

Х. С. Столярук,

ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ВИБІР КОМПЕТЕНЦІЙ HR-МЕНЕДЖЕРА ВІДПОВІДНО ДО ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ANNOTATION. In this article is analysed a modern role of hr-manager in accordance of strategical management of enterprise, also determined such competences which hr-manger should own in accordance to the choice by organization one of the strategies as: dynamical rising, income, changing a course of activity, and enterprise liquidity.

KEY WORDS. Competences, enterprise strategy, HR-manager, HR-strategy.

АННОТАЦИЯ. В статье проанализировано современную роль менеджера по персоналу в стратегическом управлении предприятием, определены компетенции, которыми должен обладать HR-менеджер в соответствии с выбором организацией одной из стратегий: динамического роста, смены курса деятельности, предпринимательства, прибыли и ликвидации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Компетенции, стратегия предприятия, HR-менеджер, HR-стратегия.

АНОТАЦІЯ. В статті проаналізовано сучасну роль менеджера з персоналу в стратегічному управлінні підприємством, визначено компетенції, якими має володіти HR-менеджер відповідно до вибору організацією однієї із стратегій: динамічного зростання, прибутку, зміни курсу діяльності, підприємництва, прибутку та ліквідації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Компетенції, стратегія підприємства, HR-менеджер, HR-стратегія.

Останнім часом роль HR-менеджера в компаніях зазнає суттєвих змін. На сьогодні, менеджер із персоналу має бути лідером, який приймає активну участь у розвитку організації. Керівники прогресивних компаній бажають бачити у HR-менеджері надійного і компетентного партнера, здатного професійно і якісно розв'язувати задачі компанії. Ще донедавна в багатьох компаніях HR-відділ забезпечував виконання стандартних функцій: рекрутинг, адаптація, мотивація, розвиток та оцінка персоналу, кадрове діловодство, тобто пріоритетними завданнями HR-менеджерів були — знайти, навчити та утримати персонал. Але, на сучасно-

му етапі, виходячи з постійних змін економічних умов, усе більша кількість компаній бажають отримати від HR-менеджера підтримку та ініціативу не тільки на функціональному рівні, але й на рівні стратегічного управління бізнесом. Саме тому підвищуються вимоги до професійного рівня підготовки HR-менеджера. Звертається особлива увага й на особистісні якості спеціалістів сфери управління персоналом. Це все потребує ревізії та оновлення вже існуючих компетенцій менеджера з персоналу, а також розвитку додаткових.

Дослідженню питань компетенцій приділяється значна увага в науці та практиці. Теоретичні розробки щодо визначення поняття «компетенції» належать зарубіжному вченому Майклу Спенсеру, вітчизняним ученим — І.І. Драчу, Ю.В. Пестеревій, А.М. Митяевій, О.І. Локшиній та ін. Але, разом з цим, замало уваги приділяється компетенціям спеціалістів сфери управління персоналом. На сьогодні, не визначено відповідності компетенцій HR-менеджера видам стратегії управління персоналом, а, отже і загальній стратегії організації. Тому метою написання даної статті є визначення найбільш пріоритетних компетенцій менеджера з персоналу для різних видів стратегій організації.

В процесі здійснення своєї діяльності, організація може обрати ту чи іншу стратегію. Автор вважає, що кожному виду стратегії організації повинен відповідати окремий напрямок HR-стратегії, для реалізації якого необхідними є окремі компетенції менеджера з персоналу серед кола усіх наявних. Тому, спробуємо визначити особливості стратегії управління персоналом та ключові компетенції HR-менеджера при реалізації того чи іншого виду загальної стратегії організації.

Організація, яка обирає *стратегію динамічного зростання*, має володіти «ідеально підібраним», висококваліфікованим та мотивованим персоналом — працівниками, які мають поставлену мету, і, ця мета відповідає загальним цілям організації. Тому, надзвичайно важливим є розвиток стратегічної ініціативи у персоналу та лідерського духу. Менеджер з персоналу в цьому випадку має бути рішучим. Така компетенція проявляється в готовності приймати рішення і проявляти ініціативу, підтримувати починання.

При виборі даної стратегії, крім названої, важливе значення матимуть такі компетенції:

— навички організації ефективної роботи підприємства та забезпечення його рентабельності (динамічне зростання не можливе без рентабельності);

— розуміння комерційних та фінансових принципів управління бізнесом;

— вміння знаходити баланс між такими аспектами бізнес-діяльності, як дотримання інтересів власника з одного боку, працівників — з іншого (в умовах обраної стратегії необхідним є розуміння інтересів обох сторін і знаходження шляхів їх поєднання задля досягнення єдиної мети).

Організація, яка обирає *стратегію підприємництва*, має побудувати HR-стратегію на наступних принципах:

- підбір молодих працівників-новаторів;
- розвиток індивідуальних можливостей особистості;
- розширення повноважень працівників;
- діяльна участь керівника у справах колективу.

