

УДК 338.48:005.95

Ю. Маковей

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ

Розглянуто та узагальнено основні підходи до стратегічного управління персоналом. Наведено теоретичне обґрунтування необхідності формування стратегії управління персоналом підприємства туристичної сфери на засадах організаційних компетенцій.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, підприємства туристичної сфери, організаційні компетенції.

Актуальність теми обумовлена потребами наукового дослідження сучасних підходів до стратегічного управління персоналом підприємства туристичної сфери за умов високої конкуренції у контексті процесів європейської інтеграції України. Тільки правильно обраний підхід до стратегічного управління персоналом може дозволити підприємствам туристичної сфери: залучати талановитих співробітників та розкривати їх творчий потенціал; підвищити клієнтоорієнтованість та емоційну залученість співробітників [1, 2]; забезпечити підвищення здатності співробітників до створення партнерських відносин із клієнтами та включення/залучення клієнтів у процеси вироблення та надання послуг (краудсорсингу) [3]; створити умови для постійного розвитку компетенцій персоналу та організації, що за умов турбулентного світу фахівці вважають суттєвими конкурентними перевагами та передумовами до досягнення високої прибутковості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про відсутність ґрунтовних наукових досліджень стосовно стратегічного управління персоналом саме для підприємств туристичної сфери. Водночас необхідно виокремити численні праці зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як І. Ансофф, М. Армстронг, А. Богданов, А. Колот, М. Портер, В. Романов, А. Стрикленд, Т. Ткаченко, А. Томпсон, І. Трегулова, С. Шекшня, З. Шершньова, І. Школа, які присвячені фундаментальним та прикладним аспектам стратегічного управління, зокрема підприємствами туристичної сфери, а також аспектам стратегічного управління людськими ресурсами.

Мета статті – вивчення концептуальних засад стратегічного управління підприємством та стратегічного управління персоналом підприємства, які можуть бути застосовані в управлінні підприємствами туристичної сфери.

Поняття “стратегії” розвивалося на усіх етапах еволюції управлінської думки та діяльності. За суттю стратегія – це передбачення можливих станів та процесів, управління рухом до них відповідно до цілей суб’єкта. Стратегічно орієнтований рух можливий у два способи. Перший шлях – моделювання майбутнього стану системи і підпорядкування усього процесу діяльності досягненню цілі приведення системи до заданого стану. Такий підхід у стратегічному управлінні може бути застосований у випадку лінійного розвитку системи, який дозволяє екстраполювати результати. На цих засадах розвивались теорії соціального прогресу, які на сьогодні піддають критиці у зв’язку із зростаючою невизначеністю та нерівноваженістю сучасного життя суспільства. Другий шлях

пов'язаний саме із складністю системного прогнозування конкретного майбутнього у зв'язку із вищенаведеними причинами. У неврівноваженому середовищі розвиток відбувається нелінійно і стратегічною метою управління стає сам процес просування у бажаному і можливому векторі або векторних розгалуженнях [4, 5].

У тому ж напрямку розвивається й сучасна теорія стратегії. Досліджуючи еволюцію ідеї прогресу, П. Штомпка вказує, що “зараз прогрес розглядається як потенційна здатність, а не як кінцеве досягнення; як динамічна відносна якість конкретного процесу, що змінюється під час еволюції, а не абсолютний зовнішній стандарт; як історична можливість, відкритий вибір, а не необхідна, немінуча, неухильна тенденція і, нарешті, як продукт (часто непередбачуваний і можливо неусвідомлений) людських – індивідуальних різновекторних і колективних – дій, а не результат... благих намірів великих людей” [6]. Сучасну стратегію у менеджменті визначають як сукупність орієнтирів та обмежень, котрі визначають напрямок розвитку організації. Фактично, стратегія це опис дій, зорієнтованих у майбутнє, який завжди спрямований на дії.

Поняття стратегічного управління підприємством уперше виникло в 70-х рр. ХХ ст., що було обумовлено значним прискоренням темпів суспільного і економічного розвитку і науково-технічного прогресу. В умовах стрімкої зміни зовнішнього середовища необхідність оперативного реагування на такі зміни і вироблення відповідних моделей розвитку з урахуванням прогнозованих змін з'явилася головною умовою виживання і успішного функціонування підприємства.

Стратегічне управління підприємством, яке базується на людському потенціалі як основі управління підприємством, гнучко реагує на виклик із боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяють добиватися конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй діяльності на потребі покупців, що в сукупності дає змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [7].

