



## **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ПЕРСПЕКТИВИ**

*І. Л. Петрова,  
доктор економічних наук, професор,  
Університет економіки та права  
“КРОК”*

Функція управління персоналом в українських організаціях проходить певні трансформаційні етапи. У перші роки перехідного періоду відбувалася адаптація кадрової роботи до умов ринку, що виявлялося в пошуку і впровадженні нових технологій найму і селекції персоналу, його розвитку, мотивації та стимулюванні, створенні нових форм соціально-трудових відносин. На подальших етапах з ускладненням конкурентного середовища, більшою динамікою внутрішніх і зовнішніх змін, підвищенням значення ефективного використання ресурсів, насамперед людських, постає необхідність переходу до якісно нового рівня управління персоналом – стратегічного управління людськими ресурсами. Персонал перетворюється на найцінніший ресурс організації, ключовий фактор її конкурентоспроможності і, зрештою, стає водночас, і засобом і метою стратегічного розвитку. Стратегія управління персоналом за таких умов є похідною, але вкрай важливою складовою генеральної стратегії розвитку організації, що через свою унікальність, складність, а іноді й неможливість імітації зумовлює вирішальні конкурентні переваги організації. Утвердження стратегічного підходу потребує реструктуризації функцій управління персоналом в напрямі її вертикальної інтеграції з генеральною стратегією організації та горизонтальної інтеграції всіх її складових. Разом з тим дослідження діяльності кадрових служб в українських підприємствах і організаціях свідчать про неприпустимо уповільнене реформування цих структурних підрозділів і, у більшості випадків, його невідповідність сучасним завданням стратегічного розвитку.

Проблема реструктуризації функцій управління людськими ресурсами та надання їй стратегічного характеру не є властивою виключно управлінським організаціям. Хоча реформування департаментів людських ресурсів і запровадження стратегічного підходу в управлінні персоналом західних компаній розпочалося раніше (активно – в останні десятиріччя минулого століття), процес необхідних перетворень триває донині. По суті, він має бути постійним. Маргарет Е. Олдрідж і Кевін Дж. Нілан, HR-менеджери всесвітньовідомої компанії 3M, вказують, що впродовж останніх 20 років нестабільний глобальний діловий клімат зобов'язує професіоналів з управління людськими ресурсами допомагати організаціям виживати і навіть процвітати при постійному тиску змін

(1, р. 133). Серед фундаментальних праць зі стратегічного управління людськими ресурсами слід виділити роботи М.Армстронга, М.Хильба, Л.Бьорда, І.Месхолама та ін. Певні здобутки західної теорії та практики можуть бути корисними і для українських підприємств і організацій. На жаль, у вітчизняній спеціальній літературі явно бракує відповідних розробок. Більше уваги зазначеній проблемі приділяють російські вчені-управлінці (Б.М.Генкін, О.Г.Єгоршин, А.Я.Кібанов, Є.В.Маслов, В.І.Маслов та ін.). Слід взяти до уваги сміливу думку В.І.Маслова про те, що російським підприємствам варто перейти “від відділів кадрів не до відділів управління персоналом, а відразу до відділів стратегічного управління людськими ресурсами ... Стратегія випередження завжди більш вигідна, ніж стратегія, спрямована на те, щоб наздоганяти інших” (2, с. 7 – 8). У цьому, безперечно, є сенс і для української практики управління людськими ресурсами, де першочерговими невідшешеними проблемами є: 1) відділи управління персоналом повністю ізольовані від створення та втілення генеральної стратегії організації; 2) їхні функції розподілені між іншими структурними підрозділами і відділами; 3) деякі важливі практики управління людськими ресурсами відсутні взагалі; 4) кадрові служби не готують персонал організації до виконання майбутніх завдань та адаптації до можливих змін, пов'язаних з розвитком інформаційних технологій, загостренням конкурентної боротьби, глобальними тенденціями економічного розвитку тощо. У зв'язку з цим нагальним завданням є розгляд шляхів та підходів до проектування нових структурних підрозділів у складі організаційної будови управління організацією, які забезпечували б комплексний стратегічний підхід до формування, розвитку, використання та підтримки персоналу.

