

---

# II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

УДК 331.108.26

## ПРИЧИНА І ПРИРОДА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**І. Л. Петрова, доктор економічних наук**

Управління персоналом пройшло довгий шлях еволюції – від ведення особових справ і виконання простих кадрових процедур до складної комбінації традицій, політик програм і практик, які сукупно сприяють формуванню та реалізації стратегічного курсу розвитку організації. Найбільш радикальні зміни в управлінні персоналом відбулися наприкінці ХХ ст. – під час істотних економічних, технологічних і соціальних зрушень. Саме вони спровокували виклики, пошук відповідей на які штовхнув підприємства в царину стратегічного управління. Керівники підприємств відчували необхідність у службі управління персоналом як стратегічному партнері бізнесу, в розмежуванні стратегічних і поточних завдань управління людськими ресурсами, у забезпеченні перспективних потреб у нових компетенціях, що можуть розглядатися як реальна запорука тривалої конкурентної переваги.

Саме практика управління сучасною організацією поставила перед теорією завдання наукового обґрунтування засад стратегічного управління персоналом. Новий напрямок наукового пошуку привернув увагу й українських дослідників. У працях Г. А. Дмитренка, А. М. Колода, Н. Д. Лук'янченко, Ф. І. Хміля

та інших науковців запропоновано стратегічне бачення розвитку провідних напрямів управління персоналом. Разом з тим, низка питань як методологічного, так і практичного характеру потребує подальших розробок.

Метою статті є висвітлення причинно-наслідкових зв'язків в системі стратегічного управління організацією, що дозволяють висвітлити сутність і специфічне місце управління людськими ресурсами в цьому процесі.

Природу стратегічного управління людськими ресурсами можна досягнути за допомогою історико-логічного аналізу причин його виникнення та розвитку. На наш погляд, є певний комплекс взаємопов'язаних об'єктивних факторів, сукупна дія яких призвела до появи цього явища. Насамперед слід зазначити ключову економічну тенденцію часу – глобалізацію, що зумовила вихід підприємств на зарубіжні ринки. Це різко посилює конкурентну боротьбу як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, спонукаючи підприємства скорочувати витрати, підвищувати продуктивність і якість праці, досягати вищої ефективності та результативності. Досягнення і підтримка високої ефективності стали першим викликом дійсності.

Разом з тим підтримувати високу ефективність тільки за рахунок скорочення витрат неможливо, стали необхідними принципово нові підйоми її зростання. Протистояння в конкурентній боротьбі вимагало використання інновацій. Рубіж століть знаменувався справжнім технологічним бумом. За цих умов підприємство мало виявити неабияку підприємливість у пошуку, виборі, розробці та комерціалізації нових ідей. Засвоєння і продукування інновацій – це інший виклик підприємству з боку зовнішнього середовища, спричинений прискоренням технологічного розвитку. Впровадження інновацій, у свою чергу, зумовило системний підхід до модернізації організаційних структур управління, зміни його стилів та методів, підвищення ролі творчої праці, розширення участі в управлінні, активізації всіх працівників організації, одержання синергетичного ефекту від їх діяльності. Справжнім активом підприємства стає людський капітал, ефективне використання якого створює стійкі конкурентні переваги підприємства. Нові вимоги висуваються до відбору, розвитку, оцінки, винагороди персоналу, які узгоджено вирішують завдання створення компетенцій, необхідних для успішної реалізації організаційної стратегії. Компетенції, що відрізняють певне підприємство від інших і проявляються в унікальних рисах його продукції, потрібної споживачеві, – ще один виклик нової реальності. Посилання клієнтоорієнтованості бізнесу зумовлювалося не лише економічними, але й суттєвими соціальними змінами. Споживачі та партнери підприємств, інвестори, урядові та неурядові організації, суспільство висунули нові вимоги до етики ведення бізнесу, його екологічної безпеки, реальної турботи про гострі соціальні проблеми. Корпоративна соціальна відповідальність стає серйозним викликом для підприємства, що передбачає його адекватну реакцію на соціальні запити всіх зацікавлених сторін і у першу чергу свого власного персоналу.

Відповіддю на ці зміни зовнішнього середовища було виникнення необхідності системних перетворень в управлінні підприємством:

- по-перше, вибір нових організаційних стратегій ефективності й інновацій;

- по-друге, включення стратегічного управління персоналом як органічного компонента загального стратегічного підрозділу;

- по-третє, глибокі трансформації організаційної культури, які зрушили пласти як внутрішніх, так і зовнішніх відносин підприємства.

