

Шановні читачі! Редакція журналу починає публікацію циклу статей на тему стратегічного управління персоналом. З огляду на актуальність для сучасної теорії та практики управління і малодослідженість теми у спеціальній літературі запрошуємо долучитися до творчої дискусії.

Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації

І. ПЕТРОВА,
доктор економічних наук
Університет економіки та права «Крок»
м. Київ

У статті досліджуються проблеми взаємозв'язку стратегії та політики управління людськими ресурсами, розкривається зміст і пропонується модель стратегії управління людськими ресурсами на основі компетенцій персоналу, виявляються переваги та обмеження стратегічного управління людськими ресурсами.

В статье исследуются проблемы взаимосвязи стратегии и политики управления человеческими ресурсами, раскрывается содержание и предлагается модель стратегии управления человеческими ресурсами на основе компетенций персонала, выявляются преимущества и ограничения стратегического управления человеческими ресурсами.

In the article the problems of the interrelation of strategy and policy of human resources management are investigated, the content is defined and the model of the human resources strategy on the basis of the competencies of personnel is proposed, advantages and limitations of strategic management of human resources are revealed.

Ключові слова: *стратегія та політика управління людськими ресурсами, модель стратегії управління людськими ресурсами, компетенції персоналу.*

Постановка проблеми. Управління персоналом пройшло довгий шлях еволюції — від ведення особових справ і виконання простих кадрових процедур до складної комбінації традицій, політик, програм і практик, які сукупно сприяють формуванню та реалізації стратегічного курсу розвитку організації. Найбільш радикальні зміни в управлінні персоналом відбулися наприкінці ХХ століття — під час істотних економічних, технологічних та соціальних зрушень. Саме вони спровокували виклики, пошук відповідей на які призвів до появи концепції стратегічного управління. Ключовою економічною тенденцією часу стала глобалізація, зокрема вихід підприємств на зарубіжні ринки. Це різко посилює конкурентну боротьбу як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, спонукаючи підприємства скорочувати витрати, підвищувати продуктивність та якість праці, досягати вищої ефективності та результативності. Досягнення та підтримка високої ефективності стали першим викликом сучасності.

Водночас підтримувати високу ефективність лише за рахунок скорочення витрат неможливо, стали необхідними принципово нові важелі її зростання. Перемога в конкурентній боротьбі вимагала викорис-

тання інновацій. Межа століть знаменувалась справжнім технологічним бумом. За цих умов необхідною стала неабияка підприємливість для пошуку, вибору, розробки та комерціалізації нових ідей. Засвоєння і продукування інновацій — це інший виклик підприємству з боку зовнішнього середовища, спричинений прискоренням технологічного розвитку. Впровадження інновацій, у свою чергу, зумовило комплексний підхід до модернізації організаційних структур управління, зміни його стилів та методів, підвищення ролі творчої праці, розширення участі персоналу в управлінні, активізацію всіх працівників організації, одержання синергетичного ефекту від їх діяльності. Справжнім активом підприємства стає людський капітал, ефективне використання якого створює стійкі конкурентні переваги підприємства. Нові вимоги висуваються до відбору, розвитку, оцінки, винагороди персоналу, які узгоджено забезпечують компетенції, необхідні для успішної реалізації організаційної стратегії. Компетенції, що відрізняють певне підприємство від інших і проявляються в унікальних рисах його продукції, потрібної споживачеві, — це ще один виклик нової реальності. Посилення клієнтоорієнтованості бізнесу обумовлювалося не лише економічними, а й суттєвими соціальними змі-

нами. Споживачі і партнери підприємств, інвестори, урядові та неурядові організації, суспільство в цілому висунули нові вимоги до етики ведення бізнесу, його екологічної безпеки, реальної турботи про гострі соціальні проблеми. Корпоративна соціальна відповідальність стала серйозним викликом для підприємства, що передбачає його адекватну реакцію на соціальні запити усіх зацікавлених сторін і, у першу чергу, свого власного персоналу.

Відповідь на ці зміни зовнішнього середовища викликала необхідність таких системних перетворень в управлінні підприємством:

- по-перше, вибір нових організаційних стратегій ефективності та інновацій;
- по-друге, включення стратегічного управління персоналом як органічного компонента до загальної стратегії організації;
- по-третє, глибокі трансформації організаційної культури, які зрушили пласти як внутрішніх, так і зовнішніх відносин підприємства.

