*В. С. Козак,
к. е. н., асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: 0000-0002-7690-2233
І. М. Тодоріко,
дослідник кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: 0000-0002-0798-2081*

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.165

ВАЖЛИВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*V. Kozak,
PhD in Economics, assistant,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
I. Todoriko,
researcher, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

IMPORTANT ASPECTS OF HR STRATEGY AND TACTICS

У статті розглянуто головні аспекти управління HR компанії, принципи ефективного функціонування та роль персоналу у досягненні цілей організації. Планування як один із головних аспектів досягнення успіху в управлінні HR. Актуальні проблеми та складнощі в управлінні, способи їх подолання. Відпрацювання стратегії та тактики управління для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Компанії мають більше шансів на успіх, коли всі команди працюють над досягненням одних цілей. Стратегічний HR здійснює аналіз працівників та визначає дії, необхідні для підвищення їхньої вартості для компанії. Стратегічне управління людськими ресурсами також використовує результати цього аналізу для розробки HR-методів для подолання слабкості працівників.

Для всіх великих, чи малих організацій, компаній чи підприємств, які займаються виробництвом чи наданням послуг, управління персоналом є першорядним. Ключовим аспектом ефективного функціонування організацій є правильний підбір та розміщення професійних кадрів, що дає змогу досягти поставлених цілей. Враховуючи реальну цінність людської сили в суспільстві, людський капітал створює реальний потенціал економічного розвитку. Усвідомлення цінності людського капіталу та ефективного управління цим ресурсом є ключовими компонентами лідерства серед конкурентів. Стратегія управління персоналом дає довгострокове бачення того напрямку, яким має скористатися компанія, пов'язуючи кадрові питання з жанром ефективності.

This article investigates the most major aspects of management of HR company, the principles of effective function and the role of human resources in the achievement of the goals of the organization. The planning as one of the most important aspects of successful HR management. The actual problems and difficulties in the management and their effective solving methods. Training of strategies and management tactics to increase the competitiveness of the company.

Companies are more likely to be successful when all teams are working towards the same objectives. Strategic HR carries out analysis of employees and determines the actions required to increase their value to the company. Strategic human resource management also uses the results of this analysis to develop HR techniques to address employee weaknesses.

For all organizations, companies or businesses, large or small, involved in manufacturing or service delivery, employee management is paramount. A key aspect of the effective functioning of organizations is the proper selection and placement of professional staff, which enables them to achieve their goals. Considering the real value of human power in the society, the human capital creates the real potential of economic development. Awareness of the value of human capital and sound management of this resource are key components of leadership among competitors. The HR strategy gives you a long-term vision of the direction that the company should take when linking personnel issues to the performance genre.

Activities pursued by HRD personnel are focused on the consequential development of the organization through its employees. As large organizations seek to flourish and employee turnover occurs, the need for qualified employees increases. HRD professionals strategically develop employees who possess the qualities and potential that can contribute greatly to the company's goals. The ideal HRD professional is perceptive enough to recognize qualities in others that can be strengthened to meet the continuing needs of the organization.

The strategy and the tactic of HR company are the main and key component of success, creating competitiveness of the company by involvement of specialists of it, the competent organization of their quantity and appropriate allocation of duties and function, encouraging and stimulating employees, analyzing their actions and accordingly adjusting processes. Awareness of the value of human capital and sound management of this resource are key components of leadership among competitors.

Ключові слова: стратегія, тактика, цілі, управління персоналом, людський капітал, персонал.
Key words: a strategy, a tactic, the goals, the personnel Management, the human capital, the staff.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Для всіх організацій, компаній чи підприємств, великих чи малих, задіяних у виробництві чи у наданні послуг, управління працівниками має передове значення. Ключовим аспектом ефективного функціонування організації є належний відбір і розстановка професійних кадрів, що дає змогу досягнути поставлених цілей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню стратегій управління персоналом приділяють увагу багато українських вчених, як-от: В.В. Близнюк, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, А.М. Колот, О.Ф. Новікова, В.М. Петюх, А.А. Чухно та інші. Також такі зарубіжні науковці: Стів Емменеггер та Гільям Пертінан займалися вивченням цього питання.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розкриття основних підходів до управління персоналом, визначення сутності нової теорії управління персоналом, охарактеризувати стратегію управління людськими ресурсами, розглянути основні аспекти управління та планування HR.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління людським капіталом — це стратегія, якої дотримуються, та процеси, що впроваджуються для навчання, передачі знань, управління (мотивації), утримання, найму співробітників відповідно до потреб компанії, що походять із глобальної стратегії. Це справжній проактивний підхід щодо залучення людських ресурсів у розвиток бізнесу.

