечити об'єктивний зв'язок винагороди працівників з результатами їхньої діяльності на основі KPI, регулярно переглядати компенсаційний пакет з урахуванням ринкових тенденцій.

Підрозділ організаційного розвитку відіграє вкрай важливу роль у формуванні сприятливого організаційного середовища, корпоративної культури, що відповідає стратегічним цілям компанії. Його основними завданнями є розробка кодексу корпоративної етики, проведення заходів з розвитку організаційних цінностей, командоутворення, управління організаційними змінами. Фахівці цього підрозділу мають володіти сучасними технологіями діагностики та трансформації організаційної культури, навичками фасилітації, медіації конфліктів.

Підрозділ HR-служби, відповідальний за внутрішню комунікацію та зворотний зв'язок з персоналом, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії всіх працівників організації. Його завданнями є розробка стратегії внутрішніх комунікацій, створення корпоративних медіа (інтранет, газета, цифрові канали), а також організація заходів для неформальної взаємодії працівників.

Налагоджений комунікаційний процес сприяє досягненню організаційних цілей, підвищенню мотивації персоналу, поліпшенню його поінформованості та залученості до життя компанії. Це забезпечує високий рівень задоволеності працівників роботою, сприяє збереженню талановитих кадрів у компанії та сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

Одним із ключових чинників, які впливають на ефективність HR-служби, є рівень компетентності її працівників. Професійний розвиток HR-служби та їхня кваліфікація у сфері сучасних HR-технологій та інструментів стають надзвичайно важливими. Тому доцільно в

організаційній структурі передбачити окремий підрозділ або позицію, яка буде відповідальна за навчання та розвиток персоналу.

Цей підрозділ буде займатися плануванням і реалізацією програм професійного росту, організацією тренінгів, семінарів та інших форм навчання для працівників HR-служби. Крім того, він буде відстежувати новітні тенденції в галузі управління персоналом і забезпечувати впровадження передових практик у роботу HR-служби. Такий підхід дозволить забезпечити постійне оновлення знань і навичок усього колективу, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності роботи всієї організації.

Окрім цього, важливим фактором ефективності роботи HR-служби є налагоджена співпраця та партнерські стосунки з лінійними керівниками на всіх рівнях організації. Реалізація стратегії в повному обсязі можлива лише за умови тісної взаємодії бізнес-партнерів з усіма підрозділами компанії.

Це передбачає постійний обмін інформацією та досвідом між HR-спеціалістами та керівниками відділів. Крім того, важливо, щоб HR-служба була відкритою до потреб бізнесу та здатною адаптуватися до стратегічних цілей компанії. Спільна робота HR-служби з лінійними керівниками сприяє виконанню ключових завдань, таких як підбір і розвиток персоналу, планування кадрового резерву, а також управління відносинами зі працівниками. Тільки завдяки цьому партнерству HR-служба може ефективно впливати на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечувати її успішний розвиток²⁹.

Для прикладу, організаційна структура HR-служби в компанії McDonald's може містити декілька підрозділів, кожен з яких відповідає за певні аспекти управління персоналом. Один з підрозділів відповідальний за набір і підбір персоналу, що охоплює укладання контрактів, співбесіди з кандидатами та організацію інтеграційних програм для нових працівників. Інший підрозділ займається адмініструванням персоналу, включаючи ведення кадрових досьє, облік робочого часу та вирішення питань щодо виплати зарплати та соціальних виплат. Крім того, існує підрозділ, який відповідає за навчання та розвиток персоналу, організацію

²⁹ Гуцуляк Н.П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. Збірник наукових праць ТДАТУ. 2019. № 2 (40). С. 29-38.

тренінгів та семінарів, а також впровадження програм розвитку кар'єри. Кожен з цих підрозділів має своїх менеджерів, а також спеціалістів з людських ресурсів, які виконують рутинні та стратегічні завдання управління персоналом.

Використання передових HR-технологій дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом та реалізувати стратегічні цілі компанії. Але ще одним ключовим аспектом є здійснення партнерської взаємодії з іншими бізнес-підрозділами організації, що дозволяє HR-службі бути в курсі потреб і стратегій всіх частин компанії. Конкретна організаційна структура SHRM буде залежати від розміру та складності організації, а також від її стратегічних цілей. Для кращого розуміння організаційної структури кадрової служби, наведемо кілька кейсів.

Кейс 1. Компанія "А" є великою міжнародною компанією з більш ніж 20 тисяч працівників. Організаційна структура кадрової служби компанії "А" має відділи кадрів, організаційного розвитку, заробітної плати та соціального захисту, підбору та розвитку персоналу й управління персоналом. Кожен відділ має свої підрозділи та спеціалістів, які займаються конкретними завданнями та процесами.

Кейс 2. Компанія "В" є невеликою стартап-компанією з 50 працівниками. Організаційна структура кадрової служби компанії "В" має тільки відділ кадрів та відділ організаційного розвитку. Це відбувається через те, що компанія має невелику кількість працівників і не потребує окремих відділів для здійснення процесів заробітної плати, підбору та розвитку персоналу та управління персоналом.

Кейс 3. Компанія "С" є середньою компанією з 500 працівниками. Організаційна структура кадрової служби компанії "С" включає відділи кадрів, організаційного розвитку, заробітної плати та соціального захисту, підбору та розвитку персоналу й управління персоналом. Однак у компанії "С" відділи кадрів та організаційного розвитку об'єднані в один відділ, оскільки це дозволяє забезпечити більш ефективне виконання завдань і процесів.

Отже, оптимальна організаційна структура кадрової служби дозволяє забезпечувати ефективний розвиток і управління персоналом, залучати й утримувати талановитих фахівців, а також забезпечувати конкурентоспроможність організації на ринку. У кожній організації організаційна структура кадрової служби може бути різною залежно від потреб і особливостей організації.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Gartner Survey Reveals HR Leaders' Number One Priority in 2022 will be Building Critical Skills and Competencies. 2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-10-20-gartner-survey-reveals-hr-leaders--number-one-priorit>
2. To Maximize Your AI Investment, Turn to SHRM. URL: <https://www.shrm.org/>.
3. Essential HR Tactics To Improve Strategic Management Planning (forbes.com). URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/06/19/13-essential-hr-tactics-to-improve-strategic-management-planning/?sh=5b0bb95a4a38>.
4. Кифяк В.І., Лусте О.О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктацій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №1 (15). С. 47-61. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/3509/3529>.
5. Кифяк В. І., Запужляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9434>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.86.

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ:

	
<p>Well-being та AI: які тренди чекають рекрутерів та HR у 2024</p>	<p>Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році</p>
<p>https://hurma.work/blog/yaki-trendy-chekayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/</p>	<p>https://www.work.ua/articles/analytics/3217/</p>

Мастер-маінд з підвищення професійних компетенцій

Визначте місію HR-служби, завдання та цінності.

Місія HR-служби

Завдання

2.

3.

4.

Цінності HR-служби

5.

2.

3.

4.

5.

1. Проаналізуйте HR-тренди у 2024 році (за лінком) і визначте, які тренди можна впровадити у Вашу організацію

Назва тренда	Механізм упровадження	Механізм реалізації	Результат

ТЕМА 4. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

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

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

4.3. Інструменти забезпечення стратегічної гнучкості

4.4. Адаптаційні стратегії HR-управління

4.5. Моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю HRM

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

Стратегія розвитку організації – це довгостроковий план, який визначає напрями та способи, відповідно до яких організація досягне своїх цілей. Стратегія управління людськими ресурсами – це план, який визначає, як організація буде залучати, утримувати та розвивати своїх працівників відповідно до стратегічних цілей організації.

Механізм забезпечення відповідності стратегії HR-управління та загальної стратегії розвитку організації є ключовим для забезпечення успішності організації, досягнення її поставлених цілей. Дієвий взаємозв'язок між HR-стратегією та загальною стратегією організації забезпечує оптимальне використання та розвиток людських ресурсів, що сприяє впровадженню бізнес-планів, ініціатив та інновацій. Дві стратегії тісно пов'язані між собою. Стратегія розвитку організації повинна визначати потреби організації в людських ресурсах, а стратегія управління людськими ресурсами повинна забезпечувати наявність необхідних кадрів.

Наприклад, якщо організація планує розширити свою діяльність, їй знадобиться залучити більше працівників. Стратегія HR-управління повинна забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованих кандидатів для заповнення нових вакансій. Або, якщо організація планує впровадити нову технологію, їй знадобиться

перенавчити своїх працівників на використання цієї технології. Стратегія HR-управління повинна забезпечити наявність ресурсів для перенавчання працівників.

Тісний взаємозв'язок між стратегією розвитку організації та стратегією HR-управління важливий для успіху організації. Коли дві стратегії добре узгоджені, організація має більшу ймовірність досягнення своїх цілей.

Щоб забезпечити тісний взаємозв'язок між стратегією розвитку організації та стратегією HR-управління, необхідно:

- залучити топ-менеджмент до розробки та реалізації обох стратегій;
- створити культуру співробітництва між відділом стратегії розвитку організації та відділом HR-управління;
- використовувати дані й аналіз для прийняття рішень;
- здійснювати регулярний моніторинг і оцінку стратегій.

Найважливішим у стратегії HR-управління є її відповідність сучасним тенденціям на ринку. Основні HR-тренди 2024 відображені на рис. 4.1.



Рис. 4.1. HR-тренди 2024³⁰

³⁰ Aihr. 11 HR Trends for 2024: Elevating Work. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>.

Існує багато інструментів стратегічного планування, які можуть бути використані для впливу на людські ресурси. Основні з них такі:

- Стратегічна карта – інструмент візуалізації, який допомагає організаціям перетворити свою стратегію на конкретні дії. Стратегічна карта зазвичай включає чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, бізнес-процес, навчання та зростання. Перспектива навчання та зростання фокусується на капіталі, який організація потребує для досягнення своїх цілей, включаючи її людські ресурси.

- Планування талантів – процес, який допомагає організаціям забезпечити наявність необхідних талантів для досягнення своїх цілей. Планування талантів містить такі завдання, як визначення потреб у талантах, оцінка наявних талантів і розробка стратегій для залучення та розвитку талантів.

- Оцінка ефективності – процес, який допомагає організаціям оцінити продуктивність своїх працівників. Оцінка ефективності може бути використана для визначення зон для поліпшення та для забезпечення того, що працівники працюють над досягненням цілей організації.

- Оплата праці та компенсації – це система винагород, які організація пропонує своїм працівникам. Оплата праці та компенсації повинні бути конкурентоспроможними та мотивуючими, щоб залучити й утримати найліпших працівників.

- Освіта та розвиток – процес, який допомагає працівникам набувати нових навичок і знань. Освіту та розвиток можна надавати в межах програми планування талантів або як окремий процес.

- Відгуки працівників – процес, який допомагає організаціям отримати відгуки від своїх працівників про їхні робочі місця. Відгуки працівників можна використовувати для поліпшення задоволеності працівників, продуктивності та залучення.

Вибір інструментів, які треба використовувати, буде залежати від конкретних потреб організації.

Основні принципи механізму забезпечення відповідності стратегії та загальної стратегії розвитку організації такі.

1. Розуміння загальної стратегії. Відповідальність HR-управління полягає у глибокому розумінні загальних цілей і місці організації. Це вимагає активної взаємодії управлінської ланки, щоб

зрозуміти вимоги стратегії розвитку та виділити ключові сфери, де стратегічне значення відіграє саме персонал.

2. Розробка HR-стратегії. На основі розуміння загальної стратегії організації, HR-відділ розробляє власну стратегію, що вирішує основні питання, такі як рекрутинг, підбір, навчання, розвиток, збереження та компенсацію персоналу. Ця стратегія повинна бути зорієнтована на підтримку та досягнення загальних цілей організації.

3. Інтеграція стратегій. Після розробки HR-стратегії необхідно забезпечити її взаємодію та інтеграцію із загальною стратегією організації. Це означає, що всі процеси HR-управління повинні бути спрямовані на досягнення мети організації та забезпечення відповідності її стратегії.

4. Метрики й оцінка продуктивності. Визначення вимірюваних показників для успішності стратегій допомагає відстежувати прогрес і результати. Ключові показники ефективності (KPIs) для HR-управління повинні бути узгоджені з KPIs загальної стратегії, щоб забезпечити відповідність і взаємодію між ними.

KPIs означає Key Performance Indicators, що в українському перекладі можна трактувати як «Ключові показники ефективності». Це метрики або конкретні числові значення, які використовуються для вимірювання й оцінки результатів діяльності організації, проєкту чи конкретного процесу. KPIs визначаються з метою відстеження виконання стратегічних та операційних цілей і дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних.

5. Залучення персоналу. Коли стратегії HR-управління та загальна стратегія організації гармонізовані, важливо залучити персонал до їх упровадження. Це досягається через відкритий комунікаційний процес, навчання, розвиток, мотивацію та залучення працівників до вирішення стратегічних завдань.

6. Перегляд та оновлення. У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегії постійно змінюються, тому й стратегії HR-управління повинні бути періодично переглянуті й оновлені, щоб відповідати новим викликам і можливостям.

Цей механізм допомагає забезпечити згуртованість, впровадження та відповідність стратегій HR-управління та загальної стратегії розвитку

організації. Він підвищує ефективність організації, сприяє досягненню поставлених цілей і забезпечує позитивні результати для організації загалом.

Основними інструментами забезпечення відповідності стратегії HR-управління та загальної стратегії розвитку організації є такі.

1. Залучення топ-менеджмент до розробки та реалізації обох стратегій. Стратегія управління людськими ресурсами повинна бути частиною загальної стратегії розвитку організації. Топ-менеджмент повинен бути залучений до розробки та реалізації обох стратегій, щоб забезпечити їхню відповідність.

2. Створення культури співробітництва між відділом стратегії розвитку організації та відділом управління людськими ресурсами. Відділ стратегії розвитку організації та відділ управління людськими ресурсами повинні тісно співпрацювати, щоб переконатися, що обидві стратегії добре узгоджені. Вони повинні регулярно спілкуватися й обмінюватися інформацією, щоб бути в курсі останніх змін і тенденцій.

3. Використовувати дані й аналіз для прийняття рішень. Відділ стратегії розвитку організації та відділ управління людськими ресурсами повинні використовувати дані й аналіз для прийняття рішень: збирати й аналізувати інформацію про поточну ситуацію, конкурентів і тенденції галузі. Ця інформація може використовуватися для розробки стратегій, які допоможуть організації досягти своїх цілей.

4. Здійснювати регулярний моніторинг і оцінку двох стратегій. Відділ стратегії розвитку організації та відділ управління людськими ресурсами повинні регулярно моніторити й оцінювати виконання стратегій, щоб переконатися, що обидві стратегії все ще актуальні та що вони досягають своїх цілей. Якщо стратегії не досягають своїх цілей, їх треба переглянути.

Забезпечення відповідності стратегії управління людськими ресурсами та загальної стратегії розвитку організації важливе для успіху організації. Коли дві стратегії добре узгоджені, організація має більшу ймовірність досягнення своїх цілей.

Важливо з'ясувати, як бізнес-процеси відзначаються у SHRM. Зміст бізнес-процесів у SHRM систематизовано у таблиця 4.1.

Зміст бізнес-процесів у SHRM

Назва бізнес-процесу	Опис процесу
Аналіз потреб у персоналі	Визначення кількості, якості та навичок персоналу, необхідного для досягнення стратегічних цілей організації. Враховується існуючий персонал і потенційні зміни в потребах.
Прогнозування персоналу	Прогнозування майбутніх потреб у персоналі, ідентифікація пробілів у знаннях і навичках, розробка планів із залучення та розвитку персоналу для задоволення стратегічних потреб організації.
Рекрутинг і підбір	Процес залучення та відбору кваліфікованих кандидатів, які відповідають вимогам організації та сприяють досягненню її стратегічних цілей.
Навчання та розвиток	Планування та здійснення програм навчання, тренінгів, розвитку кар'єри та інші форми підтримки для поліпшення знань і навичок персоналу, спрямовані на підтримку стратегії організації.
Оцінка й управління продуктивністю	Установлення систем оцінки продуктивності, визначення ключових показників ефективності, що відображають внесок персоналу у досягнення стратегічних цілей, і вживання відповідних заходів для підвищення продуктивності.
Збереження талантів	Розробка та впровадження стратегій збереження талановитого персоналу, таких як програми мотивації, збільшення задоволеності роботою та розвиток кар'єри, з метою збереження цінних кадрів.
Управління змінами	Планування та реалізація стратегій управління змінами в контексті стратегічного управління персоналом, включаючи комунікацію, впровадження нових практик та забезпечення підтримки персоналу під час змін.
Комунікація	Забезпечення ефективної комунікації між всіма рівнями організації щодо стратегічного управління персоналом, включаючи роз'яснення мети та цілей, передачу інформації та забезпечення взаємодії.

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Ця таблиця дає загальний огляд основних бізнес-процесів, залучених у стратегічне HR-управління. Зазначені процеси

допомагають організації забезпечити відповідність свого персоналу стратегії організації, сприяють ефективному HR-управлінню та підтримують досягнення стратегічних цілей.

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

Існує три типи відповідності стратегії розвитку організації та стратегії розвитку людських ресурсів:

- Повна відповідність – це найвищий рівень відповідності, коли обидві стратегії повністю узгоджені. Це означає, що стратегія розвитку людських ресурсів розроблена спеціально для підтримки стратегії розвитку організації.

- Часткова відповідність – середній рівень відповідності, коли обидві стратегії частково узгоджені. Це означає, що стратегія розвитку людських ресурсів підтримує стратегію розвитку організації, але не повністю узгоджена з нею.

- Невідповідність – найнижчий рівень відповідності, коли обидві стратегії неузгоджені. Це означає, що стратегія розвитку людських ресурсів не підтримує стратегію розвитку організації.

Переваги відповідності стратегії розвитку організації та стратегії розвитку людських ресурсів:

- ✓ збільшення продуктивності – коли організація має правильних працівників на правильних посадах, вона більш продуктивна;

- ✓ покращання якості – коли працівники мають необхідні навички та знання, вони можуть виконувати свою роботу ліпше;

- ✓ зниження витрат – коли організація має низький рівень плинності кадрів і високу задоволеність працівників, вона заощаджує кошти на витратах на найм, навчання та підготовку;

- ✓ збільшення інновацій – коли працівники відчувають, що їх цінують і що їхні думки важливі, вони більше схильні пропонувати нові ідеї та інновації;

✓ підвищення рівня конкурентоспроможності – коли організація має сильну стратегію управління людськими ресурсами, вона більш конкурентоспроможна на ринку;

✓ взаємозв'язок між стратегією розвитку організації та стратегією розвитку людських ресурсів важливий для успіху організації. Коли дві стратегії добре узгоджені, організація має більшу ймовірність досягнення своїх цілей.

Успіх будь-якої організації залежить від того, наскільки добре її стратегія розвитку взаємодіє зі стратегією розвитку людських ресурсів.

1. Компліантність – тип відповідності «компліантність» передбачає, що стратегія розвитку людських ресурсів прямо відповідає загальній стратегії організації. Це означає, що цілі, політика та ініціативи HR спрямовані на досягнення мети організації. Наприклад, якщо організація має стратегічну мету займати лідерську позицію на ринку за допомогою інноваційних продуктів, HR-стратегія повинна сприяти залученню та творчому розвитку талановитих працівників.

2. Забезпечення – тип відповідності «забезпечення» передбачає, що стратегія розвитку людських ресурсів виконує роль сприяння реалізації загальної стратегії організації. HR-процеси та політики в цьому випадку створюють умови для ефективного виконання стратегічних ініціатив. Наприклад, якщо стратегія організації полягає в експансії на нові ринки, HR-стратегія може забезпечувати підготовку та навчання персоналу з полікультурної компетентності.

3. Адаптованість – тип відповідності «адаптованість» підтримує ідею, що стратегія розвитку людських ресурсів може змінюватися залежно від стратегічних потреб організації. HR-стратегія стає гнучкою та швидко адаптується до змін у бізнес-середовищі. Наприклад, якщо ринкові умови раптово змінюються, HR може використовувати гнучкі методи відбору та рекрутингу, щоб забезпечити швидке втілення нових стратегій.

4. Інтеграція – передбачає тісну взаємодію між стратегією розвитку організації та стратегією розвитку людських ресурсів. HR-процеси та ініціативи є неодмінною складовою стратегічного планування організації. Наприклад, якщо організація прагне стати

лідером у сталій розробці продуктів, HR-стратегія повинна підтримувати створення культури інновацій та забезпечувати відповідну підготовку персоналу.

5. Взаємодоповнення – передбачає, що стратегії розвитку організації та розвитку людських ресурсів посилюють одна одну. Вони взаємодіють так, що вплив однієї стратегії підсилює результати іншої. Наприклад, якщо організація вирішила фокусуватися на впровадженні інноваційних технологій, HR-стратегія може спрямовуватися на залучення та розвиток інженерів і технічних експертів з необхідними знаннями для успішної реалізації інноваційних проєктів.

6. Взаємозалежність – відображає тісний зв'язок між стратегією розвитку організації та стратегією розвитку людських ресурсів, але з обох боків є можливість впливати на одну стратегію змінами в іншій. Наприклад, якщо стратегія організації полягає в запровадженні гнучкого графіка роботи для працівників з метою поліпшення балансу між роботою та особистим життям, HR-стратегія може впроваджувати програми з лояльності персоналу, що допоможуть підтримувати зміни та забезпечити задоволеність працівників.

7. Підтримка – показує, що стратегія розвитку організації та стратегія розвитку людських ресурсів взаємодіють, щоб взаємно підтримувати одна одну. HR-процеси та ініціативи створюють умови для успішної реалізації стратегічних цілей організації. Наприклад, якщо організація прагне зайняти лідируючу позицію на ринку через інновації, HR-стратегія може активно залучатися до розробки програм навчання та розвитку, що сприятимуть залученню інноваційних спроможностей в організацію.

Відповідність між стратегією розвитку організації та стратегією HR-управління є важливою умовою успішності компанії. Кожен з типів відповідності може використовуватися в різних ситуаціях залежно від специфічних стратегічних потреб організації. Важливо, щоб HR-підрозділ був активним учасником стратегічного планування та забезпечував взаємодію між стратегією організації та стратегією розвитку людських ресурсів для досягнення успіху організації.

4.3. Інструменти забезпечення стратегічної гнучкості

Стратегічна гнучкість стосується здатності організації швидко й ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на ризики та можливості, а також здатності переосмислювати та коригувати свою стратегію з метою досягнення конкурентної переваги та стійкого успіху.

Принципи забезпечення стратегічної гнучкості в SHRM охоплюють такі напрями.

1. Гнучка структура організації. Розвиток структури організації, яка забезпечує швидкий і ефективний обмін інформацією, прийняття рішень і виконання змін. Гнучка структура дозволяє легко реагувати на зміни в ринкових умовах і швидко впроваджувати нові стратегічні ініціативи.

2. Постійне навчання та розвиток персоналу. Важливо забезпечувати створення культури постійного навчання та розвитку працівників. Це допоможе персоналу адаптуватися до нових викликів, розвивати необхідні навички та здібності, що підтримуватимуть гнучкість організації.

3. Упровадження інновацій. Стратегічна гнучкість вимагає постійного пошуку нових інновацій і підходів. Управління персоналом повинно сприяти стимулюванню креативності та ініціатив працівників, а також підтримувати впровадження нових ідей і технологій.

4. Залучення до стратегічного планування. Працівники повинні бути активно залучені до процесу стратегічного планування. Їхні ідеї та думки можуть бути цінним джерелом інновацій і розуміння внутрішніх можливостей організації.

5. Гнучкі HR-політики. Управління людськими ресурсами повинно розвивати гнучкі HR-політики, які дозволяють швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це може містити гнучкі графіки роботи, програми мобільності працівників та інші ініціативи.

6. Моніторинг і аналіз. Організація повинна активно моніторити зміни в зовнішньому середовищі, а також внутрішні процеси та продуктивність персоналу. Аналіз даних допомагає вчасно виявляти небезпеки та можливості, що дозволяє швидко реагувати та коригувати стратегію організації.

Стратегічна гнучкість критично важлива в умовах постійних змін і конкуренції. Відповідність принципам забезпечення гнучкості у HR-управлінні допомагає організаціям бути адаптивними й ефективними, що сприяє їхньому успіху та стійкості.

Існує багато інструментів, які можна використовувати для забезпечення стратегічної гнучкості:

- Планування сценаріїв – це процес розробки різних сценаріїв майбутнього та розробки планів дій на випадок, якщо будь-який з цих сценаріїв стане реальністю. Допомагає організаціям бути готовими до змін і адаптуватися до них.

- Оцінка ризиків – це процес ідентифікації та оцінки потенційних ризиків, які можуть вплинути на організацію. Допомагає організаціям розробити плани зменшення ризиків і запобігти їхньому виникненню.

- Управління змінами – це процес планування та впровадження змін в організації. Допомагає організаціям успішно впроваджувати зміни та мінімізувати негативний вплив змін на організацію.

- Критичні шляхи – це методологія планування, яка допомагає організаціям визначити найважливіші завдання, які повинні бути виконані для досягнення цілі. Допомагає організаціям зосередити свої ресурси на найважливіших завданнях і уникнути затримок.

- Швидке реагування – це методологія, яка допомагає організаціям швидко реагувати на зміни. Це допомагає організаціям бути більш гнучкими й адаптивними.

Підбір інструментів, які необхідно використовувати, буде залежати від конкретних потреб організації та викликів зовнішнього середовища.

Розглянемо приклади компаній, які реалізують різні бізнесові та кадрові стратегії.

1. Tesla – компанія з виробництва електромобілів, яка реалізує бізнес-стратегію зосередження на інноваціях та якості, а також реалізує кадрову стратегію зосередження на наймі найліпших працівників у галузі та на наданні їм стимулів для творчості та інновацій.

2. Netflix – компанія з потокового відео, яка реалізує бізнес-стратегію зосередження на зручному та доступному споживанню відео. Також реалізує кадрову стратегію зосередження на наймі працівників, які добре розуміються на технологіях і на наданні їм стимулів для інновацій.

3. Amazon – це компанія з електронної комерції, яка реалізує бізнес-стратегію зосередження на широкому асортименті товарів і на низьких цінах, також кадрову стратегію зосередження на наймі працівників, які добре розуміються на клієнтоорієнтованості та на наданні їм стимулів для високого рівня обслуговування клієнтів.

4. Starbucks – це компанія з кави, яка реалізує бізнес-стратегію зосередження на створенні приємного та комфортного середовища для клієнтів, а також кадрову стратегію зосередження на наймі працівників, які добре розуміються на обслуговуванні клієнтів і на наданні їм стимулів для створення приємної атмосфери для клієнтів.

5. Apple – це компанія з виробництва електроніки, яка реалізує бізнес-стратегію зосередження на дизайні та на використанні інноваційних технологій, а також кадрову стратегію зосередження на наймі найліпших працівників у галузі та на наданні їм стимулів для творчості та інновацій.

Це лише деякі приклади компаній, які реалізують різні бізнесові та HR-стратегії. Вибір стратегій, які варто використовувати, буде залежати від конкретних потреб компанії.

Ці компанії мають різні підходи до управління своїм бізнесом і кадрами.

Одним із популярних інструментів оцінювання готовності SHRM до змін є Модель McKinsey 7-S (рис. 4.2).

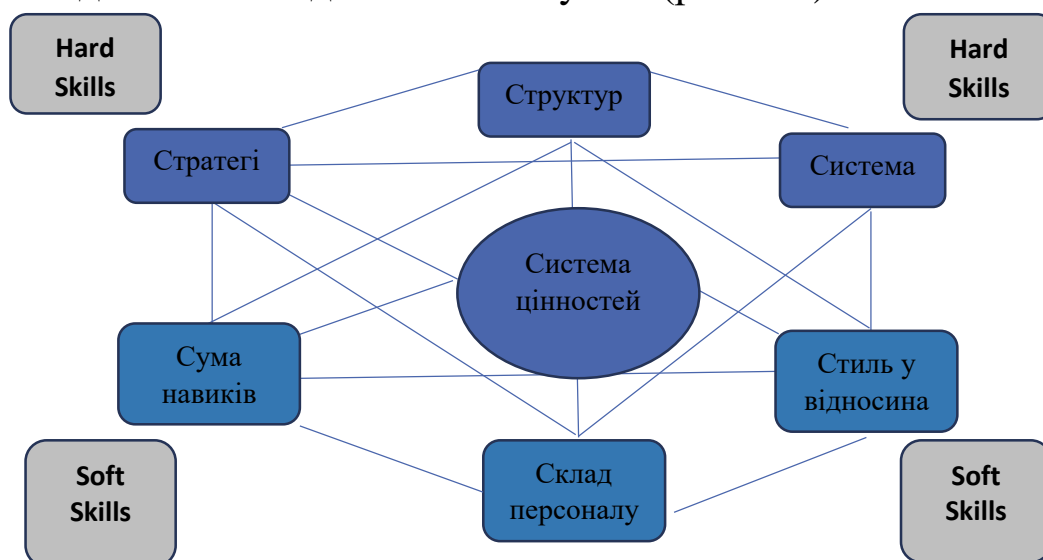


Рис. 4.2. Модель МакКінсі 7С³¹

³¹ McKinsey's 7-S Change Management Model. URL: <https://www.maxzosim.com/mckinseys-7-s-change-management-model/>.

Методика 7S є інструментом стратегічного управління, розробленим McKinsey & Company для оцінки й аналізу взаємозв'язку між різними елементами організації. Цей підхід допомагає оцінити, наскільки добре певні елементи організації взаємодіють і вирівнюються зі стратегією компанії. У контексті SHRM, методика 7S дозволяє ідентифікувати ключові аспекти, які потрібно поліпшити для забезпечення відповідності стратегії організації та підтримки успішності персоналу.

Методика 7S охоплює такі ключові елементи:

1. Strategy (Стратегія) – це перша S в методиці 7S. Відображає стратегію організації, її місію, визначені цілі, перспективи та способи досягнення успіху. У контексті управління людськими ресурсами стратегія повинна бути пов'язана з планами залучення, розвитку, збереження персоналу, а також підтримки ініціатив з боку персоналу.

2. Structure (Структура) – ця S належить до організаційної структури, розподілу влади та відповідальності. Ефективна структура підтримує реалізацію стратегії шляхом оптимального розподілу ресурсів і спрощення комунікації між різними рівнями організації.

3. Systems (Системи) – належить до процедур, процесів і систем, які використовуються в організації для підтримки різних аспектів діяльності. Містить системи оцінки, навчання, компенсації, управління продуктивністю та інші HR-системи.

4. Skills (Навички) – це сфера професійних навичок і знань персоналу, які відповідають вимогам стратегії організації. Переконливі навички персоналу дозволяють компанії виконувати поставлені завдання та досягати стратегічних цілей.

5. Staff (Працівники) – ця S стосується людських ресурсів, які є ядром організації. Охоплює найм, збереження, розвиток і управління персоналом. Компетентний і згуртований персонал є ключовим фактором успіху стратегії.

6. Style (Стиль керівництва) – відображає стиль керівництва організації та корпоративну культуру. Стиль керівництва повинен підтримувати та відповідати стратегії, забезпечуючи внутрішню згоду та сприяючи досягненню поставлених цілей.

7. Shared Values (Спільні цінності) – ця S належить до основних цінностей і переконань, які підтримують організаційну культуру та мотивують працівників. Спільні цінності повинні бути відповідні стратегії організації та сприяти досягненню її цілей.

Використання методики 7S у SHRM допомагає підвищити ефективність HR-процесів і забезпечити взаємозв'язок між стратегією організації та елементами управління персоналом. Це сприяє досягненню успіху організації та реалізації стратегічних цілей.

Розглянемо кейс застосування моделі МакКінсі 7С.

Даний підготовлений спрощений приклад використання моделі МакКінсі 7С наочно покаже, як повинна застосовуватися модель у роботі реальної організації. У цьому кейсі розглянемо зміну мікросередовища компанії та покажемо, як модель допоможе розв'язати організаційні проблеми розвитку бізнесу.

Частина перша

Опис бізнесу: стартап, що формує пропозицію певних послуг через Інтернет. Основна стратегія компанії – збільшення частки ринку. Оскільки компанія була заснована зовсім нещодавно, вона має найпростішу організаційну структуру – декілька керівників і кілька працівників у їх підпорядкуванні. Позаяк компанія мала, то вона немає складних формальних механізмів ієрархії та прийняття рішень. Модель МакКінсі 7С для такої компанії виглядає так (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

Модель 7S

Елемент 7S	Опис елемента	Суперечність
Стратегія	Поступове охоплення ринку поточним асортиментом (збільшення пенетрації)	Ні
Структура	Проста вертикальна структура підпорядкування в компанії	Ні
Система управління	Декілька формальних систем, пов'язаних із процесом взаємодії з клієнтами. Слабка система стратегічного планування, управління персоналом і розвитку нових напрямів.	Ні
Сума навичок	У компанії є небагато персоналу з вузько спеціалізованими навичками роботи, решта навичок реалізується керівництвом компанії (засновниками).	Ні
Склад працівників	У компанії є кілька вільних робочих місць. Мотивація працівників побудована на одержанні винагороди від зростання компанії, працівники як додаткова винагорода отримують акції компанії, вартість яких зростає.	Ні
Стиль взаємин	Демократичний, частково хаотичний стиль управління.	Ні
Система цінностей	Персонал компанії мобільний, цінує роботу в компанії та довіряє один одному.	Ні

Усі елементи компанії добре співвідносяться між собою та не суперечать один одному. Модель сприятиме поступовому зростанню бізнесу.

Частина 2

Опис діяльності: компанія виросла і тепер є повноцінним підприємством із понад 500 працівниками та 50% часткою ринку. Структура компанії поступово перетворилася на важку та бюрократичну, з'явилися нові системи заохочення працівників. Система цінностей компанії також змінилася, пристрасть і високий рівень професіоналізму тепер стають цінними та важливими. Через велику кількість нових працівників попередні цінності (довіра та командна робота) більше не діють. Аналізуючи таку компанію, можна побудувати таку модель (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Модель 7S

Елемент 7S	Опис елемента	Суперечність
Стратегія	Поступове охоплення ринку поточним асортиментом (збільшення пенетрації)	Так
Структура	Бюрократична машина	Ні
Система управління	Система обробки замовлень і роботи з клієнтами, контроль роботи відділів, управління персоналом.	Так
Сума навичок	Навички, пов'язані з продажем послуг, добре виражені у компанії. Бракує управлінських і аналітичних навичок	Так
Склад працівників	Висока кількість працівників і складні системи їх мотивації.	Ні
Стиль взаємин	Демократичний, частково хаотичний стиль управління.	Так
Система цінностей	Ентузіазм і високий професіоналізм	Так

Проаналізувавши багато альтернатив, прийнято рішення, що оптимальними для розвитку компанії є лише такі структури: бюрократична (допомагає побудувати систему чіткої, зрозумілої ієрархії та відповідальності) та склад працівників, професійний рівень яких визначає конкурентні переваги та швидкість досягнення цілей. А ось решту 5 елементів мікросередовища тепер, за масштабування бізнесу, суперечать один одному.

Після такого аналізу було встановлено, що стратегія компанії більше неефективна. Після завоювання великої частки ринку захопити

її стає все важче. На даний момент найкращими стратегіями зростання є запуск нових продуктів і географічне розширення. Видно, що в компанії відсутні системи стратегічного планування, збору й аналізу інформації. Ці системи необхідні для збереження наявної частки ринку та координації дій у всьому бізнесі. Стиль управління був новою проблемою для компанії, і керівництво не мало навичок керувати великою організацією, підтримувало демократичний стиль управління, що заважало зростанню компанії. Управлінські навички повинні бути включені в систему компанії негайно, що має стати напрямами впровадження SHRM.