Сукупним ефектом перетворень став стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в контексті загальної стратегії розвитку організації та формування її нової культури.

Окремі питання цього підходу вже знайшли розвиток у спеціальній літературі, зокрема в роботах Г. А. Дмитренка, А. Я. Кібанова, С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунової, В. І. Маслова, проте більшість цих питань залишаються дискусійними. Немає згоди у трактуванні співвідношення понять «стратегія» та «політика» у сфері управління персоналом, є розбіжності у розумінні змісту та механізму здійснення стратегії людськими ресурсами.

Тому **метою статті** є з'ясування базових компонентів стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.

Виклад матеріалу дослідження. Стратегічне управління людськими ресурсами як нова стадія розвитку управління персоналом виникає тоді, коли діяльність організацій спрямована на забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах швидких змін зовнішнього оточення, причому вирішальною перевагою стають унікальні компетенції персоналу, здатного задовольняти потреби споживачів, не порушуючи соціально-етичних норм ведення бізнесу.

Зміст стратегічного управління людськими ресурсами можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом у перспективі, спрямований на розвиток та реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища.

Результатом застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами є стратегії управлін-

ня людськими ресурсами, які уточнюють наміри організації щодо ключових питань управління людьми.

Вихідним пунктом для стратегічного управління людськими ресурсами є визначення поняття «стратегія». Запозичене з військової сфери, в якій воно означало мистецтво ведення бою, поняття «стратегія» увійшло в арсенал управлінської теорії та практики. У загальному розумінні під стратегією розуміють модель досягнення бажаного майбутнього, яка динамічно змінюється у часі та зберігає просторову орієнтацію, задану системою координат, базовими та індивідуальними цінностями¹.

Можна виокремити два основних методологічних підходи до визначення змісту стратегії. Перший представляє стратегію як комплексний довгостроковий план дій, спрямований на досягнення ясних довгострокових цілей. Він базується на таких кроках: достатньо деталізованому окресленні кінцевого стану, що його необхідно досягти через тривалий проміжок часу; розробленні заходів, потрібних для досягнення кінцевого стану; складанні плану дій з розбивкою по часових інтервалах, реалізація якого має привести до кінцевої чітко визначеної цілі. Таке розуміння стратегії властиве для систем з централізованою плановою економікою. Відповідно розробка стратегії уявляється як установлення цілей та складання довгострокового плану. Зрозуміло, що цей підхід до визначення стратегії не прийнятний для ринкових умов, коли організація діє як відкрита система, постійно змінюючись та адаптуючись до коливань динамічного зовнішнього середовища.

Згідно з іншим підходом, стратегія розкривається як якісно визначений напрям розвитку організації у межах певної сфери, засобів та форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також її позиції у зовнішньому середовищі, що сукупно дозволяє організації реалізувати свою мету. Таке розуміння стратегії передбачає детермінізм поведінки організації, оскільки стратегія, ґрунтуючись на орієнтирах перспективного розвитку, залишає свободу вибору з урахуванням можливих зрушень у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У цьому випадку стратегія постає як лінія поведінки організації у змінюваному оточенні, спрямована на реалізацію її довгострокових цілей. Таке визначення більшою мірою відповідає умовам та вимогам ринкової економіки, хоча потребує певних уточнень. Стратегія, що розглядається у ринкових координатах, є генеральним курсом, яким рухається організація у невизначеному, нестабільному середовищі, переходячи від одного нерівноважного стану до іншого, шляхом вибору найкращої альтернативи та поступових наближень до кінцевої мети. Основним способом здійснення стратегії є створення та втілення у життя конкурентних переваг.

¹ Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.

