

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

УДК 331.1

Літинська В.А.

к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці Хмельницький національний університет

Міщук В.В.

студент Хмельницький національний університет

У статті розглянуто стратегічне управління людськими ресурсами. Найважливішими складовими функціями управління людськими ресурсами є: кадрове планування, добір персоналу, кадровий розвиток і, нарешті, утворення та діяльність служб, які спеціалізуються на роботі з персоналом.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, державне управління, структурне регулювання, людські ресурси, планування, стратегія.

В статье рассмотрены стратегическое управление человеческими ресурсами. Важнейшими составляющими функциями управления человеческими ресурсами являются: кадровое планирование, подбор персонала,

кадровый развитие и, наконец, образование и деятельность служб, специализирующихся на работе с персоналом.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, государственное управление, структурное регулирование, человеческие ресурсы, планирование, стратегия.

The article deals with strategic human resource management. The most important components of human resource functions are: workforce planning, staff recruitment, staff development, and finally the formation and operation of services, specializing in Human Resources.

Key words: human resource management, public administration, structural adjustment, human resources, planning and strategy.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день, управління людськими ресурсами відіграє важливу роль в обґрунтуванні якості функціонування приватних та державних підприємств, урядових інституцій. Так, різниця між країнами в діяльності урядів пояснюється якістю послуг (ефективністю) та чесністю персоналу (відсутністю корупції), що, у свою чергу, пов'язано, по-перше, із заслугами службовців, по-друге, державною службою, заснованою на кар'єрному зростанні та справедливій оплаті праці. Існує залежність між якістю діяльності урядових інституцій та соціально-економічним розвитком країн. Висока якість функціонування бюрократичних структур сприяє економічному зростанню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемами стратегічного управління людськими ресурсами займалися такі зарубіжні вчені, як Боксалл, Фомбрен, Н.М. Тіші в 1984 р., а потім – П. Бамбергер та І. Мешоулам в 1985 р. Серед вітчизняних дослідників даної проблеми можна відмітити О.Н. Громову, І.Г. Іщенко, В.І. Маслов, В.В. Белоусов, Е.В. Вашурина. Автори, які підтримують дану концепцію, стратегію управління людськими ресурсами прирівнюють до цілей організації у галузі управління людськими ресурсами; проте інші автори, пропонуючи класифікацію стратегій управління людськими ресурсами, доволі жорстко прив'язують стратегію управління людськими ресурсами до етапу розвитку організації або стратегії розвитку організації.

Постановка завдання. Метою статті є: аналіз стратегічного управління людськими ресурсами.

Завданнями є: дослідити теоретичні основи управління людськими ресурсами та стратегічне управління людськими ресурсами, а також визначити проблеми в стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Об'єктом дослідження є людські ресурси.

Предметом є діяльність стратегічного управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управління людськими ресурсами – це не тільки адміністрування кадрової служби, а й більш широкий обсяг діяльності керівників органів управління. Воно включає в себе усі функції, пов'язані з: плануванням; залученням; добром; соціалізацією; професійним розвитком; оцінюванням показників діяльності; оплатою праці; мотивацією; підтримкою робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів.

Існує багато визначень цього поняття. Наприклад, таке визначення, яке передає його багатofункціональність: «Управлінська функція комплектації кадрами визначається як призначення на посади в організаційній структурі через визначення вимог до робочої сили, інвентаризації робочої сили, залучення кандидатів, відбір, призначення, просування по службі, компетенцію й підготовку людей». Вдалою і стислою є дефініція, запропонована американським дослідником Медісоном.

Управління персоналом (людськими ресурсами) – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, набором, відбором, розвитком, використанням, винагородою, збільшенням потенціалу людських ресурсів [1, с. 34].

Виходячи з вище зазначеного, можна стверджувати, що діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Людина трактується як основний ресурс і потенціал організації. Люди встановлюють обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Завданням управління є раціональне використання, об'єктивна оцінка, розвиток і мотиваційне стимулювання цього потенціалу.

Часто виникає дискусія з приводу того, що таке управління персоналом – наука чи мистецтво. Найбільш вдалим буде визначення, що управління людськими ресурсами це наука мистецького управління людьми. Окрім володіння формальними методиками, знання законодавства, вміння

вести облік, документацію, необхідно мати ще такі здібності: комунікаційні, організаторські, аналітичні, розуміння людської психології та організаційної поведінки.

Вироблена в організації система управління людськими ресурсами повинна базуватися на таких передумовах:

- орієнтованості на місію організації;
- відповідності стану зовнішнього середовища;
- відповідності організаційній культурі;
- участі керівництва організації;
- існуванні кваліфікованих спеціалістів [2, с. 38].

Основною метою управління людськими ресурсами є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня.

Основними принципами управління людськими ресурсами є демократичний добір, просування по службі за діловими якостями, постійне навчання службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичне оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Таким чином, найважливішими складовими функціями управління людськими ресурсами є: кадрове планування, добір персоналу, кадровий розвиток і, нарешті, утворення та діяльність служб, які спеціалізуються на роботі з персоналом.

