

УДК: 331.1

Л.М. Садула, Л.А. Плукар, У.Б. Серватяк

DOI: 10.36919/2312-7872.2.2019.26

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У статті розглядаються теоретичні аспекти управління людськими ресурсами. Автором проаналізовано основні теоретичні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами. Розкрито сучасний науковий напрям управління персоналом - «інноваційна поведінка персоналу», який досліджується у контексті стратегічного управління. Розглядається сутність та завдання стратегії управління людськими ресурсами. Обґрунтовується роль і значення управління людськими ресурсами у контексті інноваційної діяльності організації, взаємозв'язок стратегії досягнення бізнес-результатів та стратегії управління людськими ресурсами. Розкрито теоретичні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами. Охарактеризовано прибічників універсалістського підходу. Розкрито сутність ситуаційного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами. Виокремлено типи внутрішньоорганізаційних ресурсів: фізичні, людські і організаційні. Умотивовано, що у стратегічному управлінні людськими ресурсами широко використовується ресурсна концепція фірми разом з концепцією людського капіталу. Визначено, що компанія отримує конкурентну перевагу не тоді, коли впроваджує створену цінність - стратегію, яку не можуть одночасно впровадити конкуренти, а коли конкуренти не можуть дублювати вигоди цієї стратегії. Обґрунтовано, що інноваційна діяльність компанії завжди супроводжується інноваційно-спрямованою стратегією управління персоналом.

We have considered the theoretical aspects of human resource management. The author analyzes the basic strategic management theoretical approaches of human resources. The development of a modern HR manager is an «innovative staff behaviour» exploring within the context of strategic management, organization and is achieved by means of the results of activities that are used by implementing the advanced resources, and it is perhaps the highest possible personality that meets the evolving personal staff Working in production systems, we extend the principles of team work, achieving great results. The effectiveness and strategy of human resources management have been presented. Human resource management in conferences of other companies implementing strategies, achieve business results and human resource management strategies. Disclosure of theoretical approaches to strategic human resource management: the first based on the assumption that one of the best HR managers is to improve the performance of the company; others related to the political and practical management of human resources should be summarized with publicly available business strategies that succeed the organization; the third, which is in its resource representation and ideas of human capital. The universal unit adherents used in the employee commitment model, the high-impact model, are characterized. A significant situation under the strategic management of human resources is revealed. The types of internal resources are separated: physical, human and organizational. It is motivated that the strategic concept of human resources is widely implemented in the concept of the company, which is used with the concept of human capital. They have determined that a company gets a competitive advantage, not when, when value is created, it is a strategy that cannot be used simultaneously by competitors, and competitors should not duplicate their strategies. The company's innovative activity is supported by an innovation-oriented personnel management strategy. **Ключові слова:** управління людськими ресурсами, інновація, інноваційна діяльність, організація, стратегія, компанія, персонал, результат, концепція.

Keywords: human resource management, innovation, innovative activity, organization. strategy, company, staff, result, concept.

Постановка проблеми. У сучасних організаціях управління людськими ресурсами спрямоване на використання новітніх підходів. Визначальним у формуванні конкурентної переваги компанії є вміння співробітників організації швидко реагувати на кризові явища в економіці здатністю адаптуватися до нових умов праці. Професійний рівень співробітників, їх креативність є базовими елементами в інноваційному процесі. Тому актуальними є дослідження управління людськими ресурсами, які сприяють оперативному набуттю персоналом професійних навичок, швидкої професійної переорієнтації та адаптації до нових умов, що зумовлює підвищення рівня інноваційної активності організації.

Попри те, що взаємозв'язок управління людськими ресурсами та інноваційної активності організацій описаний в багатьох сучасних роботах, сам процес їх взаємодії недостатньо досліджений, що знижує можливість використання отриманих результатів у повсякденній діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади концепцій управління людськими ресурсами представлені в дослідженнях закордонних та вітчизняних вчених: М. Амстронга [1], Дж. Берней [6], І. Бутенко [2], А. Василик [3], В. Гринькової [4], С. Скотт [10], К. Столярської [5], С. Тайсон [12] та ін.