Теперішні кадрові служби українських підприємств ще зберігають риси успадковані з часів доринкового періоду. Тоді функції управління кадрами були розподілені між різними відділами: кадрів, підготовки кадрів, організації праці і заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки, лабораторією НОП та соціально-психологічних досліджень, бюро з нормування праці, відділом соціально-побутового забезпечення, житлово-комунальним відділом тощо, які мали різне підпорядкування. Відділ кадрів підпорядковувався заступникові директора з кадрів та соціальних питань, відділ охорони праці і техніки безпеки – головному інженеру, відділ підготовки кадрів – заступнику директора з кадрів або головному інженеру, відділи соціально-побутового та житлово-комунального забезпечення – заступнику директора з соціальних питань та побуту.

Отже, відділи, що займалися управлінням кадрами, були дезінтегровані і мали різне ієрархічне підпорядкування. Це, по-перше, зумовлювало низьку ефективність управління через велику кількість узгоджень в процесі прийняття рішень. По-друге, основна ланка управління кадрами – відділ кадрів – виконував суто облікові функції і не міг бути інформаційним, методичним та координаційним центром кадрової роботи. Він мав низький організаційний статус і, як правило, низький професійний рівень. За даними вибіркового обстеження Держкомстату СРСР, на промислових підприємствах і в будівельних організаціях країни станом на 15 вересня 1987 р. лише 24,6% працівників кадрових служб мали вищу освіту, 34,6% – загальну шкільну освіту, решта – середню спеціальну, але не за профілем кадрової роботи (3, с. 86 – 87).

Зв'язки відділу кадрів з іншими ланками, які виконували функції управління людьми, були суто формальними. На жаль, слід констатувати, що і сьогодні структура управління кадрами на багатьох підприємствах майже не змінилася, що унеможливує розробку єдиної кадрової політики та застосування стратегічного підходу до управління персоналом.

На основі даних соціологічних досліджень та власного досвіду консультування в деяких організаціях, можна зазначити, що діяльності кадрових служб в Україні притаманні такі особливості:

- кадрова робота часто не зіставляється зі стратегічними цілями розвитку підприємства;
- керівники підприємств не усвідомлюють, що найвищою цінністю є людський капітал, і неохоче інвестують в програми розвитку персоналу;
- професійно-кваліфікаційна і демографічна структура спеціалістів-кадровиків є недосконалою. За деякими оцінками, серед них лише третина має вищу освіту і ще менше – вищу освіту за спеціальним напрямом підготовки. Значна частина цих спеціалістів вступила або незабаром вступить у пенсійний вік, що свідчить про повільне оновлення і недостатній приплив молодих працівників у дані підрозділи;
- чисельність працівників кадрових служб недостатня. У промислових організаціях у кадровій службі зайнято в середньому 0,3 % загальної кількості працівників, у будівельних – 0,5 %. У багатьох організаціях, де чисельність персоналу перевищує 1000 чоловік, у кадровій службі працюють 1 – 2 менеджери. Найменше фахівців, що займаються добором і розміщенням кадрів, у розрахунку на одне підприємство – у системі побутового обслуговування й в агропромисловому комплексі – по 1 людині;
- кадрові служби обмежують свою діяльність веденням кадрової документації, прийомом і звільненням працівників, регулюванням трудових відносин відповідно до трудового законодавства, яке часто порушується;
- інші питання кадрової політики (оплата, організація, безпека праці і здоров'я персоналу, правові питання трудових відносин) належать до різних роз'єднаних підрозділів, що не дозволяє виробити єдину кадрову політику організації;
- багато важливих кадрових функцій поки ще не реалізуються в українських організаціях. Серед них: стратегічне планування персоналу, комплексна оцінка діяльності, керування якістю, формування компенсаційних пакетів, створення команд, розвиток організаційної культури.

Низька ефективність роботи кадрових служб є однією з причин зниження якості і продуктивності праці на підприємствах. Для персоналу організацій, особливо державного сектору економіки, характерні демотивація праці, абсентеїзм, висока плинність кадрів. Неefективне використання праці значно обмежує конкурентоспроможність підприємств.

