

ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС
«КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»

Творча робота учасника третього туру
щорічного Всеукраїнського конкурсу
«Кращий державний службовець»
на тему: «Стратегічний кадровий менеджмент у системі стратегічного
управління»

Брухлій Богдана Валентинівна
Корецька районна державна
адміністрація
головний спеціаліст сектору культури
і туризму

11 серпня 2017 року

2017 рік

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Стратегічний кадровий менеджмент як основа успішного функціонування установи	
1.1. Визначення термінів «менеджмент», «стратегія».....	4
1.2. Мотиваційний менеджмент як дієва складова кадрового стратегічного менеджменту.....	5
Розділ 2. Основні деструктивні елементи, що впливають на реалізацію стратегії в органах державної влади	
2.1. Визначення термінів «саботаж» та «саботажник».....	7
2.2. Модель саботажних дій Вільяма Донована в органах державної влади.....	8
III. Висновки.....	11
IV. Список використаних джерел.....	12

Вступ

Актуальність теми. Останніми роками дослідження стратегічного кадрового менеджменту та стратегічного управління людськими ресурсами відбувається в наростаючому зближенні і стають майже тотожними термінами. Але головним залишається одне – розуміння того, що людський інтелект є основним капіталом установи, керівнику залишається лише переконати працівника про необхідність працювати на повну віддачу та якісний результат (через різноманітні мотиваційні чинники). Якщо Ви після відвідання певної

організації залишається незадоволені результатом – цьому є лише одне пояснення – неправильна розстановка кадрів, організація роботи, невірно дані завдання або неякісне їх виконання. На допомогу таким ситуаціям приходить кадровий менеджмент, який допомагає подивитись на проблему з іншої сторони та за бажання – вирішити її.

Мета дослідження: сформулювати основні догмати стратегічного кадрового менеджменту організацій та їх вплив на досягнення основних цілей установи.

Завдання дослідження:

- визначити терміни «менеджмент», «стратегія» та їх поєднання на практиці;
- вивчити основні моделі мотиваційного менеджменту в установі;
- визначити термін «саботаж» та «саботажник»;
- проаналізувати методичні рекомендації Вільяма Донована під назвою «Simple Sabotage Field Manual. Strategic Services» («Простий саботаж. Сфера керівництва. Стратегічні цілі») та практичне їх застосування для виявлення саботажника в колективі;
- вивчити можливі саботажні дії з боку керівника та спеціаліста в органі державної влади.

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ УСТАНОВИ

1.1. Визначення термінів «менеджмент» та «стратегія»

Незважаючи на те, що не існує єдиного визначення поняття «менеджмент», основні ознаки, на які звертають увагу різні дослідники, є загальними. Основна ознака – це процес управління (з англійської «management» означає «управління, організація»). Але будь-яка організація існує, функціонує,

розвивається у відповідності з певною метою. Саме тому термін «менеджмент» набуває ще однієї ознаки – цілеспрямованість. Виходячи із зазначених ознак, можна сформулювати наступне визначення менеджменту – це особлива система управління установою, організацією з метою підвищення ефективності її діяльності [3].

Поняття «стратегія», процес її формування і управління сформувалися відносно недавно. Тим не менш в галузі менеджменту існує досить велика кількість напрямів і шкіл аналізу. Ще в 1955 р. П. Друкер у своїй роботі «Практика управління» підкреслив значення стратегічних рішень, до яких, на його думку, відносяться «всі рішення, що стосуються цілей компанії та способів їх досягнення».

Незважаючи на наявність безлічі формулювань терміну «стратегія», вони містять ряд загальних характеристик:

1. Стратегія пов'язана з тривалим горизонтом планування. Найчастіше вона передбачає довгострокові цілі, принципово важливі і масштабні рішення;
2. В межах стратегії реалізується вибір напрямку розвитку установи, організації;
3. Стратегія виділить ресурси установи та умови середовища, у яких вона функціонує.

Стратегію можна розглядати як констатацію того, якою установка хоче себе бачити, куди вона хоче йти і, в загальних рисах, як вона збирається це зробити.

Концепція стратегії та її основні характеристики активізуються в процесі стратегічного менеджменту. Останній розглядається як безперервний процес, який теоретично повинен складатися з послідовних дій: формулювання стратегії, стратегічне планування, реалізація, перегляд і коригування стратегії. Однак на практиці, цей процес рідко здійснюється в такому логічному порядку.

Стратегічний менеджмент втілює в собі одночасно і мету, і засоби для її втілення, він виконує роль стратегічного бачення, генеруючи і уточнюючи ідеї про бажане майбутнє установи чи організації в середньостроковій чи

довгостроковій перспективі. Одночасно з цим, він несе емпіричний характер, оскільки керівник приймає ряд практичних рішень в процесі реалізації цілей підвідомчої установи.

Роблячи акцент на виробленні організаційної місії і стратегії, стратегічний менеджмент тим не менше приділяє значну увагу ресурсного потенціалу, необхідного для забезпечення успішної діяльності компанії. Стратегія організації забезпечує безпосередній взаємозв'язок між загальним призначенням організації (місією), політикою і конкретними заходами, які повинні бути підпорядковані досягненню загальних стратегічних цілей [2].