4.4. Адаптаційні стратегії HR-управління

Основними концепціями HR-управління, на яких ґрунтується побудова адаптаційних стратегій, є організаційна динаміка та стратегічна пристосованість.

Організаційна динаміка – це концепція, яка вивчає, як організації реагують на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Організації постійно стикаються з новими викликами, такими як зміни в технологіях, конкурентному тиску, зміни у смаках споживачів та інші фактори. Організаційна динаміка вивчає, як організації взаємодіють з цими змінами та як вони адаптуються для забезпечення свого стійкого розвитку.

Стратегічна пристосованість – це здатність організації ефективно реагувати на зміни у своєму оточенні й адаптувати свою стратегію для досягнення успіху в нових умовах. Охоплює гнучкість і спроможність пристосовувати стратегії, процеси та структури організації до змін на ринку, в технологіях чи в інших сферах.

Взаємозв'язок між організаційною динамікою та стратегічною пристосованістю виявляється в такому:

1. Організаційна динаміка визначає, наскільки ефективно організація може реагувати на зміни у своєму середовищі. Стратегічна пристосованість визначає, наскільки ефективно організація може адаптувати свою стратегію для взаємодії з цими змінами.

2. Організації, які виявляють велику організаційну динаміку, частіше схильні до впровадження новаторських ідей і змін у своїй

стратегії. Стратегічна пристосованість містить гнучкість стратегії та готовність до інновацій.

3. Організаційна динаміка охоплює ефективність управління змінами. Стратегічна пристосованість означає здатність організації планувати та реалізовувати стратегічні зміни для досягнення нових цілей.

4. Культура організації може визначати її організаційну динаміку та стратегічну пристосованість. Гнучкі та відкриті для змін організаційні культури сприяють успішній стратегічній пристосованості.

5. Організаційна динаміка та стратегічна пристосованість містить здатність адаптуватися до невизначеності та швидкозмінюваного середовища.

Розглянемо кейс ефективного взаємозв'язку між організаційною динамікою та стратегічною пристосованістю HR-управління.

Компанія А:

Компанія, яка діє у сфері інноваційних технологій, створила динамічну корпоративну культуру, що сприяє високому рівню організаційної динаміки. HR-відділ виявився ефективним у підтримці стратегічної пристосованості шляхом:

- програми розвитку навичок (регулярні тренінги та семінари, спрямовані на розвиток навичок, необхідних для впровадження інновацій і адаптації до нових технологій);*
- гнучких форм роботи (впровадження гнучких графіків і дистанційної роботи для сприяння виробничому комфорту та стимулювання творчості);*
- ініціативи з розвитку лідерства (систематичні програми розвитку лідерства для визначення та розвитку талановитих лідерів).*

Результат: Компанія забезпечила стійкий потік інновацій і змогла швидко адаптуватися до змін у технологічному середовищі.

Розглянемо кейс неефективного взаємозв'язку між організаційною динамікою та стратегічною пристосованістю HR-управління.

Компанія В:

У компанії зі стабільними традиціями та важкими бюрократичними процесами виникли труднощі в упровадженні інновацій. HR-відділ, хоч і виявив певну організаційну динаміку, був неефективним у забезпеченні стратегічної пристосованості через:

- відсутність гнучких форм роботи (відсутність гнучких графіків і можливості дистанційної роботи створювала труднощі для виробничого комфорту та втрату талановитих фахівців);*
- брак ініціатив з розвитку лідерства (відсутність систематичних програм розвитку лідерства призвела до відсутності чіткого шляху розвитку для перспективних кадрів);*
- нефлексивні бюрократичні процеси (повільні та складні процеси прийняття рішень перешкоджали впровадженню швидких змін та ініціатив).*

Результат: Компанія втратила потенційних лідерів і не змогла ефективно реагувати на зміни у своєму сегменті ринку.

Одним із ключових складників ефективного HR-управління є здатність адаптуватися до змін. Сучасні організації стикаються з постійними трансформаціями, такими як цифрова трансформація, глобалізація ринків і зміни в економічному середовищі. У цьому контексті важливо розробляти та впроваджувати адаптаційні стратегії, які дозволяють організаціям ефективно взаємодіяти з цими змінами.

Адаптаційні стратегії HR-управління також дозволяють оптимізувати процеси найму, утримання талановитого персоналу та розвитку працівників. Окрім того, вони сприяють створенню гнучких організаційних структур, які можуть швидко реагувати на зміни в економічних і соціальних умовах.

Зосередження на розвитку адаптаційних стратегій також важливе з погляду підтримки організаційного клімату та психосоціального благополуччя працівників. Забезпечення прозорих комунікацій, підтримка вдосконалення професійних навичок і сприяння виробничій адаптації зумовлюють підвищення продуктивності та задоволеності персоналу.

Отже, вивчення та розвиток адаптаційних стратегій HR-управління є важливим напрямом досліджень, спрямованих на

вдосконалення ефективності організаційного управління в умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі.

Адаптаційні стратегії управління людськими ресурсам HR-управління спрямовані на пристосування організацій до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Основні такі стратегії, їх особливості та переваги наведено в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Адаптаційні стратегії HR-управління

Назва стратегії	Особливість	Переваги
Гнучкість робочого часу та робочого місця	Надання працівникам можливості пристосувувати графік роботи та місце роботи відповідно до їхніх потреб і обставин	Збільшення задоволеності працівників, поліпшення балансу між роботою та особистим життям
Освіта та розвиток персоналу	Інвестування в навчання та розвиток працівників для адаптації до нових технологій і вимог ринку	Підвищення кваліфікації, збільшення ефективності роботи, зниження рівня переведених працівників
Гнучка система компенсацій	Застосування різних форм компенсації, таких як премії, бонуси, акції, для стимулювання й утримання персоналу.	Збільшення мотивації працівників, привертання й утримання талановитого персоналу.
Комунікаційна відкритість	Забезпечення ефективної двосторонньої комунікації між керівництвом і персоналом.	Підвищення взаєморозуміння, зменшення внутрішньоорганізаційних конфліктів, сприяння швидкій адаптації до змін.
Технологічна інтеграція	Використання передових технологій для підтримки роботи та співпраці в організації	Збільшення ефективності бізнес-процесів, поліпшення доступу до інформації та забезпечення конкурентних переваг
Управління здоров'ям та добробутом працівників	Уживання заходів для підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників	Зниження ризику захворювань, підвищення рівня задоволеності та продуктивності працівників.

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Ці стратегії дозволяють організаціям адаптуватися до змін в економіці та соціокультурному середовищі, підтримуючи ефективне управління бізнесом у напрямі досягнення цілей.

Наведемо кейси, коли нові виклики зовнішнього середовища змусили компанію переорієнтувати стратегію HR-управління.

1. Цифрова трансформація в індустрії фінансів:

• Ситуація: багато компаній у фінансовому секторі зіткнулися зі зростаючою конкуренцією та вимогами клієнтів до онлайн-сервісів.

• Реакція HR-управління: запровадження нових програм для розвитку цифрових навичок, перепідготовка персоналу у сфері фінансових технологій, створення гнучких графіків роботи для забезпечення неперервного обслуговування клієнтів.

2. Глобальна пандемія та дистанційна робота:

• Ситуація: COVID-19 змусив багато компаній перейти на дистанційну роботу для гарантування безпеки працівників.

• Реакція HR-управління: розробка стратегій для ефективного дистанційного управління та комунікації, забезпечення доступу до необхідних технологій для працівників, розвиток програми підтримки фізичного та психічного здоров'я.

3. Зміни в регуляторному середовищі:

• Ситуація: введення нових законів або зміни у сфері регулювання можуть вплинути на структуру й умови роботи в певних секторах.

• Реакція HR-управління: аналіз впливу нових законів, надання необхідної освіти працівникам для відповідності новим правилам, зміни в системі компенсацій і переваг.

4. Зміни в ринкових умовах і попиті:

• Ситуація: зміна споживчих уподобань або зростання попиту на конкретні продукти чи послуги.

• Реакція HR-управління: розвиток програми підвищення кваліфікації або навчання персоналу для виробництва нових продуктів, адаптація стратегій найму для залучення фахівців, які мають необхідні навички.

5. Глобальна конкуренція та потреба в інноваціях:

• Ситуація: зростання конкуренції на ринках призводить до потреби у постійних інноваціях і розвитку нових продуктів.

• Реакція HR-управління: створення культури інновацій та творчості, стимулювання ідей внутрішнього та зовнішнього джерела, розвиток програми навчання та розвитку.

Ці кейси відображають ситуації, коли зовнішнє середовище вимагає від компаній переосмислення й адаптації стратегій HR-управління для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

4.5. Моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю HRM

Моделювання HRM-процесів – це використання різних методів та інструментів для аналізу, розуміння та прогнозування людських ресурсів у компанії. Така практика дозволяє керівництву розробляти ефективні стратегії управління персоналом, визначати оптимальні кількості працівників, а також оптимізувати процеси набору, оцінки, розвитку та зберігання персоналу. Моделі HRM-процесів допомагають управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо людських ресурсів, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Моделювання HRM-процесів охоплює аналіз імовірних варіантів розвитку людських ресурсів у контексті конкретної організації. Це містить визначення оптимального розподілу завдань, визначення процесів найму та відбору, планування та розвитку кар'єри, оцінки та стимулювання працівників.

У рамках HR-моделі відображаються системні взаємозв'язки об'єктів SHRM, а також їх конфігурації й оцінки. Основними підходами до побудови та відображення моделей HR-процесів є функціональний та об'єктно-зорієнтований.

У сфері SHRM функціональний підхід до моделювання може бути застосований для аналізу й оптимізації бізнес-процесів управління персоналом. Функції (операції) можна розглядати як ключові елементи стратегічного управління, що визначають, як відбувається перетворення вхідних ресурсів (таких як людські кадри) у бажані «виходи» для досягнення стратегічних цілей компанії.

Об'єктно-зорієнтований підхід може використовуватися для моделювання взаємодії між різними об'єктами у системі управління людськими ресурсами. У даному випадку об'єктами можуть бути різні структурні одиниці, такі як підрозділи компанії або конкретні робочі групи. Модель може містити інформацію про внутрішню

динаміку груп, механізми комунікації та взаємодії між працівниками та керівництвом.

Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки. Функціональний підхід дає чітке уявлення про те, як відбувається обробка й управління ресурсами в рамках конкретних бізнес-процесів. З іншого боку, об'єктно-зорієнтований підхід спрощує сприйняття загальної структури системи та взаємодії об'єктів.

Оптимальний вибір між цими підходами може залежати від конкретного контексту та мети моделювання. Важливо збалансувати деталізацію операцій і зручність у сприйнятті загальної структури для ефективного стратегічного управління людськими ресурсами.

При моделюванні процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства в SHRM використання функціонального підходу є ключовим. Оскільки концепція стратегічної гнучкості передбачає динамічні зміни структури внутрішнього середовища підприємства у відповідь на зміну зовнішніх умов, то статичні моделі, засновані на об'єктно-зорієнтованих підходах, стають нежиттєздатними. Важливо використовувати функціональний підхід, а не об'єктно-зорієнтований підхід, коли основна увага приділяється контролю функціональних зв'язків і взаємодії між різними частинами системи.

Методології моделювання процесів SHRM бувають різні, деякі з них наведені в таблиці 4.5.

Окремо виділимо методологію SADT (structured analysis and design technique) як інструмент структурного аналізу.

SADT може слугувати ефективною методологією для функціонального моделювання в контексті SHRM. Вона відображає системні характеристики, такі як управління, зворотний зв'язок і виконавці, що є критичними для стратегічного управління людськими ресурсами в умовах змін.

Функціональний підхід дозволяє легко адаптувати систему управління до динамічних змін у внутрішньому середовищі підприємства та змінюваних ринкових умов. Функціональний підхід дозволяє ефективно управляти змінами, враховуючи стратегічні цілі та потреби персоналу.

SADT дозволяє моделювати ефективну взаємодію між відділами та виконавцями, сприяючи легкій координації й обміну інформацією, що важливо в управлінні стратегічною гнучкістю.

Отже, при використанні функціонального підходу та методології SADT у моделюванні управління стратегічною гнучкістю, компанії можуть досягати ефективного управління змінами та забезпечити адаптабельність до стратегічних викликів. Існують такі методології моделювання бізнес-процесів, які доцільно застосовувати для SHRM.

Таблиця 4.5

Методології моделювання процесів SHRM

Методологія	Опис	Застосування в SHRM
BPMN	Стандарт для моделювання бізнес-процесів за допомогою графічних елементів	Відображення бізнес-процесів управління людськими ресурсами, таких як найм, розвиток персоналу
Six Sigma	Методологія для підвищення якості та ефективності процесів через усунення дефектів	Зменшення відхідництва працівників, оптимізація процесів найму та розвитку персоналу
Lean Management	Зосереджена на ефективності й усуненні зайвих операцій	Оптимізація процесів управління людськими ресурсами, зменшення зайвих операцій у HR-процесах
TOGAF	Фреймворк для розробки й управління архітектурою підприємства	Інтеграція стратегічних планів управління людськими ресурсами в архітектурну модель підприємства
HRMIS	Інформаційні системи для управління людськими ресурсами	Збір і аналіз даних для стратегічного планування й управління персоналом
IDEF	Сімейство методологій для моделювання бізнес-процесів і об'єктів	Відображення й оптимізація стратегічних процесів управління людськими ресурсами
ARIS	Методологія та інструменти для аналізу та моделювання бізнес-процесів	Підвищення ефективності та стратегічного управління в галузі управління персоналом
ПОСТ	Методологія для управління стратегічними змінами й оптимізації процесів	Упровадження стратегічних змін і вдосконалення управління людськими ресурсами

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

У контексті моделювання процесів SHRM вибір нотації для відображення й оптимізації процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства (СГП) визначається конкретними вимогами. У цьому контексті більшість науковців та ІТ-фахівців визначають, що найбільш вдалою методологією для моделювання процесів SHRM є IDEF0.

Методологія IDEF0 відповідає вимогам, оскільки дає можливість графічного відображення процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства. Діаграми IDEF0 містять блоки, стрілки та сполучення, що дозволяє послідовно відображати операції та взаємозв'язки між об'єктами у процесі SHRM.

Однією з основних переваг IDEF0 є можливість розробки й узгодження моделі великою кількістю експертів із різних функціональних галузей системи. Методологія передбачає інтерактивний процес, що охоплює опитування експертів, створення діаграм і моделей, а також оцінку адекватності моделей з метою прийняття рішень щодо їхнього подальшого використання.

Графічна мова IDEF0 використовується для представлення функцій, входів, виводів та управління у процесі SHRM. Блоки на діаграмах відображають основні функції, стрілки показують потік даних або об'єктів між функціями, а сполучення блоків та стрілок дозволяє визначити зв'язки. Такий підхід робить IDEF0 ефективним інструментом для моделювання вищерівневих стратегічних процесів управління людськими ресурсами.

Загальний погляд на опис процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства подано на діаграмі вищого рівня (A-0) – рис. 4.3.

Під час розробки стратегії HR-управління важливо враховувати взаємозв'язки із зовнішнім середовищем підприємства. На діаграмі відображено, як процес управління стратегічною гнучкістю підприємства взаємодіє із зовнішнім оточенням. У цьому контексті, блок на діаграмі представляє весь об'єкт моделювання, а його ім'я є загальним для всього проєкту.

Стрілки на діаграмі відображають зв'язки між процесом управління стратегічною гнучкістю підприємства та різними аспектами зовнішнього середовища. Кожна стрілка представляє повний комплект зовнішніх інтерфейсів об'єкта, що вказує на важливі взаємодії й обмін інформацією між підприємством і зовнішнім оточенням.

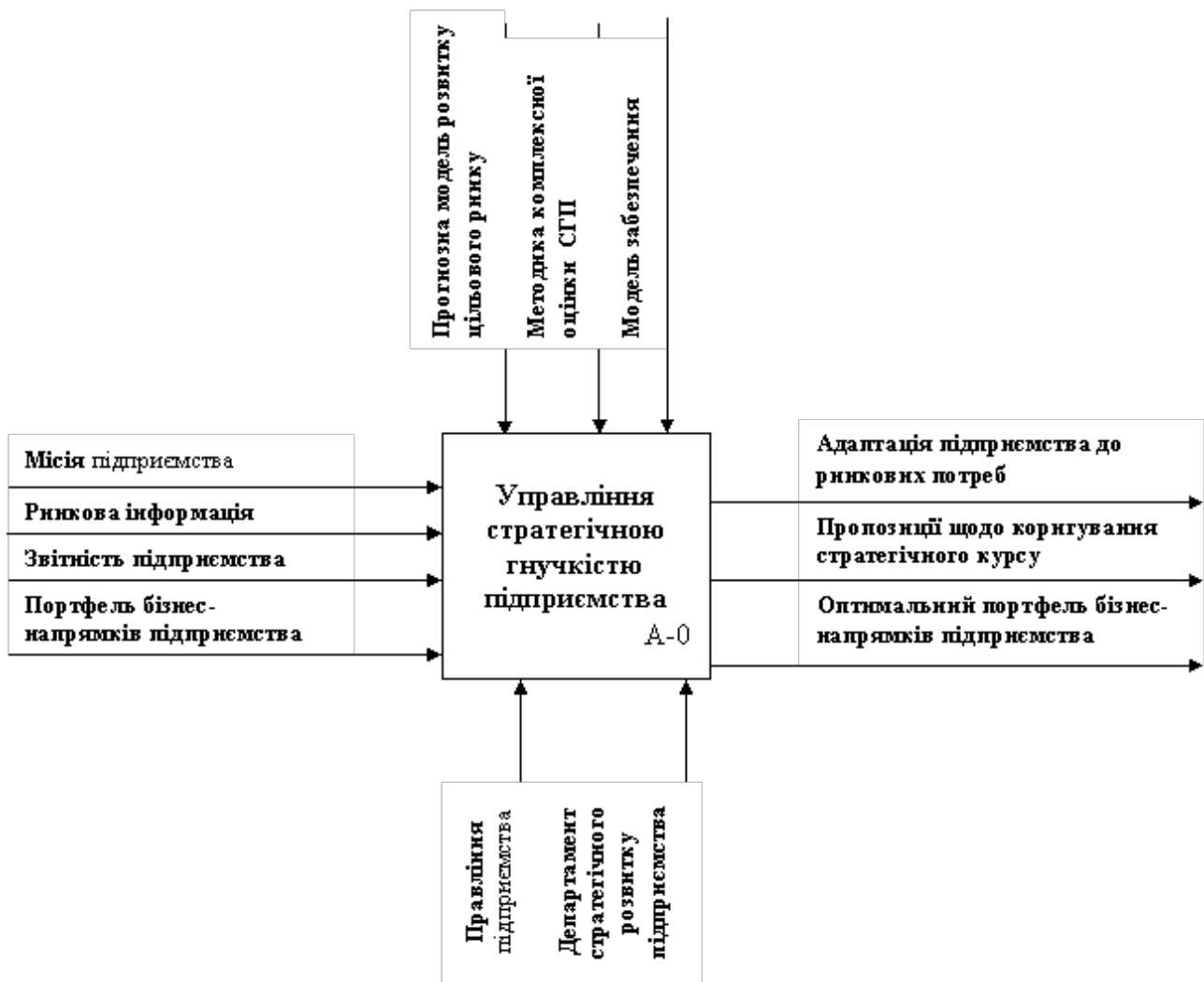


Рис. 4.3. IDEF0-модель процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства³²

Діаграма А-0 визначає зону моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства та встановлює його межі. Це важливий крок у створенні чіткої та зрозумілої моделі, яка враховує вплив зовнішніх факторів на стратегічне управління людськими ресурсами. Такий підхід дозволяє ефективно аналізувати й оптимізувати взаємодії підприємства з навколишнім середовищем для досягнення стратегічних цілей в управлінні людськими ресурсами.

У контексті моделювання процесів стратегічного управління людськими ресурсами, аналізу та планування їхнього використання, важливий етап – процес управління стратегічною гнучкістю

³² Ксьондз С.В., Кифяк В.І., Кіндзерський В.В. Діагностика бізнес-проектів та бізнес-інжиніринг : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

підприємства. Цей процес визначається низкою «входів» і «виходів», спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації.

Вхідні дані для процесу стосуються місії підприємства, ринкової інформації, що містить аналіз ринкової динаміки й основних тенденцій, а також внутрішню фінансову, операційну й управлінську звітність підприємства. Ці вхідні дані формують основу для подальшого аналізу та розробки стратегії управління людськими ресурсами.

На виході з процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства отримуємо звіт з моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку бізнесу. Крім того, як наслідок аналізу середовища, формуються пропозиції щодо коригування стратегічного курсу, які ґрунтуються на отриманих даних. Коригування стратегічного курсу охоплює внесення необхідних змін для адаптації підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Додатково процес управління стратегічною гнучкістю містить створення оптимального портфеля бізнес-напрямів, спрямованого на забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. Цей етап важливий для того, щоб усунути ризики та забезпечити ефективне використання людських ресурсів відповідно до стратегічних цілей.

Організацію процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства здійснює менеджмент підприємства, зокрема генеральний директор та його заступники, а також департамент стратегічного розвитку. Вони співпрацюють з маркетинговим і планово-економічними відділами для ефективного впровадження стратегічних рішень в управління людськими ресурсами.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Шатілов О.В. Моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729>.

2. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневіська М.К., Альошина Т.В. *Стратегічне управління персоналом промислового підприємства* / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

3. The Strategy Paradox: Why committing to success leads to failure (and what to do about it Джерело:

<https://hub.kyivstar.ua/reviews/strategichnij-paradoks>
<https://hub.kyivstar.ua/reviews/strategichnij-paradoks>.

4. Filippov, V., Kyfyak, V., Tanashchuk, K., Krylov, D., Mandra, V. and Skomorovskyi, A. 2023. Adaptive management of the innovative development of enterprises in the conditions of the national economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Web of Science. №45, 2 (Jun. 2023), 105–112. DOI:https://doi.org/10.15544/mts.2023.11.*

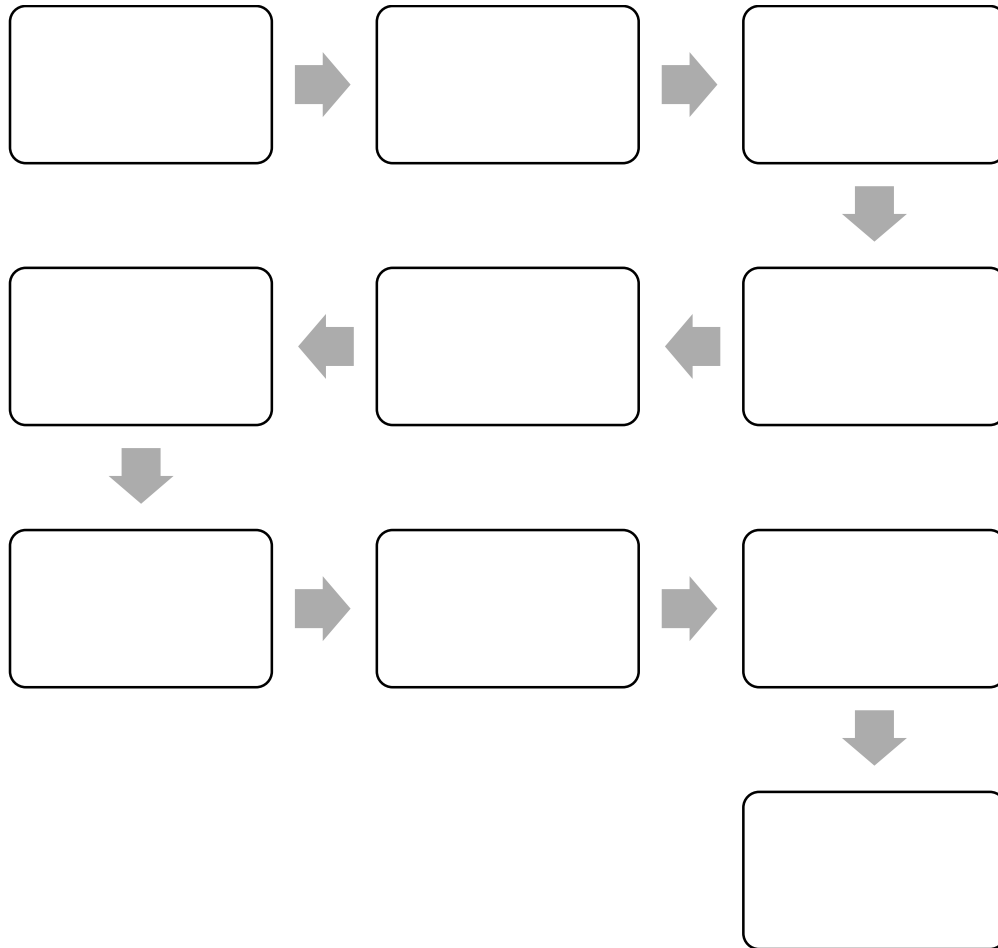
5. Кифяк В.І., Геренда О. А. Партисипативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 3 (64). С. 33-38. DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.64-5.*

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ:

 <p>Прискорюйся. Розвиток стратегічної гнучкості в умовах швидких змін</p>	 <p>Стратегічна Гнучкість від Braintuition</p>
<p>https://kmbs.ua/ua/article/priskoryuj-sya-rozvitok-strategichnoji-gnuchkosti-v-umovah-shvidkih-zmin</p>	<p>https://braintuition.space/strategic-agility/</p>

Мастер-маінд з підвищення професійних компетенцій




Змодельуйте процес визначення SHRM, визначаючи поетапно бізнес-процеси від управлінського рішення до споживача.



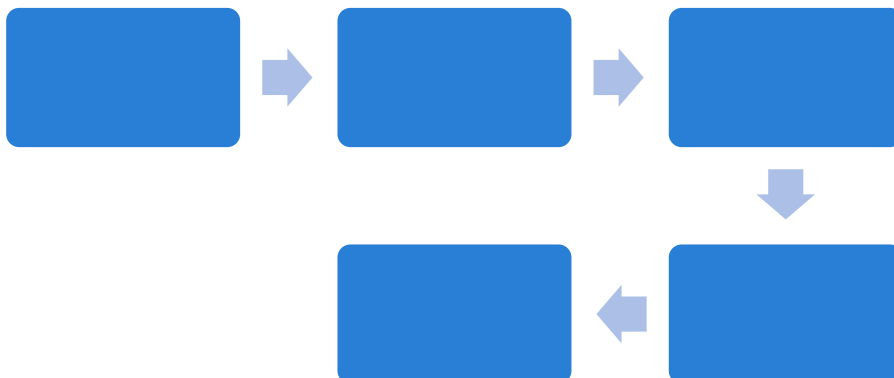
2. Визначте, які бізнес-процеси зайві та заважають гнучкості у прийнятті стратегії HR-управління

Зайві бізнес-процеси у SHRM	Обґрунтування

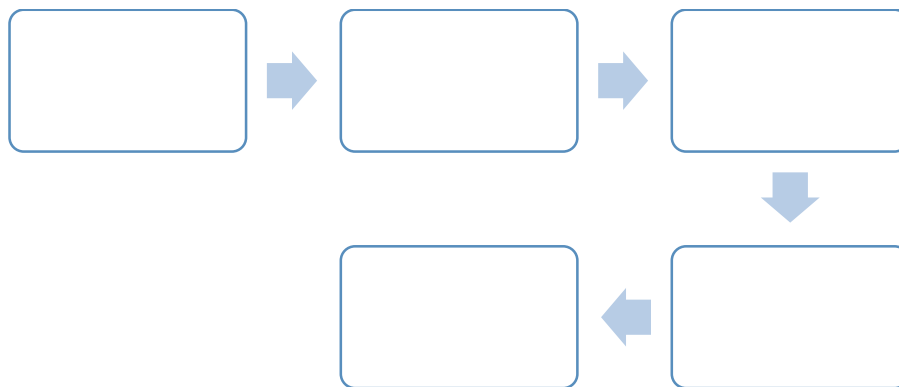
2. Визначте оптимізовані структури прийняття стратегії HR-управління за різних сценаріїв розвитку подій

		
Умови оптимістичного сценарію	Умови оптимістичного сценарію	Умови оптимістичного сценарію
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

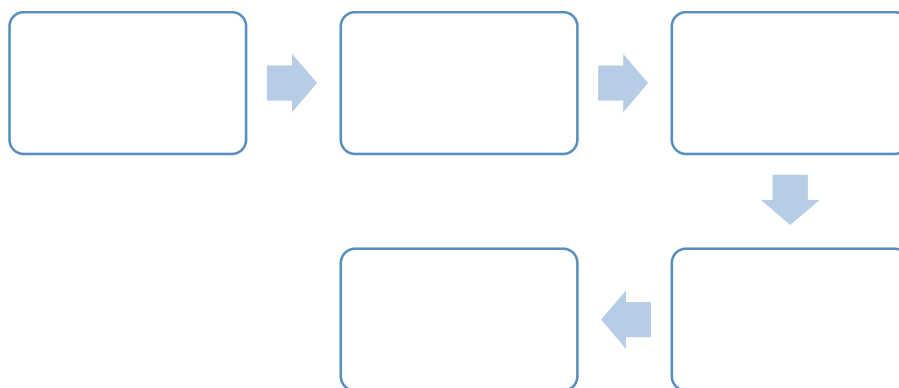
За оптимістичного сценарію



За песимістичного сценарію



За реалістичного сценарію



3. Зробіть порівняльний аналіз стратегічної гнучкості та портфеля в управлінні трудовими ресурсами у п'яти компаній (на вибір), які реалізують різні бізнесові та кадрові стратегії:
<https://itexpert.work/uk/plyusy-ta-minusy-roboty-v-riznyh-tyrah-kompanij/>

Компанія	Інструменти стратегічної гнучкості	HR-стратегія	Ключ до ефективності
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

ТЕМА 5. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИМІРІ: ЛІДЕРСТВО, КОМАНДИ Й ОРГАНІЗАЦІЙНА ДИНАМІКА

5.1. Стратегічне призначення лідерства

5.2. Команда як стратегічний інструмент HR-управління

5.3. Стратегічне управління талантами у високотехнологічних компаніях

5.4. Залучення працівників як індикатор ефективності впровадження HR-стратегії організації

5.1. Стратегічне призначення лідерства

Стратегічне лідерство – це динамічний і комплексний процес, що вимагає від керівників візії, аналітичного мислення та здатності адаптуватись до змін. Стратегічне лідерство відповідальне за процес визначення та досягнення довгострокових цілей організації за допомогою розробки та виконання стратегії. Стратегічний лідер повинен мати здатність бачити системну картину, розуміти конкурентне середовище, визначати можливості та загрози, а також приймати рішення, які вплинуть на майбутнє організації.

Стратегічний лідер має також бути здатним мотивувати та надихати інших, щоб вони працювали разом для досягнення спільних цілей. Він повинен бути спроможним формувати команду, яка гнучка й адаптивна, здатна швидко реагувати на зміни.

Стратегічні лідери мають вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Вони допомагають організаціям досягати своїх цілей, створювати конкурентну перевагу та залишатися попереду конкурентів.

Основними характеристиками стратегічного лідера є:

- Візіонерство – чітка візія майбутнього організації. Лідер повинен бути у змозі бачити велику картину та розуміти, як організація може досягти своїх цілей.

- Стратегічна мислення – здатність мислити стратегічно. Лідер мусить бути спроможним аналізувати інформацію, визначати можливості та загрози, а також приймати рішення, які вплинуть на майбутнє організації.

- Мотивація – здатність мотивувати та надихати інших. Ця здатність не лише стимулює ефективність роботи команди, але й сприяє досягненню поставлених стратегічних цілей.

- Інноваційність – стратегічний лідер повинен бути інноваційним: мислити нестандартно та знаходити нові способи вирішення проблем.

- Компетентність – глибоке розуміння лідером галузі, в якій працює організація, а також тенденцій і змін у цій галузі.

Зазначені якості стратегічних менеджерів можна оцінити за відсотковою шкалою: 0 – «низький рівень», 100 – «високий». За отриманими оцінками компетенцій складемо професіограму, на якій відобразимо як оптимальні оцінки компетенцій якостей стратегічного менеджера (рис. 5.1)

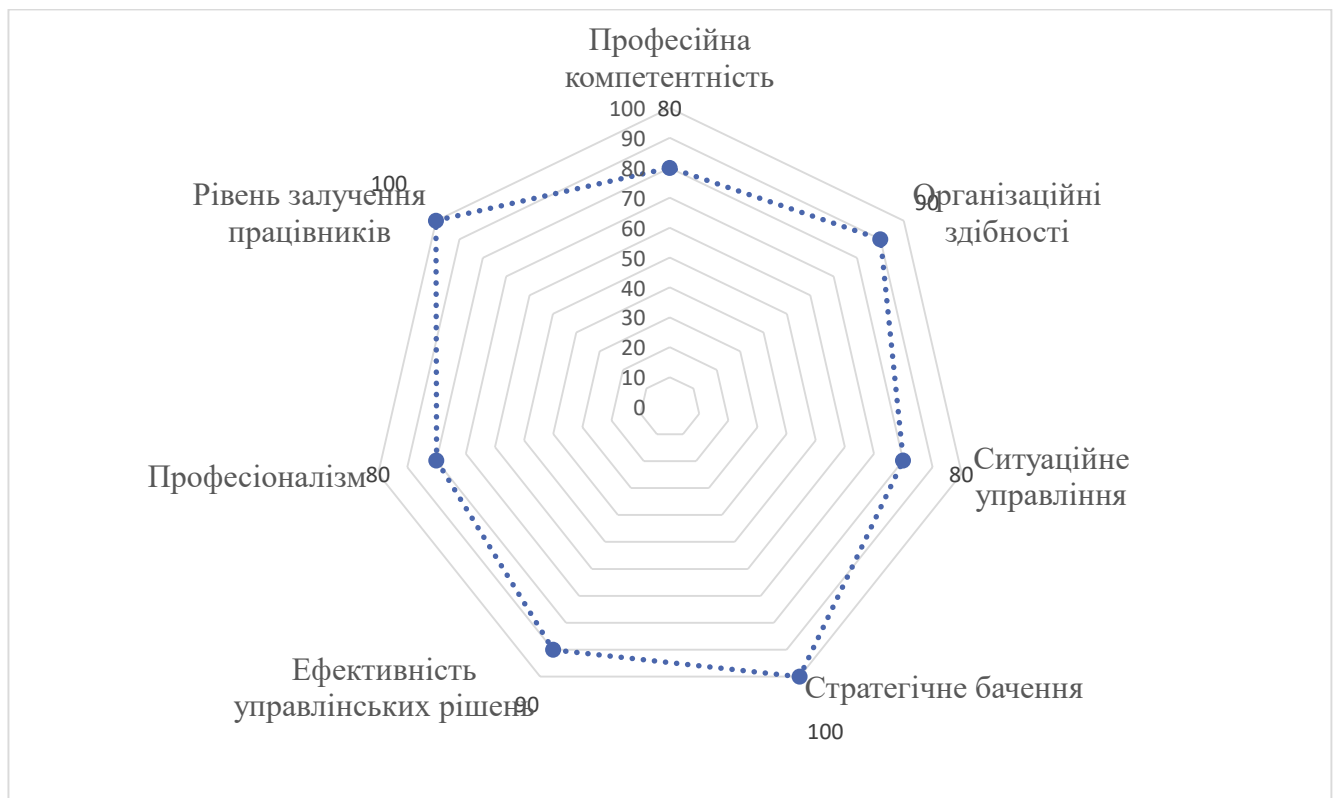


Рис. 5.1. Оптимальні оцінки компетенцій якостей стратегічного менеджера

Примітка. Для точнішого визначення рівня професіоналізму стратегічних менеджерів з урахуванням особливостей бізнес-моделі доцільно ввести показник вагомості факторів, оскільки вплив цих факторів на результативність менеджера неоднаковий³³.

