

УДК 331

К. Ковальська, канд. екон. наук, доц., КНУ імені Тараса Шевченка

СКЛАДОВІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розкрито необхідність стратегічного управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах го-сподарювання. Особливу увагу зосереджено на дослідженні основних складових системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, людські ресурси, стратегічне управління людськими ресурсами, система стратегічного управління людськими ресурсами.

В статье раскрыта необходимость стратегического управления человеческими ресурсами в современных условиях хозяйствования. Особенное внимание сосредоточено на исследовании основных составляющих системы стратегическо-го управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, человеческие ресурсы, стратегическое управление человеческими ресурсами, система управления стратегическими ресурсами.

The article discuss the need of strategic human resource management in the modern business environment of the enterprises. Particular attention focuses on investigation of the main components of the strategic human resource management's system.

Key words: personnel, personnel management, human resources, human resource management strategy, strategic human resources management system.

Нині успіх провідних фірм у розвинених країнах пов'язаний зі створенням високоефективних механізмів управління людськими ресурсами на рівні організації, в основі формування яких – комплексний, стратегічний підхід до використання і розвитку кадрового потенціалу. Стратегічне управління людськими ресурсами дає змогу комплексно підійти до проблем управління персоналом та вирішити їх ефективно не лише з огляду на поточні потреби, але й на довгострокову перспективу.

У розвиток методології стратегічного управління людськими ресурсами значний внесок зробили такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як М. Армстронг, К. Скулер, П. Райт, Дж. Мак Махан, П. Друкер, Б. Беккер, М. Хюзелід, Д. Уолкер, М. Деванн, Ч. Фомбрун, Н. Тічі, П. Боксал, Дж. Перел, Дж. Пфеффер, Н. Кльоміна, А. Кібанов, А. Власова, О. Грішнова, В. Безсмертна та ін. Головне, на чому акцентується увага у працях перерахованих вище вчених – розробка стратегій управління людськими ресурсами та відповідь на питання: що слід зробити організації сьогодні, щоб забезпечити себе необхідним кадровим потенціалом на поточний момент часу та у майбутньому? Проте, слід зазначити, що дослідженню практичних аспектів впровадження стратегічного підходу до управління людськими ресурсами як вітчизняних, так і зарубіжних компаній приділена недостатня увага. Формування системи стратегічного управління людськими ресурсами, яка б відповідала потребам організації, швидкозмінним умовам зовнішнього середовища, стало особливо важливою складовою діяльності менеджерів більшості компаній, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Метою статті є узагальнення розглянутих у літературі теоретичних аспектів сутності та розкриття особливостей системи стратегічного управління людськими ресурсами організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує діяльність компанії на запити споживача, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають вимогам оточення і дають змогу компанії досягати конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі.

Фундаментальною метою стратегічного управління людськими ресурсами є підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом задоволення її потреби у кваліфікованих, високомотивованих співробітниках, здатних забезпечити стійку конкурентну перевагу організації [2, с. 132]. Конкурентна перевага у даному випадку охоплює всі ті здібності, ресурси, взаємини і рішен-

ня, які дозволяють компанії вигідно використовувати ринкові можливості й уникнути загроз на шляху до завоювання бажаних позицій на ринку.

У більш глобальному сенсі стратегічне управління людськими ресурсами націлене на визначення напрямків руху організації у мінливому зовнішньому середовищі з урахуванням орієнтації на задоволення власних комерційних потреб, а також індивідуальних і колективних потреб її членів, шляхом розробки та реалізації цілісної, дієвої кадрової політики у сфері управління людськими ресурсами [3, с. 59].

Стратегічне управління людськими ресурсами дає змогу вирішувати наступні завдання:

- 1) забезпечення організації необхідним кадровим потенціалом відповідно до її стратегії;
- 2) формування внутрішнього середовища організації таким чином, щоб організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети створювали умови та стимулювали відтворення й реалізацію кадрового потенціалу і самого стратегічного управління;
- 3) забезпечення розвитку та підтримки гнучкості організації;
- 4) вирішення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління людськими ресурсами.

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами акцентує увагу на необхідності застосування активної кадрової політики, на відміну від пасивної та реактивної політики, характерних для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної політики покладається не тільки на вище керівництво організації та менеджера з персоналу, але також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів). Таким чином, робота керівників усіх ланок інтегрується в єдину систему управління людськими ресурсами [5, с. 45].

Під системою стратегічного управління людськими ресурсами слід розуміти впорядковану й цілеспрямовану сукупність взаємозв'язаних і взаємозалежних суб'єктів, об'єктів і засобів стратегічного управління людськими ресурсами, що взаємодіють у процесі реалізації певних функцій у даній сфері.