Іншими словами, стратегічне управління – це процес, що охоплює дії керівників підприємства із формування, реалізації і коректування стратегії. Ми погоджуємось із авторами, які вважають, що стратегічне управління підприємством полягає у формуванні довгострокових цілей діяльності підприємства і вибір методів найбільш ефективного їх досягнення [8, 9].

Основними принципами стратегічного управління як виду управлінської діяльності є [10]:

- довгостроковість оцінюваних перспектив і рішень, що приймаються;
- спрямованість управлінських дій на зміну потенціалу об'єкту управління (виробництва продукції, послуг, технології, персоналу тощо) і створення можливостей більш ефективної реалізації даного потенціалу;
- врахування стану і перспектив зміни зовнішнього середовища в процесі формування стратегії;
- альтернативність вибору управлінських рішень залежно від стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасного внесення змін в процес реалізації стратегії.

З позиції системного підходу стратегічне управління підприємством потрібно розглядати в єдності процесу (визначення сфер діяльності, здійснення комплексу організаційних і економічних заходів) і результату (досягнення проміжних і кінцевих цілей

в терміни, визначені у відповідних стратегічних планах). Тобто реалізація стратегічного управління підприємством здійснюється у формі стратегічного плану, в якому відображені місія підприємства, стратегічні цілі його діяльності, аналіз зовнішнього середовища, формування і реалізація стратегії.

Сучасна концепція стратегічного управління формувалася поступово і в своєму розвитку пройшла низку етапів. По мірі зміни рівнів нестабільності зовнішнього середовища управлінська практика виробила ряд методів стратегічного управління підприємством в умовах зростаючої непередбачуваності, новизни і складності оточення. Чим складнішим і не передбачуваним ставало майбутнє, тим більше ускладнювалися системи управління підприємствами.

Відомий американський спеціаліст у сфері стратегічного менеджменту І. Ансофф виділяє чотири етапи в розвитку управлінських систем [11].

1. Управління на основі контролю за виконанням.
2. Управління на основі екстраполяції, коли темп змін швидшає, але майбутнє ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулого.
3. Управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища і темп змін швидшав, проте не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них.
4. Управління на основі гнучких екстрених рішень.

Стратегія управління персоналом є ключовою функціональною стратегією організації. Згідно із дослідженнями К. Хендрі і Е. Петтігрю [12], стратегічне управління людськими ресурсами має чотири ключові цілі:

- застосування планування;
- логічний і послідовний підхід до проектування систем персоналу і управління ними;
- встановлення відповідності між діяльністю і політикою HRM і певною ясно вираженою стратегією бізнесу;
- розгляд працівників даної організації як «стратегічного ресурсу» для досягнення “переваги в конкуренції”.

Для, того щоб успішно розвиватися, організація повинна управляти: підбором, навчанням, оцінкою, винагородою і комунікацією, тобто створити, використовувати і вдосконалювати особливі методи, процедури, програми організації цих процесів. Розглянуті у своїй єдності методи, процедури, програми становлять підсистеми управління персоналом. Традиційно виділяють чотири такі підсистеми, що відповідають основним функціям управління персоналом: підбір персоналу, навчання і розвиток персоналу, оцінка персоналу і винагорода персоналу. Іноді дві останні підсистеми об’єднуються в одну в силу їх взаємозалежності. Також у сучасному HRM організаційна комунікація (побудова взаємовідносин) розглядається як ще один найважливіший процес управління персоналом (рис. 1).

На думку професора INSIADЕ С. Шекшні [13], реалізація стратегічних завдань і короткострокових планів будь-якої організації передбачає виконання її персоналом певних дій, які найчастіше називаються виробничими функціями. Більш вірно вживати термін виробнича поведінка, оскільки він включає в себе не тільки технічні (вміння працювати на верстаті, комп’ютері, знання виробленого продукту), а й поведінкові (відношення до клієнта, здатність працювати з великим навантаженням) навички [14].