³³ Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

Тож стратегічні лідери допомагають організаціям досягати своїх цілей, створювати конкурентну перевагу на ринку та формувати траєкторію розвитку компанії.

Тобто ключове призначення стратегічного лідера – це розробити та впровадити стратегію, яка допоможе організації досягти своїх довгострокових цілей за допомогою ефективного використання людських ресурсів і синергії їх взаємодії.

Існує багато різних типів лідерства, найбільш поширені з них такі:

- Візіонерське лідерство – тип лідерства, який характеризується здатністю бачити системну картину та розробляти стратегію, яка відповідає цій картині. Візіонерські лідери здатні надихати та мотивувати інших, щоб ті працювали разом для досягнення спільної мети.

- Трансформаційне лідерство – тип лідерства, який характеризується здатністю створювати позитивні зміни в організації. Трансформаційні лідери здатні надихати та мотивувати інших, щоб ті працювали з більшою віддачею та досягали більших результатів.

- Ситуаційне лідерство – тип лідерства, який передбачає адаптацію стилю лідерства до ситуації. Ситуаційні лідери здатні ефективно керувати різними типами людей у різних ситуаціях.

- Службове лідерство – тип лідерства, який характеризується здатністю ставити потреби інших вище власних. Службові лідери здатні створювати позитивну атмосферу в організації, де люди відчувають себе цінними та важливими.

Не існує одного ідеального типу лідерства. Найкращий тип лідерства для організації залежить від її конкретних потреб і ситуації. Однак усі наведені типи лідерства можуть бути ефективними для досягнення успіху у стратегічному управлінні.

Найбільш популярною методикою визначення стратегічного лідера є тестування.

Тестування лідерських властивостей у контексті стратегічного управління – це процес оцінки лідерських здібностей і потенціалу людини для успіху в ролі лідера. Тестування може проводитися за допомогою різних методів, таких як опитування, інтерв'ю, кейси та симуляції.

Тестування лідерських властивостей може бути корисним для організації з різних причин. По-перше, це може допомогти організації знайти людей, які мають потенціал стати ефективними лідерами. По-друге, це може допомогти організації оцінити лідерські здібності своїх працівників і визначити, хто потребує додаткового навчання або розвитку. По-третє, це може допомогти організації створити культуру лідерства, в якій усі працівники відчують себе залученими та мотивованими. Метою тестування лідерських властивостей є визначення людей, які мають потенціал стати ефективними лідерами.

Опитування – один з найпоширеніших методів. Опитування можуть бути використані для оцінки лідерських здібностей людини в різних сферах, таких як стратегічне мислення, мотивація, інноваційність і компетентність.

Інтерв'ю – ще один поширений метод тестування лідерських властивостей. Під час інтерв'ю кандидату на посаду лідера можуть бути поставлені питання про його досвід, навички та вподобання.

Кейси та симуляції – більш складні методи тестування лідерських властивостей. Під час кейсів і симуляцій кандидату на посаду лідера може бути запропоновано розв'язати реальну проблему або ситуацію.

- Ассесмент лідерських якостей дає можливість оцінити потенціал лідерів, їх здібності та компетенції, що є ключовим для вибору та розвитку керівництва.

Основними аспектами лідерського тестування є:

- Аналіз особистості – оцінка особистісних характеристик і психологічних якостей, таких як самодисципліна, стійкість до стресу, толерантність до невизначеності та інші.

- Міжособистісні взаємодії – оцінка здатності до співпраці, командної роботи та розвитку взаємин з працівниками та стейкхолдерами.

- Адаптивність – оцінка здатності лідера пристосовуватись до змін, змінювати підхід залежно від ситуації та сприймати нові ідеї.

Застосування результатів тестування передбачає такі дії:

- Вибір лідерів. Результати тестування можуть бути використані для вибору кандидатів на ключові посади в організації та формування лідерських команд.

- Розвиток лідерів. Засновані на результатах тестів програми розвитку можуть допомогти лідерам розвивати їхні сильні сторони та подолати обмеження.

Важливий і стратегічний аналіз лідерства – процес вивчення й оцінки лідерських характеристик, якостей і стратегій з метою розроблення ефективного лідерського підходу для досягнення стратегічних цілей організації. Цей аналіз важливий для керівників і менеджерів, щоб зрозуміти поточний стан лідерства, його переваги та слабкі сторони, а також розробити план для поліпшення лідерської ефективності.

Для стратегічного аналізу лідерства можна використовувати такі методи.

1. Оцінка лідерських навичок. Визначення навичок, якими володіє лідер і які властивості роблять його ефективним. Це може містити аналіз комунікаційних здібностей, мотивації, вміння приймати рішення, вміння управляти людьми тощо.

2. 360-градусний зворотний зв'язок. Оцінка лідерства з боку колег, підлеглих та інших зацікавлених сторін. Цей метод дає змогу збирати відгуки від різних груп людей і виявляти відмінності у сприйнятті лідерських якостей.

3. Аналіз стилів лідерства. Дослідження різних стилів лідерства, таких як трансформаційний, демократичний, авторитарний тощо. Визначення, який стиль використовується лідером і його вплив на організацію.

4. Оцінка результативності лідера. Аналіз досягнень і результатів лідера в контексті стратегічних цілей організації. Визначення, наскільки успішно лідер впроваджує стратегію та досягає поставлених завдань.

5. SWOT-аналіз лідерської ефективності. Визначення сильних і слабких сторін лідера, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, які можуть впливати на його роботу.

6. Аналіз лідерських трендів. Дослідження тенденцій у лідерстві – нові методи управління, інноваційні підходи до мотивації персоналу, розвитку навичок тощо.

7. Порівняльний аналіз. Порівняння лідерської ефективності з іншими успішними лідерами відомих організацій. Вивчення їхніх методів і стратегій для знаходження ідей для вдосконалення власного лідерства.

Ці методи допоможуть розкрити потенціал лідерства, виявити обмеження та ризики, а також спрямувати зусилля на розвиток ефективного лідерського підходу для досягнення успіху в організації.

5.2. Команда як стратегічний інструмент HR-управління

Утворення сильних і динамічних команд допомагає досягати стратегічних цілей, сприяє інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Командоутворення – це процес створення, організації та розвитку команди працівників, які працюють разом для досягнення спільних цілей. Командоутворення сприяє об'єднанню індивідуальних зусиль у спільну мету, підвищуючи продуктивність і результативність організації. Сильна команда може створити конкурентну перевагу, сприяючи інноваціям і здатності до швидкої адаптації до змін на ринку.

Етапи командоутворення.

1. Етап формування – на цьому етапі формується команда, визначаються ролі та встановлюються основні правила співпраці.

2. Етап конфліктів – часто настає стадія конфліктів, коли індивідуальні рольові конфлікти можуть спричинити напругу в команді.

3. Формування норм – команда починає узгоджуватись, розвиваються правила співпраці та створюється сприятливий клімат для ефективної роботи.

4. Функціональне виконання – на цьому етапі команда досягає максимальної продуктивності та спрямовує свої зусилля на досягнення спільних цілей.

5. Розформування – відбувається розформування команди після завершення завдання або досягнення цілей.

Стратегічне управління та командоутворення мають взамообумовлений вплив. Так, чітке визначення стратегічних цілей допомагає утворити спрямовану на досягнення мети команду. Вибір правильних працівників для команди забезпечує відповідність навичок і компетенцій потребам стратегії організації. Забезпечення

постійного розвитку та навчання команди допомагає зберегти високий рівень ефективності й адаптивності стратегії.

Визначимо роль стратегічного лідерства в командоутворенні.

1. Лідер повинен створити візію та місію, які мотивують команду йти за спільною метою. Це допомагає спрямовувати енергію всіх учасників на досягнення стратегічних цілей організації.

2. Лідер зобов'язаний визначити ролі та відповідальності кожного члена команди. Чітко зазначені ролі допомагають уникнути дублювання функцій і забезпечують ефективний розподіл завдань.

3. Лідерство повинно сприяти розвитку командної культури, де відкритість, довіра та співпраця стають нормою. Взаємодія всіх учасників команди відбувається на основі спільних цілей і підтримки один одного.

4. Лідер має стимулювати інноваційність і творчий підхід у команді. Пошук нових ідей і підходів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність організації та створити перевагу на ринку.

Ключові характеристики успішної команди для досягнення цілей SHRM:

а) довіра – це основна складова успішної команди. Взаємна довіра між учасниками стимулює ефективну комунікацію та співпрацю;

б) спільна відповідальність – успішна команда розуміє, що досягнення цілей залежить від спільних зусиль усіх учасників;

в) ефективна комунікація – забезпечує співпрацю й уникнення непорозумінь;

г) різноманітність учасників команди вносить свіжі погляди та ідеї, що сприяє творчості та інноваціям;

д) субсидіарність – кожен учасник команди повинен бути відповідальним за свої дії та самостійно управляти своєю роботою.

Впровадження стратегічного командоутворення передбачає такі етапи:

1. Спочатку необхідно визначити, які команди потрібні для виконання стратегічних завдань організації.

2. Підбір і розвиток керівництва, тому важливо правильно підібрати та розвивати лідерський склад.

3. Для досягнення ефективності важливо чітко визначити ролі та відповідальність кожного члена команди.

4. Розвиток командної культури, адже постійна робота над створенням сприятливої командної культури зумовлює досягнення спільних цілей.

Стратегічний аналіз командної роботи – важлива ланка SHRM. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони команди, ідентифікувати можливості для поліпшення та розвитку команди, а також сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Основні інструменти стратегічного аналізу команд у контексті HR-управління:

1. Аналіз складу команди. Оцінка компетенцій і навичок, які притаманні членам команди. Вивчення різноманітності складу команди, такої як вікова структура, гендерний баланс, культурні аспекти тощо.

2. Оцінка комунікації та співпраці. Аналіз якості комунікації та ступеня співпраці в команді. Виявлення можливих проблем комунікації та конфліктів, які можуть впливати на результативність команди.

3. Визначення ролей і відповідальності. Розуміння ролей і обов'язків кожного члена команди. Переконавання у тому, що всі члени команди розуміють свої функції та сприяють досягненню спільних цілей.

4. Аналіз зв'язків із клієнтами. Вивчення співпраці команди із зовнішніми клієнтами або внутрішніми відділами організації. Оцінка рівня задоволеності клієнтів і виявлення можливостей для поліпшення співпраці.

5. Аналіз потенційних ризиків. Визначення можливих загроз, які можуть вплинути на команду, таких як утрата ключових членів, недостатні ресурси, зміни в зовнішньому середовищі тощо.

6. Оцінка результативності команди. Аналіз досягнень команди в контексті стратегічних цілей організації. Вивчення показників продуктивності, якості роботи та інших метрик успішності.

7. Створення розвивальних планів. Розроблення стратегій для розвитку та підвищення ефективності команди. Визначення навичок, які потрібно поліпшити, розроблення програм навчання та тренінгів.

Ці методи допоможуть керівникам HR та менеджерам зрозуміти поточний стан команди, виявити обмеження та можливості для поліпшення та розвитку команди, що сприятиме більш ефективному досягненню стратегічних цілей організації.

Розглянемо кейси команд, які досягнули успіху в SHRM:

1. Команда Google People Operations: Google визначається як одна з компаній, яка докладає значні зусилля в SHRM. Команда People Operations відома своєю інноваційною практикою у сфері кадрового управління та розробки культури підтримки працівників.

2. Команда Apple HR: Apple – приклад компанії, яка вкладає великі зусилля в SHRM. Їхня команда HR активно працює над розвитком талантів, мотивацією працівників і забезпеченням умов для творчого виконання завдань.

3. Команда Netflix Talent Team: Netflix визначається своєю унікальною культурою та стратегією управління талантами. Команда з управління талантами активно використовує стратегії, спрямовані на розвиток і утримання висококваліфікованих працівників.

4. Команда Tesla HR: Tesla – компанія, в якій великий акцент робиться на інноваціях і технологічному лідерстві. Команда управління талантами в Tesla активно працює над залученням і утриманням кращих фахівців у галузі.

5. Команда Airbnb Employee Experience: Airbnb славиться своєю унікальною корпоративною культурою. Команда Employee Experience забезпечує те, що працівники відчують себе не лише як працівники, але і як частини великої та спільної команди.

Ці команди відзначаються успіхом у стратегічному управлінні людськими ресурсами через інноваційні підходи до кадрового управління, створення сприятливого виробничого середовища та активну участь у формуванні корпоративної культури.

Схема взаємодії лідерства та командування в досягненні стратегічних цілей така: рис. 5.2.

Лідерство та командування необхідні для досягнення стратегічних цілей. Лідерство створює бачення та стратегію, а командування об'єднує людей для роботи над досягненням цілей. Коли лідерство та командування працюють разом, вони можуть досягти великих речей.



Рис. 5.2. Взаємодія лідерства та командоутворення в досягненні стратегічних цілей³⁴

Ось кілька прикладів того, як лідерство та командоутворення взаємодіють у досягненні стратегічних цілей:

- лідерство може встановити цілі та стратегії для організації, а командоутворення – допомогти людям зрозуміти цілі та стратегії та працювати над їх досягненням;
- лідерство може надати людям ресурси та підтримку, необхідні їм для досягнення успіху, а командоутворення – допомогти людям працювати разом ефективно та продуктивно;
- лідерство може мотивувати людей і надихати їх на досягнення великих речей, а командоутворення може допомогти людям відчувати, що вони є частиною чогось більшого за себе.

Коли лідерство та командоутворення працюють разом, вони можуть створити потужну силу для змін для досягнення стратегічних цілей.

³⁴ Оновлена модель Double Diamond. URL: <https://ux.pub/editorial/onovliena-modiel-double-diamond-3mof>.

5.3. Стратегічне управління талантами у високотехнологічних компаніях

У високотехнологічних компаніях стратегічне управління талантами визначається особливими викликами та можливостями, які впливають із швидкого темпу інновацій, конкуренції за висококваліфікованими фахівцями та постійних змін у технологічному середовищі. Системний підхід до цього питання охоплює кілька ключових аспектів.

1. Бренд роботодавця та талант-привабливість. Високотехнологічні компанії активно вкладаються у створення сильного бренду роботодавця. Стратегічне управління талантами передбачає розробку та впровадження інноваційних стратегій, щоб залучити й утримати висококваліфікованих фахівців.

2. Лідерство та інновації. Стратегічне управління талантами містить розвиток лідерських якостей у високопрофесійних працівників. Організації стимулюють творчість та інноваційний підхід, формуючи лідерські кадри, які спроможні керувати змінами та впроваджувати новаторські ідеї.

3. Розвиток кар'єри та навчання. Управління талантами охоплює стратегії розвитку кар'єри, спрямовані на надання працівникам можливостей для навчання та професійного зростання, у тому числі – програми менторингу, навчання новим технологіям, підтримка участі у конференціях тощо.

4. Гнучкі форми роботи. Високотехнологічні компанії активно впроваджують гнучкі форми роботи, що містять можливості дистанційної роботи, гнучкий графік та інші аспекти, які сприяють робочому комфорту та підвищенню виробничої продуктивності.

5. Активне управління талантами через життєвий цикл працівника. Забезпечення ефективного управління талантами на різних етапах життєвого циклу працівника. Це охоплює етапи рекрутингу, інтеграції, навчання, розвитку й утримання.

6. Використання інформаційних технологій у талант-менеджменті. Застосування сучасних інформаційних технологій для аналізу даних, прогнозування потреб у талантах, відстеження успішності, надання засобів для розвитку та навчання.

7. Система винагород і стимулювання, що враховує особливості високотехнологічної галузі, її конкурентний характер і важливість для залучення й утримання талантів.

8. Управління міжнародними талантами. Урахування глобального характеру високотехнологічних компаній і відповідне управління талантами на міжнародному рівні, зокрема робота з різними культурами та ринками праці.

Стратегічне управління талантами у високотехнологічних компаніях спрямоване на створення й утримання високопрофесійних команд, які забезпечують інноваційність і конкурентоспроможність організації на швидкозмінюваному ринку.

Для розуміння практичних аспектів розглянемо кейс стратегічного управління талантами у високотехнологічній компанії:

Компанія: Technologies – лідер у галузі розробки програмного забезпечення для штучного інтелекту та машинного навчання.

Ситуація: Technologies опинилась у ситуації зростання та розширення на нові ринки. Збільшення конкуренції та постійні зміни у технологічному середовищі створили потребу у стратегічному управлінні талантами для забезпечення стійкого розвитку компанії.

Стратегічні заходи:

1. Розвиток бренда роботодавця: Technologies зосереджується на підвищенні свого бренда роботодавця шляхом активної участі у технологічних конференціях, спонсорства стартапів, розміщення технічних блогів і відеоконтенту. Це допомагає привертати увагу висококваліфікованих фахівців.

2. Програми розвитку та навчання: Запровадження систематичних програм розвитку, які охоплюють навчання новим технологіям, участь у менторингу та стажуванні. Компанія активно співпрацює з університетами та дослідницькими центрами для привертання талантів ще на етапі навчання.

3. Гнучкі форми роботи: Уведення гнучких графіків і можливостей дистанційної роботи для висококваліфікованих працівників. Це дозволяє пристосовуватися до індивідуальних потреб і підтримує робочий комфорт.

4. Менторинг і розвиток лідерства: Створення програм менторингу, які сприяють обміну знаннями та досвідом серед команд. Розвиток програм лідерства для ідентифікації та розвитку потенційних лідерів усередині компанії.

5. Використання технологій у талант-менеджменті: Впровадження систем інформаційного й аналітичного талант-менеджменту для прогнозування потреб у талантах, визначення зон ризику та розробки персоналізованих планів розвитку.

6. Стимулювання інновацій і творчості: Впровадження стимулюючих програм і конкурсів для працівників, спрямованих на стимулювання та винагородження інновацій і творчості.

Результати: Після впровадження стратегічних заходів, Technologies досягла позитивних результатів. Компанія зуміла повернути й утримати топові таланти у галузі та збільшити інноваційність продуктів, забезпечити високий рівень задоволеності працівників і формування позитивного іміджу роботодавця.

Функції командоутворення у SHRM наведено в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Функції командоутворення у SHRM

Функція	Опис
Визначення мети команди	Команди повинні мати чітку мету, яка є важливою для організації. Ця мета повинна бути зрозумілою для всіх членів команди.
Обрання правильних людей для команди	Команди повинні складатися з людей з різними навичками та досвідом, які можуть допомогти команді досягти її мети. Люди в команді повинні бути здатні довіряти один одному, спілкуватися ефективно та працювати разом.
Створення культури довіри та співпраці	Команди повинні мати культуру, в якій люди відчують, що їх цінують, поважають і підтримують. Люди в команді повинні бути готові ризикувати, навчатися на своїх помилках і підтримувати один одного.
Надання команді ресурсів, які їй потрібні для успіху	Команди повинні мати доступ до ресурсів, які їм потрібні для виконання своєї роботи. Це охоплює все – від фінансів і обладнання до часу.
Сприяння навчанню та розвитку команди	Команди повинні постійно навчатися та розвиватися, щоб залишатися ефективними. Це може бути реалізовано через надання команді можливості брати участь у тренінгах, семінарах та інших заходах.
Відзначення успіхів команди	Це допоможе мотивувати команду і заохотити її продовжувати працювати.

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Отже, ефективні команди можуть допомогти організаціям досягти своїх цілей, генеруючи нові ідеї, розв'язуючи проблеми та реалізуючи проекти.

5.4. Залучення працівників як індикатор ефективності впровадження HR-стратегії організації

Західні дослідження підтверджують, що основна проблема оцінки ефективності у HR-сфері – відсутність чітких стандартизованих процедур і готовності організацій використовувати аналітику у сфері управління персоналом. Менше 10% компаній використовують чіткі формальні процедури для оцінки ефективності управління людськими ресурсами, які покладаються на суб'єктивізм та інтуїцію, і лише 8% організацій мають «доступні дані» на основі їх оцінки³⁵.

Класичними стимулами є обсяг або зростання інноваційних пропозицій та їх впровадження, яке вимірюється розміром премії, а також фундаментальні аспекти інноваційних пропозицій, зокрема вартість, час, якість і процес. Водночас при оцінці мотивації працівників потрібно врахувати й інші показники, наприклад частку працівників, які беруть участь у соціальних проектах, корпоративних заходах, прийнятті управлінських рішень.

Аналіз сучасних мотиваційних методів як чинника підвищення продуктивності праці організації дозволяє розглядати як основний мотиваційний інструмент – фактор залученості працівників – фактор, який необхідно вимірювати та збільшувати.

Залученість працівників – це стан, коли працівники відчують глибоке занурення в роботу, виявляють високий рівень мотивації та зацікавленості у досягненні спільних цілей організації. Це поняття ключове у сфері управління людськими ресурсами та організаційного розвитку.

Суть залученості працівників в умовах невизначеності розвитку організації проявляється в такому:

1) залучені працівники виявляють емоційну відданість своїй роботі та компанії, що сприяє створенню позитивного виробничого середовища;

³⁵ HR-метрики: навіщо потрібні та що вимірюють + 28 прикладів. URL: <https://hurma.work/blog/hr-metriki-navishho-potribni-ta-shho-vimiryuyutbonus28-prikladiv/>

2) залученість працівників пов'язана з високим рівнем продуктивності, оскільки вони більше мотивовані та спроможні робити суттєвий внесок у досягнення цілей організації;

3) залучені працівники демонструють значний рівень комунікацій та оперативне досягнення консенсусу щодо стратегічних цілей організації, що допомагає досягати стабільності та стійкості у невизначених умовах;

4) залученість сприяє збереженню та розвитку талантів у компанії, які можуть виявитися критичними у періоди невизначеності;

5) залучені працівники виявляють стійкість до змін, активно приймаючи виклики та сприяючи адаптації організації до змінливих умов.

Залученість визначається як психологічний стан, що охоплює емоційну відданість, ангажованість і відчуття ентузіазму працівника щодо його професійної діяльності. Залученість працівників залежить від їхньої внутрішньої мотивації, коли вони відчувають особисте задоволення й «інтригу» від своєї роботи. Це вказує на важливість стимулювання внутрішньої мотивації працівників для підтримки їхньої залученості.

Залученість працівників пов'язана з рядом факторів, таких як визнання, відповідальність і можливості розвитку. Ці фактори сприяють створенню стимулів для внутрішньої мотивації працівників, що підвищує їхню залученість і продуктивність.

Отже, наукове обґрунтування залученості працівників в умовах невизначеності підкреслює важливість стимулювання внутрішньої мотивації через розуміння та задоволення особистих потреб працівників, а також створення сприятливого середовища для їхнього визнання та розвитку. Залученість працівників є ключовим чинником для досягнення успіху організації в умовах невизначеності, а її визначення та значення базуються на психологічному стані, емоційній відданості та внутрішній мотивації працівника.

Так, власник однієї з компаній з підбору працівників визначає, що прибуток компанії дорівнює потенціалу працівників, помноженому на їхню залученість. Відповідно, «залученість працівника – це характеристика взаємовідносин «організація – працівник», яка показує, наскільки працівник готовий і бажає виконувати дії, що виходять за рамки його прямих обов'язків, та докладати зусиль для досягнення цілей організації; залученість

показує, наскільки активно він рекомендує свою компанію як роботодавця, і наскільки він сам хоче працювати в цій компанії якомога довше»³⁶.

Залученість працівників є реальною проблемою: за даними Gallup, середній глобальний показник становить лише 15%. У той же час численні дослідження підтверджують зв'язок між залученістю працівників і продуктивністю, а отже, конкурентоспроможністю компанії. Протягом 35 років аналітики Gallup вивчали вплив взаємодії всередині компаній на результати бізнесу (рис. 5.3). Дослідження Gallup 2023 року показали, що залучені працівники перевершували своїх активно відсторонених від цілей організації колег на 16% за рейтингами клієнтів, на 17% – за продуктивністю, на 20% – з продажу та на 21% – за рентабельністю. Крім того, закордонні дослідники виявили, що дохід компаній із залученими працівниками в 2,5 рази вищий у порівнянні з доходом компаній конкурентів з низьким рівнем участі працівників³⁷. Механізм впливу залучення працівників на результати бізнесу відображено на рис. 5.4.

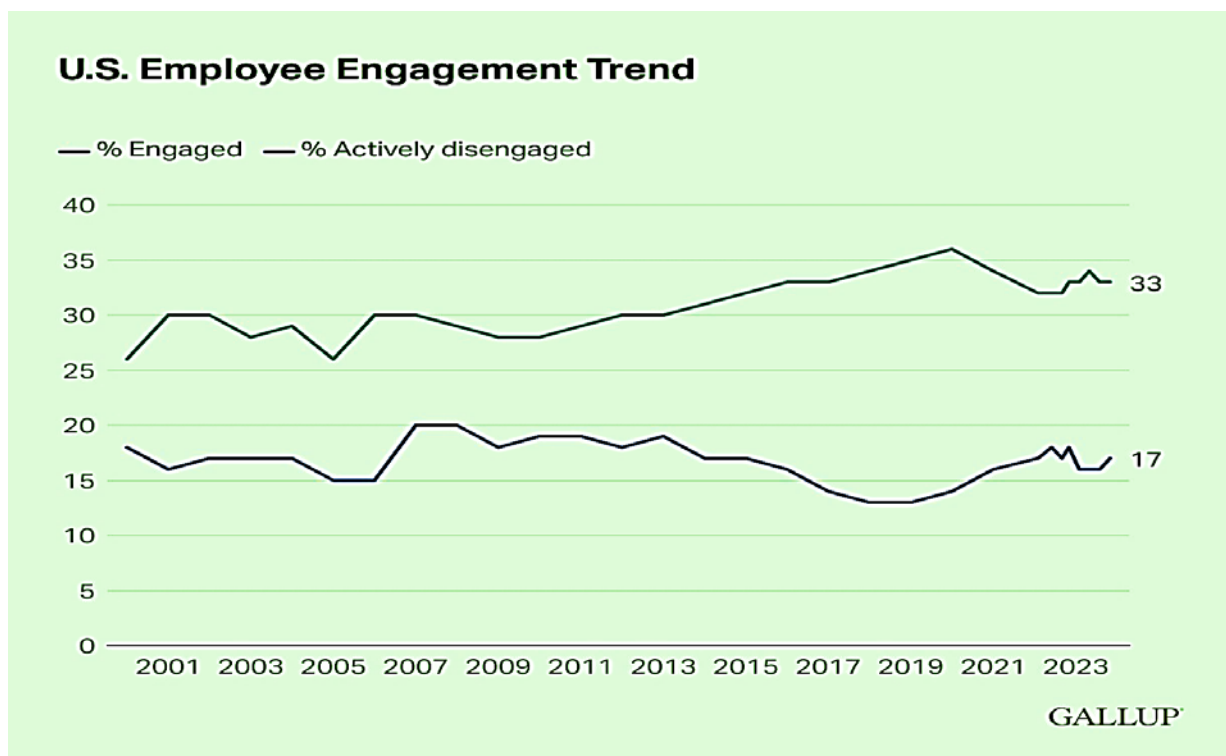


Рис. 5.3. Динаміка рівня залученості працівників у світі

³⁶ Чого ви не знаєте про залученість ваших працівників. URL: <https://performia.com.ua/ua/chego-vyi-ne-znaete-o-vovlechyonnosti-vashih-sotrudnikov>.

³⁷ Indicators Employee Engagementhttps. URL://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx.

Вимірювання залученості працівників – це поетапний процес, який охоплює попереднє дослідження, розробку та реалізацію опитування, перегляд результатів, плану дій, самі дії. На ранніх етапах необхідно заручитися підтримкою команди менеджменту та розробити стратегію слідування та комунікаційну стратегію. На другому етапі розробляється анкета та проводиться опитування. Третій етап передбачає ознайомлення працівників із висновками, обговорення сильних і слабких сторін, розробку плану дій. На четвертому етапі вживаються заходи для поліпшення взаємодії між працівниками щодо спілкування, підзвітності, контролю та вимірювання.



Рис. 5.4. Взаємозв'язок чинників залучення працівників та індикаторів бізнесу³⁸

Узагальнення цих питань дозволяє визначити основні напрями підвищення залученості працівників, а саме: відповідність цілей працівників цілям компанії; організація комфортного робочого простору; оцінка якості роботи, визнання та багатоканальне спілкування з регулярним зворотним зв'язком; самореалізація

³⁸ Aon Hewitt. Aon Hewitt's Model of Employee Engagement. Aon Employee Results. 10 p.

працівника та особистісний розвиток, формування довіри у відносинах у команді. Реалізація цих напрямів управління залученням буде ефективною, коли організаційні практики є відкритими, прозорими та без «подвійних стандартів».

Залучення працівників до SHRM є важливим етапом для досягнення успіху організації. Визначимо основні етапи, які можуть бути використані для цього.

1. Перший крок – упровадження ефективної комунікації стратегії організації серед всіх працівників. Прозорість і зрозумілість стратегічних цілей допоможуть працівникам краще розуміти, як їх власна робота співвідноситься з місією та цілями компанії.

2. Залучення працівників до формулювання стратегії. Коли працівники беруть участь у формулюванні стратегії, вони відчують себе більш залученими та відповідальними за її виконання. Можна організувати регулярні зустрічі, форуми чи групові сесії для обговорення стратегічних напрямів і врахування думок та ідей працівників.

3. Розвиток навичок і компетенцій. Організації можуть надати працівникам можливості розвивати навички та компетенції, необхідні для реалізації стратегії. Це може бути здійснено шляхом тренінгів, семінарів, менторства або навіть фінансової підтримки для отримання додаткової освіти.

4. Визначення ключових показників ефективності (KPI). Працівники повинні мати чітку уяву про те, як їхній внесок впливає на досягнення стратегічних цілей. Визначення KPI допоможе керівництву та працівникам виміряти і контролювати їхній прогрес.

5. Визнання та заохочення. Важливо відзначати та заохочувати працівників за їхній внесок у стратегічне управління. Це може бути здійснено через програми винагороди та визнання, що стимулюють працівників до активної участі у стратегічних ініціативах.

6. Зворотний зв'язок і постійне вдосконалення. Працівники повинні мати можливість ділитися своїми думками та ідеями щодо стратегії, а також отримувати зворотний зв'язок щодо їхнього внеску. Це допоможе виявити слабкі місця у стратегії та постійно вдосконалювати її.

Загалом, залучення працівників до SHRM вимагає систематичного підходу, який ураховує їхні інтереси, потреби та внесок у досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. 65 strategic goals for your company (with examples). URL: <https://asana.com/resources/strategic-goals-objectives>

2. Strategies to Build a More Resilient Team. URL: <https://hbr.org/2021/01/7-strategies-to-build-a-more-resilient-team>

3. How Companies Like Uber, Facebook and Salesforce Engage In Team-Building (It's Not What You Think). URL: <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2016/01/14/how-companies-like-uber-facebook-and-salesforce-engage-in-team-building-its-not-what-you-think/?sh=2229450c3cc1>

4. Building capabilities for performance. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/building-capabilities-for-performance>.

5. Проєктування інвестицій на створення і діяльність сімейного фермерського господарства : монографія / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [М. І Кісіль, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк]. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 140 с.

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ:

 <p>Лідерство – це не гра. Люди працюватимуть у компаніях, які підтверджують рівні, справедливі, етичні та гуманні умови для розвитку кар'єри своїх працівників незалежно від статі</p>	 <p>Кейс: впровадження scaled agile framework у компанії cloudmade. Чи можна запустити safe за місяць у компанії на 120 осіб?</p>
<p>https://e.hrliga.com/upravlenie-personalom-2022-3/liderstvo-ce-ne-gralyudi-pracyuvatimut-u-kompaniyakh-yaki</p>	<p>https://e5.ua/uk/blogpost-2/case-safe-cloudmade/</p>

Мастер-маїнд:

1. Дайте відповіді на запитання згідно з методикою вимірювання залученості Gallup Q12, яка пропонує працівникам відповісти на такі запитання:

«Чи знаю я, що від мене очікують на роботі?»

Чи є у мене матеріали та обладнання, необхідні для виконання моєї роботи; чи маю я Можливості робити те, що я вмію найкраще на роботі?»

За останні 7 днів мене відзначали чи хвалили за добре виконану роботу?»

Чи піклується про мене мій безпосередній керівник або працівник; чи є на роботі люди, які заохочують мій розвиток?»

Робота: Чи враховується моя думка?»

Чи місяця/цілі моєї компанії змушують мене відчувати важливість моєї роботи?»

Чи зобов'язані мої колеги виконувати свою роботу якісно?»

Чи є у мене найкращий друг на роботі?»

На роботі: Хтось зі мною спілкувався про мій прогрес за останні 6 місяців?»

Чи мав я можливість працювати та навчатися минулого року?»».

2. Пройдіть тест на визначення типу лідерства:

<https://www.projectkeshner.org.ua/news/test-yaki-liders-ki-iakosti-u-vas-perevazhaiut/>

3. Визначте ролі в команді за розробкою Белбіна <http://tests.puet.edu.ua/files/test2-2.pdf> та запишіть результати в таблицю

Ролі	Імена членів команди
Реалізатор	1. 2. 3.
Координатор	1. 2.

Ролі	Імена членів команди
	3.
Творець	1. 2. 3.
Генератор ідей	1. 2. 3.
Дослідник	1. 2. 3.
Експерт	1. 2. 3.
Дипломат	1. 2. 3.
Фахівець	1. 2. 3.

ТЕМА 6. ПРОЦЕС ЗАСТОСУВАННЯ HRM-СИСТЕМ І ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

6.1. Значення, типи й особливості цифрових інструментів у SHRM.

6.2. Поняття, призначення та види HRM-систем у стратегічному управлінні.

6.3. Алгоритм вибору HRM-системи.

6.4. Механізм упровадження HRM-системи у процеси управління організацією.

6.1. Значення, типи й особливості цифрових інструментів у SHRM

Цифрові технології швидко змінюють усі аспекти нашого життя, включаючи способи, якими бізнес і компанії працюють. У сучасному світі, де дані, інформація та комунікації стали дуже важливими ресурсами, HR-відділи також не могли залишитись осторонь. Використання цифрових інструментів у HRM стає ключовим фактором для забезпечення ефективного управління персоналом, підвищення продуктивності, залучення та збереження талановитих працівників.

Цифрові інструменти в HRM – це використання технологій для автоматизації й оптимізації процесів управління персоналом. Вони можуть допомогти організаціям підвищити ефективність роботи, заощадити час і гроші, а також підвищити задоволеність працівників. Цифрові технології в SHRM відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють автоматизувати багато аспектів управління персоналом, включаючи рекрутинг, оцінку й розвиток працівників, а також аналіз даних для прийняття стратегічних рішень у галузі управління персоналом. Інноваційні цифрові рішення сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і підвищенню задоволення працівників, що є важливими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

HRM-системи можна класифікувати за рівнем функціональності й обсягом їхньої імплементації у стратегічні цілі компанії. Розглянемо ці системи з погляду їхньої імплементації в SHRM.