Суб'єктами стратегічного управління людськими ресурсами виступає відділ управління людськими ресурсами організації й деякі вищі лінійні й функціональні керівники. Об'єктом – сукупний кадровий потенціал організації, динаміка його розвитку, структури та цільові взаємозв'язки, кадрова політика, а також технології, методи управління, що базуються на принципах стратегічного

управління, управління людськими ресурсами і стратегічного управління людськими ресурсами [1, с. 37].

Основні функції системи стратегічного управління людськими ресурсами реалізуються її суб'єктами по відношенню до об'єктів і можуть бути віднесені до наступних блоків:

- забезпечення ресурсами; організація;
- трудова відносина;
- управління ефективністю праці;
- розвиток людських ресурсів;
- управління системами винагороди;
- система взаємовідносин.

Вихідною точкою у системі стратегічного управління людськими ресурсами є забезпечення, що реалізується шляхом планування людських ресурсів, їх відбору та найму. Планування людських ресурсів являє собою визначення майбутньої потреби у людських ресурсах з точки зору кількості, кваліфікації та компетентності, формулювання і виконання планів по задоволенню цих потреб. Набір і відбір працівників, у свою чергу, має на меті залучення потрібної кількості людей, які відповідають вимогам, що висувуються компаніїю.

Блок функцій "Організація" включає: організаційний дизайн, планування праці та організаційний розвиток.

"Організаційний дизайн" – це процес розвитку організації, який забезпечує виконання усіх необхідних функцій, у тому числі у сфері управління людьми, комбінуючи їх таким чином, щоб сприяти інтеграції та кооперації зусиль співробітників компанії, її гнучкому реагуванню на зміни, розвитку ефективних процесів комунікації й ухвалення рішень [2, с. 79].

Планування праці передбачає прийняття рішень, що стосуються конкретних посад в організації: визначення робочих обов'язків і повноважень, формалізація й закріплення стосунків між працівником на певній посаді та рештою співробітників.

Організаційний розвиток включає функції планування і реалізації програм, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації та здатності гнучкого реагування на зміни.

У процесі здійснення стратегічного управління людськими ресурсами відбувається коригування трудових відносин. Функції у сфері управління трудовими відносинами пов'язані з поліпшенням їх якості шляхом формування атмосфери довіри, розвитку комфортного психологічного клімату в колективі.

Упорядкувавши та вноормувавши трудові відносини, відділ управління людськими ресурсами, деякі лінійні й функціональні керівники повинні звернути увагу на ефективність праці. Адже досягнення максимальних результатів роботи компанії та її індивідуальних працівників може відбутись лише за грамотного управління ефективністю праці, що передбачає проведення атестацій у межах погоджених цілей і вимог до компетентності; оцінку ефективності та підвищення рівня продук-

тивності праці; визначення і задоволення потреб у навчанні та розвитку [8, с. 87].

Розвиток людських ресурсів повинен включати навчання на організаційному та індивідуальному рівнях, розвиток управлінських кадрів та управління кар'єрним ростом людей, які володіють необхідним потенціалом. Будь-яка організація повинна будувати свою діяльність відповідно до принципу постійного вдосконалення, при цьому працівникам компанії мають бути надані можливості навчання та розвитку власних здібностей для кар'єрного зростання та підвищення статусу на ринку праці, менеджери мають удосконалювати свої управлінські навички та активно залучатися до процесу формування цілей компанії та визначення шляхів їх досягнення.

Ще одним важливим елементом системи стратегічного управління людськими ресурсами є управління системою винагороди. Цей блок функцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами включає систему оплати праці, яка повинна базуватись на принципах справедливості й прозорості та оплати особистого вкладу – означає, що винагорода визначається на основі витрачених зусиль, досягнутих результатів, компетентності, вмінь конкретного працівника. Крім того, винагорода повинна мати також нематеріальну форму і проявляться у визнанні, підвищенні рівня відповідальності, наданні можливостей досягнення більш високих показників праці, професійного і кар'єрного зростання.

З метою забезпечення злагодженої роботи системи стратегічного управління людськими ресурсами менеджментом підприємства реалізуються функції налагодження взаємовідносин, що повинні забезпечити:

- ефективні внутрішньогалузеві відносини – управління формальними і неформальними відносинами з профспілками, їхніми членами та підтримка цих відносин; включення співробітників у робочий процес та стимулювання їхньої активності – надання працівникам можливості висловити свою думку та забезпечення їх інформацією і консультування з питань, що представляють взаємний інтерес; комунікації – генерування і передача інформації,

в якій зацікавлені працівники компанії.
Слід зазначити, що із визначення стратегічного управління персоналом можна зробити висновок, що воно направлене на формування конкурентоздатного кадрового потенціалу організації з метою реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Виходячи з цього, всі функції системи стратегічного управління людськими ресурсами можна згрупувати за наступними трьома напрямками: забезпечення кадровим потенціалом, реалізація кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу [6, с. 115]. У межах кожного з цих напрямів реалізується низка конкретних функцій у сфері управління людськими ресурсами, які мають стратегічну спрямованість і критично важливі для реалізації виробленої стратегії управління людськими ресурсами (табл. 1) [6, с. 117].