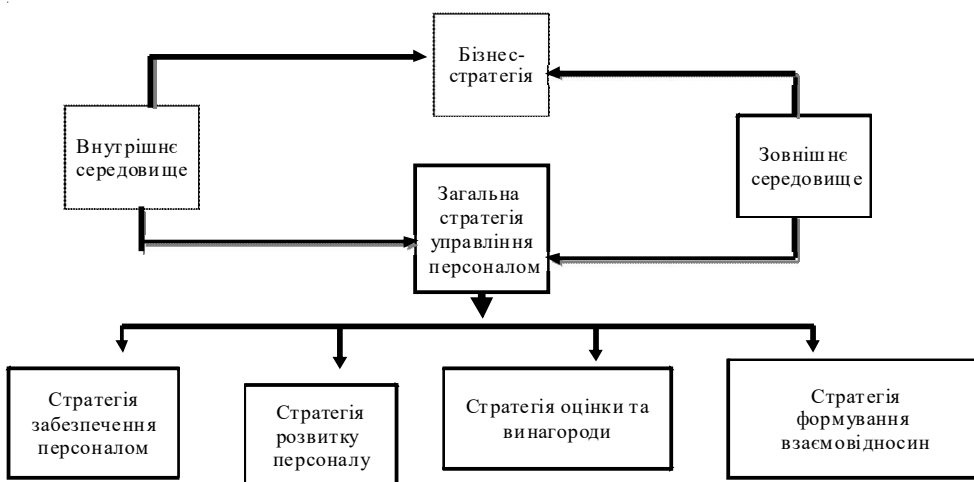


Рис. 1. Лінійна модель стратегічного управління персоналом організації

Вважаємо його ефективним за умов високої конкуренції для застосування у сфері туристичного бізнесу, підходу до визначення пріоритетів стратегії управління людськими ресурсами, який полягає у використанні концепції “ключових компетенцій компанії” (за С. Прахаладом та Г. Хамелом) [15], а саме у визначенні тих компетенцій, які можуть забезпечити підприємству стійку перевагу перед конкурентами, що забезпечує збільшення обсягів продажів, розширення кола споживачів, скорочення витрат і зростання прибутку в довгостроковій перспективі. В якості прикладів таких компетенцій можна навести такі: висока клієнтоорієнтованість, виняткова здатність до організаційних нововведень, компетенція в управлінні організаційними змінами, командна робота і ефективна організація, орієнтованість на замовника. У будь-якому випадку вибрані напрямки (організаційні компетенції) розробки стратегії управління персоналом повинні бути засновані на стратегії розвитку організації і націлені на формування виробничої поведінки, що сприяє її реалізації (рис. 2).

Важливим для успішного управління підприємством у сфері туризму є розуміння того, що стратегія управління персоналом – основний компонент стратегії сучасної організації. Управління персоналом сучасної організації полягає у діях із досягнення організаційних цілей за рахунок забезпечення потрібної організації виробничої поведінки кожного з співробітників або реалізації організаційних компетенцій, безпосередньо пов’язаних із персоналом. Організаційна компетенція – це спроможність організації як цілого систематично досягати специфічних результатів, задовільняючи потреби клієнтів краще і з меншими витратами, ніж конкуренти [16].

Джерелом організаційних компетенцій можуть бути технічні можливості, організаційні ресурси, кваліфікація персоналу. Організаційні компетенції є основою стратегії компанії. Однак жодна організація та й жодна людина не можуть успішно розвиватися протягом довгого часу, не удосконалюючи свої компетенції і не опановуючи новими.

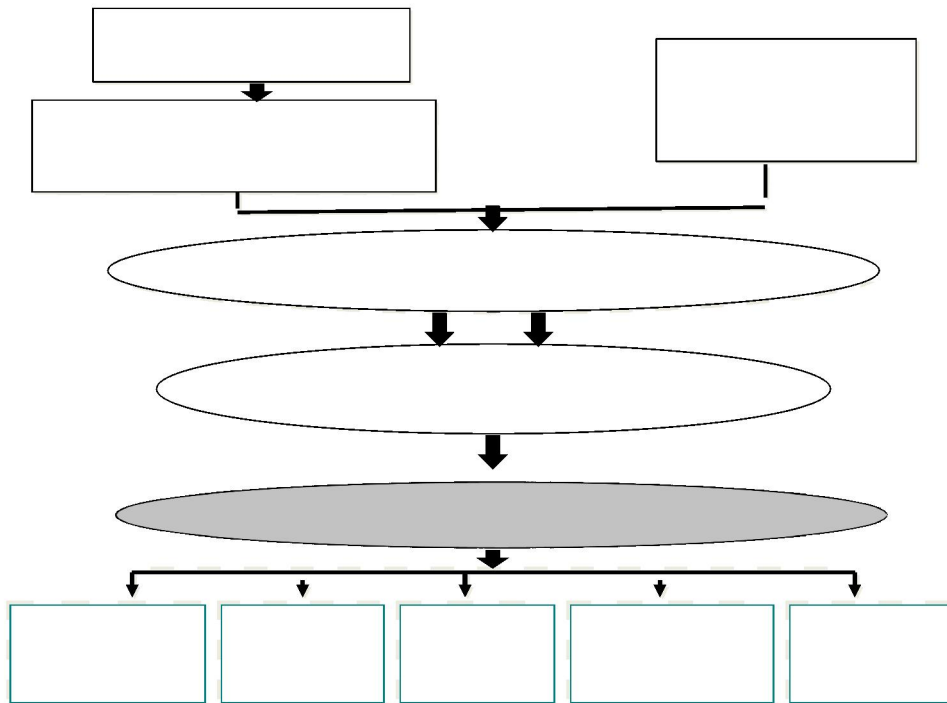


Рис. 2. Формування стратегії управління персоналом сучасної організації (за С. Шекшнею) [17]