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

Під стратегічним управлінням людськими ресурсами ми розуміємо управління їх формуванням та використанням, спрямоване на підвищення їх конкурентоспроможності в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Перехід від управління персоналом до стратегічного управління людськими ресурсами, як свідчить аналіз західної практики, передбачає послідовність певних стадій. Ступінь та якість взаємозв'язку генеральної стратегії організації та стратегії щодо персоналу істотно змінюється в процесі еволюції. Так, на першій стадії генеральна стратегія

організації розробляється на основі таких “твердих” критеріїв, як: позиція фірми на ринку, її технологічні переваги, структура капіталу та ін. Персонал розглядається як другорядна проблема процесу планування. В реалізації стратегії людський фактор сприймається як даний, тобто припускається, що організація сама по собі матиме потрібних людей, готових якісно виконувати свої трудові обов’язки. Зв’язок між функцією управління персоналом і стратегічним менеджментом суто адміністративний, управлінська взаємодія практично відсутня. На другій стадії корпоративна стратегія розробляється без участі відділів з управління персоналом, проте останніх інформують про стратегічний план і необхідність певних дій щодо його виконання. Кадрова політика на цій стадії може бути лише реактивною, отже, недостатньо ефективною. Управлінський зв’язок між генеральною стратегією і стратегією управління людськими ресурсами – вертикальний, нисхідний, односторонній. Третя стадія передбачає розробку як генеральної організаційної стратегії, так і стратегії управління персоналом, яка, безперечно, є функціональною і орієнтованою на досягнення загальних цілей організації. Зв’язок між двома стратегіями двосторонній, це вже взаємозв’язок, хоча і досить суперечливий. Нарешті, четверта стадія характеризується істотним зростанням ролі людського чинника в організації і статусу департаменту з управління людськими ресурсами, який перетворюється на стратегічного партнера бізнесу. Стратегічне управління здійснюється спільно з департаментом людських ресурсів, що надає стратегії управління людськими ресурсами статус органічного компонента генеральної організаційної стратегії. Зв’язок між ними є інтегральним.

Варто зауважити, що навіть у західних країнах далеко не всі компанії досягли стадії інтерактивного зв’язку в стратегічному управлінні. Більш того, ідея стратегічного управління людськими ресурсами не сповідується абсолютно всіма організаціями, а деякі з них на рубежі тисячоліть взагалі відмовились від неї через зростаючу невизначеність зовнішнього середовища і прискорення організаційних змін. Зважаючи на це, чи варто рекомендувати українським підприємствам засвоєння стратегічного підходу до управління персоналом? Чи не завчасне це завдання?

На наше переконання, такий час настав. І не лише тому, що нині ціла низка успішних організацій вже має досвід стратегічного управління людськими ресурсами (ЗАТ “Оболонь”, АТ “Квазар-мікро”, АТ “Галактон”, ВАТ “КрафтФудз-Україна”, СП “Реєм-стма”, СП “Тетрапак”, ККЗ “Росинка” та ін.). Головним аргументом на користь підходу, що розглядається, є логіка сучасного розвитку українських організацій, яка вимагає комплексного і перспективного бачення свого місця в найближчому ринковому оточенні і глобальному середовищі.

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

- згрупування функцій з управління персоналом у межах одного департаменту. Такий досвід накопичив банк “Аваль”, що має доцільну організаційну структуру управління по роботі з персоналом. Вона включає чотири відділи: оцінки ефективності праці (7 осіб), оплати праці (5 осіб), обліку та найму персоналу (6 осіб), розвитку персоналу (5 осіб). Подібна структура дозволяє досягти вертикальної і горизонтальної інтеграції функцій управління людськими ресурсами, що є принциповим для забезпечення стратегічного підходу;
- ув’язка окремих функцій управління персоналом з вимогами генеральної стратегії організації. Так, відома українська компанія ВАТ “Укртранснафта” має чітко визначену стратегію розвитку, місію, цілі, завдання. Відповідно до них здійснюється підготовка кадрів компанії, що орієнтована на розвиток як поточних, так і перспективних навичок та умінь персоналу і передбачає систематич-

