

МАКАЗАН

Євгенія Василівна
e.v.makazan@gmail.com

УДК 005.95:005.2:331.5:658(477)

ДЕЯКІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ
НА ПІДПРИЄМСТВІSOME ASPECTS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIES AT
THE ENTERPRISEк.е.н., доцент, Запорізький
національний університет

Стратегія управління людським капіталом є невід'ємною частиною бізнес стратегії підприємства. Вона має чітку спрямованість на здійснення стратегічних змін та підвищення рівня кваліфікації організації, з гарантією того, що організація зможе ефективно конкурувати в майбутньому. Метою стратегічного управління людським капіталом є підвищення ефективності бізнесу через управління людьми. Організації повинні управляти своїм людським капіталом ефективно і дієво, щоб досягти бажаних цілей і завдань.

Стратегия управления человеческим капиталом является неотъемлемой частью бизнес стратегии предприятия. Она имеет четкую направленность на осуществление стратегических изменений и повышения уровня квалификации организации, с гарантией того, что организация сможет эффективно конкурировать в будущем. Целью стратегического управления человеческим капиталом является повышение эффективности бизнеса через управление людьми. Организации должны управлять своим человеческим капиталом эффективно и действенно, чтобы достичь желаемых целей и задач.

The strategy of human capital management is an integral part of the business strategy of any enterprise. The goal of management of strategic human capital is to increase business efficiency through human resources management. Organizations should manage their human capital efficiently and effectively in order to achieve the desired goals and objectives. It has a clear focus on strategic changes and a professional development of the organization assuring that the organization will be able to compete effectively in the future.

Ключові слова: стратегія управління людським капіталом, організаційна ефективність, стратегічний процес, концепція стратегії управління людським капіталом

Ключевые слова: стратегия управления человеческим капиталом, организационная эффективность, стратегический процесс, концепция

Keywords: strategy of human capital management, organizational effectiveness, strategic process, concept of strategy of human capital management

ВСТУП

Посилення значення людського капіталу як рушійного фактора економіки призвело до виникнення концепції сталого розвитку, в якій формування стратегії управління людським капіталом стає одним з ключових аспектів. У різних країнах суб'єкти стратегічного управління людським капіталом реалізують різні стратегії. Що стосується України, вітчизняні суб'єкти не демонструють жодної стратегії. На підприємствах немає усвідомлення ситуації та узгодження дій, а є лише інерція, найменш витратний шлях отримання вигоди «тут і зараз», збереження ще радянського «статус кво». Окремі стратегічні ініціативи великого бізнесу, щодо розвитку людського капіталу, не створюють системи: вони або занадто короткострокові, спрямовані на швидкий результат, або занадто вузькі, «точкові» і не

впливають на ситуацію в цілому. Все це пов'язано, на нашу думку, з недостатнім розумінням самої суті стратегічного управління людським капіталом. Стратегічна перспектива управління людським капіталом пояснює важливість правильного використання людських ресурсів для досягнення фінансових показників підприємства.

У своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Амоша, С. Вовканич, С. Бандур, Н. Бутко, В. Геєць, О. Головінов, В. Гриньова, М. Долішній, А. Доронін, С. Задорожна, Т. Стюарт, Т. Шульц, Ч. Хенді та інші звертаються до проблем формування людського капіталу вітчизняних підприємств. Водночас все ще залишаються поза увагою процеси стратегічного управління людським капіталом.

МЕТА РОБОТИ - розглянути особливості стратегічного управління підприємств, моделі стратегічного

процесу управління, проаналізувати основні переваги стратегії управління та виробити рекомендації щодо подальших досліджень.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дана стаття присвячена дослідженню існуючих поглядів на стратегію управління людським капіталом, аналізу актуальності існуючих методів та можливості їх застосування на сучасних підприємствах.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, групування, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Кадрові ресурси розглядаються як один з найважливіших джерел сьогоденних підприємств. Управління людським капіталом є більш важливим, ніж інші конкурентні джерела, оскільки саме люди створюють конкурентоспроможність і реалізують основні напрямки їх діяльності. По-перше, організації повинні розуміти роль своєї робочої сили для досягнення бажаної продуктивності. Від реалізації ролі співробітників забезпечить бажана поведінка працівників в організації. Підприємства в управлінні людським капіталом очікують такі результати як: компетенція, співпраця з менеджерами, співпраця між самими працівниками, показ можливостей співробітників; мотивація, відданість і задоволення; ставлення і присудність; поведінка співробітників.