1. Обліково-розрахункові системи. Ці системи зазвичай мають базовий рівень функціональності та часто використовуються для обробки основних завдань управління персоналом, таких як облік праці, оплата праці, ведення кадрових документів тощо. Вони спрямовані на забезпечення виконання базових операційних функцій управління персоналом. Ці системи можуть містити модулі для обліку робочого часу, оплати праці, кадрового обліку та звітності.

2. HRM-системи з обмеженою функціональністю. Ці системи надають розширений функціонал порівняно з обліково-розрахунковими системами, але вони все ще мають обмежені можливості порівняно з повнофункціональними системами HRM. Вони можуть містити такі модулі, як управління талантами (наприклад, найм, оцінка та розвиток персоналу), управління процесом оцінки працівників, автоматизація процесу відправлення резюме й інші функції, що сприяють більш ефективному управлінню персоналом.

3. Повнофункціональні системи HRM. Ці системи забезпечують широкий спектр функцій та можливостей управління персоналом, що охоплюють всі аспекти життєвого циклу працівника в організації. Вони можуть містити такі модулі, як управління відносинами зі працівниками, управління процесом оцінки та розвитку, управління процесом навчання та розвитку, планування подальших кроків у кар'єрі, аналіз і прогнозування витрат на персонал, стратегічне планування людських ресурсів тощо. Ці системи допомагають компаніям ефективно управляти їхнім головним активом – людськими ресурсами – згідно зі стратегічними цілями та потребами організації.

Тож імплементація HRM – це оптимізація HR-процесів, у яких використовуються ІТ-комунікації, мобільні, аналітичні та хмарні (SMAC) технології. Іншими словами, це високотехнологічний прогресивний прорив у роботі HR-управління. На практиці у сучасних умовах застосовують системний підхід до впровадження основних трендів у галузі HRM – це комплекс діджиталізованих технологій для побудови аналітики та процесів кар'єрного просування, навчання, утримання талантів, максимізації використання потенціалу працівників, дистанційної роботи, комунікацій тощо.

Перелік основних функцій електронного HR-управління наведено в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Основні функції електронного HR-управління

Функція	Характеристика
Електронний підбір і найм персоналу (e-Recruitment)	Організація знаходить кандидатів через Інтернет під час процесу набору персоналу з метою економії коштів і часу, залучає у процес онлайн-відбору проведення співбесіди та попереднього тестування за допомогою методу аудіо- та відеоконференцій
Аналітика та звітність у галузі управління персоналом (HR Analytics)	Організація здійснює процес збору, аналізу та інтерпретації даних про персонал шляхом виявлення інсайтів і трендів з метою прийняття кращих управлінських рішень
Електронне навчання (E-learning)	Організація має повний термін електронного навчання для поточних працівників, щоб поліпшити свої навички, необхідні для ефективного виконання роботи. Електронне навчання може набувати різних форм, таких як онлайн-курси, відеоуроки, вебінари та віртуальні класи.
Електронна оцінка продуктивності (Performance Management System)	Організація використовує програмне забезпечення для вимірювання продуктивності працівників, запису продуктивності та перегляду відгуків працівників для майбутнього вдосконалення
Електронна компенсація (Compensation Management System)	Організація прагне стежити за онлайн-системою, яка керує питаннями, пов'язаними з компенсацією працівників
Електронна система управління робочим часом і відпустками (Time and Attendance Management System)	Організація має веб-систему керування відпустками для ведення записів про відпустки тощо, прав усіх працівників
Електронна система управління кадровими даними (HRIS)	Це програмне рішення, яке дозволяє організаціям керувати в електронному вигляді й автоматизувати такі процеси, як підбір персоналу та адаптація, керування даними про працівників, управління продуктивністю, адміністрування переваг і управління відповідністю. HRIS можна встановити локально або отримати доступ через хмарні служби, що забезпечує масштабованість і гнучкість для організацій різного розміру

Функція	Характеристика
Електронне спілкування (Electronic communication)	Організація використовує Інтернет і власний вебсайт для повсякденного ділового спілкування, наприклад для отримання та надсилання електронної пошти з організації чи за її межами
Електронний персональний профіль (E-personal profile)	Організація має систему зберігання минулих і поточних документів працівників для подальшого використання
Електронна система відстеження та обробки скарг (E-grievance tracking and handling system)	Організація допомагає працівникам працювати в Інтернеті за допомогою емоційного інтелекту

Джерело³⁹.

Аналіз ринку показує, що на сьогодні можливі такі напрями інвестицій у сфері HR-технологій.

1. HR-Core (платформи, HRIS, ATS). Інвестиції в цей напрям спрямовані на розвиток інтегрованих платформ, систем управління персоналом (HRIS), систем автоматизації відбору та підбору персоналу (ATS). Це допомагає компаніям краще керувати людськими ресурсами й оптимізувати HR-процеси.

2. Talent Acquisition / Job Marketplace (пошук і ринок людських ресурсів). Інвестиції в рішення для ефективного пошуку та приваблення талантів, а також розвитку ринку людських ресурсів. Завдяки цьому компанії можуть знаходити відповідних кандидатів і розвивати свій економічний потенціал.

3. Payroll / Total Rewards (виплати та компенсація). Інвестиції в системи управління виплатами та компенсацією, що дозволяють підприємствам ефективно керувати оплатою праці та компенсаційними пакетами для працівників.

4. Learning & Development системи (системи навчання та розвитку). Інвестиції у розвиток систем для навчання та розвитку персоналу, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників і розвитку їхнього потенціалу.

³⁹ Almashyakh, A. An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2022. Vol. 10. P. 542–556. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103033>.

Найпоширенішими цифровими інструментами, які використовуються в HRM у практиці стратегічного розвитку бізнесу, є такі системи:

- управління персоналом (HRMS);
- навчання та розвитку (LMS);
- оцінки ефективності праці (PMS);
- компенсації (PMS);
- управління талантами (TMS);
- чат-ботів;
- штучного інтелекту (AI).

Ці інструменти можуть бути використані для автоматизації таких різних завдань у HRM:

- пошук кандидатів;
- оцінка кандидатів;
- прийом на роботу;
- оформлення документів;
- навчання та розвиток працівників;
- оцінка ефективності праці;
- компенсація та преміювання;
- управління талантами;
- зберігання особистих даних;
- командоутворення тощо.

Перевагами використання цифрових інструментів у HRM є:

- підвищення ефективності роботи – цифрові інструменти можуть автоматизувати багато завдань, що дозволяє HR-спеціалістам зосередитися на більш стратегічних завданнях;

- заощадження часу та грошей – цифрові інструменти є інструментом оптимізації ресурсів, допомагають заощадити час і гроші, автоматизуючи завдання, підвищуючи ефективність роботи;

- підвищення точності та надійності – цифрові інструменти покращують точність і надійність процесів управління персоналом, зменшуючи кількість помилок;

- підвищення задоволеності працівників – цифрові інструменти можуть допомогти поліпшити задоволеність працівників, надаючи їм більш зручний і інтуїтивно зрозумілий досвід;

- збільшення залученості працівників – цифрові інструменти можуть допомогти збільшити залученість працівників, надаючи їм можливість навчатися, розвиватися та зростати;

- зниження витрат – цифрові інструменти можуть допомогти організаціям зменшити витрати, автоматизуючи завдання та підвищуючи ефективність роботи;
- підвищення конкурентоспроможності – цифрові інструменти можуть допомогти організаціям поліпшити конкурентоспроможність, даючи їм можливість швидше та ефективніше адаптуватися до змін на ринку.

Цифрові інструменти стали популярними через їхню здатність полегшити роботу, підвищити продуктивність і забезпечити комунікацію між людьми у різних умовах. Вони забезпечують діяльність і розвиток у складних умовах, таких як воєнні дії, пандемія, дефіцит кадрів на ринку праці, забезпечують оперативність комунікації, чіткість завдань і навіть дозволяють поліпшити емоційний зв'язок у колективі, а через можливість швидкої обробки даних швидко реагувати на зовнішні чинники та приймати ефективні управлінські дії.

Отже, використання цифрових інструментів у HRM – це складний процес, але економічний ефект від їх застосування має довгостроковий стратегічний характер.

Розглянемо різні типи цифрових інструментів у HRM.

1. Системи управління персоналом (HRIS). Ці інтегровані системи допомагають організаціям ефективно вести кадровий облік, заробітну плату, робочі години, відпустки, розвиток працівників та інші аспекти управління персоналом.

2. Електронний рекрутинг (e-Recruitment). Цифрові платформи для пошуку, відбору та найму працівників дозволяють підбирати кандидатів з використанням аналітики та інших цифрових інструментів для забезпечення кращої відповідності між позиціями та кандидатами.

3. Оцінка та управління проєктами (Performance Management). Цифрові системи для оцінки та збору фідбеку забезпечують більш об'єктивне визначення продуктивності працівників, встановлення цілей і звітності.

4. Освіта та розвиток (e-Learning). Електронні платформи та онлайн-курси дозволяють працівникам розвиватися та набувати нових навичок у зручні для них час і місце.

5. Аналітика та Big Data. Цифрові інструменти дозволяють збирати й аналізувати великі обсяги даних про працівників, що

допомагає впроваджувати ефективніші стратегії управління персоналом.

6. Електронні системи мотивації (e-Rewards). Цифрові платформи для надання винагород і похвал працівникам за високі досягнення та внесок у компанію.

7. Соціальні медіа в HRM. Рекрутинг через соціальні мережі, спільноти працівників, залучення працівників до активної участі в житті компанії.

8. Штучний інтелект (AI) й автоматизація. Використання штучного інтелекту й автоматизованих процесів у HRM допомагає оптимізувати багато рутинних завдань і підвищує ефективність управління персоналом.

Очікувані ефекти від упровадження HRM технологій згідно з опитуванням Gartner⁴⁰ зображені на рис. 6.2.

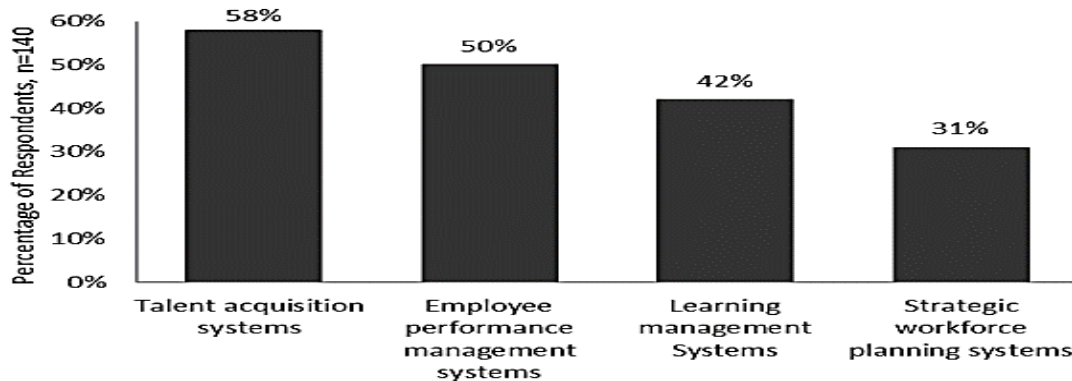


Рис. 6.2. Очікувані ефекти від впровадження HRM-технологій⁴¹

HRM-системи можуть бути корисні для компаній будь-якого розміру. Однак найбільше вони окупні для великих компаній, які мають велику кількість працівників і складні HR-процеси.

6.2. Поняття, призначення та види HRM-систем у стратегічному управлінні

HRM-система (Human Resource Management System) як цифрова технологія – це комплекс програмних і апаратних засобів, які

⁴⁰ Gartner. Risk and Opportunity Index: Human Capital Management Software. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5156131>.

⁴¹ Gartner. Risk and Opportunity Index: Human Capital Management Software. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5156131>.

автоматизують процеси управління персоналом у компанії. HRM-системи дозволяють підвищити ефективність роботи HR-відділів і служб, оптимізувати витрати на персонал, а також підвищити рівень задоволеності працівників роботою.

HRM-системи можуть виконувати різні функції, такі як:

- підбір і найм працівників;
- управління персональними даними;
- оцінювання працівників;
- навчання та розвиток працівників;
- мотивація працівників;
- задоволення працівників роботою;
- управління трудовими відносинами;
- управління заробітною платою;
- управління кадрами;
- управління соціальними програмами.

HRM-системи можуть принести компаніям ряд таких переваг:

- зниження витрат на персонал;
- підвищення продуктивності праці;
- підвищення рівня задоволеності працівників роботою;
- зниження ризиків трудових конфліктів;
- поліпшення корпоративної культури;
- підвищення конкурентоспроможності компанії;
- формування бранда роботодавця тощо.

Упровадження HRM-системи дозволяє компаніям автоматизувати HR-процеси, що вивільняє час HR-менеджерів для більш стратегічної роботи. Крім того, HRM-системи можуть допомогти компаніям підвищити рівень задоволеності працівників роботою, що може привести до підвищення продуктивності праці та зниження ризиків трудових конфліктів.

HRM-система – це комплекс програмних засобів і технологій, які використовуються для автоматизації й оптимізації процесів управління людськими ресурсами в організації. Вона містить різні інструменти та модулі, які допомагають керівникам і HR-фахівцям ефективніше управляти персоналом.

Вибір HRM-системи для своєї компанії – це важливе стратегічне управлінське рішення. При виборі HRM-системи необхідно враховувати такі внутрішні фактори: розмір компанії, тип діяльності компанії, чисельність працівників, складність HR-

процесів, бюджет компанії, з одного боку, та параметри HRM-системи – з іншого. Адже на ринку представлено багато різних HRM-систем. При виборі HRM-системи необхідно провести порівняння різних систем і обрати систему, яка найбільше відповідає потребам компанії.

Зі стратегічного погляду HRM-система – це система управління персоналом, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії через оптимізація оперативних операцій і вдосконалення механізму контролю (рис. 6.3).

"Користувальницький" рівень				
<i>Блок "інформаційного самообслуговування"</i>				
Інтерфейс для персоналу	Інтерфейс для управлінців	Засоби обміну повідомленнями	Засоби управлінського аналізу та генерації звітності	
"Стратегічний" рівень				
<i>Блок управління процесом навчання</i>				
Управління тренінгами	Управління змістом курсів	Проведення тренінгів		
<i>Блок управління процесом наймання</i>				
Пошук і залучення кандидатів	Відстеження претендентів	Адаптація найнятого персоналу	Управління призначеннями	
<i>Блок управління ефективністю і "талантами"</i>				
Управління ефективністю персоналу	Управління кадровим резервом	Управління компетенціями	Управління компетенціями і преміями	Планування і аналіз
"Операційний" рівень				
<i>Блок обліку праці</i>				
Облік робочого часу і прогулів	Планування і прогнозування	Управління відрядженнями		
<i>Блок обліку кадрових операцій</i>				
Кадровий облік і діловодство	Управління заохоченнями	Розрахунковий контур	Управління посадами / штатний розпис	Правове забезпечення

Рис. 6.3. Рівні HRM-системи⁴²

Як стратегічний інструмент HRM-система містить такі компоненти:

- планування персоналу – процес визначення кількості та якості персоналу, який необхідний компанії для досягнення своїх цілей;

⁴² Васильєв В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: Навчальний посібник. Рівне, 2014. 148 с., с. 28.

- пошук і найм – процес пошуку та найму працівників, які відповідають потребам компанії;
- оцінювання – процес оцінки роботи працівників для визначення їхньої продуктивності та потенціалу;
- розвиток – процес навчання та розвитку працівників для підвищення їхньої кваліфікації та навичок;
- заохочення – процес винагороди працівників за їхню працю;
- захист – процес захисту прав і інтересів працівників.

Тож HRM-система – потужний інструмент, який може допомогти компаніям досягти своїх стратегічних цілей. Впровадження HRM-системи дозволяє компаніям підвищити ефективність роботи, оптимізувати процеси, а також задовольнити потреби працівників.

6.3. Алгоритм вибору HRM-системи

Вибір HRM-системи для своєї компанії є важливим і складним завданням, оскільки впливає на ефективність управління персоналом і бізнес-процесів загалом. Алгоритм прийняття рішення про вибір HRM-системи містить такі етапи:

1. Визначення потреб Вашої компанії:
 - Зберіть вимоги й очікування від HRM-системи від різних відділів компанії (HR, фінанси, керівництво тощо).
 - З'ясуйте, які конкретні функції та можливості потрібні Вашій компанії: відбір кандидатів, планування кадрів, навчання та розвиток, аналітика тощо.
2. Проведення дослідження ринку:
 - Ознайомтеся з різними HRM-системами, які доступні на ринку.
 - Дізнайтеся про їх функціонал, можливості, інтеграцію з іншими інструментами, рейтинги та відгуки користувачів.
3. Звернення уваги на масштабованість:
 - Враховуйте потенційне зростання Вашої компанії та переконайтеся, що обрана система зможе впоратися зі змінами та збільшенням обсягу даних і користувачів.
4. Оцінювання легкості використання та навчання:

- Переконайтеся, що інтерфейс системи зрозумілий і зручний для користувачів з різним рівнем комп'ютерної грамотності.

- Дізнайтеся про наявність навчальних матеріалів і підтримки впродовж упровадження.

5. Розгляд можливості інтеграції:

- Визначте, чи зможе обрана HRM-система легко інтегруватися з існуючими програмами й інструментами у Вашій компанії (наприклад, з бухгалтерськими системами, CRM тощо).

6. Перевірка безпеки та конфіденційності даних:

- Переконайтеся, що HRM-система дає високий рівень захисту даних про працівників і відповідає вимогам законодавства про захист персональних даних.

7. Проведення тестування:

- Запитайте у постачальників про можливість провести тестовий період, щоб оцінити, як система відповідає на Ваші потреби та чи вона відповідає очікуванням.

8. Оцінка вартості та ROI (Return on Investments) прибутковості інвестованого капіталу:

- Порівняйте вартість HRM-систем і здійсніть розрахунки ROI для з'ясування, наскільки ефективним буде їх упровадження для Вашої компанії.

9. Консультування з експертами:

- Проведіть консультації з HR-фахівцями, IT-спеціалістами та іншими колегами, які вже мають досвід використання HRM-систем.

Після проведення цих кроків, можна зробити переоцінку HRM-системи, яка відповідає потребам компанії та сприятиме покращанню управління персоналом і бізнес-процесів загалом.

Розрізняють такі HRM-системи:

- ✓ Локальні HRM-системи – програми, встановлені безпосередньо на комп'ютерах або серверах організації. Вони можуть бути налаштовані під специфічні потреби компанії, але вимагають відповідного обслуговування й оновлення.

- ✓ Хмарні HRM-системи – програми, що розміщені на віддалених серверах і доступні через Інтернет. Вони не потребують локального встановлення, що полегшує їх розгортання та забезпечення безперервної оновленої версії.

HRM-системи відіграють ключову роль у сучасному управлінні персоналом. Вони дозволяють автоматизувати й оптимізувати багато

процесів, спрощуючи роботу HR-фахівців і керівників, а також забезпечуючи більш ефективний вибір, розвиток та утримання талановитих працівників. Порівняльна характеристика різних типів HRM-систем наведена табл. 6.2. Правильний вибір HRM-системи та компетентне впровадження можуть стати важливими факторами успіху організації на шляху до досягнення її стратегічних цілей.

Таблиця 6.2

Порівняльна характеристика різних типів HRM-систем

Тип	Особливості	Переваги	Недоліки
Системи на базі файлів	Прості, дешеві, не вимагають установки та обслуговування.	- Системи на базі файлів зазвичай досить прості у використанні та не вимагають великої технічної експертизи. - Зазвичай це найбільш економічний варіант для невеликих підприємств, оскільки вони можуть використовувати існуючі файлові ресурси.	- Файлові системи мають обмежену здатність масштабування, що може виникнути, якщо кількість працівників або обсяг інформації зростає. - Доступ до даних у файлових системах може бути повільним, особливо при великій кількості даних, оскільки вони не завжди оптимізовані для швидкого доступу.
Системи на базі баз даних	Більше можливостей, ніж системи на базі файлів.	- Бази даних дозволяють ефективно управляти великою кількістю різноманітної інформації про працівників та їхню діяльність. - Бази даних можуть легко масштабуватися для врахування зростання обсягу даних та збільшення кількості працівників.	- Розгортання та підтримка баз даних може бути дорогим завданням, особливо для невеликих підприємств. - Налаштування та обслуговування баз даних вимагає спеціалізованих знань, тож для деяких компаній це може бути трудомістким.

Тип	Особливості	Переваги	Недоліки
Системи на базі хмарних технологій	Доступні з будь-якого місця, не вимагають установки й обслуговування.	- Хмарні системи забезпечують гнучкість роботи з даними з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. - Постачальники хмарних послуг регулярно вдосконалюють свої системи, що дозволяє користувачам автоматично отримувати нові функції та їх поліпшення.	- Хмарні системи потребують стабільного з'єднання з Інтернетом, і в разі відсутності мережі доступ до даних може бути обмеженим. - У деяких випадках компанії можуть вагатися використовувати хмарні технології через стурбованість щодо конфіденційності даних.
Системи на базі штучного інтелекту	Покращують ефективність HR-департаменту, допомагають приймати рішення.	- Системи штучного інтелекту можуть автоматизувати багато рутинних завдань, що дозволяє працівникам зосереджуватися на стратегічних та творчих аспектах роботи. - Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних, надавати аналітику та навіть допомагати в передбаченні тенденцій у галузі управління персоналом.	- Багато систем штучного інтелекту вимагають великого обсягу даних для ефективного навчання та функціонування. - Розробка та управління системами штучного інтелекту вимагає наявності кваліфікованих спеціалістів, що може бути дорогим і важким завданням.

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Кожна з цих систем має свої унікальні переваги, тож вибір конкретної залежить від потреб і можливостей конкретної компанії. Часто використовують комбінацію цих технологій для досягнення найліпших результатів.

Важливо, що багато з цих недоліків можуть бути подолані за допомогою відповідної стратегії вибору технологій і належної підготовки персоналу.

При виборі системи HRM одним з найважливіших критеріїв повинна стати безпека даних у сучасному світі. Інформація, яка зберігається в ньому, дуже конфіденційна, оскільки вона стосується персональних даних компанії й особистої інформації працівників. Для компаній важливо обрати рішення, яке використовує безпечний метод передачі, який шифрує дані під час їх надсилання через Інтернет.

Внутрішня безпека організації також має вирішальне значення. Інформація повинна бути захищена паролями з різними рівнями доступу, залежно від потреб роботи. Хоча сьогодні більшість компаній надають працівникам доступ до частин своїх рішень з HR-управління, працівники повинні розуміти важливість підтримки цілісності системи та захисту інформації, що міститься в системі (тобто паролі не можна розголошувати). Варто також запровадити запобіжні заходи, щоб швидко заборонити доступ до систем звільненим працівникам.

Популярними HRM-системами є:

Workday – хмарна HRM-система, яка поєднує управління людськими ресурсами, фінансовий управління й аналітику. Вона відома своєю простотою використання та забезпеченням повного обсягу HRM-функцій.

SAP SuccessFactors – інша хмарна HRM-система, розроблена для компаній будь-якого розміру. Вона пропонує широкий спектр інструментів для управління персоналом, включаючи планування кадрів, навчання та розвиток, а також оцінку й аналітику.

BambooHR – HRM-система, спрощена для малого та середнього бізнесу. Вона дозволяє ефективно управляти процесами найму, адмініструванням персоналу, а також зберіганням і обробкою персональних даних.

HURMA – найперша в Україні система, яка збирає найнеобхідніший функціонал для HR-менеджерів і рекрутерів.

Основні переваги системи, які суттєво змінюють підхід до звичних робочих процесів, такі.

1. HURMA поєднує переваги та можливості одразу кількох видів систем. Система містить безліч можливостей, які дозволяють HR-менеджерам і рекрутерам дуже швидко та якісно опрацьовувати будь-які запити, керувати всіма відділами, надавати вчасну підтримку працівникам і виконувати багато інших завдань за лічені хвилини. Ось кілька функцій системи, які роблять її незамінною в щоденній рутині HR та інших спеціалістів:

- автоматизація багатьох HR-процесів;
- створення запитів самостійно працівників;
- наскрізна аналітика та статистика;
- ATS-система для рекрутингу;
- база знань;
- система керування активами;
- відстеження продуктивності.

Звісно, це не все. Система постійно оновлюється та поліпшується, а головне – завжди підтримує фахівців і дозволяє їм автоматизувати величезну частку їхніх завдань.

2. Майже повністю автоматизований процес рекрутингу. Одна з основних переваг HURMA – автоматизація рекрутингу. Це стає можливим завдяки таким елементам системи, як розширення для браузера, що сканує кандидатів і додає до системи, інтеграція з безліччю сайтів для пошуку роботи, аналітика, що враховує багато факторів і нюансів, шаблони для оферів, Kanban-дошка тощо. Рекрутеру більше не потрібно створювати мільйони окремих документів і таблицок – цим займеться система.

3. Зручні налаштування системи. HURMA може бути налаштована під потреби Вашої компанії – Ви можете змінити безліч елементів системи й адаптувати його під команду. Від кастомізованих ролей до додавання специфічних термінів, можливе налаштування системи саме так, як потрібно.

4. Моніторинг настрою. HURMA дозволяє HR-спеціалістам швидко та зручно вимірювати настрої працівників на постійній основі – і це все завдяки інструменту, який пропонує користувачеві одразу зазначити свій настрій при вході в систему. Отже, стає можливим стабільне вимірювання настрою кожного працівника, що,

відповідно, допомагає відразу зрозуміти, коли хтось із членів команди відчуває себе подавленим або вигорілим.

5. Використання штучного інтелекту. Плагін AI Fox – це ще одна з багатьох можливостей системи, що пришвидшує роботу фахівця, а в даному випадку – рекрутера. Плагін уміє сканувати сторінки кандидатів, аналізувати дані, додавати резюме до бази кандидатів і виконувати інші важливі дії за лічені секунди. Завдяки інноваційним алгоритмам штучного інтелекту рекрутер може за короткий час отримати резюме кількох сотень кандидатів і всю важливу інформацію про них.

6. Швидка імплементація системи. Комплексне впровадження HRM-системи дозволить не лише формувати систему управління людськими ресурсами, яка відповідає новим викликам, але таку, яка відповідає принципам гнучкості та прозорості.

6.4. Механізм упровадження HRM-системи у процесі управління організацією

Механізм застосування HRM-системи – це комплекс заходів, спрямованих на впровадження й ефективну реалізацію функцій HRM-системи в організації. Він охоплює такі етапи.

1. Планування

На цьому етапі визначаються цілі та завдання, які мають бути досягнуті в результаті впровадження HRM-системи, а також розробляється план її реалізації.

2. Упровадження

На цьому етапі здійснюється фактичне впровадження HRM-системи, включаючи установку та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу й інтеграцію системи з іншими системами в організації.

3. Експлуатація

На цьому етапі система HRM-системи використовується для виконання своїх функцій, таких як управління персоналом, навчання та розвиток, оцінка ефективності праці та компенсації.

4. Оцінювання

На цьому етапі оцінюється ефективність роботи HRM-системи та вносяться необхідні корективи.

Механізм застосування HRM-системи може бути адаптований до конкретних потреб організації. Однак всі етапи є важливими для успішного впровадження та використання HRM-системи.

Основні поради щодо ефективного впровадження HRM-систем:

- забезпечте підтримку керівництва на всіх етапах впровадження;
- залучіть весь персонал у процес впровадження;
- навчіться користуватися системою HRM-системи;
- інтегруйте систему HRM-системи з іншими системами в організації;
- оцінюйте ефективність роботи системи HRM-системи та вносьте необхідні корективи.

Загалом, застосування HRM-системи з економічного погляду є інвестицією, яка може позитивно позначитися на результативності бізнесу, зниженні витрат і поліпшенні управління персоналом. Враховуючи потенційні переваги та досліджуючи різні варіанти систем, компанії можуть зробити обґрунтований вибір, який відповідає їхнім потребам і бюджету.

Елементи механізму HRM-системи:

1. Модуль управління персональними даними. Цей модуль містить інформацію про всіх працівників організації, включаючи особисті дані, контактну інформацію, кваліфікацію, стаж роботи, навчання, оцінки, інші деталі, необхідні для управління персоналом.

2. Рекрутинг і підбір персоналу. Цей модуль допомагає залучати нових працівників, містить публікацію вакансій, прийом інтерв'ю, оцінку кандидатів і прийняття рішень щодо найму.

3. Оцінка й атестація. Містить модулі для оцінки працівників, надання зворотного зв'язку, планування кар'єрного росту, атестації та розвитку навичок працівників.

4. Навчання та розвиток. Цей модуль допомагає впроваджувати навчальні програми та плани розвитку для підвищення кваліфікації працівників і підтримки їхнього професійного зростання.

5. Винагорода та компенсації. Цей модуль допомагає визначити заробітну плату, бонуси, премії, компенсаційні пакети та інші форми винагороди для працівників.

6. Управління відпустками та відсутністю. Містить функціонал для планування та відстеження відпусток, хвороб, відсутності, а також збір і аналіз даних про відсутність працівників.

7. Аналітика та звітність. Модуль, який надає звіти й аналіз даних про персонал для прийняття стратегічних рішень щодо управління персоналом.

8. Управління проєктами та завданнями. Механізми для планування, відстеження й оцінки проєктів, у яких беруть участь працівники, а також призначення та контроль завдань.

9. Самообслуговування працівників. Підтримка функції, що дозволяє працівникам виконувати різні дії, такі як заповнення заявок на відпустку, оновлення персональних даних, перегляд графіка роботи тощо без залучення адміністратора.

10. Збереження даних і безпека. Забезпечення захисту конфіденційної інформації про працівників і забезпечення збереження даних про персонал у безпечному та захищеному середовищі.

HRM-системи допомагають компаніям ефективно взаємодіяти з персоналом, зберігати важливу інформацію та забезпечувати продуктивну та здорову організаційну атмосферу. Вони є цінним інструментом для керівників і працівників у забезпеченні успіху організації.

Упровадження HRM-системи – складний процес і важливе стратегічне рішення, але він може принести значний ефект. Системи HRM-системи можуть допомогти організаціям підвищити ефективність роботи, заощадити час і гроші, а також підвищити задоволеність працівників.

Застосування HRM-системи з економічного погляду може мати значний вплив на розвиток бізнесу й ефективність управління людськими ресурсами в організації. Основні економічні вигоди, пов'язані з механізмом застосування HRM-систем, стосуються багатьох питань.

1. Зниження витрат на управління персоналом. HRM-системи дозволяють автоматизувати багато рутинних і трудомістких операцій, пов'язаних з HR-управлінням, зокрема таких як облік робочого часу, ведення кадрової документації, розрахунок зарплати, а також процеси відбору та навчання працівників. Це дозволяє зменшити потребу у людських ресурсах для виконання цих завдань і збільшити продуктивність HR-відділу.

2. Підвищення ефективності роботи персоналу. HRM-системи допомагають поліпшити спілкування та співпрацю між різними

відділами компанії та забезпечують швидкий доступ до інформації про персонал. Це дозволяє збільшити ефективність прийняття рішень, оптимізувати роботу команд і спростити багато виробничих процесів.

3. Поліпшення аналітики та прийняття рішень. HRM-системи забезпечують широкий спектр аналітичних інструментів, які дозволяють зібрати, обробити й аналізувати дані про персонал. Це допомагає зробити обґрунтовані рішення щодо планування кадрів, розвитку працівників, оптимізації заробітної плати, виявлення тенденцій і проблем у підприємстві.

4. Підвищення якості найму та збереження талановитих працівників. HRM-системи допомагають уточнити процес відбору та підбору кандидатів за допомогою автоматичних сортувань і оцінок. Це дозволяє відібрати найліпших кандидатів для вакантних посад, що сприяє зниженню витрат на найм і поліпшенню якості людських ресурсів.

5. Збільшення задоволеності та залученості працівників. HRM-системи можуть надати працівникам доступ до власної інформації, відгуки про роботу, навчальні матеріали та можливості розвитку кар'єри. Це стимулює залученість персоналу та знижує ризик утрати цінних кадрів.

6. Підвищення конкурентоспроможності компанії. HRM-системи допомагають зробити управління персоналом більш адаптивним і стратегічним. Це дозволяє компанії швидше реагувати на зміни на ринку та залучати найліпших талантів, що веде до підвищення конкурентоспроможності організації.

Розглянемо ситуаційний кейс для розвитку практичних навичок упровадження цифрових технологій.

Ви – HR-менеджер у великій міжнародній компанії з чисельністю персоналу 200 осіб. Ваше завдання – провести аналіз та оцінку впливу різних цифрових інструментів у HRM на ефективність управління персоналом у Вашій компанії. Зазначте, які інструменти використовуються у Вашій компанії та який їх вплив на такі аспекти:

1. Поліпшення ефективності рекрутингу. Оцініть, як електронний рекрутинг і соціальні медіа впливають на залучення якісних кандидатів, скорочують терміни пошуку та знижують витрати на найм.

2. *Розвиток навичок працівників. Проаналізуйте ефективність електронних платформ для освіти та розвитку працівників. Як ці інструменти сприяють підвищенню компетентності та збільшенню продуктивності персоналу?*

3. *Поліпшення системи оцінки й управління проєктами. Дослідіть, як цифрові системи оцінки й управління проєктами сприяють більш об'єктивному визначенню продуктивності працівників, встановленню цілей і звітності.*

4. *Оптимізація кадрового обліку та заробітної плати. Оцініть, як системи управління персоналом (HRIS) сприяють точному та зручному кадровому обліку, обробці заробітної плати та робочих годин.*

5. *Вплив Big Data й аналітики на стратегії управління. Проаналізуйте, як аналітика та використання Big Data допомагають у прийнятті важливих рішень з управління персоналом і впровадженні ефективних стратегій.*

Підготуйте звіт з результатами свого дослідження та запропонуйте рекомендації до подальшого впровадження та розвитку цифрових інструментів у HRM Вашої компанії.

Завдання допоможе Вам зрозуміти, які цифрові інструменти найбільш ефективні та важливі для управління людськими ресурсами у Вашій компанії, а також розвивати навички аналізу та критичного мислення у HRM.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Zoho People. Сайт ресурсу компанії Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/>

2. Orange HRM. Сайт ресурсу компанії Orange HRM. URL: <https://www.orangehrm.com/>

3. CakeHR. Сайт ресурсу компанії CakeHR. URL: <https://blog.sage.hr/hr-management-software-cakehr-a-layercake-of-human-resource-services-analytics/>.

4. Workable. Сайт ресурсу компанії Workable. URL: <https://www.workable.com>.

5. BambooHR. Сайт ресурсу компанії BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/>.

6. SAP SuccessFactors. Сайт ресурсу компанії SAP SuccessFactors. URL : <https://www.successfactors.com/>.

7. Workday HCM. Сайт ресурсу компанії Workday HCM. URL: <https://www.workday.com/>.

8. Вчасно. Сайт ресурсу компанії Вчасно. URL : <https://vchasno.ua/>.

9. ISpro. Сайт ресурсу компанії ISpro. URL: <https://ispro.ua/> (дата звернення 24.03.2023)

10. SCALA HR. Сайт ресурсу компанії SCALA HR. URL : <https://www.scala.hr/>.

11. Ахapta HR Management. Сайт ресурсу компанії Microsoft Dynamics AX. URL: [https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/ax/#sort=relevancy&f:@version=\[Microsoft%20Dynamics%20AX](https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/ax/#sort=relevancy&f:@version=[Microsoft%20Dynamics%20AX).

