

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
У ЦИВІЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»**

*(для здобувачів другого (магістерського)
рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання
зі спеціальності 263 – Цивільна безпека,
освітня програма «Охорона праці»)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2025

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами у цивільній безпеці» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання зі спеціальності 263 – Цивільна безпека, освітня програма «Охорона праці») / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. А. С. Рогозін. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. – 36 с.

Укладач канд. техн. наук, доц. А. С. Рогозін

Рецензент

В. В. Барбашин, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри охорони праці та безпеки життєдіяльності

*Рекомендовано кафедрою охорони праці та безпеки життєдіяльності,
протокол № 1 від 29.08.2024*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ.....	5
Практичне заняття № 1 Стратегічне управління у системі менеджменту організації	5
Практичне заняття № 2 Методологія та організація стратегічного планування	8
Практичне заняття № 3 Організація стратегічного планування	11
Практичне заняття № 4 Підхід до проєктування різних стратегій організації	14
Практичне заняття № 5 Вдосконалення стратегічного управління персоналом	17
Практичне заняття № 6 Дефіцит кадрів під час розвитку організації.....	21
Практичне заняття № 7 Диверсифікація у стратегічному розвитку організації.	25
Практичне заняття № 8 Оцінка ефективності стратегії управління людськими ресурсами	28
Практичне заняття № 9 Комплектування кадрів з урахуванням корпоративної культури	30
2 САМОСТІЙНА РОБОТА	34
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	34
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	35

ВСТУП

В умовах сучасних викликів, з якими стикається система цивільної безпеки, ефективне стратегічне управління людськими ресурсами стає одним із ключових факторів забезпечення її стабільності, гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Розвиток професійного потенціалу персоналу, впровадження інноваційних управлінських підходів та створення сприятливого організаційного середовища сприяють досягненню високих стандартів діяльності у сфері цивільної безпеки.

Дисципліна «Стратегічне управління людськими ресурсами у цивільній безпеці» спрямована на формування у студентів системного розуміння основних принципів і методів управління персоналом у контексті загроз та викликів, характерних для сучасного суспільства.

Ці методичні рекомендації розроблено з метою допомогти викладачам і студентам у процесі організації та проведення практичних занять, а також сприяти ефективному освоєнню матеріалу дисципліни під час самостійної роботи. Вони забезпечують структурований підхід до навчання, пропонуючи інструменти та методи для поглибленого аналізу ключових питань, розвитку практичних навичок і формування компетенцій, необхідних у професійній діяльності.

Особливість дисципліни полягає у її спрямованості на вирішення реальних проблем, які виникають у сфері цивільної безпеки. У рамках практичних занять студенти матимуть можливість аналізувати актуальні кейси, розробляти стратегії управління людськими ресурсами, а також вивчати міжнародний досвід у цій сфері. Це сприятиме формуванню у студентів системного підходу до роботи, що є важливою складовою успіху в професійній діяльності.

Дисципліна базується на міждисциплінарному підході, що дозволяє використовувати її результати не лише у сфері цивільної безпеки, а й у інших секторах. Вона відповідає сучасним тенденціям розвитку стратегічного управління людськими ресурсами, що забезпечує її високу цінність для професійної підготовки майбутніх фахівців.

1 ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Практичне заняття № 1

Стратегічне управління у системі менеджменту організації

Мета: навчитись використовувати загальні елементи стратегічного управління.

План

1.1 Поняття та сутність стратегічного управління.

1.2 Практичні завдання.

1.1 Поняття та сутність стратегічного управління

Перед виконанням цього практичного заняття необхідно вивчити загальну характеристику стратегічного управління, що є сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах змін у зовнішньому середовищі. При цьому стратегію потрібно розглядати з різних сторін. Стратегія – це засіб досягнення кінцевого результату. Стратегія поєднує всі частини організації в єдине ціле. Стратегія охоплює всі основні аспекти організації. Стратегія забезпечує сумісність усіх елементів планів організації. Стратегія – це результат аналізу сильних та слабких сторін організації, а також визначення можливостей та перешкод для її розвитку. Стратегія – це заздалегідь спланована реакція організації на зміну довкілля.

Необхідно усвідомити, що міні-стратегія організації складається з трьох елементів:

- місії;
- цілей;
- стратегічних пріоритетів.

Стратегічне управління організацією можна розглядати із трьох точок зору:

1. Види діяльності: маркетинг, дослідження та розробки, перевезення, постачання, збут, управління персоналом.

2. Етапи процесу управління: аналіз ситуації та виявлення проблем; визначення мети; планування діяльності щодо досягнення мети; здійснення основної діяльності; контроль та оцінка досягнутих результатів.

3. Елементи механізму управління: інформація, кадри, техніка керування, структура організації, фінансові засоби, технологія процесів керування.

Перехід до безпосередньої розробки стратегії організації починається з визначення місії організації, що є комплексною метою, для якої організація існує і яка має бути виконана. Далі потрібно визначитись із цілями організації, які, на відміну від місії, визначають певні конкретні напрями діяльності організації. Цілі організації поділяються на економічні та неекономічні.

Необхідно виділяти вісім ключових просторів, у межах яких організація визначає свою мету: зовнішнє середовище; інновації; продуктивність; ресурси; прибутковість; управлінські аспекти; персонал; соціальна відповідальність.

Внаслідок своєрідного синтезу стратегічних цілей організації, пріоритетів за її ресурсами виходить система стратегічних цільових пріоритетів організації. Особливу увагу рекомендується звернути на основні поняття, методи та категорії системи стратегічного управління організацією, характеристику процесу та головних етапів стратегічного управління організації, його функцій, а також особливості стратегічних рішень.

1.2 Практичні завдання

Завдання 1. Аварійно-рятувальна частина використовує дві моделі автомобілів першої допомоги (АПД) вже 10 років, напруженість оперативних обставин залишається стабільною і підстав для занепокоєння на найближчі 1–2 роки немає. Чи потрібно переходити до заміни моделей АПД на нові моделі за існуючого потенціалу організації?

Завдання 2. Організація, що діє у галузі, де крім неї є інші великі компанії, планує купити на аукціоні підприємство, що випускає 10 % продукції галузі. Інші три компанії домагаються того ж. Якою має бути стратегія стосовно конкурентів? Які ситуаційні рішення необхідно передбачити? У який момент запланувати їхнє впровадження?

Завдання 3. Щоб перемогти у конкурентній боротьбі, організація розробила нову стратегію. Чи може організація реалізовувати її, орієнтуючись на потенціал?

Завдання 4. Конструкторське бюро одного з акціонерних підприємств міста розробило та довело до серійного виробництва виріб, необхідний галузі. Доробка дослідного зразка до серії проводилася в стислий термін, виріб вийшов найвищої якості та конкурентоспроможним. Він склав 80 % всієї продукції, що випускається підприємством. Виробництво було добре налагоджене, і підприємство постійно виконувало замовлення. Головний інженер віддав розпорядження: жодних змін, удосконалень щодо цього виробу не проводити, робочі параметри не змінювати, внаслідок чого 5 років конструктори займалися лише вдосконаленням упаковки. За цей час на іншому підприємстві розробляли аналогічні вироби, але з покращеними експлуатаційними характеристиками.

У результаті на першому заводі продукцію змушені були зняти з виробництва, та підприємство стало перебудовуватися на випуск іншого виробу. Перебудова проходила дуже важко, і підприємство багато місяців не могло вийти на задану програму.