Загальна мета управління ефективністю людським капіталом полягає в створенні культури високої продуктивності, в якій окремі особи і команди беруть на себе відповідальність за постійне вдосконалення бізнес-процесів і їх навичок та сприяють досягненню цілей, встановлених менеджерами.

Зокрема, ефективність управління може бути виражена як досягнення індивідуальних цілей співробітників пов'язаних з організаційними цілями за умови, що співробітники будуть підтримувати культуру організації. Передбачається, що очікування будуть визначені й узгоджені з точки зору ролевих обов'язків і підзвітності, навичок і поведінки робітників.

Метою стратегічного управління людським капіталом є підвищення ефективності бізнесу через управління людьми. Організації повинні управляти своїм людським капіталом ефективно і дієво, щоб досягти бажаних цілей і завдань.

Загалом, стратегія управління людським капіталом - це процес, який передбачає використання всеосяжних підходів до розробки стратегій управління персоналом, який взаємодіє вертикально з бізнес-стратегією і горизонтально один з одним. Ця стратегія визначає наміри і плани, пов'язані із загальними організаційними цілями, такими як організаційна ефективність. Стратегія управління повинна зосереджуватися на діях, які повинні відрізняти підприємство від конкурентів [4, 10, 13]. Це:

- використання планування;
- узгоджений підхід до проектування і управління персоналом;
- використання системи, заснованої на політиці в галузі зайнятості та стратегії в галузі трудових ресурсів;

- зіставлення діяльності і політики в галузі управління персоналом з певною чіткою бізнес-стратегією;
- бачення людей організації як стратегічного ресурсу;
- досягнення конкурентної переваги.

Стратегія управління людським капіталом має чітку спрямованість на здійснення стратегічних змін та підвищення рівня кваліфікації організації, з гарантією того, що організація зможе ефективно конкурувати в майбутньому. Вона сприяє розвитку людського капіталу, який відповідає вимогам конкурентної стратегії бізнесу. Стратегія управління людським капіталом є невід'ємною частиною бізнес-стратегії. Основна увага в цій стратегії приділяється досягненню організаційних цілей. Таким чином, стратегія - це набір стратегічних рішень, деякі з яких можуть бути офіційно заплановані.

Модель стратегічного процесу управління можна поділити на п'ять етапів:

- цілі організації;
- екзогенний аналіз;
- розробка стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка стратегії.

Перший крок в моделі стратегічного управління починається зі старших менеджерів, які оцінюють їхню позицію щодо поточної місії і цілей організації. Місія визначає пріоритети і прагнення організації та вказує напрямок вищого керівництва. Метою є бажане майбутнє, яке організація намагається реалізувати.

Екзогенний аналіз, тобто аналіз зовнішніх факторів, розглядає внутрішні сильні і слабкі сторони організації і зовнішнє середовище з її можливостями та загрозами.

Розробка стратегії включає в себе функції керівників вищої ланки, які оцінюють взаємодію стратегічних факторів і прийняття стратегічних рішень, що націлюють організацію на досягнення своєї мети (цілей). Деякі стратегії зосереджуються на корпоративному, діловому і конкретному функціональному рівні, такому як маркетинг та управління людським капіталом. Стратегічний вибір ставить питання про те, хто приймає рішення в робочих організаціях. Стратегічний вибір також звертає увагу на стратегічне управління як на «політичний процес», вибір з таких питань, як ресурси, приймається «домінуючою за впливовістю» групою старших менеджерів всередині організації. У політичній моделі стратегічного управління необхідно враховувати розподіл обов'язків всередині організації.

Реалізація стратегії - це область діяльності, яка фокусується на використанні методів управління менеджерами для реалізації цілей. Зокрема, це відноситься до діяльності, яка пов'язана зі стилем управління, сумісним зі стратегіями, структурою організації, інформаційних і контрольних систем та управління людськими ресурсами. Провідні управлінські консультанти і вчені особливо підкреслюють, що управління є найважливішою і найважчою частиною процесу стратегічної реалізації.