12. iRenaissance Human Resources / Payroll. Сайт ресурсу компанії iRenaissance Human Resources / Payroll. URL: <https://renaissancehr.co/> (дата звернення 24.03.2023) 35. HURMA. Сайт ресурсу компанії HURMA. URL: <https://hurma.ua/>.

13. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері hr: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С. 13-18.

14. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с.

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ:

	
10 причин, чому Вашій компанії потрібні хмарні HR-рішення	Топ-6 HRM-систем: як правильно автоматизувати процес HR?
https://peopleforce.io/uk/blog/hmarni-hr-rishennia-dlia-komandy	https://work.lviv.ua/hr-tehnologiyi/top-6-hrm-system-yak-pravylnno-avtomatyzuvaty-proczes-hr/

Мастер-маїнд

Алгоритм створення детального плану впровадження HRM-системи у вигляді таблиці:

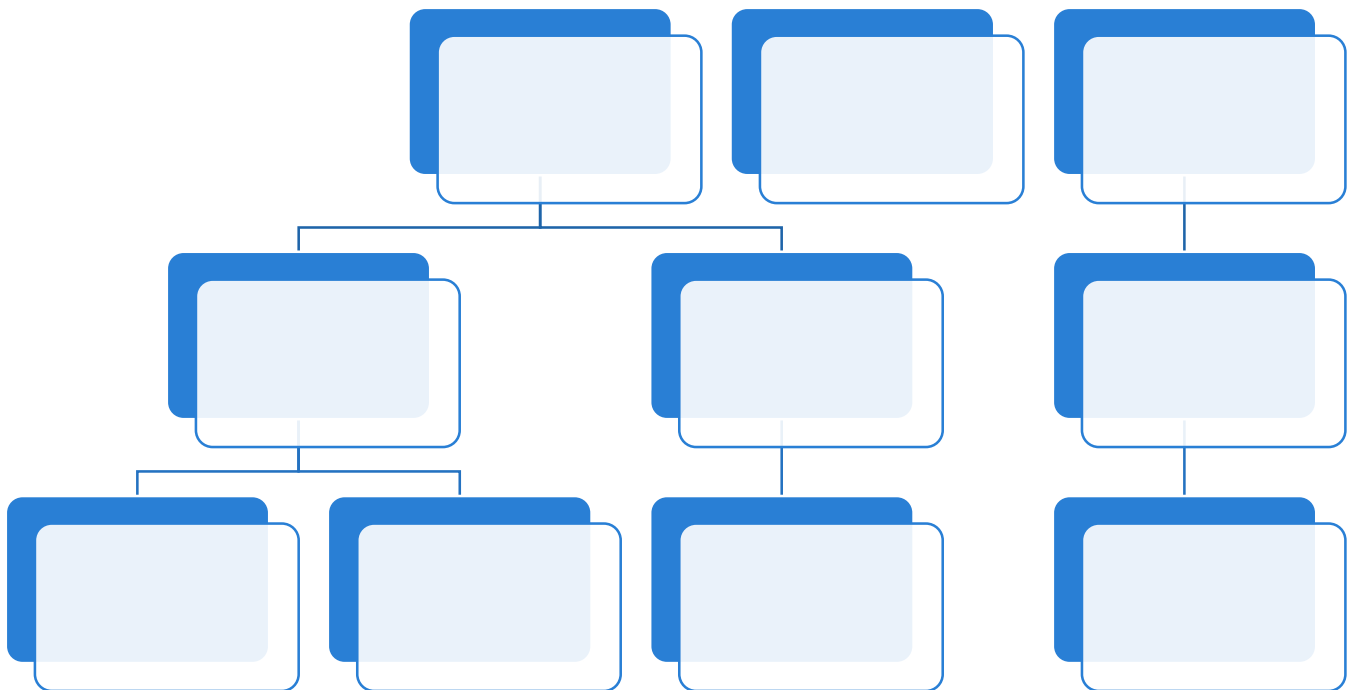
Установіть часові рамки, визначте ресурси та відповідальних осіб за впровадження HRM-системи

Етап упровадження	Часові рамки	Ресурси	Відповідальні особи
1. Аналіз потреб компанії	___тижні	✓ ✓	1. 2.
2. Вибір HRM-системи	___тижні	✓ ✓	1. 2.
3. Планування впровадження	___тижні	✓ ✓	1. 2.
4. Підготовка даних	___тижні	✓ ✓	1. 2.
5. Налаштування системи	___тижні	✓ ✓	1. 2.
6. Навчання персоналу	___тижні	✓ ✓	1. 2.
7. Тестування та виправлення помилок	___тижні	✓ ✓	1. 2.
8. Запуск системи	___тижні	✓ ✓	1. 2.
9. Післязапусковий супровід	Систематично	✓ ✓	1. 2.
10. Оцінка результатів	___тижні	✓ ✓	1. 2.

Цей план може бути деталізованим або модифікованим відповідно до конкретних потреб і ресурсів Вашої компанії.

Кожному етапу впровадження призначаються відповідальні особи, щоб забезпечити чіткість і відповідальність за виконання завдань.

2. Опишіть основні процеси HR-управління, які підлягають автоматизації HRM-системи та їх взаємозв'язок (конфігурація може бути інша).



ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

7.1. Типи організаційних стратегій: лідерство за вартістю, диференціації та фокусу

7.2. Організаційна культура як стратегічний інструмент

7.3. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація

7.1. Типи організаційних стратегій: лідерство за вартістю, диференціації та фокусу

Організаційна стратегія HR-управління визначає підходи, методи та цілі, які компанія обирає для ефективного управління своїм персоналом, передбачає створення гармонійного зв'язку між стратегічними цілями компанії та її персоналом, залучення, навчання, мотивацію та розвиток працівників.

Лідерство за вартістю, диференціацією та фокусом є основними типами організаційних стратегій, які впливають на різні аспекти управління компанією. Розглянемо детальніше кожен тип стратегії.

Стратегія «Лідерство за вартістю» зорієнтована на досягнення конкурентної переваги через зниження вартості виробництва чи надання товарів і послуг за низькою ціною порівняно з конкурентами. Організації, які обирають таку стратегію, зазвичай створюють ефективну систему виробництва, оптимізують ланцюг постачання та мінімізують витрати на рекламу. Це дозволяє компаніям привернути широку аудиторію споживачів, які шукають доступні продукти, і стати лідером у сегменті ринку з низькою ціновою чутливістю.

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальних і відмінних від конкурентів товарів і послуг, які додають споживачам значну вартість. Компанії, які обирають такий підхід, зосереджуються на інноваціях, якості продукції, брендингу й обслуговуванні клієнтів. Це дозволяє залучати відданість клієнтів, які готові платити більше за унікальний досвід або продукт.

Стратегія фокусу передбачає спрямованість на обслуговування конкретного сегмента ринку чи визначеної групи клієнтів. Організації, які застосовують цей підхід, зосереджують увагу на

потребах і бажаннях цієї обмеженої аудиторії та пропонують їй унікальні товари чи послуги. Вони можуть вибрати фокус на основі регіону, демографічних чинників або інших характеристик, що дозволяють компанії ефективно задовольняти потреби цієї специфічної групи клієнтів.

Розглянемо, як кожен тип стратегії впливає на HR-управління.

В організаціях, які застосовують стратегію лідерства вартості, зазвичай надається велика увага оптимізації виробництва, ефективності виробничих процесів і контролю витрат на працю. Це може призводити до стандартизації виробничих процесів і використання працівників з нижчим рівнем оплати.

В організаціях, які застосовують стратегію диференціації, конкурентною перевагою HR-управління є орієнтація на талановитих працівників, креативних фахівців і розвиток інноваційної культури. Розвиток і підтримка цінностей, що створюють унікальний досвід для клієнтів, що може вимагати вкладення у професійний розвиток персоналу та залучення висококваліфікованих працівників.

В організаціях, які застосовують стратегію фокусу, HR-управління має бути націлене на підбір і розвиток персоналу зі спеціалізованими знаннями та вміннями, які відповідають потребам обраного сегменту ринку.

Залежно від обраної стратегії компанії мають підходити до HR-управління з різним акцентом і стратегічними пріоритетами, але, в будь-якому випадку, успішна реалізація стратегії залежить від ефективного управління та мобілізації ресурсів, у тому числі і людських.

Розглянемо приклади застосування стратегій лідерства вартості, диференціації та фокусу в управлінні людськими ресурсами:

***Кейс 1.** Компанія "Великі знижки" зосереджується на стратегії лідерства вартості в HR-управлінні. Організація шукає недорогі методи рекрутингу та підбору персоналу, наприклад, використовуючи рекрутингові платформи зі знижками або співпрацюючи з місцевими закладами освіти, щоб залучати студентів на практику та стажування. Крім того, компанія інвестує в навчання свого персоналу, щоб збільшити його продуктивність і знизити витрати на наймання нових працівників.*

Кейс 2. Компанія "Інноваційний геній" обирає стратегію диференціації в HR-управлінні, орієнтуючись на висококваліфікованих працівників та інноваційні технології. Вона приваблює найліпших фахівців у галузі, запроваджує програми навчання та розвитку, щоб стимулювати творчий потенціал свого персоналу. Крім того, "Інноваційний геній" дає працівникам можливість брати участь у дослідницьких проєктах і співпрацювати з університетами та науковими інститутами.

Кейс 3. Готель "Hilton" обрав стратегію фокусу в HR-управління, зосереджуючись на задоволенні потреб бізнес-подорожуючих клієнтів. Компанія надає спеціальні курси навчання для свого персоналу, які спрямовані на вивчення потреб бізнес-клієнтів, таких як забезпечення конференційних залів, швидкий Wi-Fi, робочий простір і високий рівень обслуговування. "Hilton" також намагається залучати кваліфікованих працівників з досвідом у готельній сфері, щоб забезпечити високу якість обслуговування та відповідати унікальним потребам своїх клієнтів.

Ці приклади ілюструють різні підходи HR-управління, які допомагають компаніям реалізовувати обрані організаційні стратегії. Залежно від конкретних характеристик компанії та ринку вибір певної стратегії може виявитись ефективнішим для досягнення поставлених цілей. Підходи до визначення організаційної стратегії HR-управління наведені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

**Підходи до визначення організаційної стратегії
HR-управління**

Підхід	Опис
Стратегічний підхід	У його основі ідея про те, що HR-управління тісно пов'язане із загальною стратегією компанії. Це означає, що стратегія управління персоналом розроблена з урахуванням цілей і завдань компанії, а також її конкурентного середовища.
Системний підхід	Передбачає розгляд HR-управління як складної системи, яка складається з різних взаємопов'язаних елементів. Кожен елемент системи має свої цілі, завдання та функції, спрямовані на досягнення загальної стратегії управління персоналом.

Підхід	Опис
Процесний підхід	Розглядає HR-управління як процес, який складається з різних послідовних етапів. Кожен етап процесу має свої цілі, завдання та функції, спрямовані на досягнення загальної стратегії управління персоналом.
Функціональний підхід	Розглядає HR-управління як окремий функціональний підрозділ компанії. Функціональний підрозділ відповідає за розробку та реалізацію політики та процедур управління персоналом.
Підхід зовнішнього фокусу	Зосереджений на адаптації стратегії HR-управління до зовнішніх умов і викликів ринку. Організації, що застосовують цей підхід, акцентують увагу на розвитку навичок і здібностей, які є ключовими для успіху на ринку. Також вони можуть активно залучати та утримувати талановитих працівників зовнішніми шляхами, наприклад, через партнерство з університетами або спеціалізованими рекрутинговими агентствами.
Гнучкий підхід	Покликаний надавати компаніям гнучкість та адаптивність у виборі підходів до HR-управління. Організації, які обирають цей підхід, намагаються створювати резерви з різних типів працівників і залучати їх відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей.

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Розглянемо приклади застосування різних підходів до формування організаційної HR-стратегії.

Кейс: *Оптимізація стратегії HR-управління у компанії "Інноваційні технології лімітед".*

Опис компанії: це успішний стартап, який спеціалізується на розробці та впровадженні інноваційних рішень у сфері штучного інтелекту й автоматизації. Компанія стабільно зростає та завойовує позиції на ринку, проте останнім часом зростає конкуренція в галузі, і вона вирішила оновити свою HR-стратегію.

Ситуація: Наразі "Інноваційні технології лімітед" застосовують традиційний підхід HR-управління, але їм потрібно змінити свою стратегію, щоб забезпечити більш ефективне управління персоналом, залучати талановитих фахівців і збільшити конкурентну перевагу на ринку. У компанії розпочався процес визначення нової стратегії управління персоналом.

Варіант 1. Інтегрована стратегія.

Компанія вирішила перейти до інтегрованої стратегії HR-управління, яка буде тісно пов'язана із загальною стратегією компанії. Ключовою метою буде створення гармонійного зв'язку між стратегією HR-управління та стратегією організації в цілому.

Крок 1. Визначення цінностей компанії та корпоративної культури. Компанія проведе опитування серед своїх працівників і управлінського складу, щоб визначити ключові цінності, які підтримують бізнес-модель, і розробить яскравий бренд, який відобразить корпоративну культуру.

Крок 2. Залучення персоналу до стратегічного планування. Компанія запровадить практику залучення працівників до процесу стратегічного планування. Кожен працівник отримає можливість давати свої пропозиції та ідеї для розвитку компанії, що збільшить залученість і згуртування колективу.

Крок 3. Інвестування в навчання та розвиток персоналу. Компанія організує регулярні навчальні семінари, тренінги та курси для свого персоналу з метою підвищення їхніх навичок і знань у сфері інноваційних технологій.

Варіант 2. Зовнішній фокус.

Компанія вирішила застосувати підхід «зовнішнього фокусу» HR-управління, зосереджуючись на адаптації стратегії до зовнішніх умов і викликів ринку.

Крок 1. Партнерство з університетами та дослідницькими центрами. Компанія активно співпрацюватиме з університетами та науковими центрами для приваблення молодих талановитих фахівців, а також для доступу до нових інноваційних розробок.

Крок 2. Привертання зовнішніх спеціалістів. Компанія створить програму аутсорсингу та контрактного найму спеціалістів, що

дозволить їй оперативно залучати додаткові ресурси згідно зі змінами в ринкових умовах.

Крок 3. Розвиток навичок та інноваційного мислення. Компанія дасть працівникам можливість брати участь у конференціях, семінарах та інших заходах, що дозволить їм підтримувати свої знання на передовому рівні.

Варіант 3. Гнучкі ресурси

Компанія вирішила застосувати підхід «гнучких ресурсів» HR-управління, створивши групу контрактників і фрілансерів.

Крок 1. Визначення ключових здібностей. Компанія визначить ключові сфери, де потрібен додатковий персонал з високими здібностями, та сконцентрується на залученні таких фахівців.

Крок 2. Створення бази контрактників і фрілансерів. Компанія розробить базу даних контрактників і фрілансерів, які готові бути мобілізовані за необхідності.

Крок 3. Моніторинг результатів та оцінка ефективності. Компанія буде моніторити результати й ефективність контрактників і фрілансерів, уносити зміни у стратегію залежно від отриманих даних.

Отже, компанія "Інноваційні технології лімітед" стоїть перед важливим завданням оновлення своєї стратегії HR-управління. Чи буде вона використовувати інтегрований підхід, зовнішній фокус або стратегію гнучких ресурсів – залежить від її стратегічних цілей, ресурсів і зовнішніх умов. Однак використання правильного підходу до HR-управління допоможе компанії досягти більшої продуктивності, залучити талановитих працівників і зберегти свою конкурентну перевагу на ринку.

Розглянемо інший практичний кейс застосування різних підходів SHRM. Компанія "ABC" – це міжнародна компанія, яка займається розробкою та виробництвом програмного забезпечення, має представництва в більш ніж 50 країнах світу.

Стратегія компанії "ABC" полягає в тому, щоб стати світовим лідером у розробці та виробництві програмного забезпечення. Компанія планує досягти цієї мети за рахунок інноваційності, високого рівня якості продукції та послуг, а також ефективного HR-управління.

Стратегія HR-управління компанії "ABC" спрямована на досягнення таких цілей:

- залучення й утримання найталановитіших працівників;*
- розвиток і підвищення кваліфікації працівників;*
- створення мотиваційного та продуктивного виробничого середовища;*
- підвищення задоволеності працівників роботою.*

В основу SHRM покладено такі підходи до визначення організаційної стратегії: стратегічний, системний, процесинговий і функціональний.

• Стратегічний підхід дозволяє компанії визначити цілі та завдання HR-управління, які відповідають загальній стратегії компанії.

• Системний підхід дозволяє компанії розглядати управління персоналом як складну систему з різних взаємопов'язаних елементів. Це дозволяє компанії забезпечити ефективну взаємодію різних елементів системи управління персоналом.

• Процесинговий підхід дозволяє компанії розглядати управління персоналом як процес із різних послідовних етапів. Це дозволяє компанії забезпечити ефективне виконання завдань управління персоналом.

• Функціональний підхід дозволяє компанії визначити відповідальність різних функціональних підрозділів компанії за управління персоналом. Це дозволяє компанії забезпечити ефективну взаємодію різних функціональних підрозділів компанії у сфері управління персоналом.

Використання підходів до визначення організаційної стратегії HR-управління дозволяє компанії "ABC" досягти таких результатів:

- Залучення й утримання найталановитіших працівників.*
- Розвиток і підвищення кваліфікації працівників.*
- Формування мотиваційного та продуктивного виробничого середовища.*
- Підвищення задоволеності працівників роботою.*

Отже, компанія "ABC" успішно застосовує різні підходи до визначення організаційної стратегії HR-управління, що дозволяє компанії досягти високих результатів у сфері управління персоналом.

7.2. Організаційна культура як стратегічний інструмент

Організаційна культура та стратегія HR-управління – це дві суттєві компоненти в будь-якій компанії, і їх взаємозв'язок може визначати успіх або невдачі організації.

Організаційна культура – це система цінностей, підходів і взаємозв'язків, які характеризують поведінку та діяльність працівників у компанії. Це щось, що може бути неосяжним, але відіграє критичну роль у створенні робочого середовища та впливає на розвиток і продуктивність персоналу.

Стратегія HR-управління також визначає підходи та методи, які компанія обирає для залучення, розвитку й утримання свого персоналу. Це означає розробку програм навчання, розвитку та мотивації, визначення системи винагород і бонусів, а також підтримку сприятливої робочої атмосфери.

Зрозуміло, що ці два аспекти взаємодіють між собою. Організаційна культура може визначати той напрямок, який буде обрано у стратегії HR-управління. Компанії з культурою, що сприяє співпраці та згуртуванню, можуть обрати стратегію групової роботи та колективного розвитку, а компанії з культурою, що підтримує конкуренцію та індивідуалізм, можуть бути більше схильні до стратегії диференціації та індивідуального розвитку працівників.

Дослідження показали, що організаційна культура визначає спосіб, яким працівники сприймають і реагують на стратегію HR-управління. Культура містить цінності, установки, норми та звичаї, які панують у компанії. Якщо культура сприяє співпраці, відкритості та інноваціям, то стратегія HR-управління може бути більш гнучкою, спрямованою на розвиток і підтримку талановитих працівників.

Культура може також впливати на вибір стратегії HR-управління. Наприклад, компанії з культурою, що сприяє індивідуалізму та конкуренції, можуть обрати стратегію диференціації, прагнучи залучити й утримувати талановитих працівників шляхом надання унікальних пропозицій індивідуального розвитку.

На практиці успіху можна досягти лише тоді, коли стратегія HR-управління відповідає цінностям і підходам, відповідним для даної організаційної культури.

Окрім того, організаційна культура може впливати на сприйняття та впровадження стратегії HR-управління. Якщо працівники не вірять у цінність і ефективність запропонованих стратегій, вони можуть не бути вмотивовані дотримуватись їх і приносити очікувані результати.

Тож успіх організації залежить від того, наскільки гармонійно підібрані організаційна культура та стратегія HR-управління. Компанії повинні зрозуміти важливість урахування цих аспектів і ретельно розробити свої стратегії, щоб створити сприятливе середовище для свого персоналу, забезпечити їх розвиток і мотивацію, досягти успіху на ринку.

Кейс: Вплив організаційної культури на стратегію HR-управління в компанії "ТехноІнновації".

Опис компанії: це молодий технологічний стартап, який спеціалізується на розробці та впровадженні інноваційних рішень у сфері штучного інтелекту й автоматизації. Компанія створена групою молодих талановитих фахівців, які працюють у технологічно-зорієнтованій сфері та бажають створити щось значуще на ринку.

Ситуація: "ТехноІнновації" швидко розвивається, розміри та обсяги діяльності постійно зростають. Але, останнім часом виникли деякі проблеми з HR-управлінням. Тепер компанія має досить ліберальну та інформальну організаційну культуру, де панує довіра, самостійність, творчість і багато ідей. Проте зростання кількості працівників і велика кількість проєктів стали призводити до повторюваності операцій у бізнес-процесах і зменшення ефективності роботи.

Проблема: Компанія має потенціал стати лідером у своїй галузі, для чого потрібно зробити стратегічний вибір стратегії HR-управління, яка б відповідала особливостям організаційної культури та дозволяла би підтримувати успішність компанії.

Варіант 1. Зберегти інформальну культуру.

Компанія може вибрати стратегію збереження інформальної культури. Такий підхід дозволить зберегти довірчі взаємини та стимулювати креативність індивідуальних працівників. Для цього

необхідно ретельно підібрати командних лідерів, які зможуть упровадити систему координації та контролю, не переешкоджаючи індивідуальному розвитку та самостійності.

Варіант 2. Розвиток корпоративної культури.

Компанія може змінити свою організаційну культуру на більш формалізовану та структуровану. Це дозволить чіткіше визначити ролі та обов'язки працівників, розробити індивідуальні плани розвитку, а також упровадити систему оцінки та винагородження, що сприятиме збереженню талановитих працівників.

Рішення. Враховуючи особливості "ТехноІнновацій", треба поєднати обидва варіанти. Зберегти інформальну культуру як основу компанії, яка дозволяє розвивати креативність і самостійність працівників, але одночасно впровадити формалізовані системи контролю й оцінки продуктивності, щоб забезпечити ефективне виконання проєктів і досягти поставлених цілей.

Завдяки такому підходу "ТехноІнновації" зможуть підтримувати культуру інновацій і творчості, одночасно забезпечуючи виконання завдань з високою якістю та ефективністю. Розвиваючи талановитий персонал і створюючи збалансовану організаційну культуру, компанія зможе стати успішним лідером на ринку технологічних інновацій.

7.3. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація

Упровадження стратегій організаційних змін зумовлено сучасними викликами та визначається рядом факторів, з якими стикаються сучасні організації, а саме:

1. Сучасне бізнес-середовище піддається стрімким змінам через технологічні інновації, зміни в економіці та постійні зміни в попиті споживачів. Організації повинні швидко адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними.

2. Збільшення світової інтеграції та конкуренції вимагає від організацій постійних змін для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

3. Упровадження нових технологій може вимагати перегляду структури та процесів в організації для максимізації їхнього впливу та забезпечення ефективності.

4. Організації розуміють, що для досягнення успіху потрібно враховувати культурні аспекти та розвивати у цьому плані персонал. Ефективні стратегії організаційних змін можуть сприяти впровадженню культурних змін і підвищенню компетентності персоналу.

5. Сучасні підходи до управління організаціями, такі як агільність і дизайн-мислення, вимагають перегляду традиційних моделей і впровадження новаторських стратегій.

6. Організації, які швидко можуть реагувати на кризові ситуації, здатні адаптуватися та змінюватися, мають більше шансів зберегти свою стійкість і уникнути негативних наслідків.

Усі ці фактори підкреслюють важливість розробки та реалізації стратегій організаційних змін. Успішна реалізація таких стратегій дозволяє організаціям адаптуватися до змін, оптимізувати процеси, підвищувати ефективність і залишатися конкурентоспроможними в непередбачуваному бізнес-середовищі. Практика організаційних змін стає необхідністю для досягнення сталого успіху та виживання в сучасному світі.

Організаційні зміни – це сукупність планованих і систематичних активностей, спрямованих на зміну структури, стратегії, культури, процесів або інших аспектів організації. Ці зміни можуть бути впроваджені з метою адаптації до нових умов, поліпшення ефективності, реагування на внутрішні чи зовнішні виклики, а також для досягнення стратегічних цілей організації.

Організаційні зміни можуть здійснюватися у:

1) структурі: перерозподіл ролей та обов'язків, створення нових департаментів або скасування існуючих, зміна ієрархії та ланцюга прийняття та реалізації управлінських рішень.

2) стратегії: модифікації стратегічного напрямку, зосередження на нових ринках або виробничих напрямках, зміна бізнес-моделі.

3) культурі: розвиток нових цінностей, встановлення нових норм і стандартів поведінки, підвищення комунікаційної відкритості.

4) процесах: впровадження нових технологій, оптимізація виробничих або адміністративних процесів, оптимізація бізнес-моделі.

5) персоналі: зміни у структурі зайнятості, перепідготовка персоналу, зміна підходів до управління та мотивації працівників.

б) комунікаціях: створення нових каналів комунікації, поліпшення внутрішньої та зовнішньої комунікації для сприяння розумінню та прийняттю змін.

Організаційні зміни можуть бути значними чи незначними, стратегічними чи оперативними, але вони завжди мають на меті поліпшення функціонування організації та досягнення її мети в умовах постійної динаміки бізнес-середовища.

Управління організаційними змінами справді передбачає великий акцент на людський елемент. Це важливий аспект, який вивчається в теорії та практиці управління організаційними змінами.

Організаційні зміни не обмежуються технічними аспектами, такими як технології чи процеси, вони також суттєво впливають на працівників, їхню культуру, сприйняття робочого середовища та їхній внесок у досягнення цілей організації.

Люди відіграють ключову роль у пристосуванні до змін або навіть у їхньому викликанні. Ефективне управління цим процесом містить розуміння реакцій персоналу на зміни, виявлення можливого опору, використання стратегій для забезпечення позитивного відгуку та сприяння успішній імплементації змін.

Людський елемент організаційних змін охоплює такі аспекти як комунікація, участь персоналу у процесі прийняття рішень, навички управління конфліктами, розвиток лідерства та підтримка впровадження нових робочих методів. Усі ці фактори взаємодіють для забезпечення успішного впровадження змін і формування позитивного організаційного середовища для всіх учасників.

Отже, вивчення та розуміння людського капіталу та потенціалу в управлінні організаційними змінами – важлива частина навчання у сфері менеджменту та організаційної психології.

Для реалізації HR-стратегії неабияке значення має соціально-психологічний клімат, що передбачає відповідну організацію системи відносин для реалізації SHRM. Інструмент цього полягає у формуванні організаційної культури, морально-психологічного клімату, який сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку організації (рис. 7.1) або є його бар'єром.

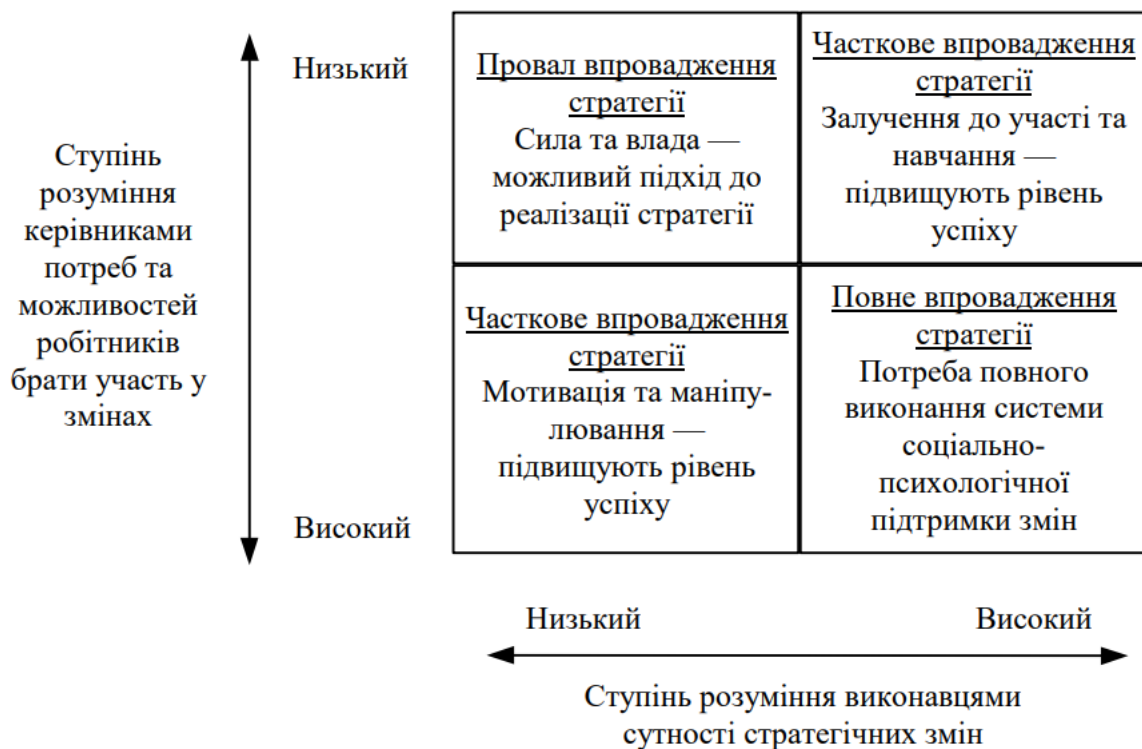


Рис. 7.1. Інтеграція розуміння суті та ступеня реалізації стратегій⁴³

Це визнається важливістю взаємодії та впливу персоналу під час процесів змін в організації. Основні напрями реалізації HR-стратегії організаційних змін такі.

- **Залучення персоналу.** Однією з ключових аспектів управління змінами є залучення персоналу у процес прийняття рішень і впровадження змін. Це може передбачати участь у формуванні стратегії змін, обговорення потенційних викликів і визначення шляхів їх подолання.

- **Комунікація.** Ефективна комунікація є важливою для уникнення непорозумінь і формування сприятливого середовища для взаємодії. Повідомлення про цілі, причини та вигоди від змін допомагає створити розуміння та підтримку серед персоналу.

- **Мотивація та підтримка.** Управління організаційними змінами передбачає також забезпечення мотивації та підтримки

⁴³ Впровадження стратегічних змін та управління ними. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/266137/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%204.%20%D0%92%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%94%D0%96%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%97%D0%9C%D0%86%D0%9D%20%D0%A2%D0%90%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9D%D0%98%D0%9C%D0%98.pdf.

персоналу. Розуміння й управління страхами, опором і стресом сприяє поліпшенню адаптації до нових умов.

- Навчання та розвиток. Надання персоналу необхідних навичок і знань для успішної реалізації змін передбачає навчання та розвиток – організацію тренінгів, семінарів та інших освітніх ініціатив.

- Лідерство. Ефективне лідерство відіграє ключову роль в управлінні змінами. Лідери повинні бути спроможні вдихати довіру, вказувати напрям і створювати відчуття спільності.

Отже, можна сказати, що успішна реалізація організаційних змін здебільшого залежить від ефективного взаємодії й управління людськими ресурсами в організації.

Розроблені стратегії для управління організаційними змінами, спрямованими на вдосконалення функціонування організації та досягнення стратегічних цілей, найпоширенішими з яких є такі.

- Модель "Коттера" (Коттера 8-стадійна модель) – створена професором Джоном Коттером, містить восьмиступінчастий план для ефективного управління змінами, у тому числі створення відчуття необхідності у змінах, формування коаліції, розробку візії та стратегії, впровадження сталого змінного процесу та інші етапи.

- Модель ADKAR – фокусується на індивідуальному аспекті змін. ADKAR – аббревіатура для "Усвідомлення", "Бажання", "Знання", "Здатність" і "Зміна". Ця стратегія ставить акцент на тому, щоб змінити поведінку кожного індивіда.

- Модель "Бірна та Штейнберга" (3-фазна модель) – містить такі етапи як "Розгортання", "Закріплення" та "Інтеграція". Розглядається ступінь зміни, а також визначені етапи для підтримки переходу в новий стан.

- Модель "МакКоннелла" (7S-модель) – сформульована Кевіном МакКоннеллом, ставить у взаємозв'язок сім елементів, які починаються на "S" – стратегія, структура, системи, навички, стиль керівництва, стандарти та персонал.

- Модель "Льюїса" (Теорія моряка) – використовує аналогію з навігацією корабля у штормовому морі. Вона містить етапи: "Підготовка до подорожі", "Навігація" та "Досягнення нової землі".

- Модель "Глінни" (Зміна в шість етапів) – визначає шість етапів змін: "Ініціація", "Стимулювання", "Поглиблення", "Закріплення", "Стабілізація" та "Інновація".

• Модель "Бекка" (Чотири-кроковий процес змін) – запропонована Джоном Бекком, охоплює етапи: "Оцінка", "Дизайн", "Впровадження" та "Оцінка результатів".

Ці моделі та стратегії допомагають організаціям ефективно керувати процесом змін, але важливо враховувати, що кожна організація унікальна, тож і не існує універсального підходу. Вибір конкретної стратегії залежить від контексту, цілей та особливостей конкретної ситуації.

Характер опору та зміни у навичках персоналу може залежати від конкретного контексту організації та специфіки змін. Розглянемо приклади застосування стратегії змін залежно від характеру опору (таблиця 7.2).

Таблиця 7.2

Застосування стратегії змін залежно від характеру опору

Стратегія змін	Характер опору	Зміни у навичках персоналу
1. Модель "Коттера"	Відчуття загрози, невпевненість у необхідності змін	Розвиток комунікаційних, лідерських і проблемних вмінь
2. Модель ADKAR	Опір через відсутність бажання або розуміння змін	Навчання новим навичкам, зосередження на індивідуальних мотиваціях
3. Модель "Бірна та Штейнберга"	Опір при розгортанні та закріпленні змін	Розвиток адаптивності та спроможності до швидкого взяття на роботу
4. Модель "МакКоннелла"	Висунення вимог до змін у структурі та системах організації	Навички управління процесами та комунікаційні навички
5. Модель "Льюїса"	Страх перед невизначеністю та невпевненість у напрямі змін	Розвиток умінь навігації в невизначеності та комунікаційних навичок
6. Модель "Глінни"	Заперечення існування проблем і відмова приймати зміни	Розвиток навичок розв'язання проблем та управління стресом
7. Модель "Бекка"	Опір через непрозорість і відсутність участі у процесі	Розвиток умінь оцінки, дизайну та впровадження змін

Примітка. Джерело ⁴⁴

⁴⁴ Prosci. Change Management Driving change success by preparing, equipping and supporting individuals to thrive through change. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>.

Та це лише загальний огляд, а реальний характер опору та змін у навичках персоналу може значно відрізнятись залежно від конкретних умов і стратегій, які застосовуються в конкретній ситуації організації.

Упровадження організаційних змін відповідно до стратегії HR-управління може охоплювати різноманітні методи та інструменти. Деякі загальні методи, які можуть бути використані, враховуючи різні стратегії, наведені в таблиці 7.3.