Чи доцільно було знімати з виробництва один виріб та замінювати його іншим? Як необхідно було вчинити у цій ситуації керівництву першого підприємства? Яких заходів ви вжили б перед тим, як здійснити перехід з виробництва одного виробу на інший? Охарактеризуйте позицію головного інженера. Щодо викладеної ситуації дайте характеристику стратегічного менеджменту першого і другого підприємств. Які конкурентні переваги має друге підприємство перед першим та чому?

Надайте розгорнуті відповіді на такі питання:

1. У чому основні причини виникнення стратегічного управління?
2. Визначте специфічні особливості стратегічного управління порівняно з тактичним та оперативним.
3. Що розуміється під об'єктом та предметом стратегічного управління? Наведіть приклади.
4. У чому відмінність понять «місія», «стратегічні установки», «цілі» та «завдання» у стратегічному управлінні?
5. Дайте характеристику та визначте зміст трьох стадій стратегічного управління – планування, реалізації стратегії, стратегічного контролю.

Практичне заняття № 2

Методологія та організація стратегічного планування

Мета: навчитись використовувати методологічні елементи стратегічного планування.

План

2.1 Характеристика процесу стратегічного планування.

2.2 Практичні завдання.

2.1 Характеристика процесу стратегічного планування

Поняттю «стратегічне планування» у літературних джерелах найчастіше немає чіткого визначення. Відомо, що стратегічне планування зародилося й отримало найбільший розвиток у військовій галузі та означало «мистецтво генерала» знаходити правильні шляхи досягнення перемоги. Нині воно вже не є монополією військових, ставши надбанням інших сфер діяльності.

Зростання значення стратегічного планування зумовило підвищену увагу багатьох спеціалістів до вивчення його суті та ролі.

На сьогодні, у період розвитку ринкових відносин, більшість підприємств та організацій починають усвідомлювати значення стратегічного планування і намагаються використовувати його методи у своїй діяльності. Проте стратегічне планування не знайшло достатньо повного застосування на підприємствах. Одна з причин – методи стратегічного планування, що використовуються у зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняних реалій і, як наслідок, результати їхнього застосування виявляються не завжди задовільними.

Інша причина полягає у неузгодженості методів та засобів планування, що, зі свого боку, пояснюється недостатньо повним розумінням значення існуючих взаємозв'язків засобів та методів стратегічного планування. Багато практиків, зосереджуючи увагу на окремих популярних методах і засобах, не беруть до уваги стратегічне планування як єдине ціле.

Основна мета стратегічного планування полягає у моделюванні майбутньої успішної діяльності організації.

Управління стратегічного планування розглядається як процес визначення цілей організації та їхніх змін, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.

Наголошуючи на значущості стратегічного планування, можна відзначити, що стратегічному плануванню притаманні ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування та певний горизонт планування.

Ступінь невизначеності обумовлена як ринковими умовами, так і сучасним історичним моментом, для якого характерні нестабільність політики

та економіки, недосконалість інфраструктури ринку та законодавчих актів, що стосуються виробничо-господарської діяльності підприємства.

Тимчасова орієнтація враховує у процесі планування його ставлення до минулого, сьогодення та майбутнього. Залежно від такої орієнтації планування виділяють чотири типи планування:

- реактивне;
- інактивне;
- преактивне;
- інтерактивне.

Багато фахівців проводять межу між довгостроковим та стратегічним плануванням. Це правильно, тому що стратегічне планування має на меті вироблення напрямів руху (стратегій) організації, а поняття «довгострокове» вказує лише на горизонт планування.

З точки зору горизонту планування або періоду часу стратегічне планування може бути:

- довгостроковим;
- середньостроковим;
- короткостроковим.

У стратегічному плануванні діяльності підприємства використовуються найрізноманітніші методи та моделі.

Розрізняють такі методи стратегічного планування:

- розрахунково-аналітичні;
- графоаналітичні;
- економіко-математичні;
- евристичні.

До методів та моделей стратегічного планування належать також методи та моделі стратегічного аналізу.

Широко застосовується метод розриву, головне завдання якого є визначення невідповідності чи розриву між цілями підприємства і його можливостями.

2.2 Практичні завдання

Завдання 1. Два підприємства (А і Б) надають одну й ту саму послугу, реалізують її у одній сфері і мають однакову величину прибутку. При цьому підприємство А використовує стратегічне планування, а підприємство Б – не використовує. Яке із цих підприємств функціонує більш ефективно? Чому? Яке з них більш ефективно у довгостроковій перспективі?

Завдання 2. Напишіть есе на тему «Чи може організація ефективно працювати, не використовуючи механізми стратегічного планування?».

Завдання 3. Із наведеної нижче послідовності вибрати ту, яка характерна для процесу стратегічного планування:

1. Формування стратегічних альтернатив – постановка мети – стратегічний аналіз – обґрунтування та вибір варіанта розвитку – реалізація обраного варіанта.

2. Постановка мети – стратегічний аналіз – формування стратегічних альтернатив – обґрунтування та вибір варіанта розвитку – реалізація обраного варіанта.

3. Стратегічний аналіз – постановка мети – формування стратегічних альтернатив – обґрунтування та вибір варіанта розвитку – реалізація обраного варіанта.

Завдання 4. З наведених нижче управлінських рішень виділіть стратегічні. За яких умов усі ці рішення будуть стратегічними?

1. Рішення власників підприємства про зміну керівництва.
2. Рішення керівництва підприємства розширити номенклатуру посад.
3. Рішення керівництва підприємства збільшити кількість працівників.
4. Рішення Уряду збільшити вік працівників, необхідний для виходу

на пенсію.

5. Рішення керівництва зменшити відсоток премій працівникам.

Завдання 5. Витрати на розробку стратегічного плану організації склали 200 тис. грн. У результаті реалізації плану передбачається отримання чистого прибутку у вигляді 150 тис. грн. Чи доцільно реалізовувати план із такими параметрами? Який із принципів стратегічного планування порушено?

Надайте розгорнуті відповіді на такі питання:

1. Якою є історія формування, проблематика, основна мета стратегічного планування? Як ви вважаєте, чому стратегічне планування не знайшло достатнього застосування на підприємствах?

2. Якими обставинами характеризується стратегічне планування та у чому перевага його застосування? Дати визначення поняття «стратегічне планування».

3. Що властиво стратегічному плануванню? Що зумовлює рівень ризиків? Що враховує тимчасова орієнтація? Охарактеризуйте реактивне та інактивне планування, вкажіть їхні переваги та недоліки.

4. Охарактеризуйте преактивне та інтерактивне планування, відзначаючи плюси та мінуси.

5. Розкажіть про стратегічне планування з погляду горизонту планування. Чи є розробки довго-, середньо-, короткострокових стратегічних планів обов'язковими?

6. Назвіть методи та моделі стратегічного планування. Що таке метод розриву і для яких цілей він використовується?

Практичне заняття № 3

Організація стратегічного планування

Мета: навчитись оцінювати елементи процесу стратегічного планування.

План

3.1 Загальні відомості щодо процесу стратегічного планування.

3.2 Практичні завдання.

3.1 Загальні відомості щодо процесу стратегічного планування

Розробку стратегічного плану організації рекомендується розпочинати із загальних питань і лише після цього переходити до часткових проблем. Попередні етапи аналізу дозволяють сформулювати місію організації чи стратегічну установку, включно з визначенням стратегії управління людськими ресурсами. Визначення стратегій за напрямками діяльності полегшить проблему ідентифікації стратегії корпоративного рівня (концентрація, вертикальна інтеграція, той чи інший тип диверсифікації тощо).