Оцінка стратегії - це діяльність в стратегічному процесі управління, яка визначає, в якій мірі фактич-

на зміна і продуктивність відповідає бажаному результату і продуктивності.

Модель стратегічного управління зображує п'ять основних видів діяльності, що здійснюються старшими менеджерами як раціональні і лінійні методи. Однак важливо відзначити, що це нормативна модель. Тобто, вона показує як стратегічне управління має здійснюватися і впливати на управлінські процеси і практики, а не описує те, що насправді роблять старші менеджери. Таким чином, створення стратегічного рішення – політичний процес, який має на увазі потенційний розрив між теоретичною моделлю та реальністю.

Особливості стратегічного управління включають у себе наступне:

- оцінка зовнішніх факторів і місії організації;
- формулювання бізнес стратегії організації;
- визначення вимог до персоналу на основі бізнес стратегії;
- порівняння поточних кадрових показників, характеристик і практики з майбутніми стратегічними вимогами;
- розробка стратегії управління людським капіталом на основі відмінностей між поточними і майбутніми потребами [3];
- впровадження належних методів управління людським капіталом для посилення бізнес стратегії і досягнення конкурентних переваг.

Зміни зовнішнього і внутрішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність організації і управління людьми. Деякі зовнішні зміни стають можливостями для організації, а інші представляють загрозу. Вивчення зовнішніх факторів – це систематичний моніторинг основних сил, що впливають на організацію. Внутрішні зміни можуть також відбуватися з точки зору сильних і слабких сторін організації, оскільки змінюються можливості управління, культури та організаційних можливостей.

Необхідно також оцінити місію, бачення і цінності організації, щоб визначити відповідну бізнес стратегію. Організація повинна розробити стратегію управління персоналом, яка зміцнить бізнес-стратегію, забезпечивши доступність людських ресурсів в потрібній кількості, з потрібними навичками і в потрібний час для реалізації сформульованої бізнес стратегії.

Стратегія управління людським капіталом відноситься до навмисного використання компанією трудових ресурсів для отримання певних результатів. Останнім часом організації приділяють більше уваги впровадженню і виконанню цієї стратегії. Управління персоналом грає важливу роль в реалізації стратегії.

Крім того, література в цій області дає досить переконливі докази того, що організації, які використовують більш прогресивні підходи до персоналу, домагаються значно покращених фінансових результатів, ніж менш прогресивні організації.

Так, наприклад, стратегічне управління людським капіталом являє собою перетворення, яке є відносно новим в області управління. Важлива роль полягає в тому, щоб зосередити управління на співробітниках як інструменту для отримання конкурентних переваг. Зараз організаціям відомо, що успішна політика і

практика в галузі управління персоналом можуть підвищити ефективність в різних напрямках, таких як продуктивність, якість і фінансові показники. Керівництво ефективною – це запланований процес, в якому ключовими елементами є різні виміри, зворотний зв'язок, позитивне зміцнення і постійний діалог між менеджерами і співробітниками.

Процеси управління ефективною охоплюють всю організацію. Керівники та інші співробітники організації повинні працювати разом, щоб спільно взяти на себе зобов'язання по досягненню результатів. Стратегія управління ефективною повинна бути зосереджена на розробці безперервного і гнучкого процесу за участю менеджерів і всієї організації, які працюють як єдина команда. Це дозволяє зосередитися на плануванні майбутніх проектів. Стратегія управління людським капіталом забезпечує основу для регулярного діалогу між менеджерами та іншими співробітниками щодо подальшого розвитку організації, що має ряд переваг:

- сприяння досягненню мети і виживання компанії;
- підтримка та успішне впровадження бізнес-стратегії компанії;
- створення та підтримка конкурентної переваги для компанії [2, 10, 12];
- підвищення чуйності і інноваційний потенціал компанії;
- збільшення кількості можливих стратегічних варіантів, доступних для компанії;
- участь в стратегічному плануванні і вплив на стратегічний напрямок діяльності компанії як рівноправного члена вищого керівництва;
- поліпшення співпраці між відділом кадрів і лінійними менеджерами.