При такій стратегії менеджмент має включати такий напрямок, як управління інноваціями. В колективах, де наявні творчі працівники-новатори, особливого значення набуває одна з підсистем управління персоналом — система управління конфліктами. Тут варто правильно визначати шляхи впровадження нововведень, адже завжди існує загроза виникнення інноваційного конфлікту між новаторами та консерваторами, який може бути представлений «гуртками невдоволених». Опір нововведенням може погіршити не тільки соціально-психологічний клімат у колективі, а й звести нанівець реалізацію обраної стратегії. В даному випадку важливими для HR-менеджера є наступні компетенції:

— висока толерантність до будь-яких негативних проявів емоцій співробітників;

— терплячість та мудрість, здатність здійснювати та нести відповідальність за непопулярні заходи;

— вміння взаємодіяти з людьми в команді, конструктивно управляти конфліктами.

Однією із стратегій, яку може обрати організація, є також *стратегія прибутку*. Нею послуговуються стабільні організації, які мають добре відпрацьований механізм діяльності, кваліфікований персонал із потенційними можливостями розвитку [5, с. 121]. Управління персоналом такої організації має бути націлене на збереження власної кадрової бази, адже будь-які зміни у складі персоналу уповільнюють вже сталий механізм роботи колективу через витрати часу на адаптацію та навчання нових працівників. Тому й система мотивації у випадку вибору стратегії прибутку, має залишатися стабільною, зваженою та справедливою у відповідності з рівнем компетентності. Роль менеджера з персоналу починається з розроблення HR-стратегії, адміністрування процесів і впровадження дов-

гострокових програм утримання персоналу, й закінчується операційним управлінням HR-змінами. Тому, менеджер з персоналу має володіти компетенціями ризик-менеджера, досконало володіти основами проектного менеджменту. Особливого значення набувають його особисті комунікативні, організаторські навички, і, що дуже важливо, юридична грамотність.

Якщо організація має за мету *змінити курс діяльності*, тоді HR-стратегія характеризуватиметься активним пошуком персоналу, адже зміна курсу у більшості випадків потребує як кількісних, так і якісних змін персоналу. Створюються нові робочі місця, здійснюється інтенсивний рух персоналу, змінюються курси систем навчання та мотивації. В такому разі, треба звернути увагу на фінансово-економічні знання менеджера з персоналу, тому що при зміні курсу HR-стратегії, змін потребує і перегляд бюджету на персонал. Виходячи з цього, від HR-менеджера вимагається здійснення нової калькуляції витрат на персонал, перегляд фонду оплати праці, системи преміювання, соціального пакету, витрат на підбір персоналу тощо.

Важливими вимогами до менеджера з персоналу в умовах реалізації стратегії зміни курсу є:

- ініціювання змін і впровадження організаційних змін у компанії;
- оцінка персоналу та управління ефективністю співробітника;
- консультативна підтримка бізнесу в розрізі трудових відносин і трудового права.

Роль системи управління персоналом не втрачається й у випадку вибору організацією *стратегії ліквідації*. Характерними ознаками HR-стратегії є скорочення чисельності працівників, мінімізація витрат на персонал. У даному випадку визначальну роль має така компетенція HR-менеджера, як соціальна сміливість. Менеджер з персоналу просто зобов'язаний перестати боятися приносити правдиві, хоча й неприсмні новини — рішення власника й топ-менеджменту компанії. Тому менеджер з персоналу просто приречений стати коучем управлінського ядра в питаннях психологічно вивірених управлінських рішень.

Крім того, в умовах масових звільнень, HR-менеджер має володіти й юридичними знаннями. Оскільки керівництво компаніями не завжди готове звільнювати персонал законно — через скорочення, HR-менеджеру необхідно чітко й грамотно готувати ґрунт для звільнення персоналу. Адже, якщо працівник доведе порушення процедури звільнення, роботодавець змушений буде понести в 1,5—2 рази більше витрат.

Враховуючи сказане, варто зазначити, що коло компетенцій менеджера з персоналу не обмежується рамками однієї окремої стратегії. Проведений аналіз свідчить про те, що певні групи компетенцій переважають у тих чи тих умовах — тобто під час реалізації однієї стратегії більш пріоритетними будуть одні знання, вміння та навички, а під час реалізації іншої стратегії — набір інших компетенцій. Але це не означає, що HR-менеджерові вистачить лише певної групи вмінь чи знань для виконання своїх обов'язків у межах окремого напрямку діяльності організації. Адже, зміни відбуваються повсякчасно, і, тому, менеджером важливо бути професійно та психологічно готовим до зміни курсу своєї роботи, а отже, й «включити» інші наявні в нього компетенції. На основі аналізу поглядів різних авторів [1—4] можна запропонувати перелік базових компетенцій HR-менеджера, які є важливими в реалізації всіх, зазначених вище, видів стратегій організації:

- ✓ знання сучасних концепцій та методів управління персоналом;
- ✓ вміння використовувати знання з однієї області в іншій та вміння створювати нові знання;
- ✓ навички розв'язання проблем і роботи в нестандартних ситуаціях;
- ✓ винахідливість та здатність до інновацій;
- ✓ особиста мотивація;
- ✓ орієнтація на якість;
- ✓ хороші комунікативні навички;
- ✓ високий ступінь відповідальності;
- ✓ чіткі за формою і змістом особисті цілі та наполегливість у їх досягненні;
- ✓ схильність до логічно обґрунтованого ризику;
- ✓ яскраво виражені лідерські якості: вміння переконувати людей, організовувати їх, вести за собою, втілювати довіру;
- ✓ знання практично важливих основ економіки;
- ✓ знання правових основ управлінської та господарської діяльності;
- ✓ орієнтація на пошук необхідної інформації;
- ✓ знання психології управління та соціології колективу;
- ✓ здатність управляти й корегувати стан своєї психіки, управляти своїми емоціями, стресостійкість;
- ✓ орієнтація на безперервне професійне зростання;
- ✓ висока адаптованість до нового середовища.