1.2. Мотиваційний менеджмент як дієва складова кадрового стратегічного менеджменту

На ефективність управління впливає і у багатьох випадках викликає труднощі – це ієрархічність. Управлінські рішення і документи, переміщуючись з одного рівня на інший, конкретизуються і змінюються з того моменту, коли вони доходять до безпосередніх виконавців. На практиці результат у порівнянні з передбачуваним може бути значно кращим або гіршим в залежності від того, наскільки він зрозумілий виконавцям, наскільки творчо та енергійно діють останні.

Для забезпечення повної віддачі працівників під час досягнення робочих цілей необхідно правильно мотивувати працівників команди. Вмотивований, професійний колектив, що довіряє своєму керівнику як беззаперечному лідеру здатний досягти будь-яких цілей. Брюс Лі в свій час сказав: «Немає такої фрази: «Я не можу!». Зумів один – зможуть і інші. Не зумів ніхто – будь першим!».

Найпоширенішими мотиваційними моделями, що знайшли практичне застосування в стратегічному кадровому менеджменті є:

1.Рациональна мотиваційна модель (в своїй основі ґрунтується на широкому використанні матеріальних стимулів, тобто за допомогою нагороджень або стягнень за наслідками роботи);

2.Мотиваційна модель самореалізації (реалізується через активізацію внутрішніх мотивів людини, можливості самовираження, творчість у праці, визначення заслуг, розширення самостійності і відповідальності, перспективи кар'єри і професійного зростання);

3.Мотиваційна модель співучасті (причетності) (втілюється через розвиток співпраці, партнерства, участь в управлінні, делегування повноважень) [4].

Згідно теорії Едвіна Лока, всі працівники в різній мірі сприймають ціль установи, в якій працюють, як свою особисту, і бажають її досягти отримуючи задоволення від виконання своєї роботи. Якщо цілі реальні, то чим вони вище, тим більших результатів добивається людина в процесі їх досягнення. До високих і якісних результатів ведуть ясність і визначеність цілей, чіткість і конкретність їх постановки. В той же час їх розпливчастість, аморфність викликає розпорошення зусиль, а тому і негативний результат. Чим краще сприйняття цілей у працівника, тим наполегливіше він буде їх досягати, незважаючи на складність, специфічність чи інші перепони. У відповідності з теорією постановки цілей значний вплив на мотивацію чинить і досягнутий результат (якщо результат позитивний, виконавець задоволений собою, мотивація до праці підвищується і навпаки) [1]. Та бувають випадки, коли виконавець, бажаючи здобути високу оцінку проробленої роботи, завідомо бере на себе занижені обов'язки, а інший працівник виконує великий обсяг роботи, але за об'єктивних причин не виконав її повністю або неякісно, за що отримав від керівника зауваження. У підсумку це призводить до демотивації обох працівників (перший втрачає бажання вдосконалюватись, другий – працювати на перспективу та освоювати нові ділянки роботи). У цьому випадку керівник

повинен діяти як психолог і мудрий наставник, інакше досягнення стратегії буде під зривом, і сам керівник спровокує саботаж у підлеглих.

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ДЕСТРУКТИВНІ ЕЛЕМЕНТИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Визначення термінів «саботаж» та «саботажник»

В деяких країнах світу, слово «саботаж» використовується лише в галузях, де невиконання певних завдань призводить до катастрофи, що загрожує всім громадянам держави (наприклад США, Китай). Але все частіше цей термін входить в щоденний обіг.

Саботаж – це навмисний зрив роботи чи якогось заходу шляхом прямої відмови від нього, прямої протидії його виконанню, свідомо недбалого або формального безініціативного виконання з дотриманням лише видимості виконання.

Саботаж є однією з форм психологічної боротьби працівників проти керівництва.

Саботажник – це особа, що вчиняє саботаж [5].

Існує також інший аспект саботажу, це внутрішній саботаж, який досліджував психолог Олександр Зубарєв – це саботаж, до якого схильний кожен працівник, коли він в роді різних причин (психологічного чи фізичного угасання або небажання виконувати певну роботу) автоматично вмикає саботажника, адже мозок кожної людини фізіологічно влаштований на отримання певного задоволення від того, чим займається людина – в іншому разі – вмикається певна апатія до того чи іншого нецікавого процесу і це

завдання в кращому випадку, робиться просто автоматично. Для боротьби з внутрішнім саботажем, використовують мотиваційні чинники, а також ціла система тренінгів по внутрішньому антисаботажу.

2.2. Модель саботажних дій Вільяма Донована в органах державної влади

За часів Другої світової війни, американські спецслужби розробили інноваційні способи, щоб перемогти своїх супротивників. У 1944 році начальник Управління стратегічних служб (УСС) Вільям Донован, розробив способи саботажу в різних сферах діяльності, що друкувались в його авторській брошурі під назвою «Simple Sabotage Field Manual. Strategic Services», яку поширювали серед громадян ворожих держав, що вербувались для націленого саботажу.