Аналіз зовнішнього середовища є необхідними для визначення того, який тип стратегії корпоративного рівня найбільш прийнятний для підприємства. Полегшать цю процедуру відповіді на такі питання:

1. Чи є галузь, в якій переважно діє організація, у стані стагнації чи підйому, і наскільки вона є регульованою?
2. Наскільки рівень конкуренції у галузі скорочує середню галузеву рентабельність?
3. Чи може розглядатися як доцільна можливість інвестицій в інші галузі – якщо так, то які ключові характеристики та які конкурентні переваги та можливості організації можуть бути використані в іншій галузі?
4. Які сприятливі можливості можна використовувати під час формулювання стратегії корпоративного рівня?

Необхідно визначити також стратегії бізнес-рівня, для цього треба відповісти на запитання:

1. Якщо раніше визначена та прийнята стратегія бізнес-рівня не приводить до успіху, які необхідно впровадити корективи?
2. Чи зможе організація досягти великих успіхів, якщо сфокусується на певному сегменті ринку?
3. Чи досягне організація успіху, якщо поширить свою діяльність на інші сегменти ринку?
4. Якщо організація досягла лідерства у витратах, чи принесуть додаткові переваги стратегії диференціації?
5. Чи є стратегія лідерства у витратах найбільш прийнятною на цьому етапі розвитку організації?

Сформульована місія дозволяє визначити цілі, виражені у відповідних показниках. Насправді після цього нерідко знову уточнюється місія. Наступний крок стратегічного планування – це встановлення параметрів зовнішнього середовища. Отримані результати дослідження іноді змушують ще раз уточнювати місію та цілі. Отже, процедура стратегічного планування знову повертається до початкового етапу.

Далі проводиться SWOT-аналіз, який виявляє позитивні та негативні зовнішні та внутрішні фактори діяльності організації.

Сприятливі можливості, визначені в результаті аналізу організаційного середовища, мають бути об'єднані у групи та долучені до стратегічного плану.

1. Можливості, що дозволяють використовувати сильні сторони організації. Вони можуть містити такі альтернативи, як найкраще просування створеного чи нового продукту (послуги), пропозиція нових методів використання продукту (послуги) на ринку, вивчення ринків виявлення серед них тих, на яких найефективніше можна використовувати сильні сторони організації, створення коаліцій та спільних підприємств з фірмами, сильні сторони яких є компліментарними тощо.

2. Можливості, що дозволяють подолати слабкі сторони організації. Для того щоб їх визначити, необхідно з'ясувати: чи слабкі сторони організації є суттєвими для виживання фірми? Чи впливають вони на ключові чинники успіху? Чи може організація протиставити слабким сторонам такі стратегії, як створення спільних підприємств чи альянсів з організаціями, які демонструють силу там, де організація виявляє слабкі сторони, чи може вирішити свої проблеми за допомогою технологічних інновацій, поліпшення контролю, розвитку комунікацій тощо?

3. Можливості, які дозволяють запобігти загрозам з боку організаційного оточення.

Ефективним методом тут часто стає створення альянсів та союзів з метою перешкоджання небажаним діям впливових стейкхолдерів (наприклад, таких, як заходи уряду, спрямовані на регулювання процесів галузевого розвитку) чи сильних конкурентів. Результативність подібних спілок визначається ефектом синергетичного зростання їхньої сили. Після проведеного аналізу часто доводиться повертатися до коригування цілей.

Отже, стратегічне планування – це не миттєвий, а безперервний процес. Оцінка діяльності організації, аналіз зовнішнього середовища, що змінюється, одночасно є і початком, і кінцем цього процесу.

Керівник організації, вищі менеджери повинні насамперед стежити за обставинами, що змінюються, і бути ініціаторами відповідних змін у стратегії організації. У цьому корекцію стратегічного плану необхідно здійснювати за участі персоналу. Однак іноді, якщо зовнішні зміни мають дуже динамічний характер, якщо несподівано виникає критична ситуація, необхідні корективи можуть вноситися безпосередньо вищим керівництвом.

3.2 Практичні завдання

Завдання 1. На підприємство прийшов новий керівник. І хоча в організації вже був план, розроблений минулого року його попередником новий директор почав свою діяльність з розробки стратегічного плану. Чи правильними були його дії?

Завдання 2. Станція технічного обслуговування автомобілів має змінні витрати 14 грн на виріб та продажну ціну 2 800 грн. Постійні витрати становлять 392 тис. грн. Поточний обсяг продажу – 30 тис. виробів. Організація може значно поліпшити якість товару, збільшивши постійні витрати на 168 тис. грн. Змінні витрати збільшаться до 16,8 грн, різко зросте випуск продукції (до 50 тис. виробів вищої якості). Все це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації. Чи має СТО вносити корективи до наявного стратегічного плану?

Завдання 3. Становище великого підприємства стабільне, а майбутнє безхмарне. Чи потрібно під час стратегічного планування дослідити стратегії конкурентів, зважаючи на те, що витрати на дослідження становлять 2 % прибутку?

Надайте розгорнуті відповіді на такі питання:

1. З яких елементів складається цикл стратегічного планування?
2. З яких чинників формулюється стратегія?
3. Чи може організація вижити, якщо відмовиться від розробки та реалізації стратегії?
4. Який тип плану готується насамперед під час створення нової організації і чому?
5. Який зв'язок між стратегічними, тактичними та іншими планами?
6. Охарактеризуйте структуру стратегічного плану.

Практичне заняття № 4

Підхід до проєктування різних стратегій організації

Мета: навчитись формувати стратегії розвитку організації.

План

4.1 Загальний підхід до вироблення різних стратегій організації.

4.2 Практичні завдання.

4.1 Характеристики небезпечних факторів повені

Перед виконанням завдання необхідно ознайомитися з тим, як досягаються цілі організації, вирішуються завдання, що стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси.

Основними елементами стратегії є:

- система цілей, що містить місію, а також загальноорганізаційні та специфічні цілі;
- політика, змістом якої є сукупність конкретних правил організаційних процесів, встановлених для досягнення поставлених цілей;
- плани, тобто система конкретних дій щодо реалізації прийнятої політики, спрямованої на вирішення задачі розподілу ресурсів.

Засвоївши ці теоретичні положення, можна розпочинати вивчення видів стратегій організації. Для найкращого розуміння проблеми розглянемо схему трьох рівнів стратегічних рішень (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Рівні стратегічних рішень

На першому рівні обирається корпоративна стратегія, яку називають портфельною. Головною особливістю корпоративної (портфельної) стратегії є те, що вона характеризує загальний напрямок зростання підприємства, розвиток її діяльності, показує, як керувати різними видами напрямків, щоб збалансувати портфель напрямів основної діяльності.

На рівні корпоративної стратегії ухвалюються найскладніші рішення про організаційну структуру підприємства та диверсифікацію діяльності.

На другому рівні розробляється ділова стратегія, або бізнес-стратегія.

Усі конкурентні стратегії розробляються з урахуванням трьох базових стратегій:

- лідерство у витратах;
- диференціація напрямів;
- фокусування (концентрація).

Стратегія лідерства у витратах спрямована на досягнення конкретних переваг за допомогою низьких витрат за окремі елементи товарів чи послуг.

Стратегія диференціації має на меті створити для організації можливість пропонувати у зовнішньому середовищі товари або послуги з кращими характеристиками, ніж конкуренти.

Стратегія фокусування, або вузької спеціалізації, передбачає вибір обмеженої за масштабами діяльності з різко окресленим колом споживачів. Вона заснована на виборі вузької сфери конкуренції всередині галузі.

Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділів (служб), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу у рамках загальної стратегії. Так, типова стратегія відділу з персоналу може концентруватися на розробці шляхів збільшення рівня якості персоналу. Прикладами функціональних стратегій у сфері науково-дослідних робіт (НДР) може бути технологічне лідерство чи прямування за лідером. Фінансова стратегія організації орієнтована на прискорення обороту коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості.