Визначення розриву між існуючими організаційними компетенціями і тими, які необхідні для реалізації її довгострокових цілей, є найважливішим управлінським завданням. На етапі розробки плану дій відбувається переклад стратегії на мову конкретних організаційно-технічних заходів (ОТЗ) для кожного з підрозділів організації. Організаційно-технічні заходи охоплюють всі сфери управління персоналом: підбір і прийом на роботу, розвиток і навчання, оцінка, компенсація і комунікація. На відміну від стратегії загалом плани містять конкретні дії, терміни і методи їх реалізації, а також потреби в ресурсах людських, матеріальних, фінансових. Як правило, плани складаються на один календарний рік і можуть переглядатися протягом цього періоду.

Важливим моментом є визначення індикаторів прогресу, тобто об'єктивних показників, що дозволяють судити про те, наскільки організація загалом і кожен з її підрозділів окремо досягли успіху в реалізації стратегії, тобто в оволодінні базисними компетенціями. Взяті в єдності організаційно-технічні заходи і система їх оцінки є планами дій компанії та її підрозділів.

Іншими словами, стратегія управління персоналом – це “плани, що використовують надані зовнішнім середовищем можливості для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії за допомогою її співробітників”.

Існує ряд підходів до вибору стратегії управління персоналом організації і її напрямків, заснованих на різних ключових елементах [18]. У якості останніх можуть бути:

1. Життєвий цикл організації. Так, на етапі формування організації стратегія управління персоналом полягає у створенні системи управління персоналом як такої, у формуванні корпоративних принципів. На стадії інтенсивного зростання стратегія управління персоналом спрямована насамперед на залучення нового персоналу та оптимізацію організаційної структури; на етапі стабілізації – на оцінку ефективності діяльності системи управління персоналом; на стадії кризи – на діагностику кадрового потенціалу, підтримку реорганізації, проведення оптимального аутплейсменту та вирішення конфліктів, загострюються в цей період розвитку організації.

2. Місце управління персоналом у загальній системі управління організацією. Тут мається на увазі, що при різному рівні централізації функцій і розподілу повноважень стратегія управління персоналом буде мати різне спрямування: локалізуватися тільки на верхніх щаблях управління або в середній ланці; в організації буде створена служба управління персоналом, або її функції будуть розосереджені між різними підрозділами; чи буде виконуватися весь обсяг функцій або тільки деякі тощо.

3. Система цінностей і суть топ-менеджменту. Стиль керівництва, як правило, першого керівника організації призводить до реалізації відповідної стратегії управління персоналом. Якщо в системі цінностей керівника цінність співробітників не присутній або тільки декларується, це може призвести до суперечливої стратегії управління персоналом.

4. Рівень HR технологій. В організації можуть реалізовуватися традиційні або застарілі технології роботи з персоналом. Наприклад, атестація та оцінка ділових та особистих якостей персоналу може проводитися за формальними критеріями, висування до кадрового резерву – на основі суб'єктивних думок. Це не відповідає стратегії управління персоналом, необхідної в умовах ринкової економіки, і суттєво гальмує формування відповідної вимогам туристичного бізнесу виробничої поведінки співробітників і самої організації.

Гуманізація управління, необхідність існування в системі управління організацією психологічних факторів призвела до розробки оригінального підходу, який базується на системі відносин “працівник – організація”. Оскільки, на нашу думку, управління персоналом є передусім створення та розвиток системи внутрішньо організаційних відносин, то і кадрова стратегія повинна ґрунтуватися на обліку особливостей цих відносин та їх розвитку в потрібному для організації напрямку.

Стратегія управління персоналом сучасної організації полягає у визначенні шляхів формування ключових компетенцій співробітників, необхідних для реалізації стратегії організації. Тобто стратегія управління персоналом це плани, які дозволяють використовувати можливості, що надає зовнішнє середовище для досягнення цілей організації за допомогою її співробітників. Стратегія управління персоналом організації це система методів і засобів управління персоналом, яка застосовується упродовж певного часу з метою реалізації кадрової політики. Однією з важливих цілей стратегічного управління персоналом фахівці вважають ставлення до співробітників організації як до основного стратегічного ресурсу для досягнення організаційних цілей.

