

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Наукові праці МАУП, 2010, вип. 2(25), с. 72–75

Розглядаються теоретичні і практичні аспекти сучасного стратегічного управління персоналом.

У ситуації, коли значно підвищилася економічна та соціальна нестабільність, коли вкрай необхідне якісне формування трудового потенціалу практично відсутні ефективні технології управління, що інтегрують можливості системного стратегічного підходу, теоретичні та практичні досягнення сучасного “управління персоналом”.

Невисока якість, несвоєчасність, або відсутність стратегічних рішень, є прямим наслідком недостатнього методичного забезпечення. Дослідження питань виживання, розвитку і довгострокового конкурентного успіху підприємств стали доволі актуальними.

Однією з відповідей на існуюче становище є наукова розробка механізму стратегічного управління персоналом.

Наприкінці ХХ ст. у менеджменті починає затверджуватися принципово новий підхід до управління персоналом — об'єктом стають не люди, їх діяльність, процеси, а організаційні культури різного типу. Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як важливий стратегічний інструмент, який допомагає зорієнтувати всі підрозділи на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшити взаємне спілкування. Фактично відбувається трансформація управління персоналом в управління людськими ресурсами. Змінюються завдання і цілі кадрової роботи, підвищується статус працівників кадрових служб. Керівники останніх у багатьох корпораціях входять до складу правління і навіть ради директорів.

У сучасному виробництві особливе значення надається стратегічному підходу до управління персоналом, що дає можливість отримати синер-

гетичний ефект, але дотримуючись певних умов. Під впливом третьої промислової революції зароджується нове суспільство, основу якого складають інтелект, інформація та інтерес. У цьому суспільстві не праця у своїй безпосередній формі, а розум, наука як безпосередня продуктивна сила стають головним джерелом суспільних багатств.

Однак за кордоном (у теорії і практиці) осмислення стратегії управління персоналом поки перебуває (за визначенням самих західних учених) у зародковому стані. Це стосується й України, де ще в 80-х роках взагалі не було навіть такої термінології.

Поняття стратегії управління персоналом з'явилося в країнах Західної Європи як відповідь на доволі складні економічні умови, що склалися на початку 80-х років на підприємствах цих країн. Ці умови диктували необхідність подальшого розвитку теорії управління, сприяли появі нового підходу до персоналу організацій, розширенню сфери застосування стратегічного підходу в управлінні персоналом [8].

У 90-х роках ХХ ст. в теорії управління організаціями відбувається зміна загальної парадигми управління. Персонал починають сприймати як основний ресурс фірми, що визначає передусім успіх діяльності всієї організації. Водночас посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю організацій.

На зміну теорії, що розглядає персонал як витрати, які треба скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал є одним з ресурсів фірми, яким потрібно грамотно керувати, створювати умови для розвитку, вкладати в нього кошти.

Взаємозв'язок перелічених факторів і зумовив появу стратегічного управління персоналом, що означає:

- впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю фірм;
- зміну парадигми управління та визнання персоналу основним ресурсом організації.

Виживання підприємства (організації) в умовах ринку залежить насамперед від того, чи має воно власну стратегію, а також від того, чи зможе підприємство (організація) послідовно реалізувати цю стратегію на практиці за допомогою конкретних заходів.

Невпевненість перед майбутнім, нестійкість на ринку та зростаюча складність запровадили різні варіанти стратегічного розвитку власних фірм.

Стратегічна думка в цій галузі за останні роки отримала значний поштовх до розвитку, особливо через погіршення економічної ситуації як у країнах Західної Європи, так і в нашій країні.

Початок досліджень у галузі стратегічного управління персоналом пов'язане з публікацією роботи *M. A. Devanna, C. J. Fombrun, N. M. Tishy* [14] в 1984 р., а потім — *P. Bambergera і I. Meshoulam* [12] в 1985 р. За останні десять років у дослідженнях учених західних країн з'явилася лінія розвитку стратегічного управління персоналом — відбувається зростаюче зближення галузей дослідження стратегічного менеджменту та стратегічного управління людськими ресурсами.

Традиційне поняття стратегії засноване на уявленні про неї як про один з процесів управління організацією. Малось на увазі, що:

- стратегія у своєму розвитку проходить два етапи (розробку і впровадження);
- стратегія складається з безлічі рішень, включаючи аналіз ресурсів та формування загальних цілей і варіантів можливої їх реалізації, але без урахування обмежень, які з'являються на етапі реалізації;
- стратегія має відношення переважно до зовнішньої сфери діяльності організації (держава, збут продукції, конкуренція), а не до внутрішньої (культура організації, очікування персоналу, структура).