Таким чином, стратегія в будь-якій управлінській сфері означає основний напрям руху до майбутнього образу компанії в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища шляхом створення та реалізації стійких конкурентних переваг. Цей напрям руху забезпечується визначенням на відносно тривалий період цілей, досягнення яких потребує розробки всебічного комплексного плану дій. Головною відмінністю стратегічного плану дій від звичайного, навіть довгострокового, є принципово інша логіка побудови. Якщо у традиційному плануванні траєкторія руху пролягає від минулого через теперішнє до майбутнього, то в стратегічному — навпаки: від образу майбутнього (стратегічного бачення) до теперішнього. Отже, стратегія організації є курсом, рухаючись яким вона може досягти бажаних орієнтирів, причому самі орієнтири, так само як і місія організації, знаходяться поза нею, скажімо, у сфері задоволення потреб її споживачів. Узагальнюючи, слід зазначити, що успіх реалізації стратегії залежить від ступеня задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Стратегію управління людськими ресурсами слід відрізнити від кадрової політики або політики управління персоналом. У спеціальній літературі немає одностайної думки щодо їх співвідношення. Одні автори стверджують, що «кадрова стратегія є засобом організації кадрової політичної діяльності з реалізації цілей цієї політики»². Інші — навпаки вважають, що кадрова політика підпорядкована стратегії управління персоналом. «Обрана стратегія реалізується за допомогою політики управління персоналом (кадрової політики). Політика — це обґрунтована тактика практичних дій, орієнтованих на реалізацію стратегії в рамках конкретної моделі управління персоналом», — пояснює В. С. Половинко³. Нерідко «кадрова політика» та «кадрова стратегія» вживаються як тотожні поняття. Наприклад, Ю. Г. Одегов та П. В. Журавлев наголошують, що «кадрова політика організації — це цілісна стратегія роботи з персоналом, що має на меті створення високопродуктивного та високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища»⁴.

На наш погляд, політика управління персоналом (кадрова політика) є засобом реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації. Вона виникає на етапі розробки механізму реалізації стра-

тегії управління персоналом після того, як встановлено стратегічні та тактичні цілі організації в цій сфері. Політика управління персоналом є системою усвідомлених та закріплених принципів, правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність з організаційною та кадровою стратегією, а також з культурою підприємства. Політика визначає напрями руху організаційних ресурсів щодо досягнення цільових установок та орієнтирів, координуючи дії персоналу та управлінські рішення таким чином, щоб вони не суперечили, з одного боку, стратегії організації, а з другого — організаційній культурі. Основними відмінностями між стратегією та політикою управління персоналом є такі:

- стратегія управління персоналом є генеральним курсом розвитку організації, а політика — це засіб, елемент механізму її реалізації;

- стратегія управління персоналом визначає загальні орієнтири, яких необхідно досягти в майбутньому, тоді як політика є зведенням чітко та ясно визначених принципів, норм та правил, яких організація має дотримуватися у певному періоді;

- стратегія управління персоналом відповідає на питання «чого слід досягати?», «куди необхідно рухатися?», тоді як політика управління персоналом є відповіддю на питання «як треба рухатися?»;

- стратегія управління персоналом — це курс довготривалого розвитку організації, протягом якого політика управління персоналом може змінюватися.

Звернімо увагу ще на один аспект, який відрізняє стратегію від політики управління персоналом. Незважаючи на те, що обидва управлінських інструменти передбачають певну гнучкість у застосуванні, слід зазначити, що стратегія по своїй суті орієнтована на постійні зміни відповідно до зрушень та викликів з боку оточення організації, у той час як кадрова політика спирається на забезпечення стабільності базових цінностей компанії при досягненні її стратегічних цілей. У зв'язку з цим важко погодитися з позицією авторів, які пишуть, що «кадрова стратегія — це абстрактна норма діяльності. Вона розробляється на основі абстрагування конкретних норм діяльності (планів, програм тощо), будується у процесі узагальнення конкретних дій тактичного рівня»⁵. З нашої точки зору, кадрова стратегія, по-перше, розробляється не на основі норм, планів, програм тощо, а на основі генеральної стратегії розвитку, стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ор-

² Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — К. : МАУП, 2005. — С. 380.

³ Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / В. С. Половинко / под науч. ред. Ю. Г. Одегова. — М. : Информ-Знание, 2002. — С. 62–63.

⁴ Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. — М. : Финстатинформ, 1997. — С. 160.

⁵ Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — К. : МАУП, 2005. — С. 388.

ганізації, її вимог до людських ресурсів. Плани та програми, у свою чергу, розробляються на базі вже затвердженої стратегії. По-друге, не можна погодитися з тим, що стратегія будується у процесі узагальнення конкретних дій тактичного рівня. Навпаки — тактика визначає та реалізується, виходячи саме зі стратегічних цілей та завдань. Вище мистецтво стратегічного управління людськими ресурсами досягається тоді, коли кожна дія в організації спрямована на втілення стратегії.

