

Х. А. Снігур,

к. е. н., старший викладач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Тернопільського
національного економічного університету

ХОЛІСТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

K. Snigur,

PhD, Ternopil national economic university

HOLISTIC MODEL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

У статті розглянуто комплексний підхід до управління трудовими ресурсами організації в сучасних реаліях інноваційного бізнес-середовища. Доведено, що в умовах розвитку високотехнологічної економіки та швидкого старіння професійних знань і навичок найважливішою конкурентною перевагою організацій стає людський ресурс у вигляді висококваліфікованого, мотивованого персоналу і професійного менеджменту. Основними цілями організації, яка функціонує на умовах інноваційного розвитку є впровадження нововведень у соціальній сфері спрямованих на: системне вирішення соціальних проблем організації; забезпечення стійкої діяльності фірми в умовах нестабільності і ризику; поліпшення організаційної культури компанії; підвищення якості трудової діяльності працівників через вдосконалення управлінського механізму; вдосконалення системи корпоративної комунікації в організації та механізму взаємодії з зовнішнім середовищем; зростання рівня соціальної відповідальності працівників тощо. Запропоновано холістичну модель управління персоналом організації, яка є системою теоретико-методологічних поглядів розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в сучасних умовах функціонування підприємства. Доведено, що розробка і впровадження системи холістичного управління на підприємстві є досить складним процесом, однак логічне структурування етапів і їх коректна деталізація дозволяє врахувати особливості кожного бізнес-процесу, що відбувається в межах компанії, розробивши систему ключових показників ефективності.

In the article integrated the approach to the management of human resources in the current realities of innovative business environment. It is proved that in the development of high-tech economy and the rapid aging of the professional knowledge and skills essential competitive advantage for organizations is the human resource in the form of highly qualified, motivated staff and professional management. The main objectives of the organization that operates under the terms of the innovation is innovation in the social sector aimed at: a systemic solution of social problems; ensuring sustainable activities of the company in terms of volatility and risk; improving organizational culture; improving the quality of employment of workers by improving management mechanism; improvement of corporate communication in the organization and mechanism of interaction with the environment; increase of social responsibility workers. A holistic model HR organization that is a system of theoretical and methodological views understanding and definition of the nature, content, goals, objectives, criteria, principles and methods of personnel management and organizational practices to the formation mechanism of its realization in modern conditions of the enterprise. It is proved that the development and implementation of holistic management of the enterprise is a difficult process, but logical structuring phases and their correct specification to take account of the characteristics of each business process that takes place within the company, developed a system of key performance indicators.

Ключові слова: холістичне управління, холістичний розвиток, управління персоналом, інновації, стратегічне мислення, лідерство.

Key words: holistic management, holistic development, human resources, innovation, strategic thinking, leadership.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Прискорені темпи глобалізації та трансформація вітчизняних економічних відносин принципово змінили підходи до організації та ведення підприємницької діяльності. Донедавна цільовим завданням підприємств було вирішення проблем акумулювання, розподілу та раціонального використання виробничих та трудових ресурсів, налагодження бізнес-процесів та комунікацій з зовнішнім середовищем. Нині ж сучасний бізнес перебуває на етапі переходу на інноваційну модель розвитку в якій за основу береться твердження, що організація — це живий організм, який необхідно розглядати цілісно та управляти комплексно. Тому в сучасному

бізнес-середовищі набувають актуальності та популярності холістичні підходи до управління, які передбачають використання інтуїтивних методів управління, цілісного погляду на стан підприємства та формування на цій основі стратегій розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні основи холістичного управління були закладені у працях багатьох філософів та науковців. Загалом під холізмом розуміють "філософію цілісності", розроблену південноафриканським філософом Я. Сматсом [8], який в 1926 році ввів термін "холізм" в книзі "Холізм і еволюція". Першим західним пропові-