Стратегія характеризувалася як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1]. І. Ансофф, автор цього визначення, запропонував розглядати такі чотири групи правил:

- правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірм у сьогоден-

ні і майбутньому. Якісний бік критеріїв називають орієнтиром, а кількісний — завданням;

- правила, за якими складаються відносини фірми із зовнішнім середовищем. Такий набір правил називається стратегією бізнесу; правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція);
- правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийом).

Починаючи з кінця 80-х років з'явився новий підхід до поняття “стратегія”, який не скасовував попередні орієнтири, але уточнював акценти:

- у стратегії однаково важливі всі складові (і розробка, і впровадження), оскільки на стадії впровадження можуть виникнути майже непередбачувані чинники і значно спотворити результати;
- стратегія має відношення і до внутрішніх факторів діяльності організації: людські ресурси достатньо сильно впливають на реалізацію розробленої стратегії і мають свій стратегічний статус;
- стратегія — це процес, що відображає управлінську філософію керівництва фірми.

З'явилося нове визначення поняття “стратегічне управління”. Це управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживача, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають можливість досягати конкурентних переваг, завдяки чому організація в змозі виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Усе різноманіття шкіл стратегічного управління персоналом можна дещо умовно розділити на три групи [13].

До першої групи можна віднести більшість існуючих на даний момент концепцій стратегічного управління персоналом, що виходять з принципу підпорядкування загальнокорпоративної системи стратегічного управління персоналом системі стратегічного менеджменту (концепції стратегічної субординації) [4; 7; 8; 9; 11].

Дж. Іванцевич [8] описав стратегію управління персоналом як те, чого хотіли б досягти вищі керівники фірми протягом тривалого періоду. На наш погляд, це визначення більше відповідає визначенню цілей організації. Автор пропонує вибір кадрової політики за основними кадровими процесами по термінах стратегічного планування.

Інший автор (О. Н. Громова) визначає стратегію управління персоналом як довгострокове, якісно виявлене спрямування в роботі з персоналом, яка передбачає розробку послідовних рішень, що приймаються, для досягнення системою управління персоналом поставлених цілей. У праці подано класифікацію стратегій управління персоналом [7].

Відповідно до думки І. Г. Іщенко кадрова стратегія — це набір основних принципів роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики [9].

Група дослідників [11] окреслює кадрову стратегію кількома взаємозалежними поняттями:

- засіб кадрової політики з організації діяльності персоналу для досягнення стратегічних цілей;
- визначення перспективних напрямів і траєкторії формування, підготовки, розстановки та раціонального використання висококваліфікованих кадрів;
- відокремлення функції управління, яка визначає форми, технології, методи, способи, прийоми кадрової діяльності персоналу;
- динамічна модель доцільної кадрової діяльності людей, яка враховує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, рух організації в часі і просторі певної системи координат.

Стратегія ВНЗ у сфері управління персоналом викладається як набір цілей і правил роботи з кадровим складом, конкретизований з урахуванням кадрової політики [4]. На думку авторів, кадрова стратегія включає напрями діяльності, найбільш актуальні для даного етапу розвитку ВНЗ.

Друга група включає в себе концепції, які виходять із домінування системи стратегічного управління персоналом відносно загальнокорпоративної системи стратегічного менеджменту (концепції стратегічного домінування) [5; 12; 13; 15].

В. І. Маслов характеризує стратегічний менеджмент персоналу як програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників. Автор пропонує не тільки визначення генерального курсу діяльності організації, а й підвищення мотивації у його реалізації [12].

Стратегічний розвиток персоналу університету розглядається як набір політик, програм і процедур, які підтримують і спрямовують персонал таким чином, щоб він міг повністю задовольняти як свої власні, так і потреби організації [15].

Колектив авторів [5] кваліфікує стратегічне управління персоналом як впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю фірми. М. В. Сорокіна [13] стратегічне управління персоналом визначає принципово інакше, — як складний процес, що реалізується переплетенням регламентів і творчих процедур, і який не завжди вкладається в конкретні технологічні схеми. Третя група концепцій виходить з паритету системи стратегічного управління персоналом відносно загальнокорпоративної системи стратегічного менеджменту (концепції стратегічного паритету) [3, 6].