За важливості всіх функціональних стратегій особливу увагу необхідно приділити стратегії управління персоналом, яка є ключовою функціональною стратегією.

4.2 Практичні завдання

Завдання 1. До вас, як до консультанта, звернувся керівник великого транспортного підприємства з питанням, чи потрібна для його організації корпоративна стратегія, якщо вже розроблена ділова стратегія? Що ви йому відповіли б?

Завдання 2. Під час розробки стратегії розвитку організації деякі управлінці вважають найнадійнішим критерієм успішності діяльності організації прибуток або коефіцієнти, що її характеризують; норму рентабельності, дохід у розрахунку на акцію, норму повернення інвестицій тощо. Тому жодні інші критерії для оцінки успішної діяльності організації не потрібні.

Чи згодні Ви з такою точкою зору?

Надайте розгорнуті відповіді на такі питання:

1. Що розуміємо під стратегією організації?
2. Назвіть основні елементи стратегії та розкрийте їхній зміст.
3. Чим відрізняється корпоративна стратегія від інших стратегій організації?
4. Охарактеризуйте основні бізнес-стратегії.
6. У чому виявляються переваги та недоліки стратегії диференціації?
7. Охарактеризуйте стратегію фокусування, стратегію диверсифікації.

Практичне заняття № 5

Вдосконалення стратегічного управління персоналом

Мета: навчитись визначати напрямки вдосконалення стратегічного управління персоналом.

План

5.1 Загальні положення вдосконалення стратегічного управління персоналом.

5.2 Практичні завдання.

5.1 Загальні положення

Стратегічне управління персоналом є одним із ключових елементів успіху сучасних підприємств. В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, цифровізації бізнесу та зростання конкуренції, ефективне управління людськими ресурсами стає вирішальним фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Проте багато підприємств стикаються з труднощами у впровадженні стратегічних підходів до управління персоналом. Серед основних проблем – низька мотивація працівників, нестача кваліфікованих кадрів, слабка інтеграція HR-стратегії з загальною стратегією компанії.

На багатьох підприємствах стратегічне управління персоналом залишається на недостатньо високому рівні. До основних проблем належать:

1. Недостатність чіткої HR-стратегії. У багатьох компаніях управління персоналом здійснюється на оперативному рівні, без довгострокового планування.

2. Низький рівень автоматизації. Недостатність сучасних технологій ускладнює облік, аналіз і планування роботи з персоналом.

3. Нестача інвестицій у розвиток працівників. Брак фінансування навчальних програм погіршує кваліфікацію кадрів і продуктивність.

4. Недостатній зв'язок HR-політики з загальною стратегією організації. Це призводить до розриву між цілями організації та можливостями персоналу.

5. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників.

До зовнішніх факторів належать технологічні зміни, глобалізація ринку праці, зростання конкуренції та нестача кваліфікованих спеціалістів. Внутрішні фактори містять організаційну культуру, рівень цифрової трансформації та гнучкість управління. Успішне стратегічне управління персоналом потребує урахування цих чинників і адаптації до змін.

Шляхи вдосконалення стратегічного управління персоналом.

Розробка чіткої HR-стратегії.

Одним із перших кроків до вдосконалення є розробка цілісної HR-стратегії, яка відповідає місії та цілям компанії.

Ключові етапи:

- аналіз потреб організації: визначення ключових компетенцій, які необхідні для досягнення стратегічних цілей;
- формулювання цілей і показників ефективності: наприклад, збільшення продуктивності працівників на певний відсоток;
- інтеграція HR-стратегії в загальну стратегію організації (це забезпечує узгодженість і ефективність управлінських рішень).

Впровадження сучасних HR-технологій

Сучасні технології допомагають значно покращити управління персоналом. Автоматизація HR-процесів та використання програмного забезпечення для управління зарплатами, графіками роботи, звітністю тощо зменшує адміністративне навантаження. Онлайн-платформи для навчання та рекрутингу забезпечують швидкий доступ до інформації та ефективне управління талантами.

Розвиток співробітників є одним із основних аспектів стратегічного управління персоналом.

Кроки для вдосконалення:

1. Організація навчальних програм. Компанії можуть співпрацювати з навчальними закладами або створювати внутрішні школи для підвищення кваліфікації працівників.
2. Стимулювання безперервного навчання. Важливо створювати умови для розвитку нових навичок, особливо в умовах швидкої зміни технологій.
3. Підтримка кар'єрного росту. Запровадження програм наставництва та планування кар'єри мотивує співробітників досягати нових висот.
4. Розвиток лідерських якостей і управлінських компетенцій
5. Програми наставництва. Допомагають передавати досвід від старших спеціалістів до молодих працівників.
6. Коучинг і тренінги для керівників. Вони сприяють формуванню компетенцій для ухвалення ефективних рішень та управління змінами.
7. Оцінка лідерських якостей. Регулярна оцінка допомагає визначити потенціал майбутніх лідерів.
8. Формування корпоративної культури. Корпоративна культура є основою успішного стратегічного управління персоналом.
9. Мотиваційні програми. Гнучка система бонусів, винагород і пільг підвищує залученість персоналу.
10. Комунікація та взаємодія. Відкрите спілкування між керівництвом і працівниками сприяє створенню довірчих відносин.

Гнучкість в управлінні персоналом

У сучасних умовах підприємства повинні адаптувати свої підходи до роботи з персоналом:

1. Гібридні моделі роботи. Поєднання віддаленої та офісної роботи підвищує продуктивність і задоволеність працівників.
2. Гнучкі графіки роботи. Вони дозволяють працівникам краще балансувати між роботою та особистим життям.
3. Індивідуальний підхід. Врахування потреб кожного співробітника допомагає забезпечити високий рівень мотивації.

Оцінки ефективності стратегічного управління персоналом є важливим етапом вдосконалення управління персоналом. Для цього використовуються:

1. Ключові показники ефективності (KPI). Наприклад, рівень залученості працівників, продуктивність, плинність кадрів.
2. Регулярний перегляд стратегії. Оцінка результатів дозволяє вчасно коригувати підходи до управління.
3. Опитування та зворотний зв'язок. Важливо враховувати думку співробітників для вдосконалення процесів.

Вдосконалення стратегічного управління персоналом є важливим кроком для підвищення ефективності підприємств. Розробка чіткої HR-стратегії, впровадження сучасних технологій, інвестиції у розвиток працівників, формування корпоративної культури та забезпечення гнучкості в управлінні сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Регулярна оцінка ефективності дозволяє швидко адаптувати стратегію до змін і забезпечувати успішний розвиток організації.