Постановка завдання та мета. Метою наукової статті є дослідження та розкриття теоретичних аспектів управління людськими ресурсами в умовах інноваційної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний науковий напрям, у межах якого основним фокусом досліджень став людський чинник в інноваційному процесі, був заснований нещодавно, у 1990-их роках. Він увійшов у теорію управління персоналом під назвою «інноваційна поведінка персоналу» [10; 12].

Інноваційна поведінка персоналу може стати необхідною сполучною ланкою між управлінням людськими ресурсами й інноваційними результатами діяльності організації, виступаючи, таким чином, деяким медіатором цієї взаємодії [3, с. 307].

З розвитком стратегічного менеджменту підходи до управління людськими ресурсами також зазнали зміни, внаслідок чого з'явився напрям стратегічного управління людськими ресурсами. М. Армстронг означив стратегічне управління людськими ресурсами, як загальний підхід до управління людськими ресурсами відповідно до намірів компанії відносно вибору майбутнього напрямку [1]. П. Райт і Г. МакМехан визначили стратегічне управління людськими ресурсами, як модель розподілу людських ресурсів і проведення заходів, спрямованих на досягнення загальних цілей і завдань організації. Це визначення, з одного боку, демонструє зв'язок між практиками управління людськими ресурсами і процесом стратегічного управління організації, а з іншого, - підкреслює необхідність координації різних практик управління людськими ресурсами [7; 14].

Відповідно, важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами є стратегія управління людськими ресурсами. Стратегія управління людськими ресурсами - це наміри організації, як явні, так і приховані до управління своїми співробітниками, виражені у філософії, політиці і практиці [12].

У цій роботі під стратегією управління людськими ресурсами ми розумітимемо сукупність методів і практик управління людськими ресурсами, спрямованих на досягнення поставлених цілей організації. До питань, що вирішуються у рамках стратегії

управління людськими ресурсами, відносяться забезпечення організації необхідним персоналом, навчання і розвиток персоналу, система винагороди, командна робота, стабільні трудові стосунки та ін.

Стратегія управління людськими ресурсами носить довгостроковий характер, оскільки спрямована на зміну мотивації, професійної кваліфікації, структури персоналу і інше, що є тривалим процесом. Більш того, стратегія управління людськими ресурсами частково є системою інструментів і методів управління людськими ресурсами, завдяки якій в організації виникає ефект синергії.

У деяких дослідженнях, присвячених вивченню питань управління людськими ресурсами, виявлено, що стратегія управління людськими ресурсами і бізнес-стратегія організації мають взаємний вплив і таким чином корегують одна одну [11]. Можна припустити, що, якщо основна стратегія компанії спрямована на досягнення інноваційних результатів, то і стратегія управління людськими ресурсами має бути інноваційною.

Існує три основні теоретичні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами. Перший ґрунтується на припущенні, що для поліпшення результатів діяльності компанії є тільки один кращий спосіб управління людськими ресурсами. Другий підхід робить акцент на тому, що політика і практика управління людськими ресурсами мають бути побудована відповідно до загальної бізнес-стратегії для досягнення успіху організації. А третій підхід до стратегічного управління людськими ресурсами поєднує в собі ресурсну теорію фірми і концепцію людського капіталу. У рамках цього підходу на перший план виходить якість доступних компанії людських ресурсів і їх здатність навчатися і адаптуватися до змін зовнішнього середовища швидше, ніж в конкуруючих організаціях.

Прибічники універсалістського підходу [8; 9] вважають, що деякі практики управління людськими ресурсами кращі, ніж інші, незалежно від ситуаційних змінних, тому усі організації повинні використовувати саме ці «кращі практики». Іншими словами, вони вважають, що існує тільки одна модель управління людськими ресурсами (а саме модель прихильності співробітників - high-commitment model), яка впливає на високу результативність компанії незалежно від конкурентної стратегії фірми.