На думку В. В. Белоусова [3], стратегія розвитку персоналу — це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей. Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає, на думку Е. В. Вашурина, у відповідях на три найважливіші питання [6]:

- Де в даний момент перебуває організація та її персонал?
- У якому напрямі має бути задіяний персонал відповідно зі стратегією організації?
- Як має розвиватися персонал, щоб виконувати завдання організації у майбутньому?

На наш погляд, основними недоліками концепції стратегічної субординації є такі. Ряд авторів, віднесених нами до даної концепції, стратегію управління персоналом прирівнюють до цілей організації у галузі управління персоналом; інші автори, пропонуючи класифікацію стратегій управління персоналом, доволі жорстко прив'язують стратегію управління персоналом до етапу розвитку організації або стратегії розвитку організації.

Позитивними моментами даної концепції можна вважати такі. Детальний опис функцій управління персоналом залежно від вибору стратегії управління персоналом. Дана концепція є найбільш розробленою у вітчизняній теорії стратегічного управління персоналом, тому в ній враховано специфічний досвід російських підприємств.

Незавершеними аспектами концепції стратегічного домінування можна вважати: відсутність чіткої концепції процесу формування та впровадження стратегії управління персоналом. Незаперечним достоїнством даної концепції є використання положень школи навчання, що виходить з домінування стратегії управління персоналом.

Нині школа навчання є найпрогресивнішою школою стратегічного менеджменту. Перевагою

концепції стратегічного паритету є, на наш погляд, об'єднання спільних цілей організації і цілей у галузі управління персоналом. Водночас у даній концепції кордон між стратегією організації та стратегією управління персоналом дещо розмитий.

Таким чином, методичні підходи до стратегії управління персоналом демонструють достатньо широкий спектр думок, аналогічний поглядам на загальне (корпоративне, економічне) уявлення про стратегію як інструмент ефективного керування організацією.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає керівництво колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу організації.

Стратегічний менеджмент персоналу — це програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації. У рамках нового підходу до управління організацією, які функціонують у різних сферах життєдіяльності, отримують величезні переваги в раціональному використанні обмежених ресурсів і головним чином — часу.



Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Под ред. Ю. Н. Каптуренского. СПб.: Питер, 1999. — 416 с.

2. Балабанова Л. В. Управление персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 471 с.

3. Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — Ижевск, 2007.

4. Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Кадровый менеджмент в вузе: Моногр. — Владивосток: ВГУЭС, 2003. — 244 с.

5. Бузырев В. В., Гусарова М. С., Чикишева Н. М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. — 128 с.

6. Вашурин Е. В. Вопросы стратегического развития персонала // Университетское управление. — 2005. — № 4. — С. 87–97.

7. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты): Дис. ... д-ра эконом. наук. — М.: ГУУ, 1999.

8. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993. — 304 с.

9. Ищенко И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Моногр. — Пенза: Изд-во ПГПУ, 2006. — 136 с.

10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.

11. Колпаков В. М., Дмитриенко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.

12. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учеб. — М.: Финпресс, 2004. — 288 с.

13. Сорокина М. В. Стратегическое управление персоналом в торговле. Специальность 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда): Дис. ... д-ра эконом. наук. — СПб., 2005.

14. Devanna M. A., Fombrun C. J., Tichy N. M. A framework for strategic human resource management. Strategic Human Resource Management. John Wiley & Sons.— New York, 1984. — NY, Vol. — Chapter 3. — P. 33–56.

15. Webb G. Understanding Staff Development. Buckingham SRHE Open University Press. — 1996.

Вирішення сучасних завдань управління в нинішніх умовах не може бути здійснене за допомогою одних лише традиційних методів. Цим обумовлена необхідність зміни існуючої парадигми управління персоналом на нову, засновану на ефективних теоретичних розробках.

Решение современных задач управления в нынешних условиях не может быть осуществлено с помощью лишь одних традиционных методов. Этим обусловлена необходимость изменения существующей парадигмы управления персоналом на новую, основанную на эффективных теоретических разработках.

The decision of modern problems of management in modern conditions cannot be carried out by means of only traditional methods. It causes necessity of change of an existing paradigm of management by the personnel, on new, based on effective theoretical workings.

Надійшла 9 квітня 2010 р.