5.2 Практичні завдання

Заповніть анкету, відзначивши позначкою, які твердження вам найближчі (від 1 – «зовсім не відповідає» до 5 – «підходить повністю») для підприємства на якому ви проходили практику або працювали:

Таблиця 5.1 – Основні підходи з управління персоналом

№ з/п	Основні підходи	Оцінка				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1 HR-менеджмент						
1.1	HR-менеджмент повністю інтегрований у стратегічне планування					
1.2	HR-менеджмент використовується як частина повсякденної роботи лінійних керівників					
1.3	HR-менеджмент відповідає вимогам бізнес-стратегії					
1.4	Усі напрями політики та діяльності HR-менеджменту узгоджені, складають єдине ціле та підсилюють ефективність один одного					
1.5	Усі напрями політики та діяльності HR-менеджменту узгоджені, складають єдине ціле та підсилюють ефективність один одного					
1.6	Структура організації гнучка та маневрена за рахунок поєднання працівниками кількох професій					

Продовження таблиці 5.1

1	2	3	4	5	6	7
1.7	HR-менеджмент має бути зосереджений на засобах досягнення конкурентної переваги					
1.8	Джерелом конкурентної переваги є людський капітал					
2 Значення персоналу						
2.1	Високий ступінь зацікавленості працівників безпосередньо впливає на якість роботи організації в усіх аспектах незалежно від конкретної конкурентної стратегії					
2.2	Високий результат очікується у разі поєднання висококваліфікованого персоналу та найбільш ефективних витрат					
2.3	Працівники лояльні до свого підприємства і повністю зацікавлені у високій якості своєї роботи					
2.4	Під час відбору потрібна людина з успішним досвідом командної роботи, готова до співпраці, комунікабельна					
2.5	Якість продукції безпосередньо залежить від кваліфікованості працівників, які виробляють цю продукцію.					
2.6	Високопродуктивний бізнес має на увазі інтелектуальний капітал та здатність передбачати майбутнє					
2.7	Людські ресурси повинні мати цінність, рідкість та унікальність					
3 Оцінка та винагорода						
3.1	Оцінюється внесок у роботу всієї команди та підтримка інших, винагороджується команда					
3.2	Оцінюється індивідуальний внесок кожного працівника					
3.3	Оцінюється поведінка людських ресурсів, їх навички, знання, відносини та компетентність					

Надайте відповіді на такі питання:

1. Які з наведених у таблиці тверджень вам найближчі за духом?
2. Виявіть та поясніть найбільш слабкі місця запропонованих підходів.
3. Опишіть запропоновані вами шляхи вдосконалення стратегічного управління персоналом на цьому підприємстві.

Практичне заняття № 6

Дефіцит кадрів під час розвитку організації

Мета: оволодіти навичками з'ясування причин дефіциту кадрів.

План

6.1 Аналіз причин дефіциту кадрів в організації під час її розвитку.

6.2 Практичні завдання.

6.1 Загальні положення

Дефіцит кадрів є однією з ключових проблем, з якою стикаються організації в процесі свого розвитку. Він може суттєво вплинути на здатність організації досягати стратегічних цілей, виконувати операційні завдання та підтримувати конкурентоспроможність. Причини цієї проблеми є багатогранними і можуть містити як внутрішні, так і зовнішні чинники. Розглянемо процес з'ясування причин дефіциту кадрів в організації в контексті її розвитку, виділимо основні етапи аналізу, можливі джерела проблеми та методи їх подолання.

Дефіцит кадрів: суть проблеми

Дефіцит кадрів виникає, якщо в організації бракує достатньої кількості кваліфікованих працівників для виконання її функцій. Ця проблема може бути обумовлена низкою причин, таких як:

- високий рівень плинності кадрів;
- недостатній рівень підготовки персоналу;
- низька привабливість робочих місць;
- нерівномірний розподіл ресурсів на ринку праці.

У контексті розвитку організації дефіцит кадрів може бути особливо загрозливим, адже він перешкоджає впровадженню нових проєктів, технологій та масштабуванню діяльності.

Процес з'ясування причин дефіциту кадрів містить кілька послідовних етапів, які дозволяють організації визначити першопричини проблеми та вжити необхідних заходів для її вирішення.

Постановка проблеми. На цьому етапі керівництво організації визначає масштаби проблеми та її вплив на діяльність організації. Основні питання для аналізу:

1. У яких підрозділах найбільше бракує кадрів?
2. Які функції страждають через відсутність персоналу?
3. Як дефіцит кадрів впливає на виконання стратегічних цілей?

Збір даних. Для розуміння причин дефіциту кадрів необхідно зібрати кількісні та якісні дані. Джерелами інформації можуть бути:

1. HR-аналітика (звітність про плинність кадрів, відгуки працівників, статистика вакансій).
2. Опитування працівників (анонімні анкети, інтерв'ю з персоналом).
3. Аналіз ринку праці (дослідження середньої зарплати, конкурентів, попиту на спеціальності).
4. Зворотний зв'язок від керівників підрозділів, які безпосередньо стикаються з проблемою нестачі персоналу.

Аналіз основних причин. На цьому етапі використовуються методи аналізу, які дозволяють знайти корінь проблеми:

1. Метод «5-ти чому» (виявлення глибинних причин через послідовні запитання «чому?»).
2. Аналіз SWOT (визначення внутрішніх слабких сторін організації, які сприяють дефіциту кадрів).
3. Діаграма Ісікави (аналіз всіх можливих чинників, що впливають на проблему).

Основні причини дефіциту кадрів в організації. Внутрішні чинники:

1. Низький рівень зарплат. Якщо рівень оплати праці у компанії нижчий за середньоринковий, працівники схильні шукати кращі умови у конкурентів.
2. Недостатній розвиток корпоративної культури. Брак мотивації, незадоволення умовами праці та слабка взаємодія між підрозділами сприяють зростанню плинності кадрів.
3. Обмежені можливості для кар'єрного росту. Якщо працівники не бачать перспектив для професійного розвитку, це може призвести до їхнього звільнення.
4. Неефективна кадрова політика. Брак стратегії рекрутингу або недоліки у процесі підбору персоналу можуть стати причиною незаповнених вакансій.

Зовнішні чинники:

1. Конкуренція на ринку праці. Розвиток технологій та зміни у попиті на професії можуть створити дефіцит кваліфікованих фахівців у певних галузях.
2. Міграція робочої сили. Виїзд кваліфікованих кадрів за кордон часто призводить до нестачі спеціалістів всередині країни.
3. Демографічні зміни. Зменшення частки працездатного населення через старіння суспільства або низьку народжуваність впливає на доступність робочої сили.

Методи вирішення проблеми:

1. Оптимізація HR-процесів. Аналіз конкурентів, порівняння умов праці з ринковими стандартами допоможе залучити та утримати кращих працівників.

2. Поліпшення процесів рекрутингу. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація рекрутингу, розширення пошуку через соціальні мережі або спеціалізовані платформи.

3. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації. Інвестиції у професійний розвиток працівників дозволяють підготувати кадри для внутрішніх потреб компанії.

Робота з мотивацією персоналу:

1. Запровадження програм лояльності. Бонуси, премії, розширений соціальний пакет сприяють утриманню кадрів.

2. Покращення корпоративної культури. Організація командних заходів, залучення співробітників до ухвалення рішень, покращення внутрішньої комунікації.

3. Гнучкі умови роботи. Дистанційна робота, адаптивний графік стають дедалі популярнішими серед працівників.

Моніторинг і оцінка ефективності. Вирішення проблеми дефіциту кадрів потребує постійного контролю. Регулярний моніторинг дозволяє оцінити, наскільки впроваджені заходи сприяють подоланню проблеми. Основні інструменти моніторингу:

- аналітика плинності кадрів;
- опитування працівників щодо задоволеності умовами праці;
- оцінка ефективності навчальних програм.

Процес з'ясування причин дефіциту кадрів в організації є багатоетапним і містить як аналіз внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Виявлення основних причин та їхнє усунення дозволяє не лише подолати поточні труднощі, а й створити стійку кадрову стратегію для забезпечення сталого розвитку організації. Успішне вирішення проблеми потребує комплексного підходу, що містить як аналіз, так і впровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом.

6.2 Практичні завдання

«Варта» – мережа підприємств, що надають послуги із забезпечення техногенної безпеки, всього в місті три відділення організації. На сьогодні керівник зайнятий організацією ще одного підприємства, проте він зіткнувся з проблемою – поряд з одним із підприємств з'явилися конкуренти. Нова фірма вирішила не турбувати себе пошуком персоналу і переманила до себе частину працівників з «Варта», спокусивши їх більш високою заробітною платою, більш гнучким графіком роботи і можливістю регулярно підвищувати свою кваліфікацію.