Проте багато авторів ставлять під сумнів спроможність цього підходу, оскільки навіть на прикладі виділених завдань видно, що існують протиріччя, наприклад, твердження, що можна одночасно досягти і прихильності і гнучкості співробітників [11].

Більше того, досі тривають дебати з приводу того, які практики управління людськими ресурсами стимулюватимуть високу прихильність організації. Існує позитивна кореляція між практикою винагороди топ-менеджменту на основі фінансових показників і майбутніми фінансовими результатами. Організації, які здійснюють повною мірою практику оплати на основі результатів діяльності, досягають кращих фінансових показників в довгостроковому періоді, чим організації з іншими практиками оплати праці [8].

Разом з універсалістським підходом різними авторами пропонується також ситуаційний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами. Цей підхід має на увазі, що для ефективнішої діяльності організаційні практики управління людськими ресурсами повинні розроблятися з урахуванням усіх аспектів компанії. При цьому виділяється два рівні відповідності цих практик - зовнішнє, або вертикальне,

і внутрішнє, або горизонтальне. У цілях зовнішньої відповідності стратегія управління людськими ресурсами повинна відповідати загальній організаційній стратегії. А з точки зору внутрішньої відповідності усі складові кадрової політики і інструменти управління людськими ресурсами мають бути логічно побудовані і бути єдиною системою управління людськими ресурсами [11].

Стратегічне управління людськими ресурсами має бути спрямоване на створення специфічної поведінки співробітників. У цьому дослідженні можна провести паралелі між стратегією новатора інноваційно-активної компанії і практиками управління людськими ресурсами, які компанія використовує для досягнення поставлених цілей і завдань.

Окрім універсалістського і ситуаційного підходів в стратегічному управлінні людськими ресурсами широко використовується ресурсна концепція фірми разом з концепцією людського капіталу. Ресурсна концепція (resource-based view) уперше була запропонована Е. Пенроуз, а згодом її розширив і поглибив Б. Вернефельт, який вважав, що ефективна стратегія повинна ґрунтуватися на балансі використання існуючих ресурсів фірми і розвитку і придбанні нових ресурсів. Основний акцент слід робити на внутрішні ресурси фірми, які є основним джерелом конкурентної переваги. Відповідно до цієї концепції ресурси фірми - це усе активи, здібності, організаційні процеси, атрибути організації, інформація, знання і так далі, які контролюються фірмою і дають їй можливість реалізувати стратегії, що підвищують її ефективність і результативність [6]. Виділяють три типи внутрішньоорганізаційних ресурсів: фізичні, людські і організаційні.

Так, компанія отримує конкурентну перевагу не тоді, коли впроваджує створену цінність - стратегію, яку не можуть одночасно впровадити конкуренти, а коли конкуренти не можуть дублювати вигоди цієї стратегії.

Ресурсна концепція фірми підкреслює стратегічну значущість компетенцій заснованих на знанні, з точки зору їх прямого зв'язку з досягненням і підтримкою конкурентної переваги. Ключові компетенції (ті, які мають вищезгадані властивості) повинні розвиватися усередині організації, тоді як інші можуть бути винесені на аутсорсинг. Можна сказати, що людські ресурси відіграють головну роль, оскільки, це єдиний ресурс, здатний акумулювати і застосовувати вже наявні знання. Проте, варто зазначити, що у рамках ресурсного підходу досягнення конкурентної переваги будується швидше на розвитку людського капіталу, ніж на простому розподілі людських ресурсів згідно з організаційними цілями і бізнес-стратегією.

Таким чином, виділяється практика управління людськими ресурсами, спрямована на розвиток людського капіталу, і практика управління людськими ресурсами, що формує поведінку персоналу в організації. При цьому створення певного рівня розвитку людського капіталу спричиняє вплив на формування необхідної поведінки співробітників.