ний тренінг персоналу за кордоном, що особливо цінно для реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії. Коротко- та довгострокові тренінги проходили в Польщі, Росії, Англії, Голандії. На розвиток персоналу компанія щорічно витрачає 2 – 3 % ФЗП. Її унікальним набутком, що зумовлює високі конкурентні переваги, є створення цільових навчальних груп-учасників тренінгів під виконання конкретних проектів. Чисельність даних груп становить 10 – 15 осіб, включаючи саме працівників, зайнятих у проекті, незважаючи на їх різне місце в штатно-професійній структурі. Це дає змогу досягти таких переваг, як більша ефективність навчання і формування самодостатніх команд в компанії;

- залучення послуг консультантів для розв'язання завдань стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища фірми і визначення стратегічних перспектив її розвитку;
- врахування впливу глобалізації на практику управління людськими ресурсами компаній шляхом впровадження міжнародних регуляторних актів і стандартів, а також західного досвіду роботи з персоналом.

Спираючись на зазначені передумови, ми пропонуємо три вирішальних напрями формування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в українських організаціях:

**I.** Вертикальне вирівнювання стратегії управління персоналом і генеральної стратегії розвитку підприємництва.

**II.** Горизонтальне вирівнювання всіх функцій управління персоналом із загальною стратегією управління людськими ресурсами.

**III.** Розробку комплексної програми дій та заходів щодо реалізації стратегії управління людськими ресурсами в організації.

**I.** Зрозуміло, що перший напрям має стати основоположним, що означає для компанії вибір оптимальної стратегії розвитку і адекватної стратегії управління персоналом.

Світова практика управління бізнесом знає десятки і сотні різноманітних стратегій, які класифікуються на стратегії розвитку, стратегії функціонування, стратегії наступально-оборонні тощо. Аналіз даних стратегій не є метою даної статті. Для висвітлення її предмету – взаємозв'язку генеральної стратегії і стратегії управління людськими ресурсами – скористаємося стародавніми стратегіями ведення бою, які логічно вписуються в сучасний набір стратегій від конкурентних до підприємницьких [4, с. 105]. Власне конкурентні стратегії лише умовно можна вважати істинно стратегіями. Вони спрямовані на конкурентну боротьбу на своїх або інших ринках: розбити позиції противника та захищати свою “фортецю”. Керівникам таких компаній бракує перспективного бачення. Інша справа – підприємницька стратегія, заснована на проникненні в майбутнє, розробці принципово нових сфер та технологій ведення бізнесу, які не доступні конкурентам без перспективного погляду. Між ними є проміжні точки на стратегічній шкалі, яким відповідають такі стратегії: “облога фортеці”; “розбиття війська”; “розбиття союзів”; “розбиття замислів”. Основним завданням є пошук адекватних ним стратегій персоналу, тобто обґрунтування так званої стратегічної відповідності.

Проведене дослідження відомих стратегій управління людськими ресурсами показало доцільність використання типології Л. Дайера і Дж. Холдера, яка містить стратегії стимулювання, інвестування та залученості [5, р. 1 – 21]. На нашу думку, дану типологію можна використати для аналізу відповідності стратегії розвитку організації та стратегії персоналу. Проте дозволимо собі доповнити зазначений ряд стратегій ще однією – інноваційною, що, як нам уявляється, є адекватною стратегії “розбиття союзів”. На відміну

від інвестування, що спрямовано на екстенсивне та інтенсивне зростання на основі різнопланового розвитку персоналу, інноваційна стратегія базується на проривних ідеях, розробці 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, інновації, залученість. Накладаючи їх на стратегічну шкалу “конкурентність – підприємництво” побудуємо модель стратегічної відповідності на основі чотирьох пар стратегій: “облога фортеці” – стимулювання; “розбиття війська” – інвестування; “розбиття союзів” – інновації та “розбиття замислів” – залученість.