Таблиця 7.3

Методи впровадження організаційних змін залежно від стратегії HR-управління

Стратегія HR-управління	Методи впровадження організаційних змін
Традиційна стратегія	Визначення чітких нормативних правил і процесів, контроль і регулювання діяльності персоналу. Використання командного структурування та ієрархічних засад.
Стратегія залучення персоналу	Залучення персоналу до розробки стратегій, розвиток комунікаційних програм, підтримка розвитку та мотивації працівників, створення довірчої виробничої атмосфери.
Стратегія управління персоналом як стратегічним партнером	Активне включення HR-менеджерів у розробку та впровадження стратегій організації, побудова стратегічних партнерств з іншими відділами, управління талантами та організаційним розвитком.
Стратегія розробки бренду роботодавця	Розробка стратегій приваблення, розвитку й утримання висококваліфікованих працівників, впровадження програм преміювання та стимулювання.
Стратегія розвитку талантів	Визначення та розвиток ключових талантів, створення системи приваблення й утримання талантів, розробка індивідуальних планів кар'єрного зростання.

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Розглянемо кейси організаційних змін, які наводить МВА⁴⁵. «Компанії мають різний рівень успіху в упровадженні організаційних змін. Дослідження McKinsey & Company показує, що у понад 70% компаній, які перебували у процесі цифрової трансформації, показники ефективності та розвитку впали.

⁴⁵ Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. Edinburgh Business School. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia>.

Причинами цього були і проблеми з ресурсами, і нечіткі стратегії діджиталізації, і неправильна культура та відсутність основних компетенцій у працівників. Приблизно 36% організацій змогли відновити темпи розвитку та діяльності після розв'язання проблем».

Приклади успішних трансформацій:

- *Еволюція Amazon.* За кілька десятиліть Amazon перетворився з невеликого книжкового онлайн-магазину в глобальну мережу роздрібної торгівлі. Amazon з самого початку інвестував значні кошти в технології, лідируючи в конкуренції з великими книготорговцями, надаючи зручні для клієнтів інструменти онлайн-продажу. Він поступово розширював свої онлайн-пропозиції; вийшов за межі США; став пропонувати послуги веб-хостингу; розширив асортимент товарів та ін. Тепер на Amazon припадає майже половина роздрібних онлайн-продажів у США.

- *Система виробництва Toyota.* Однією з найвідоміших історій трансформації є розробка Toyota того, що тепер відоме як філософія ощадливого виробництва. Стратегія компанії зосереджувалася на усуненні відходів у виробничих процесах, збереженні мінімальних запасів продукції та швидких змінах, коли потрібні були вдосконалення. Ця філософія зробила Toyota одним із провідних світових виробників автомобілів, і тисячі компаній у всьому світі перейняли ощадливі робочі процеси.

Приклади невдалих трансформацій:

Є також багато прикладів організаційних змін, які не були такими успішними. Ці компанії, як правило, не враховували бажання клієнтів, інновації конкурентів і внесок працівників під час формулювання своїх планів розвитку бізнесу.

- *Піднесення та падіння Blockbuster.* Крах Blockbuster є класичним прикладом того, як компанія не встигає за конкурентами. Компанія сформувала інноваційну бізнес-модель для швидкого зростання індустрії прокату кінофільмів, але надто зосередилася на розвитку своєї звичайної мережі та провалила спробу конкурувати з Netflix на ринку замовлень мейлом та цифрового кіно.

- *Невдача Motorola.* Поява смартфонів спричинила серйозні організаційні проблеми для Motorola, незважаючи на історію інновацій і ризиків компанії. Компанія не змогла помітити культурні зміни в тому, як споживачі хотіли використовувати свої мобільні телефони, а внутрішня суперечка серед керівництва призвела до різкого скорочення випуску інноваційних продуктів.

• Падіння топового рітейлера Sears. Як і багато інших звичайних роздрібних бізнесів, Sears намагався не відставати від онлайн-конкуренції. Компанія оголосила про банкрутство після закриття сотень магазинів. Крах компанії здебільшого пояснювався небажанням вищого керівництва інвестувати в оновлення магазинів або в запровадження нових пропозицій продуктів, зосередившись натомість на скороченні витрат в умовах уповільнення продажів»⁴⁶.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Чому ваша стратегія погана. Небезпеки поганої бізнес-стратегії та як розробити хорошу стратегію (Річард Румельт) Edinburgh Business School. URL: <https://britishmba.in.ua/good-strategy-bad-strategy/>

2. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. Edinburgh Business School. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia>.

3. Полянська А.С., Кісь Г. Р. *Управління розвитком організацій*. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.

4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. *Стратегічне управління*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

5. Стратегія change management: успішне впровадження змін у Вашій організації. URL: <https://www.whitesales.ua/uk/blog/change-management-strategies-successfully-implementing-change-in-your-organization> (можна лінк створити)

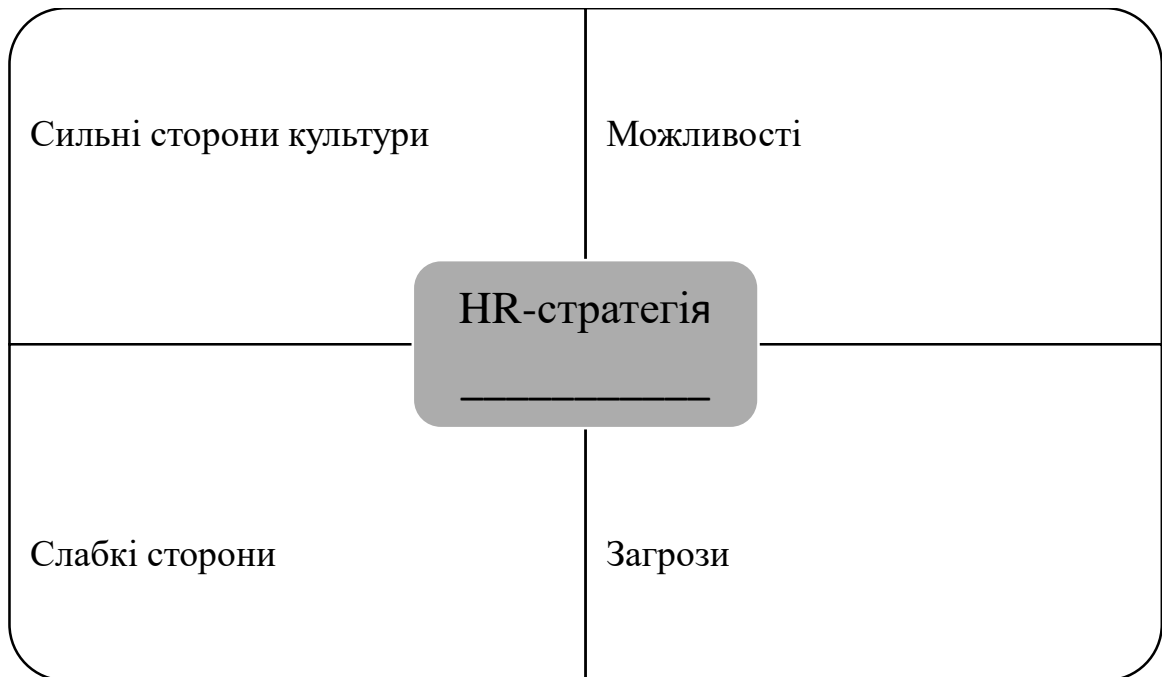
ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ:

	
<p>The new possible: How HR can help build the organization of the future https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future</p>	<p>Приклади кінцевого сценарію планування 5 простих кроків для досягнення результатів https://ahaslides.com/uk/blog/scenario-planning-examples/</p>

⁴⁶ Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. Edinburgh Business School. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia>.

Мастер-маїнд

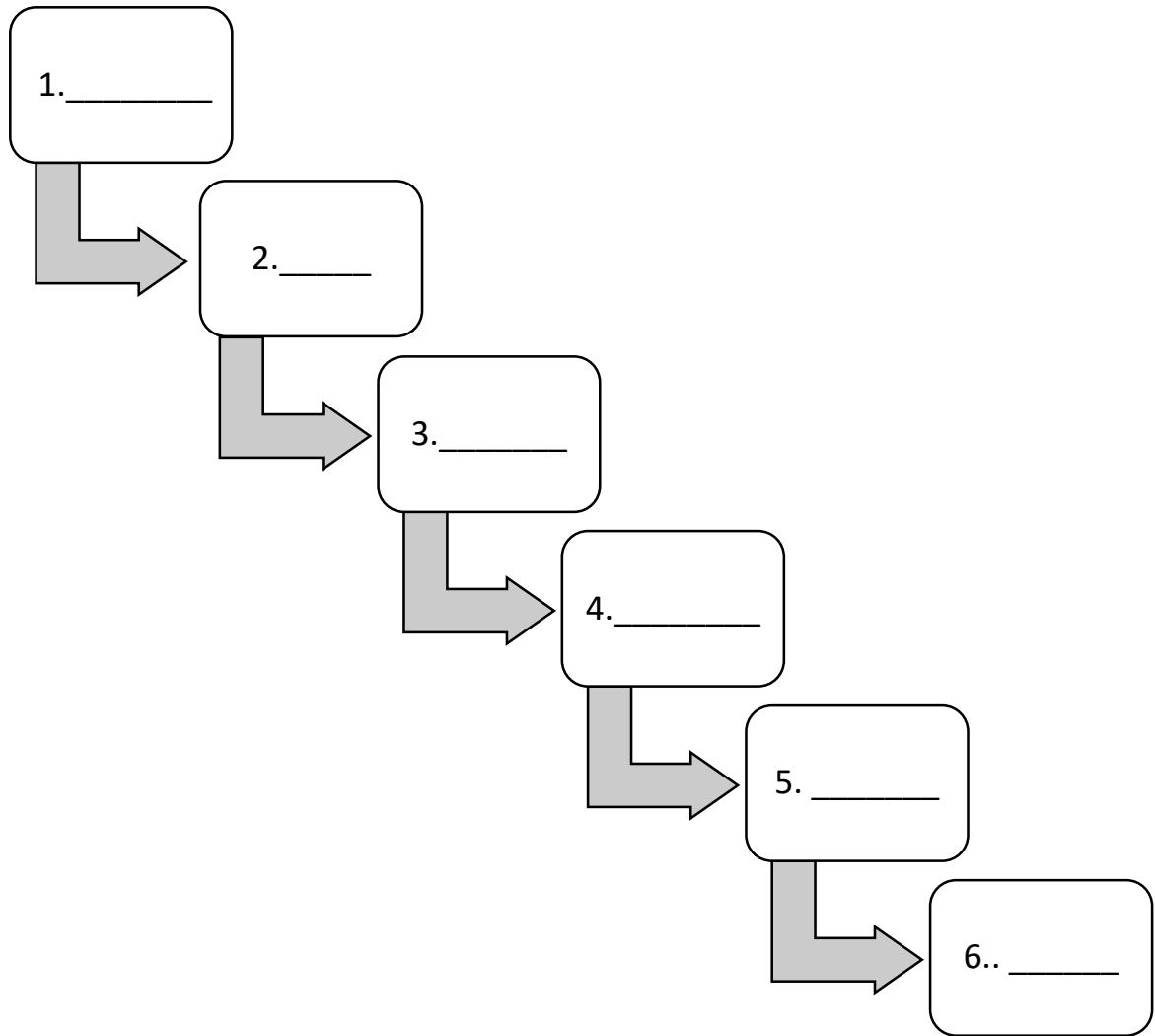
1. Зробіть SWOT-аналіз організаційної культури досліджуваного суб'єкта господарювання та визначте, які стратегії використовує підприємство.



2. Проведіть аудит HR-процесів та ініціатив. Заповніть таблицю відповідно до відповідей персоналу.

Ініціатива	Зміна	Результат

Упорядкуйте організаційні зміни за певною послідовністю впровадження.



Систематичне здійснення такого алгоритму і є реалізацією стратегії організаційних змін.

ТЕМА 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ HR-УПРАВЛІННЯ

8.1. Роль функціональних стратегій у HR-управлінні.

8.2. Визначення стратегій з найму, збереження та розвитку персоналу.

8.3. Функціональні моделі SHRM.

8.4. Performance Management як функція SHRM.

8.1. Роль функціональних стратегій у HR-управлінні

Функціональні стратегії є одним з інструментів SHRM, оскільки вони спрямовані на визначення способів, якими персонал може зробити максимальний внесок у досягнення стратегічних цілей компанії. Функціональні стратегії визначають методи та підходи, які використовуються для досягнення цілей організації у сфері HR-управління.

Основні аспекти функціональних HR-стратегій передбачають розробку та реалізацію політик у сфері найму, розвитку та навчання персоналу, управління талантами, оцінку праці та ефективності, стимулювання та утримання працівників, а також вирішення конфліктів і підтримку корпоративної культури. Ці стратегії спрямовані на створення високоефективного й адаптивного виробничого оточення, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Функціональні стратегії HR-управління допомагають забезпечити оптимальне використання людських ресурсів і виконати ключові завдання, пов'язані з HR-управлінням, для досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Функціональні стратегії пов'язують загальну стратегію компанії з конкретними діями, що виконуються, а саме:

1) функціональні стратегії допомагають привертати найліпших фахівців на ринку праці за допомогою визначених інструментів рекрутингу, внутрішніх програм розвитку та партнерства з університетами для студентів;

2) функціональні стратегії допомагають створити системи навчання, тренінгів і розвитку, які дозволяють працівникам постійно покращувати свої навички та знання;

3) функціональні стратегії допомагають створити системи винагород, бонусів та інші мотивуючі фактори для повернення й утримання талановитих працівників;

4) функціональні стратегії можуть містити ініціативи з пошуку творчих рішень та інновацій у відділах персоналу, що допоможе підтримувати стимул до розвитку та пошуку нових підходів;

5) функціональні стратегії – інструмент досягнення цілей у такий спосіб, щоб організація була гнучкою й адаптованою до змін у ринкових умовах і технологічних зрушень;

6) функціональні стратегії допомагають створити системи інтеграції, які забезпечують, щоб культура компанії була відповідною до її стратегічних цілей;

7) функціональні стратегії можуть мати системи оцінки продуктивності та постановки цілей, що сприяють досягненню високих результатів.

Підкреслимо, що функціональні стратегії HR-управління завжди інтегровані в загальну стратегію компанії. Вони мають враховувати цілі, цінності та потреби організації, щоб допомогти досягти більшого успіху на ринку та забезпечити стійкість компанії у змінному бізнес-середовищі.

Отже, функціональні стратегії HR-управління відіграють ключову роль у формуванні ефективних і високопродуктивних людських ресурсів. Вони допомагають залучати, розвивати та мотивувати талановитих працівників, створюють стимули для інновацій і творчого підходу до роботи, а також забезпечують гнучкість й адаптивність організації до змін. Тому розробка та впровадження ефективних функціональних стратегій HR-управління критично важлива для досягнення успіху компанії на ринку та її стабільного розвитку.

8.2. Визначення стратегій з найму, збереження та розвитку персоналу

Стратегія найму персоналу визначає підходи та методи, якими компанія залучатиме нових працівників. Ця стратегія повинна враховувати потреби компанії залежно від ринкових умов, конкуренції, технологічних змін тощо. Важливо визначити профіль кандидатів, які відповідають корпоративній культурі та мають необхідні навички та компетенції.

Розробка стратегії найму персоналу – складний процес, який вимагає уважного аналізу та врахування сучасних тенденцій у сфері HR-управління. Алгоритм стратегії найму містить такі етапи:

1. Аналіз потреб:

- визначення поточних і майбутніх потреб організації щодо персоналу;
- формування стратегічних цілей компанії та компетенцій, потрібних для їх досягнення.

2. Сегментація ринку людських ресурсів:

- визначення ключових сегментів ринку праці та категорії кандидатів;
- спрямування зусиль на ринки, де можна знайти висококваліфікованих працівників.

3. Створення бранда роботодавця:

- розробка стратегії для підвищення привабливості компанії як місця роботи;
- використання сучасних медіа та соціальних мереж для підтримки роботодавчого бранду.

4. Вивчення конкурентів:

- дослідження підходів конкурентів до найму та рекрутингу персоналу;
- визначення сильних і слабких сторін їх стратегій.

5. Технології та інновації:

- використання сучасних технологій для оптимізації процесів найму (аналітика, інтерв'ю через відеозв'язок, тестування навичок тощо);
- упровадження інноваційних методів оцінки кандидатів.

6. Створення профілю кандидата:

- визначення ключових характеристик і навичок, необхідних кандидатам;
- формування ідеального профілю кандидата для кожної посади.

7. Стратегія залучення кандидатів:

- розробка плану маркетингу для залучення кандидатів;
- використання онлайн платформ і соціальних мереж для публікації вакансій.

8. Ефективність відбору:

- застосування інструментів для ефективного відбору, таких як аналітика резюме та тестування;
- використання асесмент-центрів і методик структурованих інтерв'ю.

9. Адаптація нового працівника:

- розробка плану адаптації для нових працівників;
- забезпечення підтримки та навчання для їх успішної інтеграції в колектив.

10. Оцінка ефективності:

- визначення метрик для вимірювання ефективності стратегії найму;
- регулярний аналіз і коригування стратегії на основі отриманих даних.

Алгоритм розробки стратегії найму повинен бути гнучким і враховувати змінні умови ринку праці та інновації в управлінні людськими ресурсами.

Загалом, динаміка факторів на рис. 8.1 показує, що зростає привабливість тих роботодавців, які надають ефективне навчання та приділяють увагу особистісному розвитку працівників.

Компаніям потрібно імплементувати різноманітні стратегії найму, що відображають еволюцію інструментів і методів, використовуваних для ефективного залучення й утримання кваліфікованого персоналу. Такими у сучасних умовах є стратегії:

- Брендуння роботодавця – зосереджена на підвищенні привабливості компанії як роботодавця, використовується маркетинг і комунікації для створення позитивного іміджу, залучає роботодавців до активної участі в соціальних і професійних мережах.

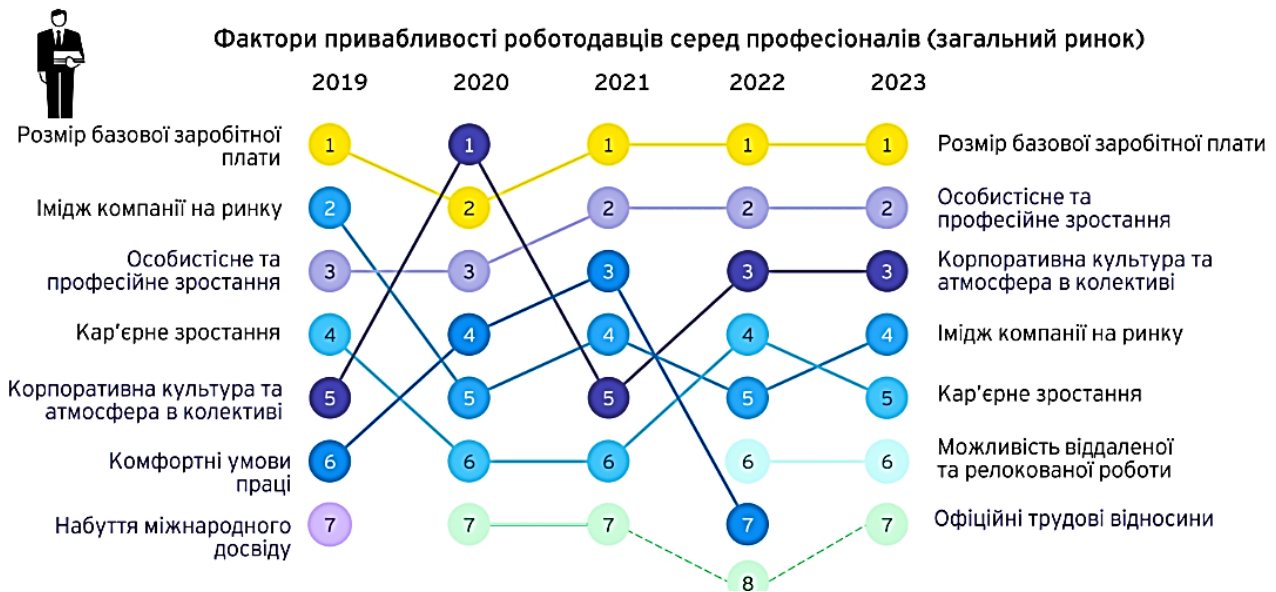


Рис. 8.1. Фактори привабливості роботодавців серед професіоналів⁴⁷

- **Внутрішнього розвитку** – акцентується на розвитку та підвищенні кваліфікації вже існуючого персоналу, застосовує системи стажування, тренінгів і програми наставництва для розвитку внутрішніх талантів.

- **Віртуального найму** – акцент на сучасних технологіях для пошуку фахівців, проведення віртуальних співбесід і асесментів, зменшує географічні обмеження та прискорює процес найму.

- **Мережевого найму** – заснована на залученні кандидатів через професійні та соціальні мережі, використовує комунікаційні платформи для взаємодії з потенційними працівниками.

- **Управління талантами** – акцентується на ідентифікації, розвитку й утриманні ключових талантів, використовує індивідуальний підхід до кожного працівника для максимізації його потенціалу.

- **Диверсифікації джерел найму** – спрямована на розширення джерел пошуку та залучення працівників, використовує не тільки

⁴⁷ Яким має бути роботодавець в умовах війни? Головні висновки на шести графіках з дослідження ЕУ «Найкращий роботодавець – 2023». URL: <https://forbes.ua/lifestyle/karnerne-zrostannya-privabliva-zarplata-ta-gnuchkiy-grafik-roboti-yakim-mae-buti-robotodavets-v-umovakh-viyni-golovni-visnovki-na-shesti-grafikakh-z-doslidzhennya-ey-naykrashchiy-robotodavets-2023-11042024-20483>.

стандартні канали, але й агентства, університети, інтернет-платформи тощо.

- Аналізу даних у наймі – використовує аналіз даних для оцінки ефективності стратегій і вдосконалення процесу найму, впроваджує інструменти бізнес-аналітики для прийняття обґрунтованих рішень.

- Інклюзивного найму – спрямована на створення мінливого й інклюзивного організаційного оточення, застосовує політику різноманітності та інклюзії для залучення працівників різних культур, гендерів, вікових груп тощо.

Ці стратегії взаємодіють і комбінуються залежно від конкретних потреб і контексту загальної стратегії організації та умов ринку праці, сприяючи оптимізації процесу найму та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Наступною є стратегія збереження персоналу в організації, яка передбачає використання психологічних, соціологічних і управлінських принципів для забезпечення задоволеності та залучення висококваліфікованих працівників. Основна мета такої стратегії – зробити виробниче середовище стимулюючим, підтримуючим і важливим для працівників, зменшуючи тим шанси їх втрати.

Суть стратегії проявляється у низці напрямів.

1. Аналіз потреб персоналу – проведення дослідження для визначення потреб та очікувань персоналу. Це може бути опитування, інтерв'ю, аналіз ефективності виробничого процесу.

2. Розвиток персональних підходів – розробка індивідуальних стратегій управління для кожного працівника з урахуванням його особистих і професійних потреб.

3. Створення зручних умов праці – наукове обґрунтування та впровадження оптимальних умов праці, які враховують фізіологічні та психологічні аспекти роботи.

4. Підтримка розвитку працівників – розробка системи навчання та розвитку, спрямованої на підвищення кваліфікації працівників і розвиток їхнього потенціалу.

5. Забезпечення балансу роботи й особистого життя – розробка програм, які сприяють створенню збалансованого економічного й

особистого життя, що позитивно впливає на задоволеність праці та здоров'я персоналу.

6. Визначення системи мотивації – застосування наукових підходів до створення системи мотивації, яка б враховувала індивідуальні мотиваційні фактори працівників.

Алгоритм реалізації стратегії охоплює окремі питання.

1. Діагностика – проведення аналізу поточної ситуації та виявлення факторів, які можуть вплинути на задоволеність і лояльність персоналу.

2. Цілі – визначення конкретних цілей стратегії збереження персоналу.

3. Планування – розробка конкретних заходів та ініціатив для досягнення визначених цілей.

4. Упровадження – здійснення запланованих заходів, у тому числі впровадження психологічних і соціальних програм.

5. Моніторинг і корекція – систематичний моніторинг ефективності стратегії та корекція заходів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

6. Оцінка результатів – визначення результатів стратегії за допомогою об'єктивних показників і наукових методів.

Комплексний підхід до стратегії збереження персоналу та діджиталізація дозволяє створити систему, яка базується на обґрунтованих даних і дослідженнях, що максимізує ймовірність успішного здійснення, підтримання високої мотивації та лояльності персоналу.

Стратегії розвитку персоналу – це набір підходів і дій, спрямованих на підвищення компетентності, продуктивності та задоволення працівників в організації. Основні функціональні стратегії розвитку персоналу такі:

Стратегія навчання та розвитку передбачає забезпечення працівників можливостями для професійного розвитку шляхом тренінгів, семінарів, курсів, вебінарів та інших форм навчання. Це може мати як внутрішні, так і зовнішні навчальні програми.

Стратегія менторства та кураторства передбачає створення програм менторства, де досвідчені працівники допомагають новим або менш досвідченим колегам у розвитку їхніх навичок і здібностей.

Стратегія розвитку лідерських якостей – це спеціальні програми для розвитку лідерських якостей і навичок у працівників, які мають потенціал для ролей керівників або керівних посад.

Стратегія ротації робочих місць визначає систему ротації, де працівники мають можливість працювати на різних посадах або в різних підрозділах організації для розвитку ширшого спектру навичок і розуміння виробничих процесів.

Стратегія оцінки та зворотний зв'язку – регулярні оцінки виконання та надання конструктивного зворотного зв'язку працівникам щодо їхньої продуктивності та можливостей розвитку.

Стратегія стажування та практика – створення програм стажування та практики для студентів або випускників, що дає їм можливість отримати досвід роботи та розвивати свої навички.

Стратегія системи винагород і мотивації – впровадження систем винагород, бонусів та інших стимулів для працівників, які досягають високих результатів і активно беруть участь у програмах розвитку.

Стратегія стрес-менеджменту та благополуччя на робочому місці – забезпечення підтримки та ресурсів працівників з метою збереження їхнього фізичного та психологічного благополуччя на робочому місці, що сприяє їхньому розвитку та продуктивності.

Ці стратегії можуть бути використані окремо або в поєднанні залежно від потреб і характеру організації.

Отже, функціональні стратегії HR-управління мають значущий вплив на ефективність організації. Вони створюють збалансоване та мотивуюче середовище, сприятливе середовище, яка є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей і успішності компанії на ринку.

Розглянемо приклади того, як застосування функціональних стратегій HR-управління вплинуло на ефективність відомих компаній.

1. Google є прикладом компанії, яка активно вкладає у розвиток свого персоналу. Вона створила програму "Google People Operations" (People Ops), що спрямована на надання працівникам можливості розвиватися та рости в компанії. Ця програма включає різноманітні тренінги, навчальні курси, внутрішні практики та можливості кар'єрного зростання. Завдяки цьому Google створює інноваційне середовище, де працівники постійно удосконалюють свої навички та

залучаються до управління компанією, що позитивно впливає на її продуктивність і конкурентоспроможність.

2. Zappos, відомий онлайн-роздрібний магазин взуття та одягу, велику увагу приділяє стратегії збереження персоналу. Компанія ввела унікальну практику "Culture Fit", у якій вони оцінюють, наскільки нові працівники підпадають під корпоративну культуру компанії. Такий підхід допомагає створити сприятливу та мотивуючу організаційну атмосферу, де працівники дійсно відчують себе частиною команди та розвиваються разом з компанією. Внаслідок цього Zappos забезпечує високу залученість і збереженість персоналу, що має позитивний вплив на результативність компанії.

3. Southwest Airlines відомі своїм підходом до найму персоналу, який спрямований на привертання найліпших працівників у галузі авіаперевезень. Компанія активно використовує рекрутингові заходи та програми стажування, щоб залучити талановитих фахівців. Крім того, Southwest Airlines ставить на перше місце культуру та цінності, шукаючи працівників, які відповідають їхньому підходу до роботи й обслуговування клієнтів. Такий підхід допомагає компанії створити сильний і згуртований колектив, що впливає на ефективність і якість обслуговування.

Такі приклади показують, як вірно вибрані й ефективно реалізовані функціональні стратегії HR-управління можуть позитивно вплинути на ефективність організації. Вони допомагають залучати, утримувати та розвивати професійність працівників, що, відповідно, призводить до поліпшення продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Розглянемо окремі напрями реалізації функціональних стратегій HR-управління відомих компаній.

- компанія Google має сильну стратегію залучення та утримання талантів. Вона пропонує конкурентоспроможні зарплати, пакети пільг і можливості для професійного зростання. Це дозволяє Google залучати й утримувати найліпших працівників у галузі;

- компанія Apple має сильну стратегію розвитку персоналу, інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, пропонуючи їм

програми стажування, навчання та перекваліфікації. Це дозволяє Apple підвищити кваліфікацію та професійне зростання своїх працівників, що сприяє інноваційності та конкурентоспроможності компанії;

- компанія Amazon має сильну стратегію мотивації персоналу, створює мотиваційне середовище для роботи, пропонуючи своїм працівникам можливості для зростання, розвитку та навчання. Це дозволяє Amazon підвищити продуктивність і ефективність роботи своїх працівників;*

- компанія Microsoft має сильну стратегію заохочення персоналу, винагороджує своїх працівників за їхню ефективну роботу, пропонуючи їм конкурентоспроможні зарплати, пакети пільг і можливості для професійного зростання. Це дозволяє Microsoft підвищити задоволеність роботою своїх працівників і відданість компанії;*

- компанія Starbucks має сильну стратегію утримання персоналу, створює сприятливе економічне середовище для своїх працівників, пропонуючи їм конкурентоспроможні зарплати, пакети пільг і можливості для професійного зростання. Це дозволяє Starbucks утримати найліпших працівників і забезпечити стабільну продуктивність компанії.*

Як видно з цих прикладів, функціональні стратегії HR-управління можуть мати значний вплив на ефективність організації. Вони допомагають організаціям залучати й утримувати найталановитіших працівників, підвищувати їхню кваліфікацію та професійне зростання, мотивувати до ефективної роботи, заохочувати їхні досягнення та створювати сприятливу атмосферу для діяльності.

8.3. Функціональні моделі SHRM

У сучасному швидкозмінюваному бізнес-світі традиційний підхід до HR-управління вже недостатній. Замість цього SHRM стає необхідною складовою успішної організації.

Моделі SHRM – це різноманітні підходи та методи, які використовують компанії та організації для ефективного управління

своїми працівниками. Вони допомагають розробити та впровадити стратегії, спрямовані на досягнення цілей та завдань організації.

Існує кілька моделей SHRM, які використовуються компаніями для розробки та впровадження ефективних кадрових стратегій.

1. Модель традиційного HR-управління. Також відома як транзакційна модель, ця традиційна модель фокусується на завданнях, правилах і процесах. Її основна мета – забезпечення відповідності інтересів організації та її працівників. Основні принципи цієї моделі містять нормативні правила, контроль і регулювання діяльності працівників.

2. Сучасна модель HR-управління. Заснована на принципах партнерства та співпраці між організацією та її працівниками. Акцент робиться на розвитку та мотивації персоналу, створенні сприятливого економічного середовища, розвитку корпоративної культури та лідерства.

3. Модель «Стратегічного партнерства». HR-відділ стає стратегічним партнером бізнес-підрозділу, активно залучаючись у розробку та впровадження стратегії компанії. HR-спеціалісти співпрацюють із вищим керівництвом компанії, щоб зрозуміти та підтримати потреби та цілі бізнесу.

4. Модель компетенцій. Орієнтована на визначення та розвиток конкретних компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи. HR-спеціалісти аналізують вимоги до роботи та розробляють програми навчання та розвитку.

5. Модель «Емоційного інтелекту». Акцент робиться на розвитку та підвищенні емоційного інтелекту у працівників. HR-спеціалісти допомагають розробляти програми тренінгів і семінарів для розвитку емоційної інтелектуальності.

6. Системний підхід. HR-управління повинно бути частиною загальної стратегії компанії з фокусом на відповідності стратегічним цілям і цінностям компанії при розробці політик, процедур і практик у сфері управління персоналом.

7. Модель конкурентоспроможності людського капіталу. Орієнтована на розробку стратегій з привабливості, розвитку й утримання висококваліфікованих працівників з метою створення конкурентного переваги через ефективніше використання людського капіталу.

8. Управління талантами. Акцент робиться на ідентифікації та розвитку ключових талантів в організації з метою створення системи залучення, розвитку й утримання найцінніших працівників.

9. Управління продуктивністю. Орієнтована на поліпшення продуктивності працівників через установлення чітких і конкретних цілей, систему зворотного зв'язку та винагород, а також заохочення розвитку та професійного зростання.

10. Управління індивідуальним потенціалом. Базується на визнанні цінності й унікальності кожного працівника, з метою створення інклюзивної культури та організаційного середовища, де кожен працівник може повністю реалізувати свій потенціал.

11. Гарвардська модель HRM охоплює не лише процеси HR-управління, але й акцентує на взаємодіях, що формують відносини між командами та розвивають корпоративну культуру. Наприклад, використання технологій для полегшення комунікації між різними рівнями працівників. Цей підхід перетворює взаємодії з працівниками на стратегічний актив, а не просто на витрати. Компанії акцентують на розвитку кар'єрних траєкторій, стимулюючи навчання й особистісний розвиток, наприклад, через програми менторства та розвитку навичок.

Відповідальність лінійних менеджерів: Сучасний погляд залучає лінійних менеджерів у процес прийняття стратегічних рішень у HRM. Наприклад, впровадження інтерактивних платформ для обговорення стратегічних напрямів компанії разом із HR-командою.

12. Контекстуальна модель HRM враховує вплив сучасних трендів, таких як дистанційна робота та мінливість ринкових умов, на стратегії HR-управління. Контекстуальна модель визначає вплив зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів на HRM. Наприклад, розглядає важливість думки працівників і споживачів через упровадження систем зворотного зв'язку.

13. Модель 5-P HR. Управління HR включає п'ять ключових напрямів:

1) розробка: розробка стратегій і політик управління людськими ресурсами;

2) реалізація: впровадження стратегій і політик для досягнення максимальної ефективності;

3) розвиток: сприяння розвитку та зростанню працівників через програми навчання та розвитку;

4) регулювання: контроль і корекція HR-процесів для досягнення поставлених цілей;

5) результативність: оцінка та вимірювання результатів HR-стратегій.

Завдяки такому комплексному підходу компанії можуть ефективно управляти своїми людськими ресурсами й адаптуватися до сучасних викликів.

Ці моделі є основою для розробки стратегічного планування й управління людськими ресурсами в організації. Вибір конкретної моделі залежить від стратегічних цілей, культури й особливостей бізнесу компанії.

Узагалі моделі SHRM дозволяють організаціям створювати сильні та конкурентоздатні команди, розвивати персонал і досягати успіху в динамічному та флуктуаційному бізнес-середовищі. Вони допомагають проактивно реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей компанії. Використання таких моделей сприяє поліпшенню управління персоналом і створенню сприятливого виробничого середовища для всіх працівників.

У сучасному світі успішне HR-управління стає все більш значущим фактором для досягнення організаційних цілей. Різні моделі стратегічного управління, такі як традиційна модель, сучасна модель і модель HR-управління як стратегічним партнером, пропонують різні підходи до управління персоналом. Розуміння та успішне застосування цих моделей допомагає організаціям створити конкурентну перевагу та забезпечити стабільність у сучасному динамічному середовищі. Ключовим аспектом SHRM є утримання та мотивація працівників. Це може бути досягнуто через створення сприятливого економічного середовища, розробку програм винагородження та визнання досягнень працівників.

8.4. Performance Management як функція SHRM

Performance Management (управління результатами) є важливою складовою SHRM. Ця функція спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання та розвиток людського капіталу. Основна мета Performance Management

– це забезпечення високої продуктивності працівників та їхнього внеску у стратегічний успіх організації.