Керівник вирішив цю проблему, збільшивши навантаження на вже працюючих співробітників. Заробітна плата при цьому, природно, підвищувалася, проте не в тому розмірі, в якому її хотіли бачити завантажені працівники, до того ж багато хто бажав більше вільного часу, а не підвищення зарплати.

Раніше такої проблеми не було, тому що регулярно проводилося підвищення кваліфікації співробітників, різні корпоративні заходи, співробітники отримували подарунки на день народження і свята тощо. Проте через планування організації нового підприємства, яке вимагало достатньо потужного фінансування, всі ці моменти залишилися у минулому, оскільки кошти, заощаджені на цих заходах, витрачалися на розвиток бізнесу. Співробітники, не знаючи про плани керівництва, були дуже здивовані зміною ставлення до себе, багато хто почав думати, що ситуація – це сигнал про те, що організація на межі краху. Це також стало причиною звільнення та переходу деяких співробітників до конкурентів. Враховуючи заплановане відкриття нового підприємства, питання дефіциту кадрів постало дуже гостро.

Надайте відповіді на такі питання:

1. Як би ви скоригували стратегію управління людськими ресурсами, щоб вирішити проблему дефіциту кадрів?
2. Яких основних помилок припустилося керівництво щодо персоналу?
3. Який тип стратегії, повинен бути застосований у цьому випадку, щоб відповідати загальній стратегії організації, орієнтованої на розвиток бізнесу?

Практичне заняття № 7

Диверсифікація у стратегічному розвитку організації

Мета: оволодіти навичками визначення доцільності та обсягів диверсифікації діяльності організації.

План

7.1 Загальні положення.

7.2 Практичні завдання.

7.1 Загальні положення

Диверсифікація діяльності є важливим стратегічним кроком для багатьох організацій, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, зменшити ризики та відкрити нові можливості для розвитку. Успіх такого процесу значною мірою залежить від кадрового забезпечення, оскільки персонал є ключовим ресурсом для реалізації нових напрямків діяльності. Розглянемо основи розробки стратегії кадрового забезпечення організації під час диверсифікації, проаналізуємо основні виклики, шляхи їх подолання та надамо практичні рекомендації для ефективного управління персоналом у цьому контексті.

Роль диверсифікації у стратегічному розвитку організації

Диверсифікація – це процес розширення сфери діяльності організації шляхом освоєння нових ринків, продуктів або послуг. Вона може бути пов'язана з:

- горизонтальною диверсифікацією (випуском нових продуктів у рамках тієї ж галузі);
- вертикальною інтеграцією (освоєнням нових етапів виробничого циклу);
- конгломератною диверсифікацією (виходом на ринки, які не пов'язані з основною діяльністю компанії).

Успіх диверсифікації значною мірою залежить від людського фактора. Освоєння нових напрямів потребує наявності висококваліфікованого персоналу, здатного працювати в умовах змін та опановувати нові компетенції.

Основи стратегії кадрового забезпечення в процесі диверсифікації

Кадрове забезпечення під час диверсифікації містить планування, залучення, адаптацію, навчання та утримання персоналу, необхідного для реалізації нових стратегічних цілей.

Цілі стратегії кадрового забезпечення:

1. Задоволення потреб у спеціалістах для нових напрямків діяльності.
2. Підвищення кваліфікації існуючого персоналу.
3. Формування гнучкої організаційної культури.
4. Мінімізація плинності кадрів.

Етапи розробки стратегії. Аналіз поточного стану. Оцінка кадрового потенціалу організації містить:

- рівень кваліфікації працівників;
- відповідність навичок новим вимогам;
- структуру організації.

Визначення потреб у персоналі. Прогнозування необхідної кількості та кваліфікації кадрів з урахуванням особливостей нових напрямів діяльності.

Розробка програми адаптації та розвитку персоналу містить план навчання, перепідготовки, наставництва.

Моніторинг і коригування стратегії. Регулярна оцінка ефективності впроваджених заходів із можливістю оперативного реагування на зміни.

Ключові виклики у кадровому забезпеченні під час диверсифікації

Освоєння нових напрямків часто потребує спеціалістів з унікальними навичками, які можуть бути недоступними на локальному ринку праці. Персонал може неохоче сприймати нові напрями діяльності через страх невизначеності, втрату стабільності або необхідність змінювати звичний підхід до роботи. Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації потребують значних інвестицій, що може бути викликом для компаній із обмеженим бюджетом. Зміни, пов'язані з диверсифікацією, можуть призвести до зростання рівня плинності, особливо серед працівників, які не бачать для себе перспектив у нових умовах.

Практичні аспекти розробки стратегії кадрового забезпечення:

- планування потреб у персоналі;
- створення кадрового резерву;
- забезпечення організації працівниками для нових напрямків діяльності через програму розвитку лідерів і формування внутрішнього кадрового резерву;
- аналіз майбутніх потреб;
- визначення кількості працівників, необхідних для кожного етапу диверсифікації;
- рекрутинг і залучення нових працівників;
- адаптація підбору персоналу до нових вимог;
- використання сучасних платформ для пошуку спеціалістів у вузьких галузях;
- розширення географії пошуку;
- залучення працівників із інших регіонів або країн за рахунок релокаційних програм.

Навчання та розвиток персоналу:

1. Програми підвищення кваліфікації. Організація курсів, тренінгів та воркшопів, спрямованих на здобуття нових навичок.
2. Інтеграція інноваційних підходів до навчання
3. Використання e-learning платформ, симуляторів, відеокурсів.
4. Партнерство з навчальними закладами.

5. Співпраця з університетами та коледжами для підготовки спеціалістів за унікальними програмами.

Управління змінами:

1. Розвиток корпоративної культури. Впровадження цінностей інноваційності та адаптивності серед працівників.

2. Програми підтримки працівників. Надання психологічної допомоги, гнучких умов роботи, наставництва.

Комунікаційна стратегія: регулярне інформування персоналу про цілі, етапи та успіхи диверсифікації; моніторинг ефективності стратегії кадрового забезпечення; оцінка ефективності стратегії має здійснюватися на основі чітких метрик, таких як:

- рівень плинності кадрів;
- задоволеність працівників;
- продуктивність праці;
- виконання планів розвитку персоналу;
- кількість успішно реалізованих нових проєктів.

Стратегія кадрового забезпечення є ключовим елементом успішної реалізації диверсифікації діяльності організації. Вона має базуватися на глибокому аналізі потреб, забезпечувати ефективний підбір, навчання та утримання персоналу, а також сприяти формуванню адаптивної корпоративної культури. Успішна кадрова стратегія дозволяє організації не лише подолати виклики, пов'язані з диверсифікацією, але й закласти основу для сталого розвитку в майбутньому.

7.2 Практичні завдання

«Пожзахист» – це державна організація, основне призначення якої – задовольнити потребу держави в обладнанні протипожежного призначення.

Організація використовувала одну стратегію управління людськими ресурсами, поки «Пожзахист» не очолив новий керівник. Він оцінив унікальність виробленого організацією продукту та її затребуваність на ринку і зробив висновок, що не тільки держава потребує продукції підприємства, але й інші зацікавлені особи, яким можна цей товар продавати у вигляді різної тематики. (Природно, що цей напрямок діяльності був узгоджений з органами влади, і пріоритетним завданням також і залишилося надавати державі необхідну продукцію та послуги).

Необхідність урахування вимог нових для організації споживачів призвело до того, що виникла потреба в молодих кваліфікованих кадрах, зокрема у нових спеціалістах, яких раніше «Пожзахист» не потребував: PR-спеціалістах, маркетологах тощо.