Аргументи на користь цього підходу та аналіз взаємодії кожної з чотирьох стратегічних пар представимо у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Модель стратегічної відповідності

Генеральна стратегія	Стратегія людських ресурсів
1	2
<b>“Облога фортеці”</b>	
<p>Всі сегменти ринку вже зайняті. Компанія може зіграти на якості або на економії витрат, щоб досягти конкурентних переваг. Часто змушена захищати свої позиції на ринку. Лідери компанії прагнуть уникнути ризику. Домінуючі стратегіями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімізація загальних витрат;</li> <li>• мінімізація ризику.</li> </ul>	<p>Орієнтація на стабільний штат з переважно виконавчими функціями. Новаторство та ініціатива не бажані, висока трудова і виробнича дисципліна. Пошук, мотивація та підтримка вузькоспеціалізованих робітників. Мінімізація витрат на персонал, жорстка регламентація діяльності, монотонна та рутинна робота, низький рівень кваліфікації. Незначні вкладення в розвиток персоналу, мінімальний розвиток 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 стратегіями – стимулювання.</p>
<b>“Розбиття війська”</b>	
<p>Ринки добре розвинені, компанії мають відносно стійкі позиції, проте можливе виникнення сильних конкурентів з виходом на ринок нових компаній. Потрібні помірковані лідери з вдумливим і терпеливим ставленням до подій і конкурентів. Цінується вміння захищати свої переваги, традиції, патенти, бренди. Доцільні стратегіями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ диференціації товару;</li> <li>▪ ефекту від масштабу.</li> </ul>	<p>Потреба у високо спеціалізованих 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 об’ємні 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 поєднанні фіксованих та змінних компонент, спрямованих на підтримку творчості, відданості фірмі, збереженні та примноженні знань і досвіду, цінних для компанії. Основна стратегіями – інвестування.</p>

Генеральна стратегія	Стратегія людських ресурсів
1	2
<b>“Розбиття замислів”</b>	
<p>Компанія виграє в конкурентній боротьбі ще до її початку завдяки проривним ідеям в різних сферах ведення бізнесу. Домінуючі стратегіями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення вектора зростання компанії;</li> <li>• максимізація синергетичного ефекту;</li> <li>• збереження стратегічної гнучкості.</li> </ul>	<p>Вимоги до керівництва: стратегічне мислення, підприємницька вдача, інтуїція, надчутливість до новацій, нетрадиційність підходів до управління персоналом. Вимоги до працівників: високий рівень кваліфікації, універсальні знання, вміння працювати в команді, нетрадиційність рішень, найвищий ступінь творчості та ініціативи. Ставлення до персоналу як до партнера по бізнесу, врахування інтересів особистісного розвитку працівників, гармонізація стосунків у колективі, залучення до управління. Децентралізація управління, самоконтроль, структурування і взаємозалежність трудових функцій, що забезпечує їх синергетичний ефект. Розвиток персоналу як вирощування талантів. Ототожнення цілей організації та індивідів. Працівники розглядаються як особистості. Основний сегмент персоналу – кадрове ядро осіб ключової компетентності. Винагорода за компетентність – внесок у компанію, проривні ідеї та їх реалізацію. Домінуюча стратегія: залученість.</p>
<b>“Розбиття союзів”</b>	
<p>Компанія виходить на інші ринки, руйнуючи галузеві бар’єри і “розбиваючи” ті союзи, в які вона звичайно входить у межах своєї галузі (виробник – постачальник, виробник – дистриб’ютор). “Розбиття союзів” означає також створення нових міжгалузевих союзів, венчурних союзів, вибір нових ринків і товарів. Колишні конкуренти можуть стати партнерами. Стратегіями-домінантами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• диференціювання ринків;</li> <li>• передбачення ланцюжків створення вартості – від постачальників до споживачів.</li> </ul>	<p>Лідерам потрібно 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 висувуються високі вимоги: щодо кваліфікації, досвіду, рівня освіти. Види робіт, що потребують тісної взаємодії людей різних професійних та статусних рівнів. Інтеграція різномірних трудових функцій. Орієнтація на новаторів, людей, які гнучко реагують на зміни зовнішнього середовища, вміють їх передбачати. Розвиток міждисциплінарних знань та навичок, що можуть використовуватися людьми на різних посадах. Широкий діапазон розвитку кар’єри, що забезпечує набуття 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.</p>