дником цілісного мислення є Йоганн Вольфганг Гете (поет і вчений), який розробив власний науковий метод Anschauung, який є однією з методик цілісного мислення. Ще однією помітною віхою в історії холистичної парадигми є роботи Макса Вертгеймера — видатного німецького психолога, одного із засновників гештальт-психології. Жан Гебсер [10] також є одним із засновників холистичного підходу. Він виділяє п'ять стадій у розвитку людської свідомості: архаїчну, магічну, міфічну, раціональну і інтегральну (або холистичну). На його думку, в сучасній людині присутні всі структури, і їх слід "активізувати" для досягнення цілісності. Вагомий внесок у розвиток холистичного підходу здійснив Кеннет Ерл Уілбер [9] — американський філософ і письменник, який розробив теоретико-практичні положення і принципи інтегрального підходу до управління. Серед вітчизняних науковців, які досліджували сучасні підходи та концепції управління персоналом слід виділити праці Брича В.Я. [1], Соловйової І.А. [2], Кузнецової Т.В. [3], Сівальневої Н.Н. [4], Лозинського І.Є. [5], Пошелюжної Л.Б. [6], Меньшикової М.О. [7] та інших. На сучасному етапі еволюції підходів до управління людськими ресурсами виникає необхідність у формуванні гнучкого управлінського стилю, який би об'єднав інноваційні ідеї, таланти та професіоналізм працівників з метою реалізації єдиного стратегічного бачення розвитку компанії.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є розробка холистичної моделі управління персоналом та механізму її адаптації до сучасних реалій підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах розвитку високотехнологічної економіки та швидкого старіння професійних знань і навичок найважливішою конкурентною перевагою організацій стає людський ресурс у вигляді висококваліфікованого, мотивованого персоналу і професійного менеджменту. Людські ресурси створюють неповторний клімат в організації (підприємницький, інноваційний, командний), що сприяє безперервному вдосконаленню бізнес-процесів і продуктів, що, в свою чергу, визначає стійкість і довгостроковість конкурентних переваг організації. За оцінками експертів, частка нематеріальних активів у структурі вартості бізнесу промислових компаній — міжнародних лідерів бізнесу — вже перевищує 50% [5].

Сучасні погляди на управління персоналом організації базуються на концептуальних засадах теорії людських відносин і теорії систем, беручи до уваги як принципи і методи адміністративного управління, так і теорії розвитку особистості і людських відносин. Для продуктивної організації управління персоналом на підприємстві необхідно керуватися сучасними концепціями управління, які сприяють формуванню дієвої кадрової політики, реалізація якої забезпечує очікувану ефективність функціонування соціально-економічної системи.

Функціонування підприємств в умовах інноваційно-орієнтованої економіки формує необхідність впровадження сучасних підходів до менеджменту людських ресурсів. Концепція холистичного управління персоналом являє собою систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в сучасних умовах функціонування підприємства. Концепція холистичного управління базується на таких положеннях:

1. Підприємство — це живий організм, відносно відокремлений (має власну концепцію, досвід, історію, ресурси), але інтегрований в зовнішнє середовище.

2. Основне завдання менеджменту — бачення майбутнього на основі сформованих взаємозв'язків явищ і процесів.

3. Найважливіший чинник успіху і конкурентоспроможності — інтеграція і синергія.

4. Найважливіше джерело додаткової вартості — люди, що інтегрують нові знання, на основі розуміння взаємозв'язку явищ і процесів в економіці.

5. Система управління побудована на взаємодії і взаєморозуміння людей, багатосторонніх і синергетичних комунікаціях.

Холистичне управління персоналом слід розглядати як загальний підхід до управління людськими ресурсами відповідно до стратегічних векторів діяльності компанії. Цей вид управління пов'язаний з довгостроковим кадровим плануванням і є частиною процесу стратегічного управління компанією. Рішення, що виникають у результаті цієї діяльності, формують модель поведінки компанії в сфері управління людськими ресурсами та визначають напрямки, в яких будуть розроблятися необхідні конкретні стратегії управління людськими ресурсами. Концепція холистичного управління персоналом передбачає, що напрями і цілі стратегій управління персоналом будуть визначатися в процесі розробки загальної стратегії, що не виключає ітеративного процесу.

Загалом, теорія холистичного управління у своєму змістовому наповненні використовує багато управлінських концепцій, зокрема:

— концепція управління за цілями Management by Objectives (МВО) Пітера Друкера (1954);

— система (таблиця) показників французького вченого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932);

— універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта — Total Performance Scorecard (2003 рік);

— організаційна система збалансованих показників (OBSC — Organizational Balanced Scorecard);

— загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM) (70-і рр. XX ст.);

— управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management) (90-і рр. XX ст.);

— система управління на основі показника EVA (Економічна додана вартість), автором якої є Стюарт Штерн (початок 1990-х рр.);

— піраміда діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кроса (1990 р.);

— модель стратегічних карт А. Мейселя (1992 р.);

— система Effective Progress and Performance Measurement — оцінка ефективності діяльності і зростання) К. Робертса і П. Адамса (1993 р.);

— система збалансованих показників Нортон і Каплана (1992 р.) тощо.