Таблиця 1

Склад функцій за напрямками діяльності системи управління людськими ресурсами *

Забезпечення кадровим потенціалом	Розвиток кадрового потенціалу	Реалізація кадрового потенціалу
аналіз трудового потенціалу; планування персоналу; найм та відбір персоналу; адаптація персоналу; вивільнення персоналу.	навчання працівників; планування кар'єри; забезпечення соціальної стабільності; соціальний розвиток; формування корпоративної культури; формування іміджу організації.	організація праці; координація трудової діяльності; мотивація; контроль; компенсації; адміністрування; оцінка результатів праці.

* Джерело: [6, с. 117].

Організаційно система стратегічного управління персоналом будується на базі існуючої оргструктури системи управління персоналом. При цьому виділяється три основні варіанти організаційного оформлення системи стратегічного управління людськими ресурсами:

1) повне відособлення системи стратегічного управління в самостійну структуру (але при цьому існує небезпека від-риву від оперативної практики реалізації стратегій);

2) виділення органу стратегічного управління людськими ресурсами у самостійну структурну одиницю (відділ стратегічного управління людськими ресурсами) і формування стратегічних робочих груп на базі підрозділів системи управління людськими ресурсами;

3) формування системи стратегічного управління людськими ресурсами без відокремлення у структурні одиниці (але при цьому питанням стратегічного управління відводиться другорядна роль) [7, с. 34].

Аналіз наукової літератури у сфері стратегічного управління людськими ресурсами свідчить про існування двох конкуруючих шкіл:

- школи кращих практик;
- школи відповідності [4].

Школа "кращих практик" (або універсалістський підхід у стратегічному управлінні людськими ресурсами) асоціюється, перш за все, з роботами Д. Пфедфера і виходить з того, що можна ідентифікувати сукупність конкретних методів управління персоналом, що забезпечують високі кінцеві результати діяльності організації й відомі як "високорезультативні практики праці". Важливість цих практик для дослідників стратегічного управління людськими ресурсами пов'язана з тим, що вони можуть мати два взаємно підсилюючих наслідки: з одного боку, призводити до поліпшення організаційних результатів, а з іншого – сприяти підвищенню якості трудового життя і зростанню рівня задоволеності співробітників від праці у компанії.

На сьогоднішній день високорезультативними практиками праці розуміють сукупність взаємодоповнюючих і взаємодіючих методів управління персоналом, які можна при цьому розділити на три групи, кожна з яких має своє призначення з точки зору впливу на результати діяльності фірми: методи забезпечення високого рівня залучення працівників у свою роботу і у функціонування організації загалом; традиційні методи управління персоналом, як правило, пов'язані з основними підфункціями системи управління людськими ресурсами; методи забезпечення високої прихильності працівників організації [9, с. 159].

Методи досягнення високого рівня залучення покликані сприяти значному підвищенню рівня довіри між працівниками і менеджментом організації, активізації внутрішньоорганізаційних комунікацій між ними, що передбачає наділення співробітників значними повноваженнями. Типовими прикладами таких методів є поширення в організації інформації про організаційні результати і стратегію, гуртки якості тощо.

Традиційні методи управління персоналом, у свою чергу, спрямовані на забезпечення організації необхідним їй людським капіталом. До них відносяться ретельний відбір персоналу на основі певних критеріїв, регулярна формалізована оцінка діяльності працівників, налагодження комунікацій з колегами, клієнтами, підлеглими й іншими зацікавленими групами, конструювання робочих місць у напрямі розширення виконуваних працівником функцій, навчання співробітників виконанню низки різних функцій тощо. Застосування цих методів дає змогу підвищити продуктивність праці, якість продукції [9, с. 162].

Методи забезпечення високого рівня прихильності покликані стимулювати виникнення й підтримку у пра-

цівників відчуття приналежності до організації та прихильності до неї, єдності переслідуваних цілей. Спектр цих методів досить широкий: від бонусів, пов'язаних з результатами діяльності підрозділу або організації загалом, участі працівників у прибутках і опціонних програмах, що створюють у персоналу відчуття залежності отримуваної винагороди від їх трудової поведінки, до більш широких за асортиментом пакетів додаткових виплат і соціальних послуг, що поширюються на членів сімей працівників, і стирання різниці у статусі між співробітниками, які знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії.

