

УДК :005.95:005.336.3

*Е. В. Маказан,
к. е. н., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет*

ДЕЯКІ КРИТЕРІЇ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ЯКІСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

*Y. V. Makazan,
PHD, Associate Professor,
Department of Business Administration and management of foreign economic activity,
Zaporizhzhya national university*

SOME CRITERIA FOR ESTABLISHING A QUALITATIVE MANAGEMENT MODEL BY HUMAN CAPITAL

У статті розглянуто необхідні критерії для створення якісної моделі управління людським капіталом. Саме ці критерії є найбільш розповсюдженими на підприємствах країн Європи, вони допомагають керівнику і робітникам об'єднатися і працювати заради досягнення успіху. Проаналізовано питання до побудови стратегії управління людським капіталом та підбор стратегічно важливих кадрів для компанії моделі К. Камерона і Р. Куїнна, яка виокремлює 4 різних типи фірми. Виокремлено найважливіші засоби забезпечення мотивації, які спрямовують роботу працівника на ефективне досягнення успіху в компанії. Досліджено постановку цілей фірм. Акцентовано увагу на одному з головних критеріїв стратегії управління людським капіталом – розвитку персоналу. Наведено приклади заходів, які застосовують організації для розвитку робітника.

The article examines the necessary criteria for creating a quality model for human capital management. These are the criteria that are most commonly used in European companies, they help the manager and employees to unite and work for the sake of success. It was analyzed the questions of the strategy structure of human capital management and the selection of strategically important personnel for the model of K. Cameron and R. Quinn, which distinguishes four different types of firms. It was the most important means of ensuring motivation which were sorted out, they direct the work of the employee to effective achievement of success in the company. It was investigated the goal-setting of the firms. One of the main criteria of human capital management strategy, such as personnel development, is emphasized. It was cited the examples of measures that organizations use to develop an employee.

Ключові слова: *модель управління, стратегія управління людським капіталом, типи корпоративної культури, критерії, ціль стратегії.*

Key words: *management model, strategy of human capital management, corporate culture types, criteria, strategy goal.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Велика конкуренція, яка спостерігається на внутрішньому та зовнішньому ринках змушує керівників підприємств замислитися над створенням інструменту, який підвищить конкурентну перевагу фірми. Одним з таких інструментів є стратегія управління людським капіталом. Саме завдяки чіткому плануванню управлінських рішень, організація зможе обрати стратегічно важливих працівників, які будуть забезпечувати налагоджену роботу і підтримку функціонування фірми в умовах ринкової економіки. За рахунок слушної мотивації колектив зможе ефективно виконувати поставлені завдання, швидко знаходити відповідь на питання, і організація зможе уникнути переходу робітників до конкурентів. Враховуючи те, що стратегія управління людським капіталом допомагає компанії виокремити головні цілі, координувати засобами досягнення поставлених завдань, забезпечувати ефективну роботу персоналу і адаптуватися до конкурентних умов, проблема створення стратегії управління людським капіталом є актуальною та необхідною для будь-якої фірми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед досліджень і публікацій вітчизняних та закордонних науковців, які займалися вивченням та аналізом стратегії управління людськими ресурсами можна виокремити праці таких вчених: Кіма С. Камерона, Роберта Е. Куїнна, Т. Гролля, А. В. Ксеніна, М. Хуселида, Б. Бекера, Дж. Преффера, Р. Ройза та ін.

Дослідженням ефективності стратегічного управління займалися такі закордонні науковці: М. Армстронг, Б. Артур, П. Боксолл, П. Парселл, Д. Датта, М. Джанссенс, А. Томпсон та ін.

Незважаючи на велику кількість публікацій закордонних та вітчизняних науковців, тема стратегічного управління людським капіталом в Україні потребує комплексного дослідження та аналізу становлення стратегії, реалізації її основних пунктів та планування наступних критеріїв стратегічного управління для більшого розповсюдження цієї теми серед українських компаній.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є комплексне дослідження головних критеріїв стратегії управління людським капіталом, яка складається з підбору персоналу, забезпечення мотивації робітників, виокремлення найважливіших цілей фірми та створення засобів досягнення цих завдань, розвитку персоналу та правильної реалізації створеної стратегії, визначення необхідності впровадження стратегії управління людськими ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності фірми та ефективності такого управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Секрет успіху організації залежить від великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів відносять: державну діяльність на міжнародній арені, економічний стан та рівень освіти населення, де знаходиться та розвивається бізнес, вплив міжнародного становища на країну та підприємство тощо.