Слід зазначити, що з розвитком технологій управління вище перелічені концепції допрацьовувалися і удосконалювалися вченими і фахівцями і нині перетворилися в сучасну систему холистичного управління, яка увібрала в себе найефективніші ідеї апробовані в сучасному бізнес-середовищі.

З огляду на це, цілісний погляд на підприємство як об'єкт управління є необхідною умовою формування синергії на усіх рівнях організаційної структури та акумулювання інноваційних ідей конкурентоспроможного розвитку компанії. В сучасному бізнесі, ідея холистичного управління є притаманною підприємствам, чії зусилля та акценти спрямовані на розвиток талантів та творчого потенціалу працівників, оскільки є стратегічне бачення того, що лише втілення інновацій гарантуватиме провідне місце бізнесу на ринку та динамічний розвиток. Сама парадигма холистичного управління персоналом передбачає реалізацію комплексних інноваційних рішень у соціальній сфері організації спрямованих на:

— створення і розвиток дієвих методів управління та лідерства;

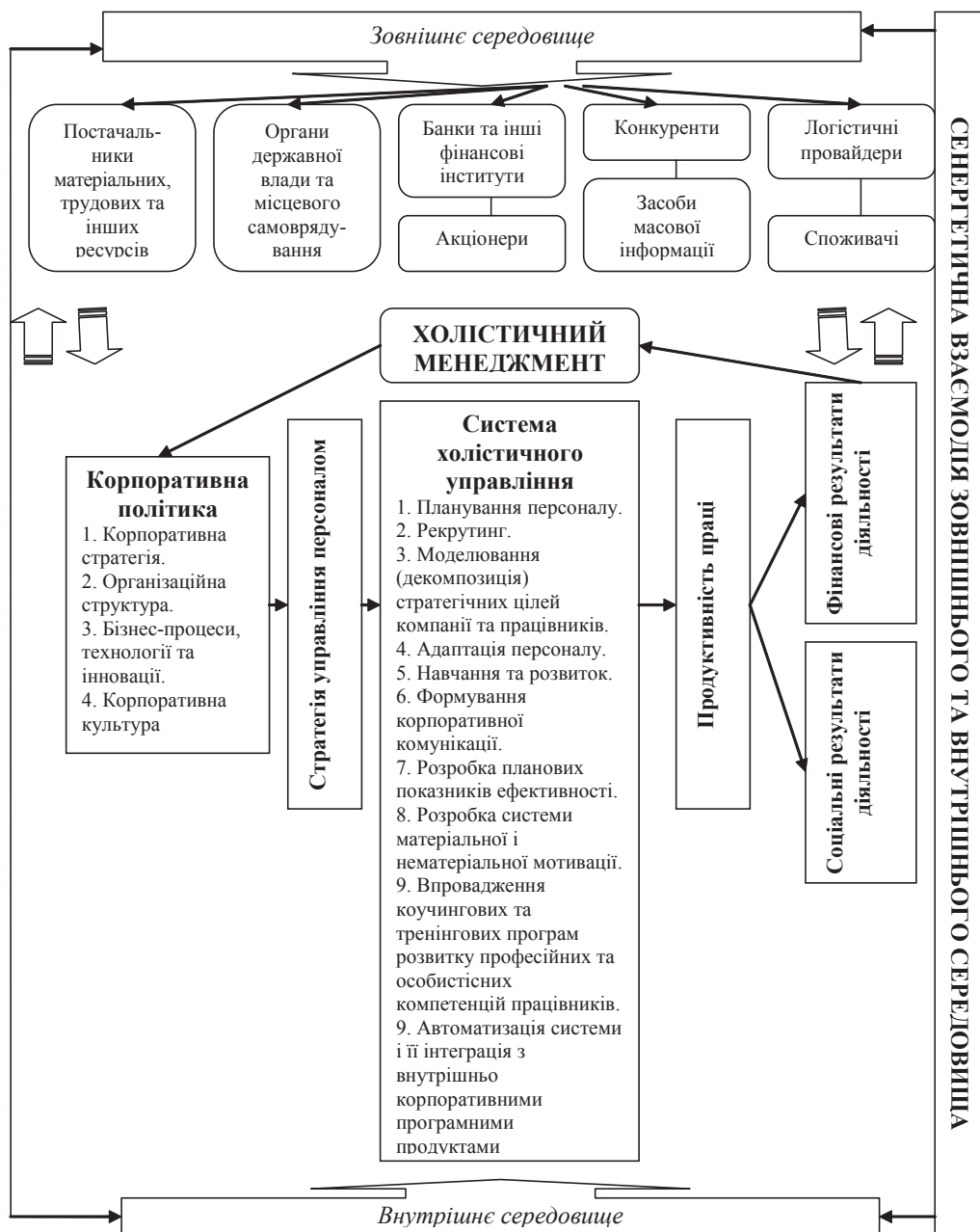


Рис. 1. Модель холістичного управління персоналом підприємства

Авторська розробка.

- вдосконалення робочої атмосфери, систем стимулювання та інформування;
- участь працівників і партнерів в управлінні компанією;
- впровадження передових технологій підвищення кваліфікації та адаптації персоналу;
- підвищення якості соціальних умов праці;
- вдосконалення мотиваційних інструментів;
- створення ситуаційних чинників, які позитивно впливають на розвиток креативного потенціалу працівників компанії;
- формування динамічної взаємодії організації з зовнішнім середовищем;
- розвиток процесів і механізмів збалансованого управління соціальними інноваціями в компанії.

Для багатьох компаній актуальним є питання утримання цінних співробітників, залучення кваліфікованих кадрів ззовні і кардинальне поліпшення результативності персоналу. Технології холістичного управління персоналом підприємства на сьогодні є не модною тенденцією, а прикладними інструментами менеджменту, що дозволяють підвищити вартість бізнесу та ефек-