Методичка містить багато інструкцій від диверсійного керівництва, які були націлені на дестабілізацію та руйнівних дій щодо ворожого уряду. Брошура «Simple Sabotage Field Manual. Strategic Services» була розсекречена в 2008 році та викладена для загального користування.

Можливі саботажні дії в органах влади згідно з інструкцією Вільяма Донована [7]:

З боку менеджерів і керівників:

1. Надавати привілеї малоефективним працівникам, дискримінувати ефективних працівників, давати безпідставні «поблажки» тим, хто не хоче виконувати свою роботу якісно, спираючись на постійні особисті проблеми, малу зарплатню та скаржаться на свою роботу;

2. Не використовувати нові методи роботи, інновації в технічній сфері, користуватись застарілим обладнанням;
3. Давати наказ спершу виконувати неважливу роботу, відкладаючи важливу на потім;
4. При стажуванні нових працівників давати їм неправильні інструкції;
5. Повертати на доопрацювання без причин вже зроблену роботу без пояснень фактів, що спровокували таку реакцію;
6. Постійно дублювати завдання різним працівникам;
7. Виголошувати довгі «промови», ніколи не виконувати обіцяного;
8. Стерти поняття «морального авторитету» серед працівників;
9. Повертатись до нового розгляду питань, які раніше вже були розглянуті;
10. Переспрямовувати вирішення питань до «комітетів і підкомітетів» установи для «детальнішого вивчення», попередньо створивши їх не менше 5;
11. Не дозволяти будь-яких «зрізаних шляхів» для пришвидшення прийняття рішень;
12. Постійно сумніватись, чи входить те чи інше рішення в юрисдикцію відповідного органу, тим самим відтерміновувати його прийняття;
13. Вступати в тривале листування;
14. Давати підлеглим нечіткі інструкції;
15. Свідомо неправильно або не по компетенції давати накази;
16. Найкращий «апробований» метод – відкласти питання в «далекий ящик».

Серед рядових співробітників:

1. Працювати повільно і неефективно;
2. Продумувати свою роботу так, щоб збільшити кількість дій для отримання кінцевого результату;
3. Розказувати важливим партнерам, що начальник зайнятий і будь-яким шляхом не допустити особистої зустрічі чи розмови по телефону;
4. Надсилати листи на неправильні адреси;
5. Робити неправильний переклад на переговорах;
6. Бойкотувати все, що може об'єднати колектив.

Висновки

В управлінській діяльності велику роль відіграє людський інтелект, використання сучасних технологій, інформаційне забезпечення праці керівників та спеціалістів. Велике значення мають професійний рівень

керівника, його творчі здібності, рівень накопиченого досвіду, здатність швидко приймати та реалізовувати управлінські рішення.

Метою стратегічного кадрового менеджменту є забезпечення скоординованого та адекватного стану зовнішнього і внутрішнього середовища для формування ефективного трудового потенціалу державного органу з розрахунку на довготривалу перспективу. Та найголовнішою метою є і буде – залучення та утримання талановитих людей та найкращих професіоналів на службі в установі чи організації. Дуже часто саме відсутність ефективної кадрової стратегії руйнує корпорації-гіганти, призводить до занепаду та краху, на перший погляд, ідеальних планів. На мою думку, стратегія – це гра в шахи, де заради досягнення цілі варто змінити хід думок, де звичайний пішак без великих варіацій для ходів вносить свою частку в заповітну «капітуляцію короля». Не дивлячись на алегоричність цих тверджень, впливає зрозумілий висновок – якщо всі професійні дії з'єднати в один неперервний ланцюг, беручи до уваги дрібниці та користатись можливостями навіть найменш впливових працівників – очікуваний результат не змусить Вас чекати і побудована стратегія увінчається успіхом.

Крок Рейн, засновник мережі «McDonald's», сказав: «Ти гарний керівник настільки, наскільки успішні твої працівники».

Список використаних джерел:

1. Короткий курс лекцій з дисципліни «менеджмент» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studme.com.ua/1005101512615/menedzhment/teoriya_postanovki_tseley.htm.

2. Короткий курс лекцій з дисципліни «менеджмент» [Електронний ресурс] –Режим доступу: https://studme.com.ua/1758010615289/menedzhment/strategicheskoe_upravlenie_chelovecheskimi_resursami.htm.

3. Короткий курс лекцій з дисципліни «менеджмент» [Електронний ресурс] –Режим доступу: https://studme.com.ua/1005101512615/menedzhment/osnovy_upravleniya_organizatsiey.htm#92.

4. Мотиваційний менеджмент як пріоритетна складова механізму стимулювання людських ресурсів/ Бочарова Н.О., к.е.н., Журавель І.В., Палько О.А. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2016/Economics/6_203521.doc.htm.

5. Саботаж [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Саботаж>.

6. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби/Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації.-Івано-Франківськ: 2012. С.193.

7. Featused Story Archive. Central Intelligence Agency – Режим доступу: www.cia.gov/news-information/geatured-story-archive.