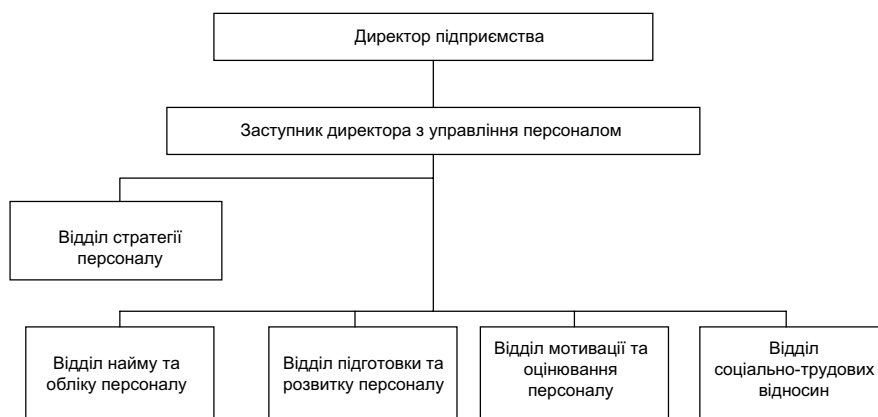
Із таблиці видно, як змінюється стратегія управління персоналом при переході від кожної стратегії до наступної, вищого рівня розвитку.

Чи можуть застосовуватись елементи моделі стратегічної відповідності на українських підприємствах? На нашу думку, так. В Україні є старі й нові ринки товарів та послуг, довго працюючі і новостворені підприємства, що застосовують традиційні та нетрадиційні управлінські технології з елементами стратегічного підходу різної якості. Вибір конкретної стратегії досягнення місії та цілей підприємства на основі ґрунтовного стратегічного аналізу є складним питанням, вартим спеціального дослідження. Та за усіх випадків, впровадження стратегічного підходу до управління людськими ресурсами передбачає другу умову.

**II.** Реформування організаційної структури управління персоналом, що забезпечує горизонтальне вирівнювання функцій управління людськими ресурсами.

Сучасна структура управління людськими ресурсами для трансформаційного періоду може мати такий вигляд (рис. 1).

Дана структура дозволяє, по-перше, об'єднати всі ключові функції управління персоналом у межах одного підрозділу. Зрозуміло, що це для управлінських організацій є найбільш революційним кроком. Адже така функція, як, скажімо, оплата й стимулювання праці здебільшого реалізується відділом праці і заробітної плати, який підпорядковується заступнику директора з економічних питань, та бухгалтерії, що підпорядковується головному бухгалтеру. Як проміжний етап можна рекомендувати наділення кадрової служби функцією мотивації праці, яка передбачала б проведення мотиваційного моніторингу, розроблення новітніх стимулів до праці, передових методик оцінювання роботи та її результатів, пошук зв'язку між внеском працівника та винагородою.



**Рис. 1.** Схема сучасної структури системи управління персоналом

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

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



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

Відділ мотивації реалізував би такі стратегічні функції:

- довгостроковий вплив на працівників з метою подолання демотивації праці та зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, створення міцного мотиваційного ядра на підприємстві та системи коротко-, середньо- і довгострокових стимулів до праці й саморозвитку в організації;
- оцінювання персоналу з позицій досягнення стратегічних цілей і можливостей використання потенціалу працівників для розв'язання перспективних завдань.