Враховуючи справжню цінність людської сили в суспільстві, а саме здатність людини виявити та зрозуміти потреби свого середовища, людський капітал створює реальний потенціал для економічного розвитку. Адаптація, гнучкість, чуйність... — основні фактори успіху успішних компаній. Однак для досягнення цього успіху важливо покластися на компетентні та автономні команди.

Управління людським капіталом передбачає пошук балансу між, з одного боку, потребами компанії з точки зору профілів, навичок, персоналу та, з іншого — кваліфікації, очікувань та прагнень працівників.

Переваги.

Ретельне управління людським потенціалом призводить до покращення економічних та фінансових показників.

Більш конкретно:

- підвищена організаційна ефективність — загалом такий підхід забезпечує більший контроль за організаційними рішеннями, пов'язаними з людськими ресурсами, полегшуючи вибір "потрібної людини з правильними навичками на потрібній посаді". Таким чином, організація здатна отримати найкраще з усіх.

- передбачення потреб — мислення проти течії, готовність до отримання навичок, кар'єрних сходінок та майбутніх ефективних колективів.

- підвищена лояльність співробітників — відмінні умови праці, динамізм компанії, прислуховування до особистих цілей персоналу та перспектив на майбутнє допомагають зберегти їхній талант та потенціал.

- краща мобілізація команди — якість управління створює справжній динамізм.

Отже, концепція управління персоналом в основному відповідає ідеї людського чинника в процесі управління. Але ще більш цій ідеї відповідає поняття "людський капітал". Це не гра в терміни, а відображення абсолютно іншого відношення до людини в процесі управління. Людина може розглядатися як робоча сила і може розглядатися як капітал. Якщо людина виступає як формальний, механічний виконавець своїх обов'язків, наказів і вказівок начальства, і досить велике число таких людей складають певну силу, але якщо людина володіє розвиненим інтелектом, вираженою творчою індивідуальністю, заповзятливістю, новаторським складом характеру — це не просто робоча сила, це — цінний капітал. І відноситися до нього треба як до вищої цінності, як до ведучого чинника досягнення всіх управлінських цілей [1].

В останні роки функція управління персоналом стає дедалі більш важливим місцем у стратегії бізнесу. Біль-

ше, ніж проста функціональна функція, тепер це частина загальної стратегії компанії, розташовуючи людей у центрі всіх рішень.

Стратегія управління персоналом дає довгострокове бачення напрямків, які повинні бути прийнятими компанією, пов'язуючи кадрові проблеми з жанром виконання. Це скоріше фіналіст і фаворит еволюції та розвитку загальної чисельності працівників з головною ціллю збільшення глобальної конкурентоспроможності структури [5].

Вона чітко зіткнулася з проблемами, запропонованими з метою кращого планування та запобігання появи змін у майбутньому.

Обсяг HR-стратегії

Сьогодні є фактом те, що людський капітал значною мірою сприяє загальній діяльності компанії та створенню цінності. Стратегія управління персоналом висвітлює план дій, якого слід дотримуватися для оптимізації цієї роботи. Він охоплює все, що стосується життєвого циклу працівника у компанії, від прийняття на роботу останнього до остаточного його відходу від компанії.

Складності управління HR

Необхідність створення стратегії управління персоналом у бізнесі охоплює ряд основних проблем.

Проблеми бувають багаторазовими та різноманітними. Вони, зокрема, стосуються: необхідності набору персоналу на користь його зростання; управлінням та керуванням рідкісними навичками, враховуючи необхідність проведення відповідного навчання; необхідної лояльності працівників; суттєвого розвитку бренду роботодавця в умовах оцифрування професійного середовища. Ці аспекти служать ефективності та довгостроковому зростанню компанії, де працівники поставлені у центр створення цінності.

Складність в реалізації HR-стратегії полягає у здатності компанії реагувати швидко на всі фактори та питання, які впливають на її формування [4].

Етапи визначення HR-стратегії.

Реалізація HR-стратегії вимагає великої суворості та методичної організації. Етапи її створення, є важливими для досягнення успіху в процесі.

Необхідно зробити підсумки існуючої ситуації.

Спочатку внутрішньо, методологічно та в повному обсязі, аналізуючи сильні та слабкі сторони з точки зору людських ресурсів.