Суть іншої школи – "школи відповідності", або ситуаційного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами, – полягає в тому, що для забезпечення ефективності діяльності з управління людськими ресурсами, у першу чергу, вона повинна бути узгоджена з іншими аспектами організації, характеристиками зовнішнього середовища (наприклад стадією життєвого циклу галузі) [4].

Розробники цієї концепції К. Скулер і К. Джексон на основі аналізу значного масиву теоретичної літератури та вторинних даних ідентифікували 12 параметрів, за якими може варіювати поведінка, і детально описали профілі рольової поведінки працівників, необхідні для реалізації однієї з конкурентних стратегій: лідерства за витратами; диференціації; фокусування.

Інструментами стимулювання та підтримки необхідної поведінки при цьому виступають шість поширених практик управління персоналом – планування, залучення і відбір, оцінка, винагорода, навчання і розвиток. У результаті ми отримуємо досить чітку картину того, чим повинні характеризуватися моделі рольової поведінки працівників і використовуватися практики управління персоналом у організаціях, які притримуються різних конкретних стратегій.

Одне з найважливіших положень, сформульованих авторами цього підходу, полягає у тому, що зміни у конкурентній стратегії фірми повинні супроводжуватися відповідними змінами в практиках управління персоналом. Таким чином, від працівників може вимагатись істотна зміна своєї рольової поведінки в межах однієї й тієї ж організації у зв'язку з переходом до інших конкурентних стратегій [4].

Це, у свою чергу, вимагає або націленості методів управління персоналом на забезпечення високого рівня адаптивності співробітників (наприклад за допомогою спеціальних програм навчання), що може вступати у певне протиріччя з тими характеристиками, які потрібні для реалізації поточної стратегії, або заміни даних співробітників іншими.

Вживання й успіх будь-якої організації залежить від того, наскільки її система управління людськими ресурсами відповідає обраному типу стратегічної поведінки.

Отже, загалом можна зробити висновок, що стратегічне управління людськими ресурсами визначає, як саме буде здійснюватись управління людськими ресурсами організації в процесі досягнення її довгострокових цілей. Воно носить подвійний характер: з одного боку, реалізується за допомогою конкретних функцій управління людськими ресурсами, спрямованих на реалізацію стратегії управління людськими ресурсами, і з цієї точки зору є функціональною складовою системи управління людськими ресурсами, з іншого – є одним із функціональних напрямів у межах стратегічного управління організації загалом (разом з маркетингом, інвестиціями та ін.).

Система стратегічного управління являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних суб'єктів, об'єктів і засобів стратегічного управління людськими ресурсами, що взаємодіють у процесі забезпечення, реалізації та розвитку кадрового потенціалу компанії для підвищення її конкурентоспроможності.

При цьому стратегічне управління людськими ресурсами компанії має бути тісно пов'язане з іншими стратегіями організації та сприяти їх реалізації.

1. *Армстронг М.* Основы менеджмента : как стать лучшим руководителем [Текст] : [монография] / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 512 с. 2. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] : [монография] / М. Армстронг ; [пер. с англ. Н. В. Гринберг]. – М. : ИНФРА, 2002. – 328 с. 3. *Боксал П.* Стратегическое управление человеческими ресурсами : откуда мы пришли и куда должны идти дальше? [Текст] / П. Боксал, Дж. Персел // Российский журнал менеджмента. – М., 2008. – Вып. 6 (3). – С. 59–86. 4. *Клемина Н. Т.* Хрестоматия : управление человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации : теоретические дебаты и эмпирические исследования [Электронный ресурс] / Н. Т. Клемина. – Режим доступа : http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2008/3/6_3_klemina_intro.pdf. – Название с экрана. 5. *Крутинин С. М.* Управление персоналом : стратегические ориентиры [Текст] : [монография] / С. М. Крутинин. – М. : Кондор, 2006. – 294 с. 6. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом : навч. посіб. [Текст] : [монографія] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : КОЇДОР, 2006. – 304 с. 7. *Магура М.* Современные персонал-технологии [Текст] : учеб. пособ. / М. Магура., М. Курбатова. – М. : Управление персоналом, 2003. – 384 с. 8. *Маслов Е. В.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] : учеб. / Е. В. Маслов. – М. : "ИНФРА-М", 2004. – 288 с. 9. *Пфедфер Дж.* Формула успеха в би знесе : на первом месте – люди [Текст] : [монографія] / Дж. Пфедфер. – М. : Вильямс, 2006. – 560 с.

Надійшла до редколегії 22.11.11