тивність діяльності шляхом формування та узгодження стратегічних цілей компанії і кожного працівника, моделювання синергетичної взаємодії в організаційній структурі підприємства та інтеграція з зовнішнім середовищем. Оскільки будь-яке підприємство розглядається як холістична система, сфокусована на досягнення єдиної мети, виконання поставлених завдань безпосередньо залежить від злагодженості та ефективності роботи всього персоналу як єдиного механізму. Модель холістичного управління є однією з ефективних методів управління результатами бізнесу, бо за допомогою неї витрачання бюджетів і виконання щоденних завдань інтегруються в загальну систему контролінгу, що дозволяє відстежувати досягнення стратегічних цілей компанії.

Розробка і впровадження системи холістичного управління на підприємстві є досить складним процесом, однак логічне структурування етапів і їх коректна деталізація дозволяє врахувати особливості кожного бізнес-процесу, що відбувається в межах компанії, зробивши систему ключових показників ефективності (рис. 1). Основними етапами розробки та впроваджен-

ня системи холистичного управління на підприємстві є:

- вивчення організаційної структури компанії, аналіз функціональних повноважень підрозділів і персоналу, дослідження відповідальності і компетенцій всіх співробітників;

- визначення ключових стратегічних показників, а також ключових показників результативності компанії;

- моделювання (декомпозиція) стратегічних цілей компанії та цілей структурних підрозділів. Розробка індивідуальних показників ефективності для співробітників підрозділів компанії;

- розробка планових показників ефективності для компанії в цілому, структурних підрозділів і окремих співробітників;

- розробка системи матеріальної і нематеріальної мотивації в залежності від відсотка виконання планових показників;

- створення внутрішніх документів (положень), що регулюють функціонування системи холистичного управління на підприємстві;

- автоматизація системи і її інтеграція з внутрішньокорпоративними програмними продуктами.