Припустимо, стратегічним завданням є розвиток компетентних та високоефективних кадрів в організації. Тактичні завдання будуть конкретизувати його у форматі короткострокових рішень, стосовно періодів, програм, кола працівників, що будуть навчатися, виконавців тощо. При цьому політика управління персоналом буде визначати, як досягти поставлених цілей: за допомогою внутрішніх тренерів чи зовнішніх консультантів, спираючись на самоосвіту чи уніфіковані нормативні курси, надаючи перевагу вітчизняним чи західним технологіям навчання.

Або, наприклад, коли стратегія та політика управління персоналом можуть не збігатися у певних питаннях: скажімо, стратегією передбачено залучити амбіційних менеджерів у компанію, проте політикою не підтримується призначення на керівні посади претендентів із зовнішнього ринку, які не мають досвіду роботи в цій компанії. У таких суперечливих випадках варто серйозно зважати як на цілі організаційного розвитку, так і на культурні цінності і традиції та знаходити компромісні рішення на базі ситуативного підходу.

Стратегія управління людськими ресурсами (персонал-стратегія) полягає в подоланні розриву між наявними компетенціями персоналу і компетенціями, бажаними для реалізації організаційної стратегії.

Компетенції є інтегрованою моделлю трудової поведінки працівників і включають знання, навички, вміння, мотиви та цінності, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації⁶. Особливу цінність для реалізації стратегії мають так звані корпоративні компетенції персоналу, які охоплюють не тільки професійно-технологічні, а й соціальні аспекти. Саме їх специфічність утворює фундамент неповторної конкурентної переваги організації. При цьому професійно-технологічні компетенції торкаються унікальних знань, навичок, умінь, прийомів, методів, технологій роботи, яка виконується в компанії, тоді як соціальні компетенції включають культурні цінності, міжособистісні зв'язки, відданість організації. Звідси випливає, що такі компетенції, по-перше, є провідним інструментом реалізації стратегії, по-друге, є безпосеред-

нім результатом участі персоналу у бізнес-процесах, по-третє, є стрижневим компонентом корпоративної культури.

Компетенції персоналу мають задовольняти такі вимоги:

- відображати стратегію та культуру організації;
- охоплювати ключові види діяльності;
- розрізняти високу та низьку якість виконання роботи;
- визначати індикатори трудової поведінки;
- вимірюватися кількісно;
- не дублювати одна одну;
- бути закріплені у відповідних організаційних документах.

Процес стратегічного управління персоналом можна представити за допомогою моделі організаційного розвитку, адаптованої нами до управління, заснованого на компетенціях (рис. 1).

Відповідно до схеми можна виділити такі етапи управління за компетенціями:

- 1) створення моделі бажаних майбутніх компетенцій персоналу;
- 2) діагностика та оцінка наявних компетенцій;
- 3) розробка плану заходів з формування та розвитку бажаних компетенцій;
- 4) трансформація існуючої бази компетенцій організації у її майбутній стан;
- 5) оцінка ефективності проведених змін — створення нових компетенцій у компанії.

Виділення етапів управління за компетенціями дозволило нам змоделювати стратегію управління персоналом (рис. 2)⁷.

З рис. 2 видно, що процес розробки стратегії управління персоналом починається з визначення невідповідності між фактичним станом компетенцій і бажаним, необхідним для досягнення стратегічних цілей організації. На практиці виявляється так багато зон такої невідповідності, що організація не у змозі подолати всі розриви в одному періоді. Тому необхідно визначити пріоритети, зони, що потребують першочергової уваги. При визначенні пріоритетності окремих компетенцій використовують формальні та неформальні методи. Останні ґрунтуються на експертних оцінках, які, з огляду на швидкі зміни та невизначеність середовища, можуть бути достатньо слушними, проте мають суб'єктивний характер. Формальні методи визначення пріоритетів дозволяють більш достовірно оцінити такі фактори, як важливість кожної компетенції для організації в цілому, здатність організації підвищити її рівень, фактор часу, ресурсні можливості, погляди керівників та спеціалістів.

⁶ Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер / Пер. с англ. — М.: НІРРО, 2005. — С. 9–15.

⁷ Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Л. Петрова // Україна: аспекти праці, 2008. — № 8. — С. 26; 28.

Так, відома компанія «Дженерал Електрик» розробляє пріоритети за допомогою оцінки:

- 1) ймовірності виникнення потреби організації в даній компетенції;
- 2) її впливу на результати діяльності;
- 3) здатності організації впливати на дану компетенцію (напрямок діяльності), управляти нею та розвивати її.