Надайте відповіді на такі питання:

1. Як би ви сформулювали загальну стратегію для цієї організації?
2. Як змінилася бізнес-стратегія підприємства з приходом до управління нового керівника?
3. Чи існує, на вашу думку, взаємозв'язок між етапами життєвого циклу підприємства та обраною загальною стратегією?

Практичне заняття № 8

Оцінка ефективності стратегії управління людськими ресурсами

Мета: оволодіти навичками оцінки ефективності стратегії управління людськими ресурсами.

План

8.1 Загальні відомості про організацію.

8.2 Практичні завдання.

8.1 Загальні відомості про організацію

Консалтингова компанія «Пронто» була створена 14 листопада 2002 року.

Головний вид діяльності організації – надання консалтингових послуг у сфері цивільної безпеки. Консалтингова компанія «Пронто» надає платні та безкоштовні послуги.

Мета компанії «Пронто» – зайняти провідні позиції на ринку регіону з надання якісних консалтингових послуг.

Місія компанії «Пронто» – надання високоякісних послуг, що дозволяють задовольняти потреби ринку регіону та запити окремих споживачів.

Однією з цілей організації є робота з персоналом, а саме підвищення якості працівників шляхом їхнього безперервного навчання та достатнього стимулювання (підвищення заробітної плати).

Керівництво здійснює генеральний директор підприємства.

Розглянута організаційна структура є лінійно-функціональною. Функції відділу по роботі з персоналом виконує менеджер-статист, який заповнює табель відпрацьованих за місяць годин, враховує плинність кадрів за рік, нараховує заробітну плату, оформляє документи найму та звільнення працівників, веде діловодство, складає графіки навчальних програм та крім перерахованих функцій веде облік клієнтів, складає щотижневі звіти доходів від діяльності.

Організація надає підтримку вихованню командного духу, творчий підхід до справи, встановлення довірчих відносин між співробітниками. І, відповідно, більшість співробітників відзначають коучинг для стимулювання інтересу до навчання. Важливо й те, що працівники різних підрозділів усвідомлюють свою значущість та рівність один перед одним. Усі працівники незалежно від свого становища мають однаковий доступ до навчання.

В організації використовуються такі підходи до навчання: програми, створені самою організацією, та залучення експертів ззовні. Також для проходження деяких програм навчання працівники прямують до інших регіонів.

Співробітники мають доступ до відомостей про ділову сферу їхньої компанії. Вони значною мірою інформовані про плани діяльності організації, а

також про фінансові звіти. В організації інформація доступна не тільки менеджерам вищої та середньої ланки, а відкрита більшості працівників. Це дуже важливо в ситуаціях, коли службовці мають право ухвалювати самостійні рішення з багатьох питань, їм необхідно знати більше про корпоративні інтереси компанії.

Співробітники починають усвідомлювати себе повноправними членами організації. Гнучкість у міжособистісних відносинах, творчий підхід до справи, готовність змінити свою позицію і сприймати нове стають обов'язковими навичками для успішного функціонування працівника та організації в цілому в глобальному ринковому просторі сучасного світу.

Співробітники підкреслюють, що у організації відбулися зміни у відносинах між співробітниками.

В організації створена ініціативна група, що складається з трьох осіб: генерального директора та двох керівників відділів. Ініціативна група відповідає за проведення програм навчання, організацію коучингу, мотивацію працівників, залучення до навчання стейкхолдерів, тобто відповідає за перехід до моделі самонавчання.

8.2 Практичні завдання

Надайте відповіді на такі питання:

1. Яка на вашу думку HR-стратегія реалізується в цій організації?
2. Назвіть основні суб'єкти оцінки ефективності кадрових рішень «Пронто», наведіть низку показників для оцінки ефективності стратегічних кадрових рішень.
3. Чи є обрані кадрові рішення ефективними задля досягнення цілей організації «Пронто»?
4. Як навчання персоналу впливає на цілі організації?
5. Чи має ця організація ознаки організації, що самонавчається?

Практичне заняття № 9

Комплектування кадрів з урахуванням корпоративної культури

Мета: оволодіти навичками формування кадрів з урахуванням корпоративної культури.

План

9.1 Загальні положення.

9.2 Практичні завдання.

9.1 Загальні положення

Комплектування кадрів є одним із ключових завдань у сфері управління персоналом, від якого залежить ефективність роботи організації, її конкурентоспроможність та здатність досягати стратегічних цілей. Водночас сучасний бізнес усе частіше визнає значення корпоративної культури як фундаментального чинника, який впливає на успіх роботи колективу. Врахування корпоративної культури під час підбору персоналу не тільки сприяє залученню працівників із відповідними навичками, але й забезпечує гармонію у взаєминах, підвищує мотивацію та зменшує плинність кадрів.

Розглянемо підхід до комплектування кадрів з урахуванням корпоративної культури, його етапи, методи та практичні інструменти.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, правил та поведінкових стандартів, які формують унікальну атмосферу в організації та впливають на взаємодію між працівниками, клієнтами та партнерами.

Корпоративна культура містить:

1. Основні цінності (наприклад, інноваційність, командну роботу, клієнтоорієнтованість).
2. Місію та бачення компанії.
3. Формальні та неформальні правила поведінки.
4. Стиль управління.
5. Традиції та ритуали.

Роль корпоративної культури у підборі персоналу

Підбір кадрів, які відповідають корпоративній культурі, сприяє:

- зменшенню конфліктів між працівниками;
- підвищенню продуктивності;
- створенню згуртованого колективу;
- зміцненню бренду роботодавця.

Якщо працівник не поділяє цінності організації, це може призвести до:

- зниження мотивації;
- підвищення плинності кадрів;
- погіршення командної роботи;

- зниження загальної ефективності.

Підхід до комплектування кадрів з урахуванням корпоративної культури.

Комплектування кадрів із врахуванням корпоративної культури ґрунтується на поєднанні професійних компетенцій кандидата із його особистими якостями, які відповідають цінностям і нормам організації.

Етапи комплектування кадрів:

1. Оцінка корпоративної культури організації.

- аналіз існуючих цінностей та норм;
- визначення ключових компетенцій, які відповідають культурі (наприклад, гнучкість, проактивність, інноваційність);
- інтерв'ю з працівниками для з'ясування їхнього бачення культури компанії.

2. Формування профілю ідеального кандидата. Визначення не лише професійних, але й поведінкових характеристик, які важливі для компанії. Наприклад, у компанії зі швидким темпом роботи можуть бути важливими такі риси, як стійкість до стресу та здатність швидко адаптуватися до змін.

3. Розробка адаптованого процесу рекрутингу:

- долучення питань про корпоративні цінності до опису вакансій;
- застосування методів, які дозволяють оцінити не лише компетенції, але й сумісність із культурою.

4. Оцінка кандидатів:

- проведення інтерв'ю на основі поведінкових питань;
- використання тестів на відповідність корпоративним цінностям;
- оцінка за допомогою кейсових завдань, які імітують типові робочі ситуації.

5. Інтеграція у команду:

- розробка програми адаптації, яка містить ознайомлення з корпоративною культурою;
- призначення наставників для нових працівників.

Методи та інструменти оцінки відповідності корпоративній культурі

Інтерв'ю на основі компетенцій дозволяє оцінити, як кандидат поведився у минулому, і передбачити його поведінку в майбутньому.

Для аналізу поведінкових характеристик використовуються:

- тести на емоційний інтелект;
- опитувальники особистісних якостей;
- оцінка на основі рольових ігор.