Холистичне управління персоналом — це поняття комплексне, яке охоплює широкий спектр питань, від розробки концепції кадрового менеджменту і мотивації працівників до організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації. Холистична концепція управління персоналом ґрунтується на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Головною метою системи управління персоналом є створення результативних мотивацій, забезпечення компанії висококласними кадрами, їх продуктивне використання, професійний і соціальний розвиток. Особливістю холистичного підходу управління персоналом є інтеграція (технічної, технологічної, інформаційної, методологічної та економічної) окремих підсистем в єдину систему, що забезпечує наскрізне управління всіма видами потоків: трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними, сервісними, маркетингово-збутовими. На нашу думку, застосування холистичного підходу до управління трудовими ресурсами організації слід розглядати через призму загального логічного правила "7R": потрібні кадри (right personnel) в необхідній кількості (right quantity) і кваліфікації (right qualification), які необхідні структурним підрозділам організації (right structural divisions of the organisation) у потрібний час (right time) і місце (right place) з зазначеним рівнем витрат (right cost). У новітніх умовах підприємництва виникає потреба у пошуку нетрадиційних соціальних технологій управління трудовими ресурсами, які вимагають від працівника вміння поєднувати вроджені та набуті якості, успішно адаптувати їх у бізнес-процеси. Інноваційна структура холистичного управління вимагає від працівника особливої гнучкості мислення, ефективної системи сприйняття, внутрішньої потреби в творчості, своєрідної форми самореалізації та інтеграції в соціальну систему.

ВИСНОВКИ

Отже в сучасному бізнес-середовищі основними цілями організації яка функціонує на умовах інноваційного розвитку є впровадження нововведень у соціальній сфері спрямованих на: системне вирішення соціальних проблем організації; забезпечення стійкої діяльності фірми в умовах нестабільності і ризику; поліпшення організаційної культури компанії; підвищення якості трудової діяльності працівників через вдосконалення управлінського механізму; вдосконалення системи корпоративної комунікації в організації та механізму взаємодії з зовнішнім середовищем; зростання рівня соціальної відповідальності працівників тощо.

Література:

1. Брич В. Я. Методологічні засади розвитку коучінгу в Україні [Електронний ресурс] / В. Брич, М. Нагара // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 6. — С. 18—23. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2009_6_6.pdf

2. Соловьева И. А. Комплексная модель оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации / И. А. Соловьева, Р. И. Закирьянов // Электронный научный журнал "Нефтегазовое дело". 2015. № 2. — С. 370—384.

3. Кузнецова Т. В. Комплексный подход до вдосконалення системи управління персоналом на експорторієнтованих підприємствах України / Т. В. Кузнецова // БІЗНЕС ІНФОРМ. — № 1. — 2013. — С. 308—313.

4. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. — 2012. — № 12. — С. 51—54.

5. Лозинский И. Е. Теоретичні основи системи управління персоналом / І. Е. Лозинський // Економіка і регіон. — № 3 (34). — 2012. — ПолтНТУ. — С. 184—188.

6. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. — Режим доступу: — http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

7. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М. О. Меньшикова. — Курск: Курский держ. ун-т, 2008. — Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>

8. Smuts J. C. Holism and Evolution / J. C. Smuts. — London: Macmillan, 1926.

9. Уилбер К. Э. Теория всего / Кеннет Эрл Уилбер. — М.: Постум, 2013.

10. Gebser J. The Ever-Present Origin / Jean Gebser. Authorized translation by Noel Barstad with Algis Mickunas. — Athens: Ohio University Press, 1991.

References:

1. Brych, V. (2009), "Methodological principles of coaching development in Ukraine", Ukraine: aspects of labor, vol. 6, pp. 18—23.

2. Soloviev, I. A. (2015), "Integrated model of evaluating the effectiveness of human resource development system", "Oil and Gas Business" Electronic scientific journal, vol. 2, pp. 370—384.

3. Kuznetsova, T. (2013), "Integrated approach to improving personnel management system for export enterprises of Ukraine", BusinessInform, vol. 1, pp. 308—313.

4. Syvalneva, N. N. (2012), "Human Resource Management as an element of competitive advantages of the organization of the system", Management staff, vol. 12, pp. 51—54.

5. Lozinsky, I. E. (2012), "Theoretical foundations of HR", Economy and region, vol. 3 (34), pp. 184—188.

6. Poshelyuzhna, L. B. (2010), "Features modern personnel management in domestic enterprises", Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf (Accessed 15 Nov 2016).

7. Menshikov, M. O. (2008), "On the issue of human resource management as a system and subsystem of integrated organization", Available at: <http://scientific-notes.ru/pdf> (Accessed 15 Nov 2016).

8. Smuts, J. C. (1926), Holism and Evolution, Macmillan, London, UK.

9. Uylber, K. E. (2013), Total Theory, Postum, Moscow, Russia.

10. Gebser, J. (1991), "The Ever-Present Origin", Authorized translation by Noel Barstad with Algis Mickunas. Ohio University Press, Athens, USA.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2016 р.