До внутрішніх факторів, які мають вплив на розвиток організації належать: надійні партнери, які забезпечують стабільну роботу фірми; обраний курс та заходи менеджменту, спрямовані на розквіт бізнесу; і працівники, які складають основу існування фірми. Саме тому багато уваги приділяється стратегії управління людським капіталом.

Стратегія управління людським капіталом визначається як політика компанії спрямована на організацію діяльності трудових відносин. Вона складається з багатьох критеріїв, зокрема: визначення типу робітника, який підходить для підприємства, формування групи працівників, які є стратегічно важливими, планування проведення заходів з мотивації та розвитку існуючого колективу, формування цілей підприємства, які допоможуть здійснити правильне управління робітниками тощо.

Для того щоб стратегія управління людським капіталом була ефективною і максимально точно була інтегрована в компанію, потрібно розпочати з вирішення наступних питань [1]:

1. Яка група працівників підходить для виконання стратегії?
2. Яка зовнішня та внутрішня доступність цієї групи на ринку праці?

Перш за все, особливу увагу слід приділяти тій групі співробітників, які мають важливе стратегічне значення та є менш доступними на внутрішньому і зовнішньому ринку праці. Визначити, яка група працівників є важливою для успіху будь-якої компанії, неможливо через різні типи організаційної культури у компанії [2]. Але модель корпоративної культури К.Камерона і Р.Куїнна може допомогти у питанні підбору персоналу. За цією моделлю виділяють чотири типи корпоративної культури (рис.1)

