

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Завдання. Опрацюйте теоретичний матеріал що розкриває суть генеральних стратегій розвитку підприємства та стратегій управління людськими ресурсами (Таблиця 1). Підберіть стратегії управління людськими ресурсами до кожної з генеральних стратегій розвитку підприємства (уторіть пари відповідності). Ваш варіант відповіді оформіть в таблицю 2.

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

**Таблиця 1. Генеральні стратегії розвитку підприємства
та стратегії управління людськими ресурсами**

Генеральні стратегії розвитку підприємства		Стратегії управління людськими ресурсами	
1	«ОБЛОГА ФОРТЕЦІ» Усі сегменти ринку вже зайняті. Компанія може зіграти на якості або на економії витрат, щоб досягти конкурентних переваг. Часто змушена захищати свої позиції на ринку. Лідери компанії прагнуть уникнути ризику. Домінуючі стратегії: • мінімізація загальних витрат, • мінімізація ризику	А	СТРАТЕГІЯ ІНВЕСТИВАННЯ У ПЕРСОНАЛ Потреба у високоспеціалізованих працівниках, а також у фахівцях широкого професійного напрямку, іноді — універсальних. Контрольована гнучкість та адаптованість працівників, широкий діапазон кваліфікації співробітників. Чітка централізована система прийняття рішень і ускладнена службова ієрархія. Трудові функції обсягові і жорстко контрольовані. Ініціатива працівників заохочується, але обмежена високим рівнем директивного контролю і багатоканальною системою звітності. Створена система постійного навчання, застосовується екстенсивне планування кар'єри. Персонал розглядається як носій людського капіталу. Основний сегмент структури персоналу — висококваліфіковані працівники. Оплата праці побудована на сполученні фіксованих та змінних компонент, спрямованих на підтримку творчості, відданості організації, збереженні та примноженні знань і досвіду, цінних для компанії. Основна стратегія — інвестування

2	«РОЗБИТТЯ ВІЙСЬКА» Ринки добре розвинені, компанії мають відносно стійкі позиції, проте можливе виникнення сильних конкурентів з виходом на ринок нових компаній. Потрібні помірковані лідери з вдумливим і терпеливим ставленням до подій і конкурентів. Цінується вміння захищати свої переваги, традиції, патенти, бренди. Доцільні стратегії: • диференціації товару; • ефекту від масштабу		Б СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ (причетності, відданості) Вимоги до керівництва: стратегічне мислення, підприємницька вдача, інтуїція, зверхчутливість до новацій, нетрадиційність підходів до управління персоналом. Вимоги до працівників: високий рівень кваліфікації, універсальні знання, вміння працювати в команді, нетрадиційність рішень, найвищий ступінь творчості та ініціативи. Ставлення до персоналу як до партнера по бізнесу, врахування інтересів особистісного розвитку працівників, гармонізація стосунків у колективі, залучення до управління. Децентралізація управління, самоконтроль, структурування і взаємозалежність трудових функцій, що забезпечує їх синергійний ефект. Розвиток персоналу як вирощування талантів. Ототожнення цілей організації та індивідів. Працівники розглядаються як особистості. Основний сегмент персоналу — кадрове ядро осіб ключової компетентності. Винагорода за компетентність, внесок у компанію, проривні ідеї та їх реалізацію
3	«РОЗБИТТЯ СОЮЗІВ» Компанія виходить на інші ринки, ламаючи галузеві бар'єри і «розбиваючи» ті союзи, в які вона звичайно входить у межах своєї галузі (виробник — постачальник, виробник — дистриб'ютор). «Розбиття союзів» означає також створення нових міжгалузевих союзів, венчурних союзів, вибір нових ринків і товарів. Колишні конкуренти можуть стати партнерами. Стратегії-домінанти: • диференціювання ринків; • передбачення ланцюжків створення вартості від постачальників до споживачів		В СТРАТЕГІЯ СТИМУЛЮВАННЯ Орієнтація на стабільний штат з переважно виконавчими функціями. Новаторство та ініціатива не бажані, висока трудова і виробнича дисципліна. Пошук, мотивація та підтримка вузькоспеціалізованих працівників. Мінімізація витрат на персонал, жорстка регламентація діяльності, монотонна й рутинна робота, низький рівень кваліфікації. Незначні вкладення в розвиток персоналу, мінімальний розмір штату, практика найму тимчасових працівників, обмежений набір варіантів розвитку кар'єри. Персонал розглядається як трудовий ресурс організації. Його основний сегмент — низькокваліфікована робоча сила. Чіткий асоціативний зв'язок між трудовими зусиллями та рівнем оплати праці. Основна стратегія — стимулювання

4	«РОЗБИТТЯ ЗАМИСЛІВ» Компанія виграє в конкурентній боротьбі ще до її початку завдяки проривним ідеям у різних сферах ведення бізнесу. Домінуючі стратегії: • визначення вектору зростання компанії; • максимізація синергетичного ефекту; • збереження стратегічної гнучкості	Г	СТРАТЕГІЯ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ Лідерам потрібно відмовитись від «галузевого» мислення і бути готовим для сприйняття нових ідей, які часто народжуються в інших галузях. Необхідне стратегічне мислення, значною мірою гнучке. В компанії варто створити команди, які працюють над конкретними проектами або завданнями. До штату висуваються високі вимоги: щодо кваліфікації, досвіду, рівня освіти. Види робіт, які потребують тісної взаємодії працівників різних професійних і статусних рівнів. Інтеграція різнорідних трудових функцій. Орієнтація на новаторів, людей, які гнучко реагують на зміни зовнішнього середовища, вміють їх передбачати. Розвиток міждисциплінарних знань та навичок, які можуть використовуватися працівниками на різних посадах. Широкий діапазон розвитку кар'єри, що забезпечує придбання нових навичок та вмінь. Атестації, що віддзеркалюють довгострокові і групові досягнення. Стимулювання командної роботи. Часткова децентралізація управління. Професійно-функціональна належність втрачає значення. Розвиток новаторських якостей персоналу. Працівники розглядаються як людські ресурси організації. Провідний сегмент персоналу — працівники інноваційної діяльності. Оплата праці залежно від компетентності, інноваційності, лояльності. Основна стратегія — інновації
---	--	---	---

Таблиця 2. Чотири стратегічні пари

ВІДПОВІДЬ	
Генеральні стратегії розвитку підприємства	Стратегії управління людськими ресурсами*
1 - «Облога фортеці»	
2 - «Розбиття війська»	
3 - «Розбиття союзів»	
4 - «Розбиття замислів»	



* - вкажіть лише назву стратегії управління людськими ресурсами, що на вашу думку відповідає кожній із зазначених генеральних стратегій розвитку підприємства!