По-третє, горизонтальне вирівнювання функцій управління людськими ресурсами дає змогу посилити взаємодію кадрового підрозділу з іншими підрозділами організації. Незалежно від розмірів підприємства та його кадрової служби слід чітко прописати взаємовідносини між відділом управління людськими ресурсами та іншими структурними ланками організації. Приклад встановлення згаданих взаємовідносин наведено в таблиці 2:

Таблиця 2

Фрагмент схеми взаємовідносин відділу управління людськими ресурсами з іншими структурними підрозділами

Назва структурного підрозділу	З питань	Форма зв'язків	Найменування матеріалів, що надаються	Термін надання
1	2	3	4	5
Всі структурні підрозділи	Розробки та реалізації кадрової політики організації	Горизонтально-прямі	1. Баланс робочого часу на запланований рік	Щорічно до 25 грудня
			2. Відомості про можливості та потребу в навчанні, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів	Постійно
			3. Відомості про працівників для керівників підрозділів	За необхідністю
			4. Колдоговір	Після прийняття
		Горизонтально-зворотні	1. Матеріали та пропозиції для укладання колдоговору	До встановленої дати
			2. Відомості про потребу в персоналі	За необхідністю
			3. Пропозиції щодо навчання, підготовки, перепідготовки, перекваліфікації кадрів, кадрових переміщень	За необхідністю
			4. Графіки відпусток	До 15 грудня
Планово-економічний відділ	Формування та дотримання показників трудової діяльності	Горизонтально-зворотні	Відомості про фактичну чисельність працівників фірми за минулий місяць	Щомісяця 1 числа
		Горизонтально-зворотні	Дані про стратегію, перспективні та поточні плани розвитку організації та зміни даних, що виникають	В міру розробки й затвердження планів та прийняття рішення про відповідні зміни

При даному підході відділ управління людськими ресурсами ставиться до решти підрозділів як своїх клієнтів, яким він надає послуги. Задоволення їхніх потреб у кадрах, підвищенні кваліфікації, нових формах і методах мотивування персоналу тощо є конкретним результатом діяльності відділу управління людськими ресурсами. Цей відділ, у свою чергу, розглядається як стратегічний партнер бізнесу.

Аналогічні схеми організаційного проектування використовувалися у ВАТ “Укртранснафта”, що позитивно позначилося на взаємодії управління по роботі з персоналом з іншими підрозділами організації.

III. Розробка і прийняття програми дій щодо реалізації стратегії розвитку організації і відповідної стратегії персоналу. Якщо перші два етапи можуть бути подібними для кількох або для багатьох організацій, то третій етап є унікальним для кожної організації саме тим, що забезпечує її успіх в конкурентній боротьбі. Він вимагає справжнього мистецтва від менеджерів, блискавичної творчості команд, згуртованості колективів. Окремі аспекти реалізації стратегій персоналу передбачено розглянути в наступних випусках.

Послідовне здійснення трьох етапів впровадження стратегічного управління людськими ресурсами є безумовним підґрунтям успішного менеджменту взагалі, адекватного вимогам XXI століття.

Отже, реструктуризація функцій управління людськими ресурсами в українських організаціях потребує врахування стратегічної перспективи їх розвитку. Основними напрямками реформування є вертикальне та горизонтальне вирівнювання, що забезпечують відповідність загальної стратегії розвитку і стратегії щодо персоналу. Стратегічна відповідність має безліч конкретних форм прояву, але в її основі лежить взаємодія чотирьох пар адекватних стратегій: “облога фортеці” – стимулювання; “розбиття війська” – інвестування; “розбиття союзів” – інновації та “розбиття замислів” – залученість. Найважливішим завданням є розробка і втілення комплексної програми дій, спрямованих на реалізацію зазначеної стратегічної відповідності в унікальній для кожного підприємства формі.

### Джерела

1. *Margaret E. Alldredge and Kevin J. Nilan.* «3M's Leadership Competency Model: An Internally Developed Solution. *HRM*, Summer/Fall 2000. – Vol. 39, – Nos. 2 & 3. – P.133 – 45.
2. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М., 2004.
3. *Социальное развитие предприятия и работа с кадрами: Уч. пособие / Под. ред. В.Н. Якимова.* – М., 1989.
4. *Добренькова Е.В., Долгоруков А.М.* Стратегическое управление бизнесом. – М., 2001.
5. *Dyer L. & Holder G.W.* A Strategic Perspective Of Human Resources Management. In: L. Dyer & G.W. Holder (Eds.), *Human Resources Management: Evolving Roles And Responsibilities.* Human Resources Management- Washington DC, 1988.