- по-четверте, посилення соціальної відповідальності бізнесу, що проявляється у створенні соціально сприятливого зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сукупним ефектом перетворень став стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в контексті загальної стратегії розвитку організації, формування її нової культури та посилення корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами, як нова стадія розвитку управління персоналом, виникає тоді, коли діяльність організації спрямована на забезпечення стійких конкурентних в умовах постійних змін зовнішнього оточення, причому вирішальною перевагою стають унікальні компетенції персоналу, що дозволяють задовольняти потреби споживачів, не порушуючи соціально-етичних норм ведення бізнесу.

Відповідно до цього стратегічне управління людськими ресурсами можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток і реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації і досягнення її стратегічних цілей в умовах постійних змін зовнішнього оточення.

Ключовими ознаками стратегічного управління людськими ресурсами, що яскраво відрізняють його від традиційних підходів, є, по-перше, його інтегрованість із загальною організаційною стратегією управління, а, по-друге, – органічний взаємозв'язок усіх управлінських політик, практик і процедур у сфері людських ресурсів з обраним стратегічним імперативом (основна вимога загальної стратегії до управління персоналом) [1, с. 108].

Розглянемо ці ознаки детальніше. Зв'язок між стратегічним управлінням організації та стратегічним управлінням її людськими ресурсами називається вертикальним і може

здійснюватися у різні способи. За моделлю Торрінгтона і Холла (1998) теоретично можливі п'ять видів такого зв'язку:

1) Управління і управління персоналом відокремлені. Між ними існують суто адміністративні відносини. Діяльність з управління персоналом зосереджена на повсякденній роботі. Спеціалісти відділу кадрів ніколи не залучаються до формування стратегічного плану розвитку організації.

2) Існує односторонній зв'язок стратегії організації та її кадрової стратегії. Стратегічні плани розробляються без участі кадрового відділу. Проте в організації визнається роль кадровиків у реалізації стратегій: їм спускаються завдання, виконання яких необхідно для досягнення стратегічних цілей. Всупереч очікуванням, односторонній зв'язок часто стає на заваді успіху.

3) Встановлено двосторонній зв'язок, який означає, що проблеми розвитку людських ресурсів беруться до уваги вже на стадії формування та дизайну загальної стратегії організації. Інтегрованість досягається у такій послідовності: спочатку стратегічний менеджмент інформує кадровий підрозділ про альтернативні стратегії розвитку. Далі спеціалісти з управління персоналом аналізують можливість і обмеження з боку людських ресурсів щодо здійснення запропонованих стратегій і презентують результати аналізу вищому керівництву компанії. Потім, після прийняття стратегічних рішень, стратегічний план доводиться до фахівців з управління персоналом, які розробляють спеціальні програми для його втілення. Таким чином встановлюється зв'язок-діалог, між стратегічним управлінням організацією та її людськими ресурсами.

4) Створюється інтегрований або цілісний зв'язок. Цей зв'язок є динамічним і багатограним, заснованим на тривалій, постійній взаємодії стратегічного менеджменту та служби управління персоналом, замість їх сумісних послідовних дій. У більшості випадків спеціалісти з управління персоналом входять до стратегічного комітету компанії, беручи участь як у формуванні, так і втіленні стратегій компанії в житті. Спеціалісти з стратегічного менеджменту разом з кадровиками розробляють

місію організації, надають їй зрозумілої для співробітників компанії форми, а потім транслюють її кожному працівникові, пояснюючи зв'язок між його повсякденними трудовими обов'язками і місією та стратегічним завданнями компанії. Наступним внеском служби управління персоналом є участь у стратегічному аналізі сильних і слабих сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз у контексті формування і використання людських ресурсів. На цьому етапі проводиться аналіз трудових показників діяльності підприємства, здійснюється пошук резервів підвищення продуктивності праці та реалізації трудових процесів, вивчаються способи оптимізації витрат на персонал. Паралельно досліджуються стан і динаміка ринку праці в розрізі професій, в яких зацікавлена компанія в аспекті її стратегічного курсу. Так, HR-спеціалісти разом з HR-консультантами донецької компанії ДТЕК на основі стратегічного аналізу ринку праці, проведеного у 2009 р., з'ясували, що до 2012 р. поглибитися кадровий дефіцит за такими професіями як гірничий робітник очисного забою та підземний машиніст електровозу. За результатами аналізу було прийнято рішення про розширення підготовки даних спеціалістів силами компанії.

Ще одним внеском служби управління персоналом можна вважати її участь у виборі найкращої стратегічної альтернативи. Цілком зрозуміло, що за таких обставин наступні дії кадровиків у сфері реалізації обраної стратегії будуть більш успішними.