Висновки

1. Згідно із твердженням фахівців, стратегічне управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу управління підприємством, гнучко реагує на виклик із боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяють добиватися конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй

діяльності на потребі клієнтів, що в сукупності дає можливість підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

2. Важливим для успішного управління підприємством у сфері туризму є розуміння того, що стратегія управління персоналом – основний компонент стратегії сучасної організації.

3. Ми приєднуємось до авторів, які вважають, що управління персоналом сучасної організації (особливо в управлінні підприємствами туристичної сфери) полягає у діях із досягнення організаційних цілей за рахунок забезпечення потрібної організації виробничої поведінки кожного з співробітників або реалізації організаційних компетенцій, безпосередньо пов'язаних із персоналом.

4. Тільки вірно обраний підхід до стратегічного управління персоналом може дозволити підприємствам туристичної сфери: залучати талановитих співробітників та розкривати їх творчий потенціал; підвищити клієнтоорієнтованість та емоційну залученість співробітників; створити умови для постійного розвитку компетенцій, персоналу та організації, що за умов турбулентного світу та зростання конкуренції на ринку туристичних послуг є суттєвими конкурентними перевагами та передумовами до досягнення високої прибутковості.

Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг ; пер. с англ. — 10-е изд. — М. : Питер, 2012. — 824 с. — (Серия “Классика МВА”).

2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг ; пер. с англ. — М. : Инфра-М, 2002. — 328 с. — (Серия “Менеджмент для лидера”).

3. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе [Текст] / Ф. Котлер, Х. Каргаджайя, А. Сетиаван ; пер с англ. — М. : Эксмо, 2011. — 197 с.

4. Богданов А. А. Всеобщая организационная наука (тектология) [Текст] : в 2-х кн. Кн. 1 / А. А. Богданов. — 3-е изд. — М. : Экономика, 1989. — С. 221.

5. Романов В. Л. Сущность и общие принципы карьерной стратегии / В. Л. Романов // Службная карьера [Текст] / Пономаренко Б. Т., Романов В. Л., Турчинов А. И. [и др.] ; под общ. ред. Е. В. Охотского. — М. : ОАО Экономика-РАГС, 1998. — С. 22—25.

6. Штомпка П. Социология социальных изменений [Текст] / П. Штомпка ; пер. с англ. ; под ред. В. А. Ядова. — М. : Аспект-Пресс, 1996. — С. 62.

7. Варванин С. О. Методы стратегического управления персоналом предприятия [Текст] : дис. канд. экон. наук. / С. О. Варванин. — СПб. : [б. и.], 1999. — 164 с.

8. Бессмертная В. В. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом предприятия / В. В. Бессмертная // Економіка. Менеджмент. Підприємництво [Текст] : зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — Вип. 15. — Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2006. — С. 209—213.

9. Трегулова І. П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу / І. П. Трегулова // Вісник соціально-економічних досліджень [Текст]. — 2007. — № 28. — С. 161—164.

10. Боумен К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К. Боумен ; пер. с англ. — М. : ЮНИ-ТИ, Банки и биржи, 1997. — 365 с.

11. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; пер. с англ. — М. : Экономика, 1989. — 579 с.

12. Hendry Chr. The Practice of Strategic Human Resource Management / Chr. Hendry, A. Pettigrew // Personnel Review [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb055547#>.

13. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернет [Текст] / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. — М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. — С. 64—88.

14. Botti L. Tourism Company Strategies [Electronic resource] / L. Botti, N. Peypoch, B. Solonandrasana. — Access mode : <http://www.univ-perp.fr/fr/index.html>.

15. Прахалад С. К. Ключевая компетенция корпорации / С. К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ [Текст]. — 2003. — Вып. 3 (№24). — С. 18—41. — (Серия 8); Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation / Prahalad C. K., Hamel G. // Harvard Business Review [Text]. — 1990. — Vol. 68. — № 3. — P. 79—91.

16. Сепиашвили Д. С. Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://old.creativeconomy.ru/articles/7639>.

17. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. — М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. — 368 с.

18. Могилёвкин Е. Типы кадровой стратегии в современной организации: выбери правильно! / Е. Могилёвкин // ПерсоналМИКс [Электронный ресурс]. — 2005. — № 7(032). — Режим доступа : http://www.19.vasco.z8.ru/page.php?page_id=7&magazine_id=41.

Yu. Macovei

STRATEGIC HR TOURISM COMPANIES: CONCEPTUAL APPROACHES

Examined and summarized the main approaches to strategic HR. The theoretical rationale for strategy formation HR tourism companies on the basis of organizational competencies.

Key words: strategic human resource management, tourism companies, organizational competence.