Потім зовні, орієнтуючись на підкресленні сильних та слабких сторін конкурентів, щоб виділити особисту конкурентну перевагу HR. Здатність представляти різні переваги дає можливість виділитися та призводить до лідерства компанії.

Потрібно виділяти цілі з точки зору орієнтації на HR.

Потім потрібно визначити загальні стратегічні цілі, щоб мати можливість точно визначити конкретні події, які мають бути досягнуті.

Для цього компанія повинна задати собі правильні запитання: Який імідж ми хочемо надати компанії? Які заплановані дії найближчим часом? Які очікувані навички, необхідні для стратегічних розробок компанії? Які основні вербовки, які мають бути отримані в результаті? Тренінг, необхідний для правильної реалізації стратегії? Чи можлива адаптація робочих прийомів та інструментів для оптимізації загальної продуктивності? Як змінити методи управління в структурі для отримання загальної ефективності?

Така велика кількість питань які повинні керувати прийняттям рішень та полегшувати пріоритетність дій, які потрібно здійснити.

Вимірювати прогалини.

Потрібно вимірювати прогалини між наявною та прогнозованою майбутньою ситуацією. Це хороший спосіб підкреслити масштаби роботи, яку потрібно виконати.

Визначення план дій з управління персоналом.

Кожна дія, яку слід здійснити, повинна бути визначена та аргументована. Вони повинні мати значення та дотримуватися загального стратегічного бачення структури. Тоді мова йтиме про підготовку робочих колективів до реалізації HR-стратегії в компанії, повідомляючи та здійснюючи заздалегідь визначені дії.

Планування проєктів.

Визначені дії необхідно планувати з часом узгоджено та логічно. Планування процесу є вирішальним моментом для успіху проєкту. Відсутність передбачення та організованості сприяє втраті сенсу та падінню впливу здійснених дій.

Бюджетні кадрові дії.

Неможливо розпочати проєкт такого масштабу, заздалегідь не запланувавши на нього бюджет. Усі дії повинні бути враховані для того, щоб встановити максимально реалістичний бюджет [3].

Запуск проєкту.

Після того, як всі ці завдання будуть виконані, настав час розпочати та керувати проєктом.

Встановлення показників успішності.

Деякі показники ефективності управління персоналом виділяють досягнення визначених цілей. Серед цих дуже багатьох показників управління персоналом ми найчастіше знаходимо:

- коефіцієнт прогулів працівників;
- оборот;
- ступінь задоволеності та залученості працівників;
- вклад працівника у результативність роботи компанії;
- середня продуктивність праці на одного працівника;
- вимірювання впливу навчання на продуктивність працівників.

Вивчаючи ці показники, можна краще побачити поліпшення, які слід зробити в майбутньому.

Зрештою, реалізація HR-стратегії спочатку виявляє потенційні дисфункції, які потім компанія намагатиметься виправити за допомогою тривалих рішень, спрямованих на підвищення свого лідерства, підтримуючи свою ефективність. Визначена HR-стратегія враховує всі екологічні фактори компанії, пропонуючи їй можливість постійної еволюції у вічному пошуку досконалості.

На думку спеціалістів, коли HR стає учасником маркетингової стратегії організації... Дійсно, всі співробітники є послами бренду, тому зображення, передане третім сторонам, повинно відповідати цінностям компанії. Пояснення цього є "поведінковий брендинг" — нова гаряча тема в дивовижному та захоплюючому світі HRM. На взаємозв'язку стратегій маркетингу та управління людським капіталом це поняття полягає у приведенні цінностей бренду в узгодженість з тими, які захищають і передають працівники компаній, що здається все складнішим. За останнім дослідженням (Gallup, 2008), працівники стають все менше і менше задіяними у компаніях. Згадаймо, що бренд — це, передусім, форма гарантії того, що обіцянки щодо товару будуть дотримані. Отже, досягнення певного рівня узгодженості між брендом та тими, хто його пропонує, є надзвичайно важливим питанням, якщо ми дійсно хочемо змінити значення. Однією з революцій останньої чверті століття є поява "царя-клієнта". Зіткнувшись з великою кількістю пропозицій, покупець з великим попитом розробив свої сподівання і, окрім найбільш конкурентоспроможної ціни та найкращої якості, він тепер хоче визначитись із цінностями, які визначають продукт... Прикладом цього є якщо бренд бананів не мав значущого значення 10 років тому, тепер він надаватиме перевагу бананам із написом "Макс Хавелар", щоб узгодити традиційний акт-купівлі з громадянськими, екологічними та соціальними зобов'язаннями...