5) П'ятий вид зв'язку (знизу вгору) на даний час ще не набув поширення. Лише в поодиноких успішних компаніях розвинутих країн світу стратегії народжуються знизу, серед талановитих і ініціативних працівників, які ототожнюють свої особисті цілі з цілями розвитку компанії, вважають її успіх найвищою формою самовияву. При організаційній культурі, що ґрунтується на такій відчайдушній відданості, формування загальної стратегії можливо в результаті акумуляції синергетичного ефекту односпрямованих думок, надій, очікувань і дій персоналу. Стратегічний комітет у цьому разі покликаний здійснювати експертизу найкращих з них.

Експертні оцінки показують, що у передових західних компаніях до 85 % керівників HR-департаментів беруть участь у розробці генеральних стратегій, тоді як у Росії і Україні аналогічний відсоток становить лише 15 %.

Іншою ключовою ознакою стратегічного управління людськими ресурсами є взаємозв'язок і взаємодія всіх процесів і суб-процесів управління персоналом, основними з яких є його найм, розвиток, оцінювання та винагорода. Стратегічна єдність цих процесів насамперед полягає у їх спільному спрямуванні на підтримку, розвиток і здійснення організаційної стратегії. Діяльність з управління персоналом перетворюється на функцію стратегічного менеджменту, а її головними цілями стають:

- участь у розробці та реалізації стратегічного плану розвитку організації;
- проведення стратегічного аналізу людських ресурсів організації і зовнішнього ринку фахівців необхідного професійного профілю;
- забезпечення організації персоналом з компетенціями, що відповідають стратегічним завданням компанії;
- розвиток, оцінка та винагорода здібностей, виконання завдань і одержаних результатів діяльності персоналу;
- управління його конкретного впливу в досягнення стратегічних пріоритетів і примноження цінностей організації;
- формування організаційної культури, спрямованої на виявлення стратегічного мислення, появи нових ідей і створення простору для їх своєчасної та ефективної реалізації.

Відповідно до нових цілей стратегічного управління людськими ресурсами відбувається трансформація самого змісту основних його процесів. Так стратегічний відбір персоналу переорієнтовується із заповнення поточних кадрових потреб організації на задоволення її перспективних потреб, пошук таких умінь, навичок і здібностей персоналу, які будуть необхідні в майбутньому при проведенні всіляких організаційних змін. Фокус пошуку зміщується при цьому з оцінювання специфічних рис претендента на посаду на оцінювання його універсальних характеристик, оскільки реалізація стратегій потребує різнобічних здіб-

ностей і навичок з метою швидкої адаптації до виконання нових завдань. При стратегічному підході зростає роль внутрішніх джерел найму, оскільки особливої цінності набувають стратегічні корпоративні компетенції.

В умовах стратегічного управління персоналом, яке передбачає тренування постійної готовності компанії та її співробітників до мінливих умов зовнішнього середовища, трансформується зміст, форми та методи розвитку персоналу. На перший план виступають постійно діючі тренінги здібностей та навичок, потрібних для майбутніх завдань. Розвиваються коучинг, секондмент, ротация кадрів. Ставка робиться на формування та розвиток компетенцій, якими вирізняється дана компанія. Розвиток персоналу переорієнтовується з індивідуальної на групову форму, охоплюючи весь штат доцільними та безперервними видами навчання.

Стратегічний підхід до управління вимагає перетворення компанії в організацію, що навчається, оскільки лише за таких умов вона може бути готовою до різноманітних викликів оточення.

Істотно змінюються акценти стратегічного оцінювання персоналу. Його об'єктом виступають уже не стільки результати діяльності, досягнуті в минулому, скільки потенціал працівників, їх можливий майбутній внесок в реалізацію стратегічних завдань. Пріоритетними є компетенції виконавців – корпоративні і специфічні. Особливо цінуються такі риси, як стратегічне мислення, універсальність умінь і навичок, здатність швидкої адаптації до змін. Відтак, відбувається перехід від оцінювання за результатами до оцінювання за компетенціями.

Ці ж нові принципи простежуються і в підходах до стратегічної винагороди персоналу. Утворюються системи винагороди, що налагоджені на «перспективу» та задовольняють стратегічні вимоги. Стратегічна винагорода спрямована на одержання довгострокових ефектів, активи визнання заслуг тих співробітників, які забезпечують досягнення стратегічних пріоритетів розвитку організації. Їх винагорода практично не прив'язується до поточних результатів, натомість заохочу-

ється вміння виконувати свої повсякденні обов'язки з огляду на стратегічну перспективу. Винагорода за таких умов щільно зв'язана з системою оцінювання, базується на її результатах і має на меті посилення якостей працівників, бажаних для реалізації стратегії організації.