Кейсові завдання: кандидату пропонується вирішити робочу ситуацію, яка відповідає реаліям компанії. Це дозволяє оцінити:

- підхід до ухвалення рішень;
- стиль комунікації;
- здатність працювати в команді.

Практичні рекомендації для комплектування кадрів з урахуванням корпоративної культури.

Підкреслення культури на етапі залучення кандидатів

Компанія має активно просувати свою місію, цінності та переваги роботи. Це може містити:

- використання соціальних мереж для демонстрації корпоративного життя;
- створення сторінки «життя у компанії» на сайті.

У вакансії важливо зазначати, що саме компанія цінує у працівниках, і які особисті якості будуть важливими для успіху.

Члени існуючої команди можуть брати участь в оцінці кандидатів. Це сприяє:

- перевірці, наскільки кандидат підходить до колективу;
- зміцненню командного духу.

Нові працівники мають бути ознайомлені з основними цінностями та стандартами компанії. Це можна реалізувати через:

- спеціальні тренінги та орієнтаційні програми;
- ознайомлення з реальними історіями успіху у компанії.

Корпоративна культура має бути живим організмом, що змінюється разом із компанією. Для цього важливо:

- проводити регулярні опитування працівників;
- залучати працівників до створення ініціатив, які зміцнюють культуру.

Виклики у процесі комплектування кадрів із врахуванням культури

Якщо організація сама не має чіткого уявлення про свою культуру, це ускладнює підбір кадрів.

Іноді складно знайти кандидатів, які одночасно відповідають і професійним вимогам, і культурним стандартам.

Оцінка відповідності корпоративній культурі може бути суб'єктивною, якщо не використовуються стандартизовані методики.

Комплектування кадрів із врахуванням корпоративної культури є важливим чинником для створення згуртованої та продуктивної команди. Цей підхід базується на розумінні цінностей та норм організації, які стають орієнтирами під час підбору, адаптації та утримання працівників. Використання систематичних методів оцінки кандидатів, залучення працівників до процесу рекрутингу та інтеграції корпоративної культури у всі етапи управління персоналом дозволяють підвищити ефективність роботи компанії та створити позитивний імідж роботодавця.

Ефективна інтеграція культури у процес комплектування кадрів сприяє досягненню стратегічних цілей організації та забезпечує довгостроковий успіх на ринку.

9.2 Практичні завдання

Завдання 1. Виберіть сферу діяльності і сформуйте підприємство з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій в українських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності і етапу життєвого циклу підприємства.

Завдання 2. Виберіть організаційно-правову форму (ТОВ, АТ тощо) і обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 3. Сформулюйте місію, мету в довгостроковій і короткостроковій перспективі, визначте основні задачі вашого підприємства.

Завдання 4. Визначте стратегію розвитку організації. Дайте їй коротку характеристику і основні характеристики персоналу, необхідні для її здійснення.

Завдання 5. Побудуйте дерево цілей, яке відображає роботу з персоналом. Воно повинно містити всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації і оплати праці тощо), спрямовані на забезпечення задоволеності працівників їхньою працею.

Завдання 6. Виберіть організаційну структуру управління. Результати повинні бути подані у вигляді об'єктивно обґрунтованої схеми.

Завдання 7. Проведіть оцінку (ранжирування) наведених нижче критеріїв або запропонованих вами з урахуванням цілей підприємства.

Критерії оцінки працівника під час комплектування кадрів:

1. Відповідність необхідному професійному рівню.
2. Уміння працювати в групі (ступінь колективізму).
3. Терпимість.
4. Рівень кар'єрного зростання, якого хоче досягти працівник.
5. Наполегливість.
6. Прагнення до успіху.
7. Працьовитість.
8. Відповідність необхідному соціально-культурному рівню.
9. Ініціативність.
10. Комунікабельність.
11. Уміння глибоко зрозуміти задачу.
12. Творчий підхід до вирішення задач.
13. Фізичний стан.
14. Психічне здоров'я.
15. Оптимізм.
16. Прихильність фірмі.
17. Уміння використовувати демократичні способи переконання.
18. Підприємницький підхід до вирішення задач.
19. Керованість.
20. Ступінь впливу особистого життя на роботу.

2 САМОСТІЙНА РОБОТА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота є складником навчального процесу бакалаврів і магістрів, сприяє розвитку навичок самостійного вирішення питань цивільного захисту у виробничій діяльності.

Мета самостійної роботи: доповнення і закріплення знань, набутих за час вивчення теоретичного курсу, активізація творчих здібностей студентів, розвиток навичок роботи з нормативною літературою, а також підготовка до самостійного вирішення питань захисту у надзвичайних ситуаціях в установах, на підприємствах і в організаціях.

Нижче у таблиці 1 наведено перелік матеріалу, який студент повинен вивчити самостійно в рекомендований для цього час, а також рекомендовані джерела.

Таблиця 1 – Перелік матеріалу, який студент повинен вивчити самостійно в рекомендований для цього час

Самостійна навчальна робота студента	Джерела
Вивчення основних положень Кодексу цивільного захисту України стосовно категорій людських ресурсів у сфері цивільної безпеки	1
Ознайомлення з термінами сфери стратегічного управління людськими ресурсами ISO 30400 :2016	2
Пройходження онлайн-курсу з управління людськими ресурсами	3
Ознайомлення зі взаємозв'язком стратегії розвитку організації й стратегії управління людськими ресурсами	4
Аналіз зв'язків взаємодії елементів управління персоналом	5

Рекомендації до самостійної роботи

Вивчення рекомендованого для самостійної роботи матеріалу повинно виконуватися послідовно. Самостійна робота повинна відбуватися паралельно з викладенням лекційного матеріалу відповідної тематики.

Вивчення кожного нормативного документа під час самостійної роботи перевіряється шляхом тестування під час проведення модуля відповідної тематики.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс цивільного захисту України [Електрон. ресурс] : Закон України від 2 жовтня 2012 року № 5403–VI. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>, вільний (дата звернення: 09.01.2025). – Назва з екрана.
2. ISO 30400 : 2016 [Electronic resource] : Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. – Electronic text data. – Regime of access : https://cdn.standards.iteh.ai/samples/69338/47748463fd99442b978dca7e21ef9282/ISO-30414-2018.pdf?utm_source=chatgpt.com, free (date of the application: 02.03.2025). – Header from the screen.
3. Онлайн-курси [Електрон. ресурс] : управління людськими ресурсами. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://alison.com/topic/learn/65711/learning-outcomes>, вільний (дата звернення: 09.01.2025). – Назва з екрана.
4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації і стратегії управління людськими [Електрон. ресурс] : навчальний матеріал. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://dl.kname.edu.ua/pluginfile.php/207608/mod_resource/content/1/%D0%9B3.1.pdf, вільний (дата звернення: 10.02.2025). – Назва з екрана.
5. Схема взаємодії елементів управління персоналом [Електрон. ресурс] : навчальний матеріал. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://dl.kname.edu.ua/pluginfile.php/261109/mod_assign/intro/%D0%A1%D0%A0%202.docx, вільний (дата звернення: 10.02.2025). – Назва з екрана.

Електронне навчальне видання

Методичні рекомендації

до проведення практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ЦИВІЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної
форм навчання зі спеціальності 263 – Цивільна безпека, освітня програма
«Охорона праці»)*

Укладач **РОГОЗІН** Анатолій Сергійович

Відповідальний за випуск *В. Е. Абракітов*

Редактор *Б. О. Хільська*

Комп'ютерне верстання *А. С. Rogozin, I. B. Волосожарова*

План 2023, поз. 452М

Підп. до друку 28.10.2025. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 2,2.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 8386 від 14.07.2025.