Відмінною особливістю сучасного виробництва є його орієнтація на людину. Це означає, що організації стають втіленням сукупного професійного, творчого і мотиваційного потенціалів їх працівників. У зв'язку з цим багато керівників вищої ланки підприємств приходять до розуміння значущості впровадження цілісної системи управління людськими ресурсами, інтегрованою в загальну систему управління підприємством. Однак не завжди розуміння означає реальне впровадження систем на практиці, що пов'язано з багатьма суб'єктивними та об'єктивними чинниками.

До об'єктивних факторів, що гальмують розвиток теорії і практики управління людськими ресурсами відноситься, насамперед, особливий етап у розвитку вітчизняної економіки, який характеризується не тільки тривалою переходом до сучасної ринкової моделі господарювання, але і переходом від індустріальної економіки до економіки знань. Це створює додаткові складності для формування вітчизняних традицій системного управління персоналом підприємства, які б увібрали в себе всі найкращі досягнення як радянської, так і західної економічної думки, і при цьому пройшли адаптацію до особливостей сучасної української дійсності [3, с. 14].

Інша група об'єктивних факторів – прогалини в теоретичних, методологічних і практичних розробках моделі управління людськими ресурсами,

що відповідає сучасним світовим вимогам у цій сфері менеджменту, а також потреб науковців і практиків в логічній системі координат, яка є відправною точкою для прийняття дослідних і практичних рішень. З одного боку, в управлінні людськими ресурсами накопичено значний обсяг розрізнених теоретичних знань в рамках сучасних вчень світових і вітчизняних шкіл менеджменту. Паралельно практика пропонує свої прийоми, окремі техніки і технології управління та впливу на персонал організації. З іншого боку, на сьогоднішній момент ні в Україні, ні за кордоном не існує завершених спроб зведення воєдино і обробки зібраних даних, аналізу і осмислення їх з урахуванням наявних наукових і практичних результатів з метою побудови цілісної системи управління людськими ресурсами, включеної в загальну систему управління організацією [4, с. 11].

Управління людськими ресурсами базується на основних соціально-економічних викликах (демографічних змінах, трудовій міграції, ВІЧ-захворюванні) та досвіді реформ (структурному регулюванні, новому державному управлінні та управлінні змінами, чесності та корупції, трудових відносинах).

Демографічні зміни, які, зокрема, спричинені такими чинниками, як зростаюча конкуренція за компетентний персонал між державним і приватним секторами, долаються такими діями: стратегічне та довготермінове планування робочої сили (включаючи вдосконалення статистики щодо трудових ресурсів і аналіз відповідних перспектив), престиж потреб у робочій силі державного сектора (дотримання меритократії – кожен отримує лише те, чого він заслуговує за особисті здібності та досягнення) [6, с. 17].

Стратегічне управління людськими ресурсами – це термін, що означає інтегрований підхід до розробки стратегій управління людськими ресурсами, які дають можливість організації досягти своїх глобальних цілей.

Поняття стратегічного управління людськими ресурсами і його практичне застосування розглянемо в наступних аспектах:

- визначення стратегічного управління людськими ресурсами;
- цілі стратегічного управління людськими ресурсами;
- логічне обґрунтування стратегічного управління людськими ресурсами;
- стратегічне управління людськими ресурсами, засноване на ресурсах;
- підходи до стратегічного управління людськими ресурсами;
- обмеження поняття стратегічного управління людськими ресурсами;
- вироблення та впровадження стратегій управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень з приводу намірів і планів організації, що стосуються стратегії, політики і практики відносин трудового найму, пошуку і відбору персоналу, навчання, розвитку, управління показниками роботи, винагороди та трудових відносин.

Визначальна характеристика стратегічного управління людськими ресурсами – його комплексність; стратегії управління людськими ресурсами інтегровані в цілому в стратегії бізнесу по вертикалі і об'єднані один з одним по горизонталі. Стратегії, розроблені з допомогою стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, є основними компонентами стратегії організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами займається взаєминами між управлінням людськими ресурсами та стратегічним управлінням даної організації. Стратегічне управління людськими ресурсами стосується загального напрямку, яким дана організація має намір слідувати, щоб за допомогою працівників досягти своїх цілей. Оскільки інтелектуальний капітал є основним джерелом конкурентної переваги і в кінцевому рахунку саме люди реалізують розроблений стратегічний план, вище керівництво, розробляючи корпоративну стратегію, має брати до уваги ці ключові моменти [8].

Стратегічне управління людськими ресурсами переслідує чотири завдання:

- застосування планування;
- логічний і послідовний підхід до проектування систем персоналу та управління ними, заснований на політиці зайнятості та стратегії використання людських ресурсів, який, крім того, часто підкріплюється якоюсь «філософією»;
- встановлення відповідності між діяльністю і політикою управління людськими ресурсами і визначеною чітко висловленою стратегією бізнесу;
- розгляд працівників даної організації в якості «стратегічного ресурсу» для досягнення «переваги у конкуренції».