Грунтуючись на проведених дослідженнях провідних підприємств світу, можна виділити сім методів управління людським капіталом, які збільшують конкурентні переваги організації. Ці методи є схожими та присутні в організаціях, які ефективно використовуються в управлінні людським капіталом, та повторюються в дослідженнях високоєфективних організацій [1, 5, 7]. Основними аспектами цих семи методів є:

1. Забезпечити безпеку зайнятості. Співробітники можуть бути звільнені, виключно при невиконанні своїх обов'язків, але не у випадку економічних спадів або стратегічних помилок з боку вищого керівництва, над якими співробітники не мають контролю.

2. Запровадження різних критеріїв для вибору персоналу. Компанії повинні приділяти увагу традиційним підходам, а не тільки навичкам, які нові співробітники можуть легко надбати у процесі навчання.

3. Використання самоврядування та децентралізації в якості основних елементів організаційного плану.

4. Винагороди, в залежності від ефективності організації. Висока зарплата може дати економічний успіх, про що свідчать історії більшості успішних компаній.

5. Екстенсивність навчання. Пфедфер зазначає, що це «передбачає якісь зворотно-інвестиційних розрахунків», але приходять до висновку, що такі

аналізи складні, якщо не можуть бути виконаними [9].

6. Скорочення відмінностей у статусі і усунення бар'єрів. До них відносяться зовнішній вигляд, мова, офісні приміщення, парковка і заробітна платня.

7. Поширення інформації про фінанси і ефективність - організація з високим рівнем довіри «не може мати секретів».

ВИСНОВКИ

Управління людським капіталом - одна з необхідних потреб сьогоденного успіху підприємств. Ефективне управління персоналом дає можливість співробітникам ефективно і продуктивно вносити свій вклад в загальне керівництво компанією і досягати цілей і завдань організації. У трудовому житті найбільш важливою цінністю є людський капітал. Саме тому управління людським капіталом є ключовим фактором успіху бізнесу, що мотивує підприємства використовувати стратегічний підхід управління людським капіталом на кожному рівні.

Стратегія управління людським капіталом - це докладний процес управління людськими ресурсами підприємства, який інтегрований із загальною стратегією організації. Стратегія дозволяє організації утримувати працівників з необхідними навичками і розміщувати їх на посади відповідно до рівня їх кваліфікації та навичок. Досягнення організаційної результативності є результатом поведінки співробітників в організації. Політика і практика організації повинні мотивувати співробітників та впливати на ефективність роботи організації. Саме ці аспекти роблять стратегію управління людським капіталом головним компонентом досягнення успіху підприємств.

Список використаних джерел

1. Armstrong M.A. Handbook of Human resource management practice / M.A. Armstrong // Cambridge University Press. – 2006.
2. Armstrong M. Strategic human resource management: A guide to action / M. Armstrong // Thomson-Shore, Inc. – 2006.
3. Arthur J.B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover / J.B. Arthur // Academy of Management Journal. – No. 37. – P. 67–87. 1994.
4. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management / P. Boxall, J. Purcell // Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan. – 2003.
5. Brewster et al. Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. – Cape Town: Oxford University Press. – 2000.
6. Guest D. E. Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies. – 1987. – Vol. 24, No. 5. – P. 503-521.
7. Pfeffer J. Seven practices of successful organizations / J. Pfeffer // California Management Review. – 1998. – Vol. 40, No. 2. – P. 96–124.
8. Datta D.K., Guthrie J.P., Wright P.M. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? // Academy of Management Journal. – 2005. – Vol. 48, No 1. – P. 135-145.
9. Rose R.C. & Kumar N. The influence of organizational and human resource management strategies on performance // Performance Improvement. – 2006. – Vol. 4, No. 4. – P. 18-24.
10. Holbeche L. How to make work more meaningful / L. Holbeche // Personnel Today. – 2004. – No. 26.
11. Janssens M., Steyaert C. HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM Studies // Journal of Management Studies. – 2009. – Vol. 46, No. 1. – P. 143-155.
12. Noe R., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. Fundamentals of human resource management (2nd ed). – Boston MA: McGraw Hill. – 2007.
13. Rogers E.W., Wright P.M. Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets // Human Resource Management Review – 1998. – Vol. 8 No.3 – 311 p.