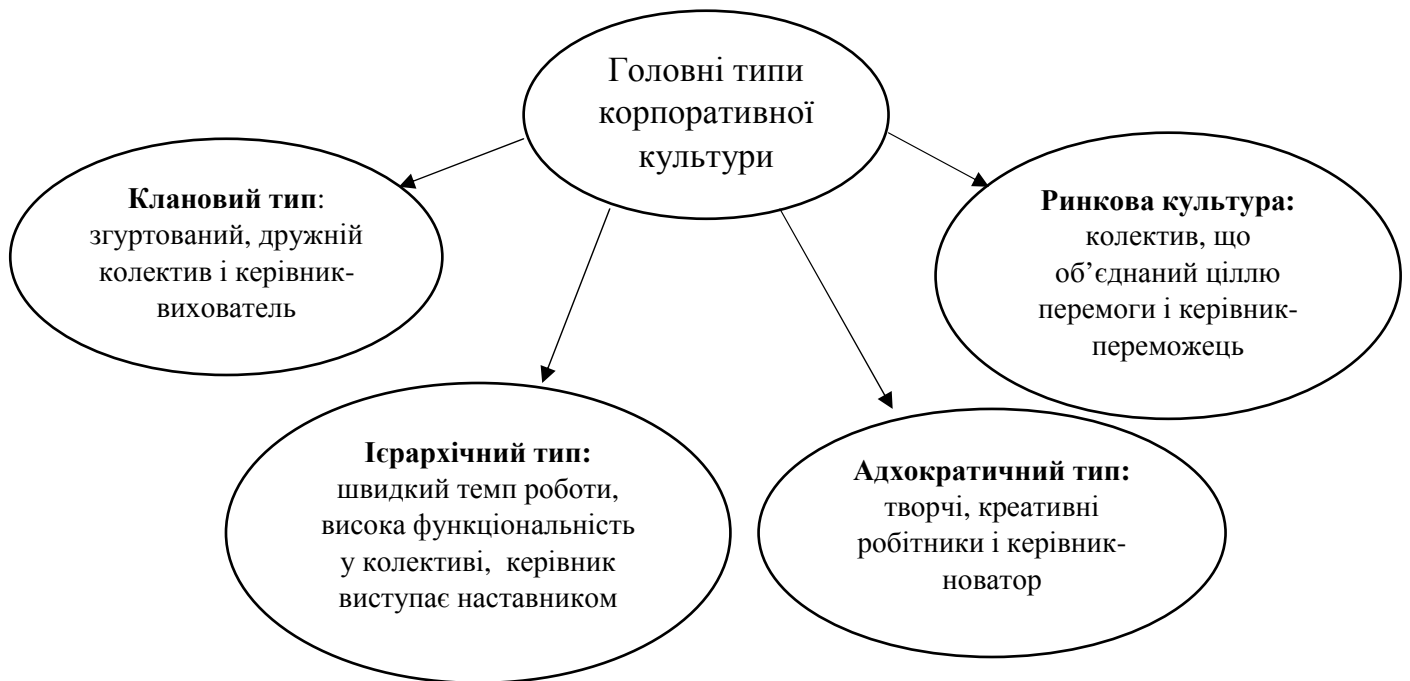


Рис. 1. Головні типи корпоративної культури за моделлю К. Камерона і Р. Куїнна

Ця модель розрізняє корпоративну культуру підприємств за певними типами:

1. Тип «Клан»

За таким типом організація походить на велику сім'ю, де кожен допомагає один одному, а керівник стає вихователем або головою великої родини. Компаніям такого типу потрібно підбирати людей, які є спокійними за своїм характером, цінують стабільність на роботі і дружню атмосферу.

2. Тип «Ієрархія»

Керівник виступає лідером усього колективу, який чітко й правильно спрямовує роботу працівників. В такому типі від робітника цінується покора й здатність швидко виконувати завдання, аніж креатив і можливість спритно вирішувати проблеми. Фірму і колектив об'єднує формальні правила та офіційна політика. Тому якщо компанія має такий тип культури, то HR повинен наймати на роботу спокійних робітників, які готові швидко та якісно виконувати поставлені завдання.

3. Тип «Адхократичний»

В організації такого типу панують креатив і творчість. Лідер визначається як особа, що здатна ризикувати і знаходити вихід з будь-якої ситуації. Колектив не відіграє важливої ролі, оскільки надзвичайно сильно цінується власна ініціатива і готовність жертвувати особистим часом заради компанії. Для такого типу підходять творчі робітники, можливо навіть бунтівники, які з креативом будуть вирішувати поставлені завдання.

4. Тип «Ринкова культура»

На першому місці знаходиться якісно виконана робота і наслідок, який позитивно вплине на розвиток компанії. Керівник – особа, яка прагне перемагати і здобувати увесь час перше місце для своєї організації. Колектив поєднується через жадобу до перемоги, за рахунок чого всі працівники злагоджено виконують свою роботу і допомагають один одному. Для такого типу організації потрібні цілеспрямовані робітники, з максимальною концентрацією уваги на поставлених цілях і яку будуть пропонувати різноманітні стратегії щодо подальшого розвитку фірми.

Коли на підприємстві була сформована стратегічно важлива група працівників, наступним пунктом у стратегії управління людським капіталом стає забезпечення мотивації для робітників. Кожен працівник і керівник на підприємстві повинен узгоджено і мотивовано виконувати завдання для розвитку компанії. Якщо колектив буде незадоволений діями керівника, або для виконання роботи йому не буде вистачати мотивації, то робітник може звільнитися і влаштуватися на фірму з кращими умовами. Особливо це стосується людей які є менш доступними на внутрішньому ринку. Для того щоб уникнути неприємної ситуації, рекомендовано:

- Створення комфортної робочої атмосфери:

Неякісне облаштування робочої зони, поганий психологічний клімат та гальмування професійного кар'єрного росту працівника будуть зменшувати мотивацію робітників на виконання якісної роботи, а тому бізнес підприємця може розвиватися у негативному напрямку.

-Винагорода:

Якщо людина сумлінно виконує свою роботу і демонструє найкращі результати у колективі, то необхідно оцінити ефективність його роботи. У західних країнах практикуються збори керівника і колективу, де керівник виокремлює найкращих і надає їм грамоту або грошову премію. Такі дії мотивують увесь колектив на ефективне виконання роботи.

- Критика:

Якщо керівнику надходить інформація про неякісне виконання завдань одним з робітників, то не можна одразу вдаватися до критики цього робітника. Необхідно зважити усі факти, перевірити надані докази і дати можливість висловити працівнику свою точку зору. Бездумна довіра слуховій інформації знизить авторитет керівника в очах колективу і, відповідно, мотивацію робітників на досягнення успіху.

- Чіткий розподіл ролей серед кожного:

Необхідно чітко розподілити роль кожного учасника підприємства. Коли одного працівника змушують виконувати завдання інших, коли працівник не розуміє свою роль в структурі підприємства, коли привабливі завдання віддають іншим працівникам – ефективність роботи знижується.