Так, за статистикою Clear Company 98% компаній вірять у те, що система Performance Management необхідна та результативна.

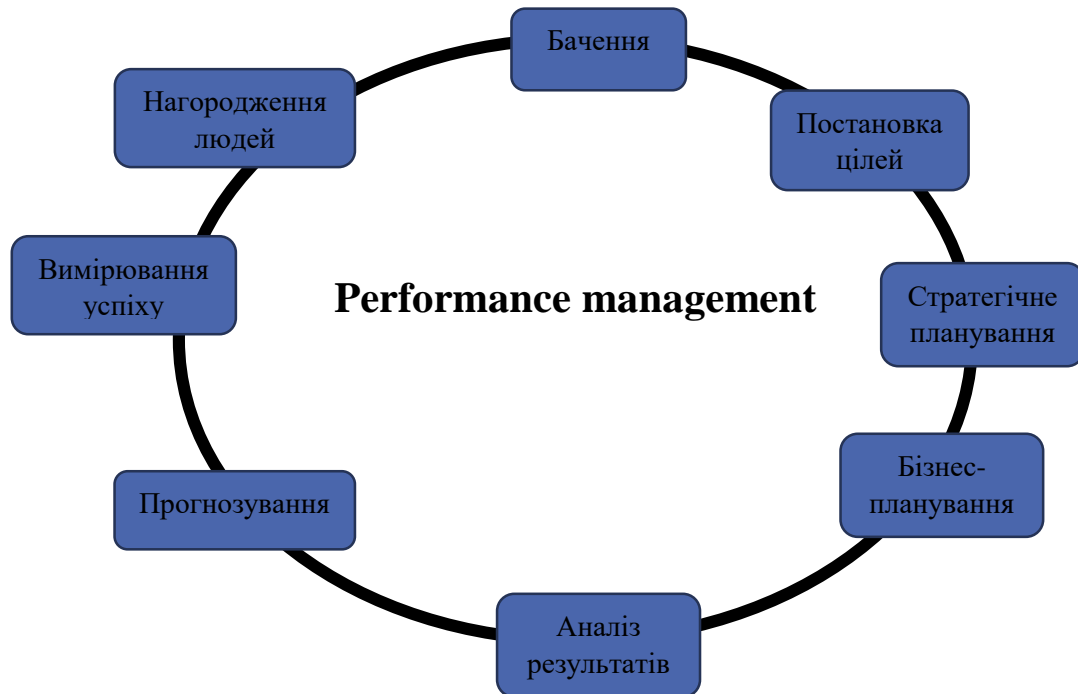


Рис. 8.2. Performance management⁴⁸

Performance Management у Society for Human Resource Management (SHRM) проявляється в основних аспектах організації та управління робочим процесом, сприяє підтримці ефективного функціонування команди, забезпечуючи відповідність виконання роботи стратегічним цілям компанії та індивідуальним цілям працівників. Це охоплює всі аспекти розвитку персоналу – від установлення цілей та очікувань до навчання та звітування про результати. Важливою складовою є виявлення та розвиток навичок працівників, спрямованих на підвищення їхньої продуктивності та відповідність стратегічним цілям організації. Крім того, Performance Management сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку та підтримки високої робочої мотивації та задоволеності працівників.

⁴⁸ What are the benefits of implementing a performance process? URL: <https://monday.com/blog/project-management/performance-management-process/>.

Алгоритм реалізації Performance Management у SHRM охоплює такі кроки:

- 1) визначення стратегічних цілей організації та їх розбиття на конкретні завдання для працівників;
- 2) узгодження очікувань і стандартів виконання з керівництвом та працівниками;
- 3) регулярна оцінка прогресу та досягнень працівників за допомогою ключових показників продуктивності;
- 4) надання зворотного зв'язку працівникам і розробка планів розвитку та підвищення кваліфікації;
- 5) забезпечення системи мотивації та винагород, яка стимулює працівників до досягнення стратегічних цілей;
- б) вчасне виявлення відхилень і вжиття заходів для їх виправлення.

Performance Management у SHRM допомагає забезпечити відповідність дій працівників стратегічним цілям і завданням організації.

Існує кілька основних моделей Performance Management, які використовуються у стратегічному управлінні людськими ресурсами.

1. Модель за цілями (MBO). Фокусується на встановленні конкретних цілей продуктивності для кожного працівника та моніторингу їх досягнення. Цілі мають бути вимірюваними, досяжними, актуальними та прив'язаними до часу.

2. 360-градусний зворотний зв'язок. Передбачає отримання зворотного зв'язку про продуктивність працівника від менеджерів, підлеглих, колег і зовнішніх стейкхолдерів. Це дає більш повну картину сильних і слабких сторін.

3. Управління за цінностями. Фокусується на оцінці досягнення працівниками корпоративних цінностей компанії, а не лише бізнес-результатів. Акцент робиться також на розвитку культури та поведінки.

4. Неперервне управління ефективністю. Передбачає регулярне та безперервне оцінювання продуктивності з акцентом на coaching і розвиток персоналу. Ключовим є постійний зворотний зв'язок і наставництво.

Кожна компанія обирає модель або поєднує підходи з урахуванням своїх стратегічних цілей, корпоративної культури та потреб бізнесу.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. 7 способів зробити вашу компанію більш стійкою до рецесії, згідно з дослідженням Массачусетського технологічного інституту. Staff Capital. URL: <https://staff-capital.com/7-%d1%81%d0%bf%d0%be%d1%81%d0%be%d0%b1%d1%96%d0%b2-%d0%b7%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%b8%d1%82%d0%b8-%d0%b2%d0%b0%d1%88%d1%83-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%b0%d0%bd%d1%96%d1%8e-%d0%b1%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%88/>.
2. Створіть план розвитку лідерства, щоб досягти успіху! Найкращий путівник у 2023 році. AhaSlides. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/leadership-development-plan>.
3. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. URL: <https://www.amazon.com/HR-Outside-Competencies-Future-Resources/dp/0071840362>.
4. Performance Management" by Herman Aguinis. URL: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Aguinis-Performance-Management-3rd-Edition/PGM1204720.html>.
5. Хіома Самуелью. Стратегії набору: докладний посібник із найму найліпших талантів. <https://businessyield.com/uk/business-strategies/recruitment-strategies/>
6. ТОП-10 Стратегій підбору персоналу, які потрібно знати. <https://www.whitesales.ua/uk/blog/top-10-sales-recruiting-strategies-you-must-know>.
7. Kyfyak V., Lopatynskiy Y. Methodical approaches to business processes reengineering at modern enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies. Web of Science*. 2018. Volume 4 Number 4. P. 151-158. <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/493/pdf>.
8. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>.

Практичні кейси:

 <p>Стратегічне управління людськими ресурсами: кроки до процесу стратегічного управління з прикладами</p>	 <p>Управління ефективністю (Performance Management)</p>
<p>https://businessyield.com/uk/management/strategic-human-resource-management/</p>	<p>https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/performance-review</p>

Мастер-маїнд

Заповніть повний профіль працівника за допомогою таблиці, в якій будуть указані дані, що характеризують працівника. Адаптуйте таблицю відповідно до цілей SHRM:

Категорія	Опис/Параметр	Характеристика/Оцінка
Особисті дані	Ім'я та прізвище	
	Посада	
	Дата народження	
	Стаж роботи в компанії	
	Загальний стаж роботи	
Освіта та кваліфікації	Освітній рівень	
	Спеціальність	
	Додаткова освіта/курси	
	Сертифікати	

Навички та компетенції	Мови програмування (якщо застосовано)	
	Знання іноземних мов	
	Технічні навички	
	Спеціалізовані знання	
Ключові навички	Комунікативні навички	
	Керівницькі навички	
	Аналітичні здібності	
	Здатність до роботи в команді	
Досвід та досягнення	Проекти, в яких брали участь	
	Результати попередніх проєктів	
	Відзнаки та нагороди	
Мотивація та цілі	Короткострокові цілі	
	Довгострокові цілі	
	Мотивація до роботи в компанії	
Оцінка продуктивності	Остання оцінка продуктивності	
	Кількість завдань, виконаних вчасно	
	Загальна продуктивність за останній період	

Ця таблиця загальна та може бути адаптована відповідно до конкретних потреб і особливостей компанії. Результатом заповнення такої таблиці стане повний огляд профілю працівника, що буде корисним для різних цілей, включаючи розвиток кар'єри, асигнування завдань, оцінки продуктивності.

Створіть траєкторію-плану кар'єрного зростання працівника для конкретної організації за прикладом:

Етап кар'єрного зростання	Мета	Завдання	Термін виконання	Оцінка виконання
1. Початковий рівень	Ознайомлення з обов'язками та процесами роботи	- Ознайомлення з компанійною культурою та процедурами - Закінчення базових тренінгів і ознайомчих програм	Перший місяць роботи	✓ <input type="checkbox"/>
2. Рівень середнього спеціаліста	Оволодіння основними навичками та компетенціями	- Удосконалення професійних навичок - Участь у профільних тренінгах та курсах	6 місяців	✓ <input type="checkbox"/>
3. Рівень вищого спеціаліста	Розвиток спеціалізованих знань та навичок	- Участь у спеціалізованих курсах і семінарах - Виконання складних проєктів	1-2 роки	✓ <input type="checkbox"/>
4. Рівень керівництва	Розвиток лідерських якостей та керівництво командою	- Участь у тренінгах з керівництва - Ведення невеликих проєктів або команд	2-3 роки	✓ <input type="checkbox"/>
5. Вищий рівень керівництва	Розробка стратегічних навичок та лідерства на рівні компанії	- Участь у вищих менеджерських програмах - Проведення стратегічного планування та управління проєктами	3-5 років	✓ <input type="checkbox"/>

Така таблиця допоможе працівникам розробити та відстежувати свій план кар'єрного зростання, визначити цілі, завдання та терміни їх виконання, а також відстежувати їх прогрес.

ТЕМА 9. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ SHRM НА РІЗНИХ СТАДІЯХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 9.1. HR-стратегії залежно від рівня стійкості підприємства.
- 9.2. Наукові підходи до моделей життєвого циклу організацій та HR-стратегії
- 9.3. Оцінка ефективності SHRM на різних стадіях життєвого циклу організації
- 9.4. KPI як методика оцінка ефективності SHRM.

9.1. HR-стратегії залежно від рівня стійкості підприємства

Гнучкість у виборі та адаптації HR-стратегій дуже важлива в сучасних умовах невизначеності та флуктуацій, оскільки швидкі зміни в економіці, технологіях і соціокультурному середовищі можуть впливати на потреби підприємства. Наявність адаптивних механізмів у HR-стратегіях дозволяє ефективно реагувати на зміни та забезпечувати оптимальне використання кваліфікації, талантів і навичок працівників.

Залежно від специфіки бізнесу та його цілей HR-стратегії можуть містити елементи, такі як стратегії найму, розвитку персоналу, утримання та мотивації працівників. Важливо підкреслити, що ефективні HR-стратегії не тільки враховують внутрішні потреби підприємства, але також взаємодіють зі змінами на ринку праці, технологічними інноваціями та глобальними тенденціями, а отже мають відповідати циклу розвитку організації.

Розглянемо матрицю типів можливих HR-стратегій залежно від рівня стійкості підприємства та рівня зростання чисельності персоналу (таблиці 9.1).

Таблиця 9.1

Матриця можливих HR-стратегій залежно від рівня стійкості підприємства

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		високий	середній	низький
Рівень стійкості організації	високий	«Розвиток»		
	середній		«Стабільність»	
	низький			«Спад»

Низький рівень стійкості може вимагати вибору HR-стратегій, спрямованих на швидку адаптацію та відповідь на зміни в середовищі. Основні HR-стратегії, які можуть бути обрані в умовах низької стійкості, такі.

1. Активний пошук талантів, що передбачає зосередження на постійному пошуку та залученні висококваліфікованих працівників, які мають потрібні навички та досвід. Це дозволить швидко реагувати на втрати чи зміни в потребах підприємства.

2. Гнучкість у навчанні та розвитку – зосередження на розвитку гнучких програм навчання та розвитку для працівників, щоб вони могли швидко адаптуватися до нових вимог і технологій.

3. Стратегія гнучких виробничих умов визначає впровадження гнучких графіків роботи, телекомунікацій та інших форм роботи, що дозволяють працівникам легше пристосовуватися до змін у обставинах.

4. Стратегія мотивації та збереження персоналу передбачає звернення уваги на збереження та мотивацію наявного персоналу, забезпечуючи їм стабільність, розвиток і задоволеність роботою.

5. Стратегія резервів ресурсів людських резервів передбачає створення резерву кваліфікованих кадрів, готових замінити ключових працівників у випадку їх відходу чи несподіваних обставин.

Такі стратегії мають сприяти ефективному HR-управлінню у змінних умовах, сприяти стабільності підприємства в умовах низької стійкості.

Високий рівень стійкості підприємства може вказувати на те, що воно може дозволити собі більш довгострокові та стійкі стратегії HR-управління. Ось деякі HR-стратегії, які можуть бути застосовані в умовах високої стійкості:

1. Стабільність у персональному складі, що передбачає зосередження на довгостроковому утриманні та розвитку поточного персоналу, надаючи їм можливості для кар'єрного зростання та навчання.

2. Програми довгострокової мотивації – це впровадження програм довгострокової мотивації, таких як пенсійні плани, акції та інші бонуси, які стимулюють працівників за довгостроковий внесок.

3. Стратегії розвитку лідерів – формування програм розвитку лідерів для підтримки та підготовки керівництва в майбутньому, що забезпечить стабільність в управлінському складі.

4. Стійкість у програмах балансу роботи та життя – вдосконалення програм балансу роботи та життя, які сприяють стійкості та задоволеності працівників.

5. Стратегії розвитку корпоративної культури – зосередження на розвитку корпоративної культури, що сприяє стабільності та підтримує внутрішню єдність.

Ці стратегії спрямовані на стабільність і довгостроковий успіх, забезпечуючи підтримку та розвиток персоналу в умовах, коли підприємство може розраховувати на сталість зростання та стабільність умов зовнішнього середовища.

Інструменти реалізації різних типів описаних HR-стратегій наведено в таблиці 9.2.

Таблиця 9.2

Інструменти реалізації HR-стратегій залежно від рівня стійкості підприємства та рівня зростання чисельності персоналу

Найменування	Інструменти реалізації стратегії
<p>«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - залучення, відбір та оцінка персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - підвищення рівня заробітної плати; - поліпшення умов і організації праці; - підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; - розширення пакета соціальних послуг; - формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; - постійне підвищення кваліфікації; - забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
<p>«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, зміни незначні)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) проводиться на основі існуючих заходів; - рівень заробітної плати носить стабільний характер; - використання внутрішніх трудових ресурсів; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією;

Найменування	Інструменти реалізації стратегії
	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішнє переміщення; - перенавчання працівників; - посилення соціальних гарантій; - організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; - перекваліфікація працівників.

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Основне завдання у виборі адаптивної HR-стратегії до життєвого циклу організації – це поєднання моделі життєвого циклу, конкурентної стратегії та стратегічної зміни у механізм SHRM.

Модель життєвого циклу дозволяє підприємству розуміти фази розвитку організації та визначати, які основні завдання та виклики стоять перед управлінням персоналом на кожному етапі. Це допомагає адаптувати HR-стратегії до конкретних вимог і потреб у різних періодах.

Систематизація методів визначення стадії життєвого циклу наведена в таблиці 9.3.

Таблиця 9.3

Методи визначення стадії життєвого циклу

Метод	Сутність методу
Метод побудови функції витрат	<p>Метод передбачає виявлення характеру кореляційної залежності між витратом від діяльності підприємства та витратами, яких воно зазнало. На основі отриманих залежностей будують криву, що демонструє перехід від однієї стадії до іншої:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Точка кривої, у якій виконується умова рівності першої та другої похідної нулю, сигналізує про перехід до стадії стабільності або старіння. 2. Точка кривої, у якій витрати дорівнюють доходам, сигналізує про початок інтенсивного розвитку підприємства (стадія зростання).

<p>Метод аналізу динаміки виторгу (Ю. Шембель)</p>	<p>Передбачає визначення стадії життєвого циклу підприємства на основі розрахунку таких показників:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкість та прискорення зміни виторгу від діяльності підприємства. 2. Відношення фактичного виторгу до його максимального рівня та рівня в точці безбитковості Зарахування підприємства до тієї чи іншої стадії відбувається на основі порівняння отриманих значень показників з характерними для кожної стадії співвідношеннями.
<p>Метод дисперсійного аналізу (Т. Малаєва)</p>	<p>На основі даних про виторг підприємства формують дві вибірки: з перших п'яти значень та п'яти наступних. Розрахований за двома вибірками критерій Фішера, що дорівнює відношенню максимальної дисперсії до мінімальної, порівнюють з відповідними цьому поєднанню числа ступенями свободи та прийнятому рівню значущості табличної величини дисперсійного співвідношення. Якщо фактичне значення менше від табличного, то перша вибірка збільшується на одиницю та охоплює 1-ше – 6-те значення, а друга – 7-ме – 11-те. Про зміну стадій сигналізує переважання розрахованого значення над табличним.</p>
<p>Метод найменших квадратів (О. Міночкіна)</p>	<p>Для підприємства знаходять рівняння апроксимації, що виражає залежність між рентабельністю підприємства та часом. Моменти переходу від однієї стадії до іншої визначаються контрольними точками:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельність продажів дорівнює 0 (стадія зародження). 2. Визначення кореня рівняння, при якому перша похідна дорівнює 0 (перехід на стадію занепаду). 3. Друга похідна дорівнює 0 (початок стадії стабільності).

Джерело⁴⁹:

Розпізнати життєвий цикл організації можна за індикаторами співвідношення операційного, інвестиційного та фінансового потоків, які характеризують ту чи іншу стадію життєвого циклу підприємства (рис. 9.1).

⁴⁹ Матюшенко О. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82-91. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf

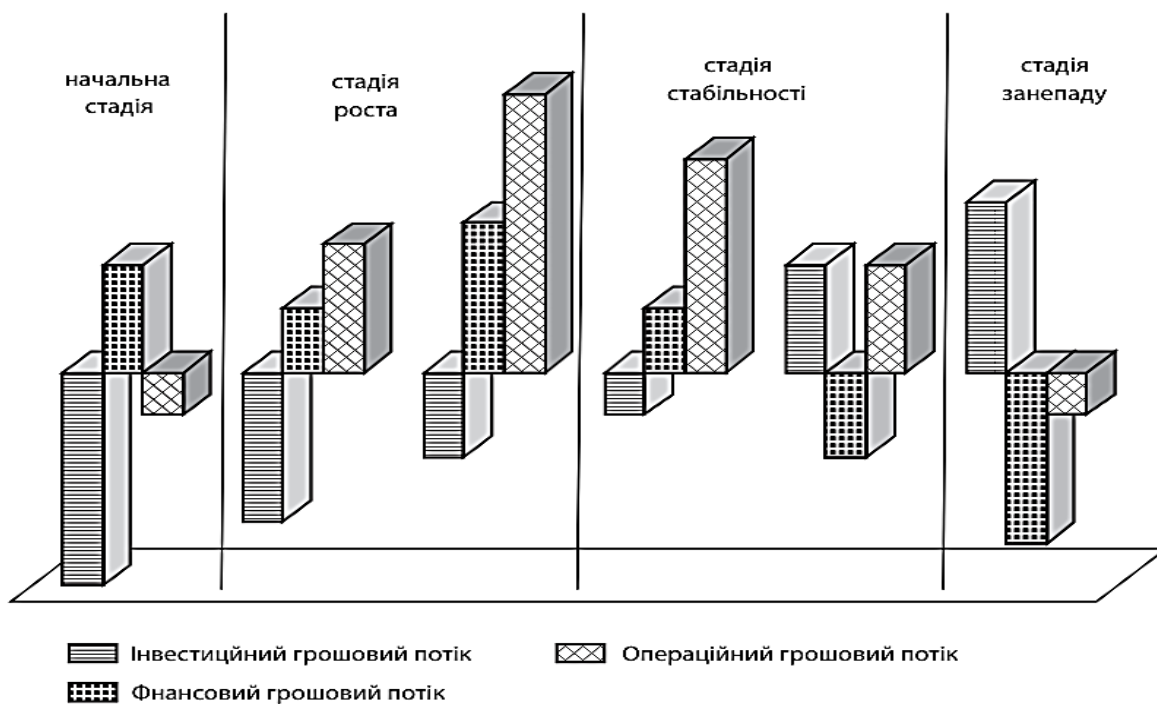


Рис. 9.1. Індикатори зміни потоків грошових коштів компанії на стадіях життєвого циклу організації⁵⁰

Конкурентна стратегія визначає, як підприємство буде конкурувати на ринку. У HR-управлінні це означає визначення того, як персонал може бути оптимально задіяний для підтримки обраної конкурентної стратегії. Наприклад, якщо підприємство обирає стратегію лідерства за вартістю, HR-стратегії можуть бути спрямовані на ефективне управління витратами на персонал і підвищення продуктивності.

Стратегічна зміна в контексті HR-управління визначає, як людський капітал буде мобілізований і підготовлений для впровадження стратегічних змін в організації. Це охоплює розроблення планів навчання, перепідготовки та залучення персоналу до нових стратегічних ініціатив.

Усі зазначені аспекти разом сприяють створенню збалансованих і адаптивних стратегій HR-управління, що відповідають потребам підприємства та його стратегічному оточенню.

⁵⁰ Матюшенко О. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82-91. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf.

9.2. Наукові підходи до моделей життєвого циклу організацій та HR-стратегії

Розглянемо різні підходи до життєвого циклу організації, адже лише розуміючи, яку модель наслідує організація, можна визначити HR-стратегію.

Модель життєвого циклу організацій Д. Міллера та П. Фрізена (рис. 9.2) визначає різні етапи розвитку організації, при цьому враховуючи особливості її структури, культури та функціонування на різних етапах. Ця модель дозволяє розуміти, які виклики стоять перед організацією на кожному етапі, як керувати людськими ресурсами з урахуванням цих викликів.

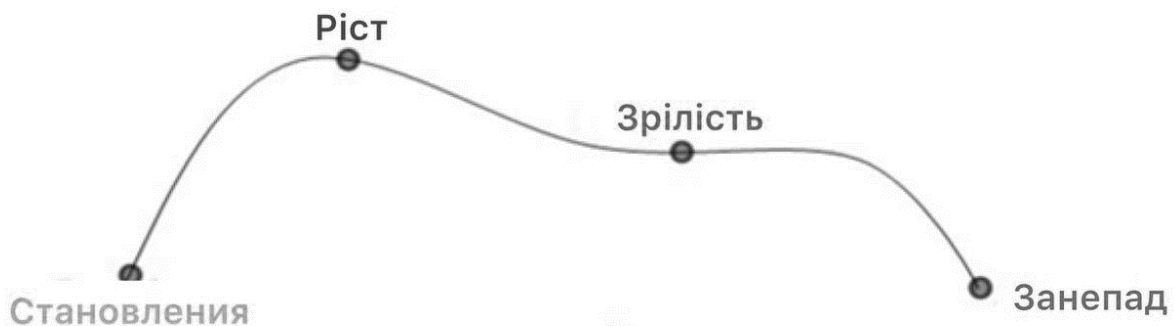


Рис. 9.2. Формування HR-стратегії на етапах життєвого циклу організації за методикою Д. Міллера та П. Фрізена⁵¹

На етапі народження (створення) організації, модель передбачає акцент на створенні структури та культури, що сприяє інноваціям і творчості. Важливо формувати команду з енергійних і амбіційних фахівців, готових відгукнутися на ризики та виклики.

На етапі зростання, модель враховує необхідність ефективної комунікації та координації в умовах збільшення обсягів роботи. HR-управління на цьому етапі передбачає вдосконалення систем і процесів управління персоналом, рекрутингу, а також розвиток лідерських якостей персоналу.

На етапі стабільності, модель акцентується на оптимізації виробничих процесів та ефективній координації. Важливо підтримувати задоволеність і мотивацію персоналу, а також забезпечувати стабільність у виробничому середовищі.

⁵¹ Miller D. A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. Management Science. 1984. № 10. P. 1161–1183.

На етапі занепаду, модель спрямована на управління змінами та реалокацію ресурсів для збереження залишкової вартості, особлива увага приділяється роботі з фондом оплати праці. Ключове завдання – управління персоналом в умовах спаду, а також збереження корпоративної культури та ідентичності.

Д. Ліппітт та В.Шмідт (рис. 9.3) пропонують унікальний підхід до формування HR-стратегії, де взято до уваги цифрові трансформації та динаміку змін у керівництві на кожній стадії життєвого циклу організації.

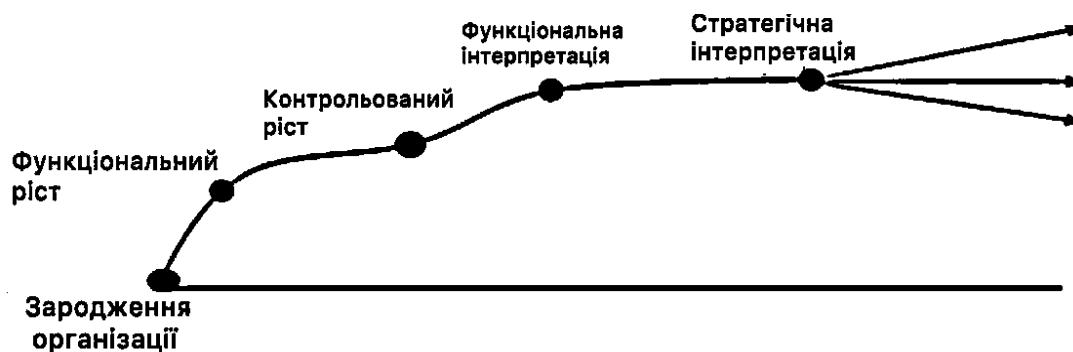


Рис. 9.3. Формування HR-стратегії на етапах життєвого циклу організації за методикою Д. Ліппіт, В.Шмідт⁵²

Модель життєвого циклу організації, яку запропонували Д. Ліппіт, В. Шмідт⁵³, визначає цікавий погляд на формування HR-стратегії на різних етапах розвитку підприємства. Зокрема, визначається п'ять стадій, кожна з яких характеризується своїми особливостями та викликами.

На першій стадії організація функціонує вручну, керована власником, який активно взаємодіє з усіма аспектами діяльності. На другій стадії проявляється ріст кількості відділів і корпоративна культура стає важливою складовою кадрової стратегії.

На третій стадії, коли конкуренція за ресурси стає помітною, управління передається топ-менеджерам, а процеси автоматизуються. Четверта стадія характеризується «плоскою» оргструктурою з акцентом на продуктивність і гнучкість.

Остання, п'ята стадія відрізняється розвиненою груповою

⁵² Lippitt G. L., Schmidt W. H. Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>.

⁵³ Lippitt G. L., Schmidt W. H. Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>.

культурою й управлінням персоналом, яке відповідає стратегії організації.

Учені підкреслюють значення системного аналізу довкілля та включення управління в компетенції вищого керівництва. У моделі враховані цифрові трансформації та зміни в керівництві, що робить її більш адаптивною до сучасних реалій бізнес-середовища. Зокрема, враховуються елементи автоматизації процесів та активна роль вищого керівництва на стадії «контрольоване зростання». Такий підхід дозволяє більш ефективно впроваджувати стратегічні зміни й адаптувати HR-стратегії до викликів на кожному етапі життєвого циклу організації.

Методичний підхід HR-стратегії відповідно до моделі життєвого циклу Л. Грейнера наведено на рис. 9.4.



Рис. 9.4. Формування HR-стратегії на етапах життєвого циклу організації за методикою Л. Грейнера⁵⁴.

Модель життєвого циклу організацій, розроблена Л. Грейнером, враховує важливі етапи розвитку підприємства та взаємозв'язок з HR-стратегією на кожному з етапів.

На початковому етапі організація активно займається створенням продукту та визначенням меж ринку, впроваджуються формальні правила взаємодії при зростанні чисельності працівників. Тут HR-стратегія може бути спрямована на залучення та розвиток

⁵⁴ Модель організаційного зростання Грейнера. URL: <https://www.maxzosim.com/greiners-model-of-organizational-growth/>

творчого персоналу. Важливо створювати атмосферу підприємництва та визначати формальні правила для подальшого росту.

На етапі зростання з'являються нові підрозділи, формується управлінський персонал. На цьому етапі HR-стратегія повинна враховувати необхідність узгодженості в управлінні та формуванні корпоративної культури. Важливо підтримувати комунікацію та координацію між різними відділами.

На етапі мотивації працівників розвиток організації відбувається через мотивацію працівників. Тут HR-стратегія може зосередитися на створенні мотивуючого виробничого середовища та зниженні навантаження адміністративної ієрархії для спрощення процесів прийняття рішень.

На етапі узгодженості між спільною місією та загальними цілями вищого керівництва HR-стратегія повинна бути узгоджена із загальними стратегіями. Тут важливо зберігати баланс між формальними процедурами та бізнес-завданнями.

На заключному етапі організація переглядає взаємини працівників. HR-стратегія акцентується на командній роботі, скороченні корпоративного персоналу та впровадженні системи навчання. На цьому етапі виникає криза, пов'язана із «психологічною пересиченістю» працівників, що може вимагати впровадження альтернативних HR-стратегій.

Модель Л. Грейнера допомагає організаціям розуміти важливі етапи та точки біфуркації у їхньому розвитку, адаптувати HR-стратегії відповідно до потреб кожного етапу.

Сучасною концепцією є ідея І. Адізеса, яка складається з 5-ти етапів подібно до життя людини (рис. 9.5). Підхід І. Адізеса до управління організацією визнає важливість одночасного врахування трьох аспектів її діяльності: бізнес-стратегії, бізнес-функцій та ролей. Це виявляється ключовим у контексті цифровізації, яка вимагає формування ефективної HR-стратегії для успішного адаптування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

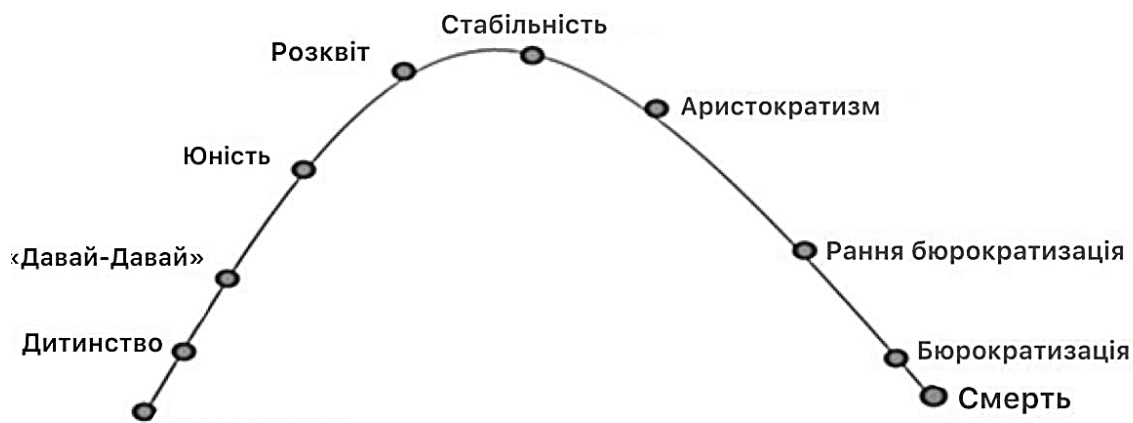


Рис. 9.5 Формування HR-стратегії на етапах життєвого циклу організації згідно підходом І. Адізеца⁵⁵

На першому етапі «Виходження», коли формується бізнес-ідея й обговорюється концепція організації, виникає необхідність впровадження HR-стратегії, спрямованої на привертання та утримання професійного персоналу. Здійснення демократичної взаємодії та слабого контролю сприяє формуванню стартап-середовища, сприятливого для виникнення та розвитку інновацій.

На етапі «Немовля», увага зосереджена на задоволенні потреб клієнтів, HR-стратегія повинна активно працювати над створенням командної культури та забезпеченням ефективної комунікації в організації.

На етапі «Давай-давай», коли немає чіткого переліку посадових обов'язків і функції виконуються одним працівником, HR-стратегія має сприяти створенню гнучкої та колаборативної організаційної атмосфери.

На етапі «Юність», організація переосмислює свої фундаментальні засади, HR-стратегія залагоджує конфлікти, підтримує зростання та розвиток персоналу, а також адаптує системи винагород і стимулювання.

На етапі «Розквіт», сформована система посадових обов'язків і чітка стратегія розвитку, HR-стратегія сприяє стабільному розвитку й ефективному управлінню персоналом.

На етапі «Стабілізація», організація втрачає гнучкість і креативність, HR-стратегія створює комфорт і безпеку для працівників, підтримуючи морально-психологічний клімат.

⁵⁵ Алевський Д. Життєвий цикл компанії. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/zittevij-cikl-kompanii-viznacte-de-same-perebuvaete-vi>.

На етапі «Аристократизм», організація має значні фінансові ресурси, HR-стратегія сприяє зміцненню системи контролю й атмосфери відповідальності, зберігаючи при цьому частину гнучкості.

На етапі «Рання бюрократизація», виникають конфлікти, HR-стратегія вирішує внутрішні проблеми, підтримує задоволення клієнтських потреб і зберігає інноваційність.

На етапі «Бюрократизація», організація втрачає фокус на ринку та потребах клієнтів, HR-стратегія реструктурує системи та відновлює фокус на клієнтах.

На етапі «Смерть», організація припиняє існування, HR-стратегія використовує нову команду менеджменту для оновлення та відновлення або вирішує існуючі проблеми.

Важливо враховувати, що кожна організація унікальна, і HR-стратегія повинна адаптуватися до конкретного контексту та викликів, з якими стикається організація на конкретному етапі свого життєвого циклу.

Логічність і структурованість підходу Адізеса засвідчують його цілісність і спрямованість на запобігання помилкам управлінців. Автор детально описує можливі наслідки, якщо команда та працівники не готові до змін, підкреслюючи критичність вчасного реагування.

Недоліками підходу є невисвітлені методи «зміни команди» та стадія «оновлення», що можуть виникнути на етапі, коли організація вже перебуває на межі «смерті». Однак стратегічне вчасне змінення команди на етапі «рання бюрократизація» визначається як ключовий момент для уникнення занурення у стадію «смерть» і досягнення стадії «збереження переваги».

Аналітики компанії Forrester Research вважають, що процеси, які відбуваються в бізнесі, суспільстві та індустрії технологій, постійно впливають на розвиток світового ринку HRM-систем, особливо в сьогоdnішніх макроекономічних умовах. Бізнес прагне інтегрувати всі компоненти управління «життєвим циклом» працівників. Такий комплексний підхід зображений на рис. 9.6⁵⁶.

⁵⁶ Forrester Research. URL: <https://www.forrester.com/bold>.