Ще одним аспектом стратегічної єдності всіх процесів управління персоналом є так зване «горизонтальне вирівнювання» на основі стратегічного імперативу. В якості останнього може виступати будь-який стратегічно важливий орієнтир, ключова вимога до персоналу з боку обраної стратегії. Саме під цей імператив і налагоджуються всі кадрові політики, процеси, програми та процедури. Тоді підбір, розвиток, оцінка та винагорода персоналу транс-

формуються таким чином, щоб реалізувати цю вимогу.

Припустимо, якщо стратегічним імперативом є інновації, то функціональні стратегії підбору персоналу, його розвитку, оцінювання та мотивації матимуть певне спрямування: залучення, посилення та розвиток компетенцій, пов'язаних з умінням творчо мислити та одержувати нові результати.

Інтегрованість управління персоналу з організаційною стратегією (вертикальне вирівнювання) та внутрішній взаємозв'язок усіх управлінських кадрових процесів і практик (горизонтальне вирівнювання) є основними атрибутами моделі стратегічного управління персоналом. Представити останню можна у вигляді процесної моделі з необхідними елементами й етапами (рис.).



Рис. Модель стратегічного управління персоналом

Центральним елементом процесу стратегічного управління персоналом є стратегія управління персоналом. На наше переконан-

ня, її внутрішнім, глибинним змістом є управління компетенціями персоналу організації. В цьому сенсі стратегією управління персоналом



можна визначити як сукупність управлінських впливів на персонал з метою розвитку компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей і завдань. Основними етапами управління за компетенціями є:

- 1) створення моделі бажаних майбутніх компетенцій персоналу;
- 2) діагностика й оцінка наявних компетенцій;
- 3) розробка плану заходів з формування та розвитку бажаних компетенцій;
- 4) трансформація існуючої бази компетенцій організації у її майбутній стан;
- 5) оцінка ефективності проведених змін – створення нових компетенцій у компанії.

Процес розробки стратегії управління персоналом починається з визначення невідповідності між фактичним станом компетенцій і бажаним, необхідним для досягнення стратегічних цілей організації [2, с. 103–104]. На практиці виявляється так багато зон такої невідповідності, що організація не в змозі подолати всі розриви в одному періоді. Тому необхідно визначити пріоритети, зони, що потребують першочергової уваги. При визначенні пріоритетності компетенцій компанії використовують формальні та неформальні методи. Останні ґрунтуються на експертних оцінках, які, з огляду на швидкі зміни та невизначеність середовища, можуть бути достатньо слушними, проте мають суб'єктивний характер. Формальні методи визначення пріоритетів дозволяють більш достовірно оцінити такі фактори, як важливість кожної компетенції для організації в цілому, здатність організації підвищити її рівень, фактор часу, ресурсні можливості, думки керівників і спеціалістів.

Відома компанія «Дженерал Електрик» розробляє пріоритети за допомогою оцінки:

- 1) ймовірності виникнення потреби організації в певній компетенції;
- 2) впливу компетенції на результати діяльності;
- 3) здатності організації впливати, управляти та розвивати цю компетенцію.

Інший підхід до становлення пріоритетів стратегії управління персоналом полягає у

визначенні тих компетенцій, які можуть забезпечити стійкі конкурентні переваги організації перед конкурентами у завоюванні ринків, скороченні витрат, збільшенні прибутків. Найбільш цінними компетенціями в цьому разі можуть бути такі, як здатність сприйняття інновацій, проведення змін, побудова команд, лідерство, орієнтованість на клієнта. Скажімо, лідерство є ключовою компетенцією всесвітньо відомої компанії «ЗМ», розвиток якої забезпечує успіх компанії на внутрішніх і глобальних ринках [3, с. 133–134].

Виявлення та збагачення ключових компетенцій персоналу є нагальним завданням управління сучасними українськими компаніями, які намагаються розробляти і втілювати конкурентні стратегії розвитку.

Об'єктивною закономірністю еволюційного розвитку управління організацією є інтеграція загальних стратегій зі стратегіями управління людськими ресурсами. Процес стратегічного управління людськими ресурсами включає вертикальне і горизонтальне об'єднання управлінських процесів і практик. Основним стратегічним імперативом такого об'єднання є компетенції персоналу, управління якими задля досягнення цілей компанії становить зміст стратегії управління людськими ресурсами. Для українських компаній є надзвичайно актуальним з'ясування своїх ключових компетенцій, розвиток яких стає реальною конкурентною перевагою в ринковому просторі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. John C. Camillus. Strategy as a Wicked Problem / С. John // Harvard Business Review. – 2008. – May. – P. 98–106.
3. Margaret E. Alldridge and Kevin J. Nilan. 3M's Leadership Competency Model: An Internally Developed Solution. HRM, Summer/Fall 2000, Vol.39, Nos. 2&3. – P. 133–145.