Інший підхід до визначення пріоритетів стратегії управління персоналом полягає у визначенні тих компетенцій, які можуть забезпечити стійкі конкурентні переваги організації перед конкурентами у завоюванні ринків, скороченні витрат, збільшенні прибутків. Найбільш цінними компе-

тенціями в цьому разі можуть виступати такі, як здатність до сприйняття інновацій, проведення змін, побудови команд, лідерства, орієнтації на клієнта. Скажімо, лідерство є ключовою компетенцією всесвітньо відомої компанії «ЗМ», розвиток якої забезпечує успіх компанії на внутрішніх і глобальних ринках.

Поряд з визначенням пріоритетів необхідно звертати увагу на критичні проблеми, які можуть стати зоною ризику і зашкодити реалізації обраної стратегії. Тільки після їх врахування можна переходити до розробки плану дій. Як видно з рис. 2, плани дій охоплюють заходи з відомих напрямів кадрової роботи. Проте їх принципова відмінність полягає в тому,

управління людськими ресурсами.

В статье исследуются проблемы взаимосвязи стратегии и политики управления человеческими ресурсами, раскрывается содержание и предлагается модель стратегии управления человеческими ресурсами на основе компетенций персонала, выявляются преимущества и ограничения стратегического управления человеческими ресурсами.

In the article the problems of the interrelation of strategy and policy of human resources management are investigated, the content is defined and the model of the human resources strategy on the basis of the competencies of personnel is proposed, advantages and limitations of strategic management of

Рис. 1. *Схема управління персоналом, заснованого на компетенціях*

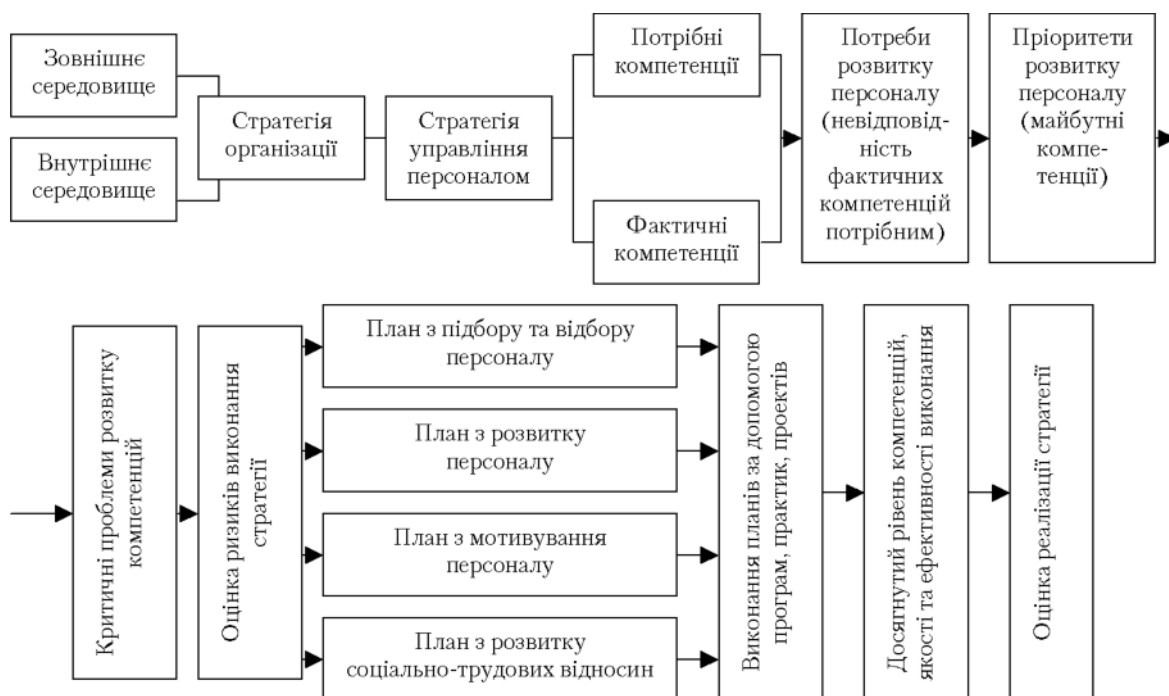


Рис. 2. *Модель стратегії управління персоналом*

що вони цілком підпорядковані стратегії управління персоналом: кожне поточне завдання плану має виконуватись як певний крок у реалізації стратегічних цілей, а не за принципом «спочатку поточні завдання, потім стратегічні».