Попередні дослідження ідентифікували участь в ухваленні рішень як сильний детермінант інноваційної поведінки. Участь в ухваленні рішень заохочує персонал продукувати більше ідей і може призвести до зростання заохочення, щоб допомогти із втіленням ідей. Крім того, рішення швидко були б прийняті, таким чином, перетворювали і реалізували нові ідеї в продукції. Межа свободи участі персоналу в ухва-

ленні рішень з метою вирішення актуальних проблем організації, визначається вищим керівництвом, а її ступінь позитивно пов'язаний з рівнем інновацій в організації.

У дослідженнях, присвячених вивченню загальних питань управління персоналом, виявлена наступна закономірність: бізнес-стратегія компанії і використовувана стратегія управління персоналом чинять двосторонній вплив один на одного. Отже, якщо компанія прагне до здійснення інновацій, вона використовуватиме інноваційно-спрямовану стратегію управління персоналом.

Ґрунтуючись на аналізі зарубіжної літератури, можна стверджувати, що інноваційно-спрямована стратегія управління персоналом має наступні характеристики: забезпечує високий рівень залученості працівників; створює необхідні умови для високої продуктивності працівників; відповідає новаторським цінностям. Зростання інноваційної спрямованості стратегії управління людськими ресурсами позитивно позначалося на результатах інноваційної діяльності компанії.

Висновки. Отже, в основі стратегічного управління людськими ресурсами лежить декілька теоретичних підходів, у рамках яких по-різному ставляться акценти в питаннях стратегічного управління людськими ресурсами. В універсалістському і ситуаційному підходах основний акцент робиться на те, що основою успіху компанії (незалежно від того, яка мета організації - висока продуктивність, зниження витрат або інноваційний розвиток) і засобом досягнення конкурентної переваги є практики управління людськими ресурсами. Тоді як в ресурсному підході джерелом конкурентної переваги є людський капітал.

1. *Armstrong M.* Stratehicheskoe upravlenye chelovecheskymy resursamy. Moskva : Ynfra-M, 2002. 328 s.;
2. *Butenko I.* Evoliutsiia y henezys osnovnykh kontseptsii upravlinnia personalom. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2013. № 2 S. 20-25;
3. *Vasylyk A.V.* Suchasni vyklyky ta innovatsiini praktyku upravlinnia personalom. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. 2014. № 1. S. 304-311;
4. *Hrynkova V.M., Hruzina I.A.* Formuvannia motyvatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva. Kharkiv : Vyd. KhNEU, 2012. 300 s.;
5. *Stoliarska K.* Formuvannia stratehii upravlinnia liudskymy resursamy. Ekonomika, menedzhment, biznes. 2011. № 1–2. S. 76–80;
6. *Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120;
7. *Batt R.* The Scope and Trajectory of Strategic HR Research : Evidence from American and British Journals. The International Journal of Human Resource Management. 2012. Vol. 23, № 9. P. 1739–1762;
8. *Delery E. J.* Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance. Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, № 4. P. 802–835;
9. *Pfeffer J.* Competitive advantage through people. Boston : Harvard Business School Press, 1994 № 10.
10. *Scott S. G.* Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. The Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37, № 3. P. 580-607;
11. *Torrington D.* Human resource management. 6th ed. England: Pearson Education Limited, 2005. 810 p.;
12. *Tyson S.* How HR Knowledge Contributes to Organisational Performance. Human Resource Management Journal. 1998. Vol. 9. № 3. P. 42–52;
13. *William M. J.* (2002) The Human Side: Best HR Practices for Today's Innovation Management, Research-Technology Management. Journal of management. 2002. Vol. 45, № 1. P. 57-60;
14. *Wright P. M., McMahan G. C.* Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of management. 1992. Vol. 18, № 2. P. 295–320.