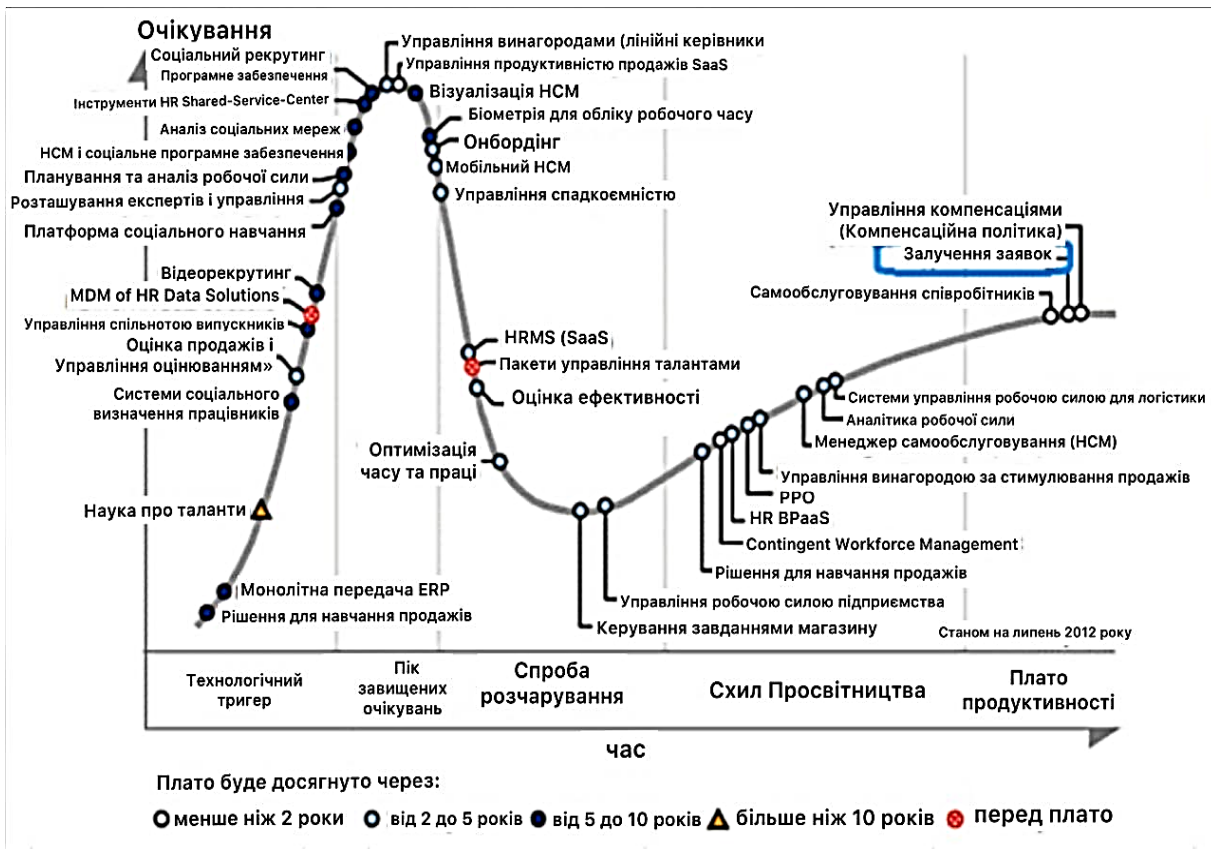


Рис. 9.6. Цикл імплементації HR-технологій у систему управління⁵⁷

Цикл імплементації HR-технологій у систему управління – важливий етап для ефективного впровадження технологічних інструментів, виходячи з таких позицій.

- Оптимізація процесів. Цикл дозволяє підприємствам переглянути й оптимізувати існуючі процеси HR-управління. Це може містити автоматизацію рутинних завдань, спрощення внутрішньої комунікації та зменшення бюрократії.

- Імплементація HR-технологій може допомогти підвищити продуктивність працівників через забезпечення швидкого доступу до необхідної інформації, ефективне планування робочого часу й автоматизацію процесів оцінки продуктивності.

- Ефективна імплементація HR-технологій може допомогти знизити витрати на адміністративні процеси, такі як рекрутинг, підбір персоналу й управління персоналом.

- Використання HR-технологій дозволяє зберігати й обробляти великі обсяги даних про персонал, забезпечуючи їхню точність і достовірність.

⁵⁷ Forrester Research. URL: <https://www.forrester.com/bold>.

- Цикл імплементації HR-технологій дозволяє компаніям підтримувати SHRM шляхом забезпечення доступу до аналітики та звітності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Загалом, цикл імплементації HR-технологій у систему управління корисний для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

9.3. Оцінка ефективності SHRM на різних стадіях життєвого циклу організації

У сфері SHRM виникла складна проблема оцінки діяльності, адже в умовах нових соціальних викликів неможливе застосування універсального підходу. Для розв'язання цієї проблеми використовуються різноманітні методи, у тому числі розрахункові, бальні, цільові, порівняльні та психологічні. Сучасна тенденція полягає в оцінці ефективності управління персоналом на основі досягнення бізнес-показників. Консультанти з SHRM пропонують різноманітні складні процедури для оцінки доданої вартості (EVA) або повернення інвестицій (ROI) у діяльності HR. Особлива увага звертається на видачу та надходження коштів, що свідчить про високий рівень уваги до економічних інтересів акціонерів та/або інших власників.

Крім перерахованих показників, деякі американські організації також оцінюють ефективність HR-управління на основі впливу на споживачів, тобто з погляду впливу на якість і різноманітність продуктів, доступних клієнтам, продажну ціну продукту та ін.

При оцінці ефективності SHRM аналітики традиційно розрізняють два підходи: компонентний і підхід ефективності. За компонентного підходу оцінка бізнесу здійснюється на основі оцінки активів. За результативного підходу оцінка ефективності бізнесу визначається за показниками результатів розвитку діяльності. Вимірювання продуктивності праці, витрат на персонал, їх кількості та прибутковості діяльності тощо як основних показників ефективності використання людських ресурсів – ефективні методи пов'язаного з ними використання людських ресурсів.

У ході вимірювання з позицій ефективності звернемося до соціотехнічних прийомів, зміст яких – необхідна основа для

реалізації класичного вимірювання показників SHRM та інтерпретації останніх на рівні конкретного працівника як одиниці людських ресурсів.

Спочатку методи оцінки ефективності HR-стратегії були розроблені на основі оцінок рентабельності інвестицій у навчання (ROI). Запущений однойменним інститутом, заснованим у 1992 році, ROI Toolkit дозволяє визначити різницю між прибутком, отриманим від реалізації стратегії, і «вхідними» витратами. Перш ніж фактично обчислити рентабельність інвестицій, необхідно зібрати, виміряти та проаналізувати немонетарні показники.

У період, що передує реалізації плану п-циклу (зазвичай протягом одного року), основні показники діяльності компанії фіксуються як індикативні. Вони перераховують аналогічні п-періоди після виконання стратегії, що дозволяє виміряти ефективність її реалізації. Крім того, HR-стратегії передують визначення загальних бізнес-цілей як критерію оцінки ефективності досягнутих результатів.

Оцінка ефективності впровадження HR-стратегії – багаторівневий процес, який визначає успішність заходів, спрямованих на управління персоналом, забезпечення їхньої адаптації та внесення вагомого вкладу у досягнення стратегічних цілей організації.

Перший рівень охоплює фіксацію даних реакції та планування дій, а також вимірювання задоволеності учасників програми навчання та визначення основних завдань.

Другий рівень, або рівень навчання, вимірює зміни у знаннях, навичках і підходах. Самоаналіз учасників, оцінка інструкторів і адекватність курсів визначають ефективність на цьому рівні.

Третій рівень містить дані застосування й опис змін у поведінці на робочому місці після навчання, що оцінюється через впровадження отриманих знань і навичок у економічних процесах.

Четвертий рівень представляє дані про вплив на бізнес-результати. Це містить зміну ключових показників бізнесу та досягнення рівня після впровадження програми.

П'ятий рівень визначає рентабельність інвестицій, ROI. Розрахунок ROI включає перетворення отриманих результатів у грошовий еквівалент і порівняння їх із вартістю програми.

Така багаторівнева система оцінки забезпечує комплексний підхід до ефективності HR-стратегії, починаючи від реакції учасників і завершуючи фінансовим впливом на організацію. Оцінка на різних рівнях дозволяє докладно вивчити вплив стратегії на весь спектр діяльності організації.

Оцінка ефективності SHRM на різних стадіях розвитку організації – важливий інструмент для досягнення успіху. Кожен етап має свої особливості та виклики, тож адекватна оцінка допомагає підвищити ефективність HR-управління та забезпечити успішний розвиток організації.

Розглянемо етапи розвитку організації й особливості їх оцінки на різних стадіях розвитку організації.

1. Стадія заснування. На цьому етапі організація перебуває у фазі виникнення чи заснування. Головні характеристики цього етапу – мала кількість працівників, відсутність структурованої системи управління та стратегічних процесів. Основними завданнями є залучення професійних фахівців і розробка базової стратегії розвитку.

Оцінка ефективності на цьому етапі проводиться за такими показниками як рівень залучення та збереження персоналу, якість і відповідність базової стратегії розвитку.

2. Стадія зростання. На даному етапі організація демонструє збільшення обсягу бізнесу, кількості працівників і поширення діяльності на нові ринки. Організація починає формувати структуровану систему управління та впроваджує стратегічні плани. Головними завданнями є залучення та розвиток талановитих працівників.

Оцінка ефективності на цьому етапі містить процент зростання кадрового складу, розвиток системи набору та зберігання талантів, досягнення стратегічних планів і поставлених цілей.

3. Стадія зрілості. Організація на цьому етапі досягає стабільності та консолідації своєї позиції на ринку. Вона має добре структуровану систему управління, розроблену культуру організації та чіткі стратегічні плани. Головні завдання – підтримка поточного успіху та розвиток лідерства серед працівників.

Оцінка ефективності на цьому етапі здійснюється за такими показниками як рівень задоволеності та залученості працівників, розвиток лідерських якостей серед керівництва та працівників, досягнення стратегічних планів і збільшення рентабельності.

4. Стадія стабільності або спаду. Організація на цьому етапі може зіткнутися зі складнощами, пов'язаними зі змінами ринкових умов або неправильним стратегічним управлінням. Основні завдання – коригування стратегічних планів і відновлення ефективності управління.

Оцінка ефективності на цьому етапі здійснюється за напрямками:

- аналіз причин спаду (стабільності організації);
- прийняття відповідних стратегічних коректив та інших сценаріїв стратегічної карти;
- оптимізація управління персоналом з метою збільшення результативності.

Систематизацію показників SHRM за етапами розвитку організації наведено в таблиці 9.4.

Таблиця 9.4

Систематизація показників SHRM за етапами розвитку організації

Етап розвитку	Характеристики	Основні завдання	Оцінка ефективності
Заснування	Мала кількість працівників, відсутність структурованої системи управління	Залучення першокласних фахівців, розробка першої стратегії розвитку	Рівень залучення та збереження персоналу, якість та відповідність стратегії
Зростання	Збільшення обсягу бізнесу, зростання кількості працівників, розширення на нові ринки	Залучення та розвиток талановитих працівників, формування структурованої системи управління	Зростання кадрового складу, розвиток системи набору та зберігання талантів, досягнення стратегічних планів
Зрілість	Стабільність та консолідація позицій на ринку, добре структурована система управління	Підтримка успіху та розвиток лідерства серед працівників	Рівень задоволеності та залученості працівників, розвиток лідерських якостей, досягнення стратегічних планів
Стабільність/Спад	Складнощі, пов'язані зі змінами в ринкових умовах або неправильним стратегічним керівництвом	Коригування стратегічних планів, відновлення ефективності управління	Ефективність стратегічних планів, відновлення рентабельності

Примітка: Узагальнено авторами на основі методологічних досліджень.

Часто необхідно коригувати HR-стратегію, щоб вона відповідала змінюваним умовам і сприяла досягненню стратегічних цілей організації. Розглянемо корекційні заходи для кожної стадії розвитку організації з використанням конкретних кейсів.

Етап 1. Заснування.

Кейс: Компанія, яка тільки починає свою діяльність у сфері технологій, стикається з великим викликом – привабленням топових талантів у конкурентному ринковому середовищі.

Коригування HR-стратегії:

1. Залучення талантів: Впровадження гнучких графіків роботи, можливість роботи з дистанційним доступом і конкурентоспроможна система компенсацій для привертання кращих фахівців.

2. Розвиток стратегічного плану: HR взаємодіє з керівництвом для розробки стратегії розвитку персоналу, враховуючи інноваційні технології та стрімкий розвиток галузі.

3. Етап 2. Етап зростання.

Кейс: Роздрібна компанія активно розширюється на нові ринки, але стикається з проблемами управління ростом і збереженням корпоративної культури.

Коригування HR-стратегії:

1. Талант-менеджмент: Розробка програм збереження та розвитку талантів, підтримка програм для лідерства та наставництва.

2. Структурована система управління: Впровадження ефективних систем управління та комунікації для забезпечення ефективності на всіх рівнях організації.

Етап 3. Етап зрілості.

Кейс: Міжнародна виробнича компанія досягла стабільності та консолідації на ринку, але стикається з викликом утримання задоволеності та залученості працівників.

Коригування HR-стратегії:

1. Залучення та задоволеність працівників: Впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, розвиток програми оздоровлення та ментального здоров'я для працівників.

2. Розвиток лідерства: Спрямовані зусилля на розвиток лідерства серед менеджерів і кадрового резерву для забезпечення стабільності та високого рівня професійної етики.

Етап 4. Етап стабільності або спаду.

Кейс: Традиційна видавнича компанія стикається з викликами цифрової трансформації та зменшенням попиту на традиційні видання.

Коригування HR-стратегії:

Цифрова переорієнтація: Перепідготовка персоналу з використанням цифрових технологій, навчання навичкам електронного маркетингу та віртуальних комунікацій.

1. Реструктуризація та перепідготовка: Співпраця з HR для зменшення персоналу, створення програми перепідготовки та підтримки у пошуку нових можливостей для працівників.

Ці кейси демонструють, як HR-стратегія може бути відкоригована на різних етапах життєвого циклу організації, враховуючи змінювані умови та сприяючи досягненню стратегічних цілей.

9.4. KPI як методика оцінка ефективності SHRM

Оцінка ефективності SHRM у сучасних умовах вимагає системного підходу та використання об'єктивних вимірників. Ключовим інструментом у цьому контексті є основні показники ефективності (KPI), які дозволяють науковцям і менеджерам оцінювати результативність стратегічних ініціатив у галузі управління персоналом.

По-перше, KPI допомагають конкретизувати цілі та завдання SHRM і перетворювати їх на вимірювані показники. Наприклад, метою може бути збільшення рівня задоволеності працівників, а KPI може включати процентність збереження персоналу протягом певного періоду.

По-друге, KPI дозволяють визначити стратегічні пріоритети HR-управління та відслідковувати їхню реалізацію. Наприклад, якщо однією зі стратегічних пріоритетів є розвиток лідерства в організації, KPI може стосуватися кількості пройдених тренінгів з лідерства та внутрішнього розвитку.

По-третє, KPI дозволяють вимірювати ефективність використання ресурсів у сфері HR-управління та виявляти можливість оптимізації процесів. Наприклад, вимірювання витрат на

найм нового персоналу відносно збереження поточного може дати уявлення про ефективність стратегій утримання талантів.

Нарешті, КРІ створюють можливість порівняти ефективність SHRM у різних контекстах й оцінити досягнення поставлених цілей. Це дозволяє здійснювати аналіз впливу різних факторів на результативність HR-стратегічних рішень.

Отже, застосування КРІ як інструменту оцінки ефективності SHRM не лише дозволяє вимірювати досягнення стратегічних цілей, але й сприяє системному аналізу й оптимізації HR-стратегій.

Можна знайти багато рекомендацій з переліком десятків ключових показників ефективності (КРІ) у сфері HR-управління. Однак важливо розрізняти так звані КРІ та ті показники, які не є «справжніми» КРІ. Багато показників, наведених у статтях і дослідженнях, насправді не відображають найважливіші аспекти стратегії компанії та не повинні розглядатися як КРІ.

Наприклад, деякі з цих метрик містять:

1. Середню вартість співбесіди. Ця метрика може бути корисною для внутрішнього аналізу, але вона не завжди відображає стратегічну ефективність HR-процесів. Вона не вказує на те, чи вибираються правильні кандидати для компанії.

2. Середній термін працевлаштування. Ця метрика також може бути важливою для внутрішнього контролю, але не завжди є ключовою для стратегії компанії. Важливо пам'ятати, що тривалість процесу найму може варіюватися залежно від виду вакансії.

3. Середній стаж роботи у компанії. Хоча ця метрика важлива для внутрішнього клімату, вона не завжди пов'язана зі стратегією компанії. Деякі підприємства можуть бути вдалішими щодо збереження працівників, інші – щодо залучення нових талантів.

4. Середня зарплата. Хоча ця метрика важлива для бюджету та компенсаційних планів, вона не вказує на те, наскільки компанія досягає своїх стратегічних цілей.

5. Середня кількість годин навчання у розрахунку на працівника. Ця метрика може свідчити про інвестиції в розвиток персоналу, але не визначає, наскільки цей розвиток впливає на стратегічні цілі компанії.

6. Середня кількість днів відпустки у розрахунку на працівника. Ця метрика важлива для управління відпустками, але не обов'язково пов'язана з стратегією.

7. Відношення фонду оплати праці до виручки. Ця метрика може бути корисною для фінансового аналізу, але не вказує на те, як компанія досягає своїх стратегічних цілей.

8. Рівень задоволеності навчанням. Ця метрика важлива для якості навчання, але не обов'язково вказує на внесок у стратегію компанії.

9. Частка HR-працівників у загальній кількості персоналу. Ця метрика може вказувати на обсяг HR-ресурсів, але не обов'язково визначає їх вплив на стратегію компанії.

10. Коефіцієнт відсутності. Розраховується як кількість робочих днів, яку працівник пропустив, поділену на загальну кількість робочих днів.

11. Вартість відсутності. Розраховується як сума зарплати працівника та вартості управління його відсутністю (перерозподіл роботи на присутніх). Цей KPI особливо важливий у Європі, де сильні профспілки, а закони найчастіше виявляються «за працівників».

12. Задоволеність компенсаціями. Зазвичай вимірюється за допомогою досліджень залученості та задоволеності (методом опитування). Цей KPI може бути дуже важливим для зниження плинності.

13. Коефіцієнт продуктивності персоналу. Цю метрику виміряти досить важко, але вона важлива при оцінці, наскільки людський капітал впливає на зростання компанії.

14. Індекс задоволеності персоналу. Він також вимірюється за допомогою досліджень залученості та задоволеності. Незадоволеність значно впливає на рівень плинності кадрів.

15. Індекс залучення персоналу. Вимірюється за допомогою тих самих опитувань і спостереження за поведінкою. Високий рівень залучення позитивно впливає на продуктивність і якість роботи з клієнтами, знижує плинність і має безліч інших позитивних ефектів.

16. Індекс інноваційності працівників. Вимірюваний також за допомогою опитувань. Чим далі, тим більше інновації стають ключем до успішного бізнесу, і роль HR полягає в тому, щоб заохочувати та стимулювати інновативність.

17. Показник внутрішнього кар'єрного зростання. Щоб виміряти цей KPI, кількість ключових позицій у компанії, яку зайняли свої ж працівники, які «виросли», ділиться на загальну

кількість ключових позицій. Внутрішні підвищення дозволяють працівнику швидше освоїтися на новому місці, знижують ризик невдалого найму, а самі працівники довше залишаються в компанії.

18. Індекс лояльності (Net Promoter Score, NPS). Вказує, наскільки працівники готові рекомендувати компанію як роботодавця своїм знайомим. Щоб оцінити, наскільки працівники задоволені роботою HR, треба оцінювати NPS винятково стосовно окремого відділу. Залежно від стратегічних цілей NPS може бути відмінним KPI для конкретної HR-технології.

19. Частка вартості людських ресурсів вимірюється як відношення витрат на працівників до загальних витрат підприємства. Цей KPI використовується нечасто, але може бути використаний при урізанні витрат або для автоматизації процесів у компанії.

20. Якість найму. Цей KPI відображає процент нових працівників, які отримали позитивні відгуки від своїх начальників під час оцінки ефективності (performance review). Якість найму безпосередньо показує, наскільки ефективний HR-відділ. Постійно високий рівень якості найму дозволяє організації досягти своїх стратегічних цілей.

21. Плинність персоналу протягом 90 (іноді 360) днів після найму. Якщо відсоток людей, які йдуть з компанії після трьох місяців роботи, доходить до двоцифрових чисел, це вже дуже погано. Головне завдання HR – наймати потрібних людей. Якщо HR-служба з цим не впорається, вся компанія відчуває на собі негативні наслідки некомпетентності HR.

Найважливіший аспект визначення KPI – їх прямиий зв'язок зі стратегією компанії та відображення здатності компанії успішно досягати поставлених цілей. Це важливо для забезпечення ефективного управління компанією та досягнення стратегічного успіху. Кожна компанія має власні KPI, тому що кожна компанія унікальна, і ця унікальність має відображатися в цілях, які вона ставить перед собою.

Оцінка ефективності HR-технології – складний, багатоетапний процес. На основі проаналізованого матеріалу сформуємо алгоритм установлення KPI для оцінки ефективності HR-технології (табл. 9.5).

Етапи встановлення КРІ для оцінки ефективності HR-технологій

Етап установлення КРІ	Характеристика
1. Аналіз потреб	Спільно з відділом HR і вищим керівництвом компанії визначають основні цілі та завдання, які планують досягти за допомогою HR-технологій. Це може охоплювати поліпшення найму, навчання та розвиток, управління взаєминами з працівниками тощо.
2. Визначення КРІ	На основі аналізу потреб визначають ключові показники ефективності, які будуть відображати досягнення цілей. Наприклад, для поліпшення процесу найму КРІ може містити час заповнення вакансії та якість найму.
3. Визначення бейзлайну	Встановлюють базовий рівень для кожного КРІ перед впровадженням нових HR-технологій. Це дозволяє визначити, наскільки успішно нові технології вплинули на Ваші показники.
4. Вибір HR-технологій	Обирають технології, які відповідають цілям і можуть сприяти досягненню КРІ. Потрібно переконатися, що вони придатні для моніторингу й аналізу даних.
5. Впровадження та навчання	Впроваджують обрані HR-технології в організації і навчають персонал користуватися ними. Потрібно переконатися, що відділи і працівники, які використовуватимуть технології, розуміють їхню функціональність.
6. Моніторинг та аналіз	Постійно проводять моніторинг КРІ та збирають дані про ефективність HR-технологій.
7. Оцінка результатів	Оцінюють досягнуті результати порівняно зі встановленими КРІ. Визначають, чи вдалося досягти цілей та чи потрібно внести корективи до стратегії використання HR-технологій.
8. Внесення змін	На основі оцінки результатів розробляють плани для внесення необхідних змін і поліпшень у стратегію використання HR-технологій.

Встановлення КРІ для оцінки HR-технологій відіграє важливу роль у визначенні та вимірюванні результатів упровадження технологій у сфері HRM. Цей процес допомагає компаніям зрозуміти, наскільки ефективно використовуються HR-технології для досягнення стратегічних цілей організації.

З перспектив установлення КРІ для оцінки ефективності HR-технологій можна зробити деякі висновки.

1. Об'єктивність оцінки, адже встановлення КРІ надає можливість об'єктивно виміряти ефективність упровадження HR-технологій та їх вплив на стратегічні цілі організації.

2. Спрямованість на результати – КРІ допомагають зосередитися на конкретних результативних показниках, які відображають внесок HR-технологій у досягнення бізнес-мети.

3. Постійне вдосконалення – встановлення КРІ дозволяє постійно вдосконалювати HR-технології, спрямовуючи зусилля на поліпшення результатів за допомогою аналізу показників та їх порівняння зі стратегічними цілями.

4. Моніторинг продуктивності – КРІ дозволяють в реальному часі моніторити продуктивність HR-технологій і вчасно реагувати на будь-які проблеми чи невдачі.

5. Збільшення ефективності витрат – встановлення КРІ допомагає зрозуміти, які HR-технології продукують максимальну вартість відносно витрат на їх упровадження та підтримку.

Отже, встановлення КРІ для оцінки ефективності HR-технологій є важливим етапом у SHRM, який дозволяє організаціям ефективно визначати, аналізувати й оптимізувати вплив технологій на бізнес-процеси та результативність.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. *Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору*. Міністерство економіки України. 2015. 31 с.

2. Матюшенко О. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82-91. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf.

3. Miller D. A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. 1984. № 10. P. 1161–1183.

4. Модель організаційного зростання Грейнера. URL: <https://www.maxzosim.com/greiners-model-of-organizational-growth>.

5. Алевський Д. Життєвий цикл компанії. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/zittevij-cikl-kompanii-viznacte-de-same-perebuvaete-vi>.

6. Kyfyak V., Kindzerskyu V. and Antokhova I. Socio-Economic Determinants of Migration Processes and the Mechanism of Their Regulation. *Review of Economics and Finance*. Scopus. 2022. 20, pp. 269-276. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.32>.

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ:

 <p>Піраміда рівнів HR-аналітики</p>	 <p>Ефектно та ефективно. Як оцінити персонал методом Performance Review?</p>
<p>https://staff-capital.com/piramida-rivniv-hr-analitiky/</p>	<p>https://peopleforce.io/uk/blog/yak-otsiniti-personal-metodom-performance-review</p>

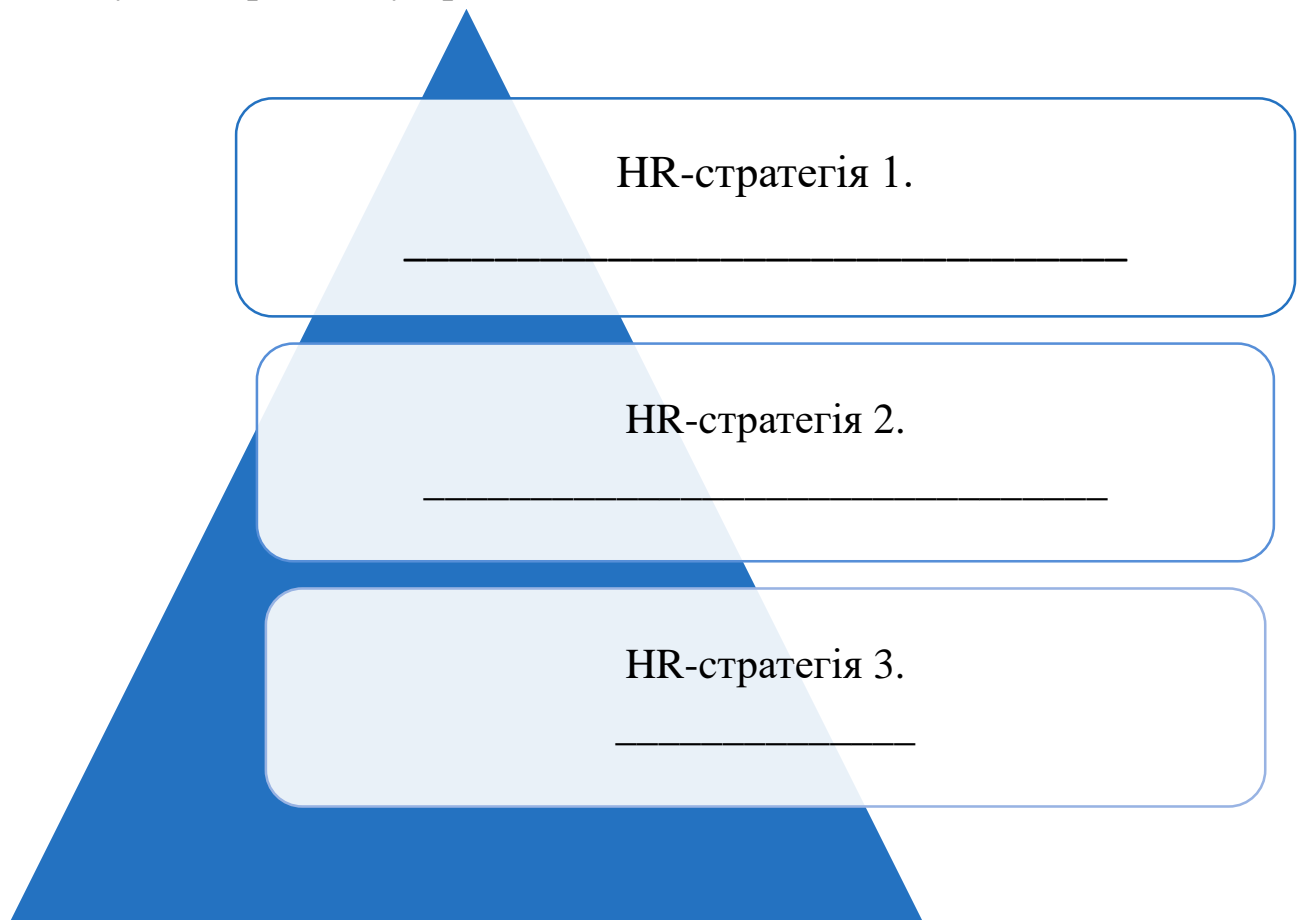
Мастер-маінд

Пройдіть тест з бальними оцінками для визначення етапу життєвого циклу організації:

1. Обсяг продажів компанії за останній рік:
 - а) Показник зростання відсутній або малий – 0 балів;
 - б) Помірне щорічне зростання – 5 балів;
 - в) Значне щорічне зростання – 7 балів;
 - г) Зниження порівняно з попереднім роком – 2 бали.
2. Структура та розмір компанії:
 - а) Неформальна структура, малий штат – 1 бал;
 - б) Поява функціональних підрозділів, збільшення штату працівників – 3 бали;
 - в) Розвинена організаційна структура, великий штат – 5 балів;
 - г) Скорочення штату та структурних підрозділів – 2 бали.
3. Ринок компанії та частка ринку:
 - а) Перші продажі нового продукту – 1 бал;
 - б) Поступове збільшення частки ринку – 3 бали;
 - в) Значна частка цільового ринку – 5 балів;
 - г) Втрата частки ринку – 2 бали.

4. Кількість конкурентів:
- а) Конкурентів практично немає – 1 бал;
 - б) Зростання кількості конкурентів – 3 бали;
 - в) Значна кількість конкурентів – 5 балів;
 - г) Зниження кількості конкурентів – 2 бали.
5. Рентабельність бізнесу та прибутковість:
- а) Відсутність прибутку або низька прибутковість – 1 бал;
 - б) Зростання показника рентабельності – 3 бали;
 - в) Висока рентабельність бізнесу – 5 балів;
 - г) Падіння рентабельності та прибутковості – 2 бали.
- Підрахунок балів:
- 5-10 балів – етап зародження;
 - 11-19 балів – етап зростання;
 - 20-25 балів – етап зрілості;
 - 6-12 балів – етап спаду.

2. З'ясуйте, який стратегічний портфель SHRM варто обрати на даному етапі розвитку організації.



2. Визначте КРІ реалізації стратегічних цілей.

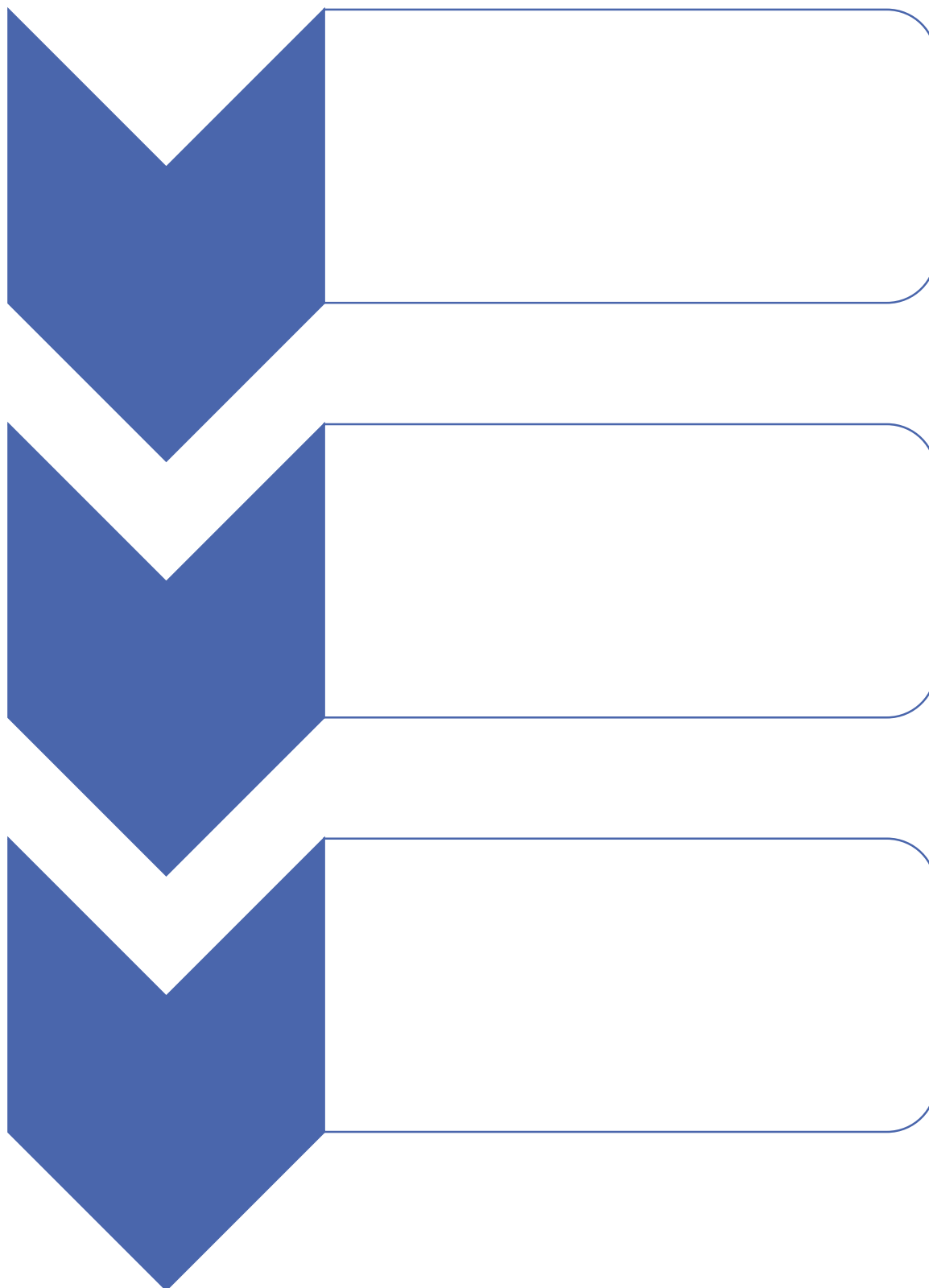
Стратегічні цілі	КРІ	Рівень виконання
Стратегія 1		
Стратегія 2		
Стратегія 3		

Мастер-маінд

Сформуйте комплексну стратегію HR-управління для компанії (на Ваш вибір)

1. Зобразіть дерево цілей вдосконалення HR-процесів відповідно до стратегічних цілей

2. Сформуйте алгоритм реалізації цих цілей



The image contains three identical rows. Each row consists of a blue downward-pointing chevron shape on the left, followed by a white rounded rectangular box with a thin blue border on the right. These boxes are intended for the student to write the algorithm for achieving the goals mentioned in the header.

Навчальне видання

Юрій Лопатинський, Вікторія Кифяк

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Навчально-методичний посібник

Відповідальний за випуск *Лопатинський Ю.М.*

Літературний редактор
Лукул О.В.

Технічна редакторка
та дизайн обкладинки
Кудрінська О.М.

Підписано до друку 28.08.2024. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний.
Умов.-друк. арк. 11,8. Обл.-вид. арк. 12,7. Зам. Н-066.
Видавництво та друкарня Чернівецького національного
університету. 58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002