Таким чином, поведінка працівників, як вербальна, так і невербальна, є невід'ємною частиною ідентичності бренду, і вони мають силу посилити чи ні їх силу та позиціонування. Це, очевидно, ще більше стосується компанії, де більшість гравців безпосередньо контактують з клієнтами або з тими, хто вимагає, щоб їх персонал носив форму. Завдання стратегій управління людськими ресурсами, таких як маркетинг, полягає в тому, щоб посилити прихильність кожного, щоб було щирим, навіть емоційним, щоб кожен був гордим послом для продуктів, які вони представляють. Ставки явно високі, і мета здається далеко не досягнутою.

Вищезазначене дослідження, проведене в більшості індустріальних країн, показало важливість проблеми, яку потрібно вирішити: лише 17% респондентів зазначили, що вони дійсно залучені до своїх організацій у Швейцарії, що вже є досить хорошим результатом (вони 20% в Ізраїлі, але лише 16% в Англії чи Австрії і лише 12% у Франції чи Німеччині...). Ще одне дослідження, також недавнє, свідчить про те, що 80% працівників наших організацій не довіряють своїм керівникам. Чому такі погані результати? Щоб зрозуміти, ми повинні звернутися до нових і поколінь X та Y, оскільки вони очікують більше, ніж інші щодо компаній, в яких вони працюють. Вони дійсно прагнуть приєднатися до зразкових організацій, де їх визнають, поважають і де соціальні та екологічні зобов'язання є автентичними та виходять за рамки риторики обставин, коли відносини є лояльними, неформальними та міжєрархічними. Тому слід провести фундаментальну роботу, яка полягає насамперед у сенсі та переконливості, а потім у забезпеченні того, щоб цінності продукту від компанії справді жили в межах організації. Без такої узгодженості, переконаного керівництвом та наглядом у їхньому проведенні як внутрішньо, так і зовні, досягти успіху дуже важко [2].

Тому за словами Стівза Емменеггера засновника Emmenegger Skills, Consulting та мережа оцінок швейцарських компетенцій SCAN "Справжнє залучення є запорукою успіху, що, звичайно, виходить за рамки простої участі" [2].

ВИСНОВКИ

Отже, стратегія і тактика управління HR компанії є основним і ключовим компонентом для досягнення успіху, створення конкурентоспроможності компанії шляхом залучення найкращих спеціалістів для неї, грамотна організація їх кількості і відповідно розстановка обов'язків і виконуваних функцій, заохочення та стимулювання працівників, аналіз їх дій та відповідне коригування процесів. Усвідомлення цінності людського капіталу і зважене управління цим ресурсом є ключовою складовою до лідерства серед конкурентів.

Література:

1. Katie Sawyer (19 вересня 2019) "7 Steps to Strategic Human Resource Management" режим доступу: <https://www.deputy.com/blog/7-steps-to-strategic-human-resource-management> (дата звернення: 20 квітня 2020).
2. Steeves Emmenegger (2013) "Новий виклик для HR: вирівнювання поведінки" (Un nouvel enjeu pour les RH: aligner les comportements) режим доступу: <http://www.managerama.tv/un-nouvel-enjeu-pour-les-rh-alignez-les-comportements/> (дата звернення: 22 квітня 2020)
3. Білоус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. // Актуальні проблеми економіки: журнал. — 2004. № 4. С.170—175.
4. Білоус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки: журнал. — 2006. № 1. С. 185—189.
5. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом // Проблеми науки: журнал. — 2006. №7. С. 21—27 September 19.

References:

1. Sawyer, K. (2019), "7 Steps to Strategic Human Resource Management", available at: <https://www.deputy.com/blog/7-steps-to-strategic-human-resource-management> (Accessed 20 april 2020).
2. Emmenegger, S. (2013), "A new challenge for HR: aligning behaviors (Un nouvel enjeu pour les RH: aligner les comportements)", available at: <http://www.managerama.tv/un-nouvel-enjeu-pour-les-rh-alignez-les-comportements/> (Accessed 20 april 2020).
3. Bilous, T.V. (2004), "Information support for decision-making in the personnel management system", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 4, pp. 170—175.
4. Belous, T.V. (2006), "The essence of the personnel strategy of the enterprise and the methodological basis of its formation", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 1, pp. 185—189.
5. Kudrya, Y.V. (2006), "New Approaches to Personnel Corporate Policy in Personnel Management", Problemy nauky, vol. 7, pp. 21—22.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2020 р.

АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847

Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292