- Взаємодія зі своїми працівниками:

Вирішення важливих для компанії питань разом з колективом – наступний необхідний момент для взаємодії зі своїми працівниками. З одного боку, керівник отримує можливість поглянути на проблему з кількох сторін і широкий вибір рішень, які зможе надати кожен з працівників. З іншого боку, робітник отримує багато мотивації для виконання поставлених завдань, починає розуміти, наскільки сильно його думка важлива і що його справді цінують на цій роботі. Крім того, це дає можливість розподілити рівень відповідальності за проблему, а отже змушує працівників приділяти увагу можливим проблемам.

- Чітко поставлене завдання:

Якщо робітнику не буде зрозуміло, що від нього вимагають і яких результатів очікують, то ні про яку мотивацію мови йти не може. Його робота буде неякісною і неефективною, а коли працівника будуть ще критикувати за неправильно вирішене завдання, то фірма може отримати негативну репутацію і позбавитися стратегічно необхідних робітників.

Звичайно, кожна компанія обирає свої критерії щодо мотивації працівників, але ці пункти є найбільш популярними, простими і ефективними, які дійсно допомагають мотивувати кожного робітника.

Керівнику варто пам'ятати, що стратегія управління людським капіталом не будується виключно на мотивації своїх робітників. Одним з основних критеріїв стратегії управління людським капіталом є правильно сформульовані цілі підприємства.

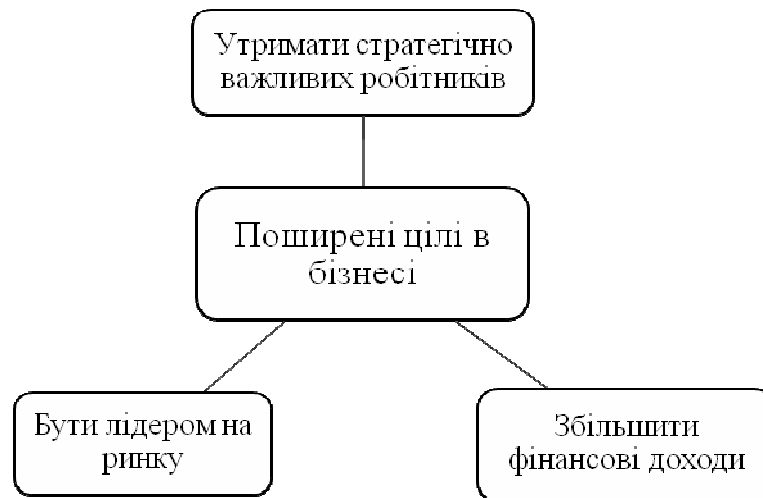


Рис. 2. Ціль стратегії управління людським капіталом

Серед завдань, які ставлять на меті усі фірми можна виокремити такі:

- Бути лідером на ринку свого товару або послуг. Бути кращим серед конкурентів, мати переваги і перейти на новий рівень розвитку – мета усіх компаній, яку не всі можуть здійснити. Досить не багато організацій задумуються над тим, що робітники є важливою деталлю для здобуття першого місця для організації, а тому не виокремлюють достатньої кількості уваги для поєднання управління людськими ресурсами з ресурсами для ефективного виконання роботи.

- Утримати робітників, які є менш доступними на ринку праці, оскільки такі робітники сприяють досягненню фірмою поставлених завдань.

- Мати великі фінансові доходи. Кожна фірма розвивається і вдосконалює свій товар задля отримання гарного бюджету, який можна вкласти у розвиток фірми. Але великим фінансам сприяють не тільки клієнти, попит товару на ринках і керівники організації, а й робітники, які сумлінно виконують свою працю і допомагають у вирішенні певних питань.

Якщо фірма на першому етапі свого існування виокремить найбільш головні завдання, які будуть мотивувати на розвиток, вдосконалення і досягнення лідерства, то це дасть змогу поставити чіткі завдання серед усієї команди і

швидко та ефективно просуватися по кар'єрній сходах. Після того, як конкретні цілі були представлені, необхідно розробити план досягнення цих завдань. Саме цей пункт досить часто зустрічається у стратегії управління людськими ресурсами як допоміжний важіль, що є необхідним для успіху будь-якої компанії. Серед критеріїв досягнення цілей виокремлюють (рис.3): позиціонування, управління, залучення.