В розробці стратегії управління персоналом більшою мірою, ніж для інших стратегій, є актуальним забезпечення єдності підходів «згори вниз» та «знизу вгору», що передбачає активну участь усіх низових ланок у визначенні стратегічних орієнтирів та шляхів їх досягнення.

Результатом реалізації стратегії управління персоналом є досягнення заданого рівня компетенцій, якості та ефективності виконання робіт, ступеня задоволеності персоналу своєю працею, стосунками з керівниками та колегами, ставлення до компанії та її клієнтів. Ці результати необхідно оцінити шляхом порівняння із визначеними цілями, на основі чого зробити висновок щодо успішності реалізованої стратегії управління персоналом.

Необхідно зауважити, що стратегічне управління людськими ресурсами має як вагомі переваги для організації та її співробітників, так і певні обмеження. Серед переваг відзначимо:

- за допомогою стратегічного управління людськими ресурсами організація отримує курс свого поступального розвитку, орієнтири її майбутнього стану та засоби досягнення довгострокових цілей шляхом певного спрямування своєї повсякденної діяльності;

- на основі стратегічного управління людськими ресурсами відбувається координація усіх видів діяльності в організації, досягається ефективна взаємодія усіх структурних ланок та окремих працівників, забезпечується згуртованість колективу навколо спільних цілей життєдіяльності;

- стратегічне управління людськими ресурсами спонукає організацію до інноваційного розвитку, постійного творчого пошуку, оскільки конкурентні переваги, на реалізацію яких воно спрямоване, за сучасних умов криються саме у сфері інновацій і творчих ідей;

- стратегічне управління людськими ресурсами озброює організацію засобами та інструментарієм пристосування до безперервних змін зовнішнього середовища, що дозволяє їй ефективно функціонувати на різних стадіях життєвого циклу;

- стратегічне управління людськими ресурсами забезпечує єдність інтересів широкого кола осіб: власників, менеджерів, працівників, постачальників, споживачів, партнерів, перетворюючи компанію на соціально відповідальну, збалансовану з її ближнім та дальнім зовнішнім оточенням.

З іншого боку, поряд із беззаперечними перевагами стратегічне управління персоналом має певні недоліки та обмеження використання.

По-перше, стратегічне управління персоналом значною мірою засноване на прогностичних, а не точних оцінках майбутнього компанії, в якому, скоріш за все, відбуватимуться непередбачувані події. По-друге, стратегічне управління персоналом не може спиратися на прописані процедури, схеми, затверджені алгоритми для вирішення певних завдань у конкретних ситуаціях. Більшою мірою воно потребує нестандартних підходів, інтуїції, постійного творчого пошуку. По-третє, впровадження стратегічного управління персоналом потребує великих витрат часу та ресурсів, а також досягнення необхідного ступеня готовності організації до кардинальних зрушень. По-четверте, за умов стратегічного управління персоналом драматично зростає величина ризиків та ціна помилки, що може дорого коштувати як компанії, так і її працівникам. Нарешті, по-п'яте, існує розрив між розробкою стратегії управління людськими ресурсами та її впровадженням, реалізацією стратегічних планів. Огляд ділової активності п'ятисот найпотужніших компаній світу показав, що причини втрати лідерських позицій у більшості випадків пов'язані не з прорахунками під час розробки стратегій розвитку (вони здебільшого були бездоганними), а саме з труднощами в реалізації стратегічних цілей та завдань. З одного боку це може пояснюватися непередбаченими змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, на які компанія не здатна точно і своєчасно відповісти. З іншого — стратегія розвитку компанії та її персонал-стратегія часто не виконуються тому, що менеджмент не може залучити весь потенціал для досягнення стратегічних цілей. Особливо це стосується людського потенціалу компанії.

Знання переваг та обмежень стратегічного управління людськими ресурсами організації дозволяє виважено підходити до вирішення проблем та суперечностей формування, використання та розвитку людського потенціалу в довгостроковій перспективі.

Висновки. Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується інтенсивним впровадженням стратегічного підходу, у межах якого мають розроблятися та втілюватися стратегія та політика управління людськими ресурсами. Останні поняття є діалектично взаємопов'язаними. Основне призначення стратегії управління людськими ресурсами полягає в подоланні розриву між наявними та бажаними компетенціями, потрібними для досягнення стратегічних цілей компанії. Управління компетенціями стає ключовим компонентом персонал-strate-