Трудова міграція характеризується тим, що відтік дипломованих мігрантів означає втрату інвес-

тування в їх освіту для тієї країни, де вони навчалися, а також втрату здібних, досвідчених кадрів, включаючи платників податків. У країнах, що розвиваються, важливо збалансувати зусилля між трудовою міграцією та програмами, які б сприяли утриманню/поверненню робочої сили (рис. 1).

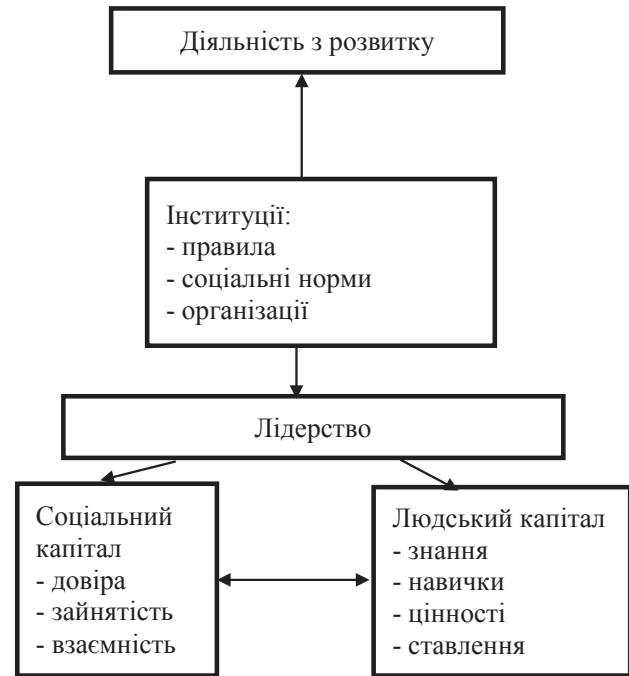


Рис. 1. Діяльність з розвитку

Джерело: [8]

Галузь управління людськими ресурсами за останні десятиріччя розвивається як зовнішня та внутрішня сила, яка змушує уряди переглянути роль держави та можливості державного управління [3, с. 8-9].

У напрямку нового синтезу традиційних і сучасних цінностей державного управління та менеджменту, перспективи реформ убачаються в тому, що відбувається пошук балансу, рівноваги між характеристиками трьох широковідомих моделей державного управління – традиційного державного управління, публічного менеджменту

Таблиця 1

Основні характеристики моделей державного управління

Характеристики	Державне управління	Публічний менеджмент	Управління-реакція
Відносини «громадянин-держава»	Слухняність	Наказ	Уповноваження
Звітність вищих чиновників	Політикам	Клієнтам	Громадянинам і зацікавленим особам
Організаційні характеристики	Управління	Менеджмент	Лідерство
Основні принципи	Компетенція з правилами та інструкціями	Ефективність і результат	Звітність, прозорість, участь
Критерії успіху	Процес	Результат	Результат
Ключові характеристики	Неупередженість	Професіоналізм	Реакція

Джерело: [4]

(включаючи новий менеджмент), управління-реакції (таблиця).

Таким чином, зростаючий статус та вплив управлінців людськими ресурсами в організаційних структурах та в процесі прийняття рішень державного сектора – важлива частина стратегічного управління людськими ресурсами. Управлінці людськими ресурсами повинні мати реальний внесок у стратегічні рішення щодо управління персоналом і рішення щодо того, як досягти ключові цілі управління [5, с. 16].

Висновки з проведеного дослідження.

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

Впровадження запропонованих інструментів та їх реалізація вимагає об'єднання зусиль регіональних органів влади і виконавчої, і законодавчої, а також зацікавлених бізнес-структур і населення. Лише в такому випадку вдасться добитися перелому негативних тенденцій у сфері зайня-

тості, впровадити стратегічне управління людськими ресурсами на регіональних ринках праці та модернізувати існуючу систему регіонального управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Веснін В. Р. Управління персоналом: навч. посібник / В. Р. Веснянін. – М.: Проспект, 2006. – 328 с.
2. Макарова І. К. Управління персоналом: підручник / І. К. Макарова. – М.: Юриспруденція, 2002. – 304 с.
3. Новікова О. Ф. Модернізація державної регіональної політики в контексті сталого та людського розвитку / О. Ф. Новікова, О. В. Панькова // Економіка і управління. – 2013. – № 3. – С. 143-148.
4. Осецький В. Л. Теорія модернізації регіональної економіки / В. Л. Осецький // Економіка і управління. – 2013. – № 3. – С. 34-38.
5. Регіональний людський розвиток 2013 рік: статистичний бюлетень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
6. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2014 р.: статистичний бюлетень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
7. Програма зайнятості населення Київської області на 2013-2017 роки Київської обласної ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: koda.gov.ua/.../PROGRAMA_DO_2017_roku-
8. HR в фокусі уваги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.hrm.ru