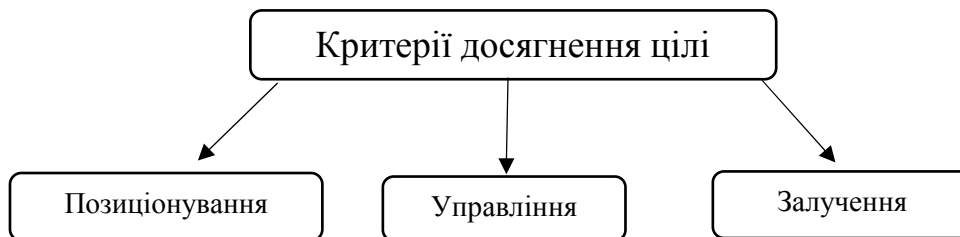


Рис. 3. Критерії досягнення цілі

Позиціонування є необхідним для встановлення кількості необхідних робітників, оцінці їхньої діяльності та необхідної заробітної платні для кожної посади. Позиціонування виокремлює особистий характер людини, її вміння та навички, знання, досвід та методи вирішення проблем в конкретній організації [4].

Управління є важливим для задання необхідного напрямку в компанії, який дозволить правильно в заданий термін вирішувати проблеми, уникати конфліктних ситуацій у колективі і, звичайно, спрямовувати усіх робітників на досягнення успіху.

Залучення працівників до якісного виконання цілей і завдань фірми є досить важким і потребує чітко продуманої стратегії. До цього пункту відносяться фактори мотивації, які вже були описані, продуманий набір персоналу, формування стратегічно важливої групи працівників та ефективні затрати на кадровий потенціал робітника.

Наступним головним критерієм стратегії управління людськими ресурсами є розвиток персоналу. Це комплекс різноманітних заходів в організації, які спрямовані на розвиток професійних якостей працівника. На закордонних підприємствах доволі часто практикується проведення лекцій і семінарів, на яких лектор пояснює ключові моменти, акцентує увагу на деталях поставлених завдань і мотивує працівника на ефективне виконання роботи. В українських організаціях також можна зустріти практику проведення таких заходів, але багато українських працівників вважають тренінги лише формальністю і не приділяють їм достатньої уваги. Велика кількість керівників українських фірм нагадують своїм працівникам про самонавчання, про необхідність перечитування спеціалізованої літератури і спілкування на професійну тематику серед колег, знаходження нової інформації щодо вирішення певних проблем тощо. На практиці, не багато працівників займаються самонавчанням і якщо на тренінгах вони отримують поради і корисну інформацію, то на самостійному навчанні – не завжди. Всередині фірми може проводитися також інструктаж щодо дотримання безпеки на робочому місці, правильного користування робочою технікою і навіть щодо ефективного виконання цілей та завдань фірми. В північноамериканських та західноєвропейських країнах доволі часто організації проводять для студентів коледжу або університету лекції щодо подальшої роботи на підприємстві з метою залучення. В Німеччині, наприклад, підліток має додатковий рік після закінчення школи, коли він може працювати у найрізноманітніших сферах, де кожна компанія показує перспективи розвитку по цій спеціальності. Після завершення навчання в університеті або протягом навчання людина йде працювати в ту фірму, де їй найбільше сподобалося. Таким чином, організації починають конкурувати між собою і увесь час вдосконалювати умови праці і своїх робітників. Коли працівник тільки влаштовується на роботу і не має досвіду, до нього приводять наставника, який допомагає працівнику засвоїтися на місці і передає свій досвід. Така діяльність на підприємстві також відноситься до критерію розвитку персоналу і допомагає покращити якість праці кожного з робітників.

Сьогодні впровадження критеріїв стратегії управління людським капіталом є найбільш складним для українських організацій. Нажаль, українські керівники не усвідомлюють важливість впровадження стратегії управління людським капіталом, вважаючи, що робітник не є частиною компанії і не є тим механізмом, що складає успіх для підприємства. Велика кількість організацій не роблять навіть перші спроби замотивувати своїх робітників на кращу діяльність, що призводить до витоку людського капіталу, до надання таємної інформації конкурентам і до деградації самої організації.