Яку б стратегію не обрала організація, завжди ключовою компетенцією HR-менеджера буде стратегічне бачення. Воно дає змогу HR-менеджеру шукати системні рішення. На сьогодні проб-

леми в організаціях накопичені практично в усіх сферах: дефіцит фінансування, кадрів, здатних породжувати й впроваджувати інноваційні рішення, дефіцит лояльності, зниження корпоративної активності, спрямованої на оновлення знань тощо. Тому зміни і оптимізація мають бути комплексними. Плануючи один управлінський вплив, менеджер з персоналу має передбачити всі можливі наслідки. Наприклад, якщо приймається рішення про найм нового спеціаліста, необхідно розуміти джерела проблем, які йому доведеться розв'язувати.

Крім зазначеного, в сучасних умовах цінується така якість HR-менеджера, як гнучкість. Це здатність знаходити компроміси між політикою керівництва в плані скорочення витрат, звільненнями персоналу, підтриманням робочої атмосфери, а також вміння переконувати. Така якість потрібна як для спілкування з працівниками, так і для відстоювання власної позиції перед керівництвом.

Висновки. В результаті дослідження були виявлені найбільш пріоритетні компетенції HR-менеджера для п'яти можливих стратегій організацій: динамічного зростання, підприємництва, прибутку, зміни курсу діяльності, ліквідації. Згідно з особливостями реалізації кожної з них та відповідних їм курсам HR-стратегій були визначені конкретні знання, вміння, навички або якості, якими повинен володіти менеджер з персоналу. Крім того, на основі аналізу, встановлені базові, обов'язкові для всіх видів стратегій, компетенції HR-менеджера. Поряд із цим, перспективами подальших досліджень є розробка моделі компетенцій HR-менеджера, яка б враховувала всі сучасні вимоги бізнесу до спеціалістів даного напрямку діяльності. Крім того, важливим є визначення індикаторів по кожній компетенції та ступінь їх значущості. Необхідно пам'ятати, що компетентний HR-менеджер — це той менеджер, який не тільки володіє певними знаннями, вміннями та навичками, а й вдало використовує їх у своїй роботі. Тому, важливим є ще й розуміння самим спеціалістом того, в чому залог його успіху та в якому напрямку необхідно рухатись і розвиватись. Усвідомлення нестачі певної компетенції вже є першим кроком до здобуття звання «ідеальний HR-менеджер».

Література

1. Адаменко Е., Коняева А., Керанчук А., Тысячная В. и др. Точка зрения. HR-менеджер нового образца / Е. Адаменко // Обучение персонала — журнал об управлении людьми. — 2009. — № 7—8.
2. Зыков О. О компетенциях специалиста отдела кадров / О. Зыков // Справочник по управлению персоналом. — 2007. — № 2. — С. 78—81.

3. Кучерова С. Модель компетенцій на службі ефективної роботи організації // Менеджер по персоналу. — 2007. — № 10. — С. 16—21.

4. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Петрова // Україна: аспекти праці. — 2007. — № 8. — С. 23—28.

5. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2010 р.

УДК 338.242.4: 331.5.024.5

І. В. Терон, канд. екон. наук,
старш. наук. співроб., пров. наук. співроб.,
Рада по вивченню продуктивних сил України
НАН України

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕГІОНІВ

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовано суб'єктну базу державного регулювання ринку праці; в контексті основних концепцій ринкового макроекономічного регулювання, визначено основні функції та принципи державного впливу на розвиток ринку праці. З позиції ефективності визначено основні підсистеми методів цього регулювання та сформульовано актуальні напрями реалізації відповідних методів регулюючого впливу держави на просторовий розвиток ринку праці.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Ринок праці, державне регулювання, суб'єктно-об'єктні відносини, функції та принципи державного регулювання.

АННОТАЦИЯ. В статье обосновано субъектную базу государственного регулирования рынка труда; в контексте основных концепций рыночного макроэкономического регулирования, определены основные функции и принципы государственного влияния на развитие рынка труда. С позиции эффективности определены основные подсистемы методов этого регулирования и сформулированы актуальные направления реализации соответствующих методов регулирующего влияния государства на пространственное развитие рынка труда.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Рынок работы, государственное регулирование, субъектно-объектные отношения, функции и принципы государственного регулирования.

ABSTRACT. In the article the subjective basis of state regulation of the labor market are proved; the basic functions and principles of state influence on the development of the labor market in the context of the basic concepts of market