ВИСНОВКИ

Таким чином, стратегія управління людським капіталом містить декілька необхідних критеріїв, які кожна організація має виконати для забезпечення конкурентної переваги серед інших компаній. До таких критеріїв відносяться: підбір стратегічно важливих робітників відповідно до типу корпоративної культури компанії; забезпечення мотивації робітникам; виокремлення цілей; створення і реалізація засобів, що допоможуть забезпечити виконання поставлених завдань; забезпечення розвитку персоналу тощо. Реалізація стратегії у компанії дає змогу швидко досягати поставленої мети, злагоджено працювати та удосконалити свій бізнес.

Література.

1. Нітцке У. Стратегія управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / У. Нітцке. – Вірджинія : IUNworld, 2012. – Режим доступу до статті:

http://macs2.psychologie.huberlin.de/vqp/uploads/HR%20Consulting%20Review_Nitschke_2012_Strategisches%20HR%20Management.pdf

2. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 310 с.

3. Гролл Т. Як стати гарним керівником [Електронний ресурс] / Т. Гролл. – Б. : Zeit Online, 2014. – Режим доступу до статті: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-10/mitarbeiter-fuehren-tipps-gutes-verhalten-chef>

4. Ксенина А. В. Некоторые аспекты разработки стратегии управления человеческими ресурсами [Електронний ресурс] / А. В. Ксенина. – М. : Кадры предприятия, 2006. – № 6. – Режим доступа к статье: <http://www.vivakadry.com/58.htm>

5. Хуселід М. Система показників робочої сили / М. Хуселід, Б. Бекер. – Бостон: Гарвардська бізнес-школа Пресса, 2005. – 180 с.

6. Стратегічне управління людськими ресурсами: еволюція галузі / [Легнік-Холл М., Легнік-Холл С., Андраде Л., Дрейк Б.]. : Огляд людських ресурсів, 2009. – 115 с.

7. Преффер Дж. Сім практик успішних організацій / Джеффри Преффер. – Каліфорнія : Каліфорнський огляд управління, 1998. – 216 с.

8. Співвідношення між HR-практикою та продуктивністю фірми: вивчення причинного порядку / [Райт Ф., Гарднер Т., Мойнихан Л., Аллен М.]. : Персональна психологія, 2005. – 59 с.

9. Роуз Р. Вплив організаційно-кадрових стратегій на ефективність управління / Р. Роуз, Н. Кумар. – Л. : Покращення продуктивності, 2006. – 64 с.

10. Вилкінс А. Розвиток корпоративного працівника/ А. Вилкінс. – Сан-Франциско : Джоссі-Басс, 1989. – 113 с.

11. Доб Б. 10 кроків до надійного ІТ-директора [Електронний ресурс] / Б. Доб. – Б. : СІО. de, 2017. – Режим доступу до статті: <https://www.cio.de/a/in-10-schritten-zum-glaubwuerdigen-cio.2923521>

References.

1. Nitschke, Ute (2012), “Strategic Human Resource Management”, *OnlineFirst*, [Online], available at: http://macs2.psychologie.huberlin.de/vqp/uploads/HR%20Consulting%20Review_Nitschke_2012_Strategisches%20HR%20Management.pdf

2. Cameron, K. and Quinn, R. (2001), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey Bass, New York, USA.

3. Groll, T. (2014), “To be a good boss”, *Zeit Online*, [Online], available at: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-10/mitarbeiter-fuehren-tipps-gutes-verhalten-chef>

4. Ksenina, A. V. (2006), “Some Aspects of the Development of Human Resources Management Strategic”, *Kadry predpriyatija*, [Online], vol . 6, available at: <http://www.vivakadry.com/58.htm>

5. Huselid, M. and Becker, B. (2005), *The workforce scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

6. Lengnick-Hall, M. Lengnick-Hall, C. Andrade, L. and Drake, B. (2009), *Strategic human resource management: The evolution of the field*, Human Resource Management Review.

7. Pfeffer, J. (1998), *Seven practices of successful organizations*, California Management Review, California, USA.

8. Wright, P. Gardner, T. Moynihan, L. and Allen, M. (2005), *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*, Personnel psychology.

9. Rose, R. and Kumar, N. (2006), *The influence of organizational and human resource management strategies on performance*, Performance Improvement.

10. Wilkins, A. (1989), *Developing Corporate Character*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

11. Dobe, B. (2017), “10 steps to the credible CIO”, *CIO.de*, [Online], available at: <https://www.cio.de/a/in-10-schritten-zum-glaubwuerdigen-cio.2923521>

Стаття надійшла до редакції 15.02.2018 р.