

Oksana Kryvoruchko
*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Head of the Management Department
Kharkiv National Automobile and Highway University*

Криворучко О.М.
*д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-59>

PECULIARITIES OF A HOLISTIC APPROACH TO HR MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

ОСОБЛИВОСТІ ХОЛІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

В ринковій економіці відбуваються важливі зміни в управлінні організацією (підприємством), підвищується роль людського чинника, цінність і важливість роботи з персоналом. Першочергове значення у конкурентній боротьбі займає працівник – «людина праці», її людський, соціальний та інтелектуальний потенціал. В зв'язку з цим, управління персоналом стає превалюючим видом діяльності проти управління іншими об'єктами, основою системи управління організацією. Діяльність з управління персоналом пронизує усі процеси функціонування підприємства, реалізується в усіх підсистемах (функціональних і цільових – мова йде про оперативну діяльність з оцінки персоналу, мотивації працівників на виконання певних завдань та ін.).

Практика показує, що реалізація функцій та процедур щодо підбору кадрів, їх оцінки, планування кар'єри, підготовки резерву тощо відокремлено не дає бажаного результату, оскільки не забезпечується повною мірою зв'язок зі стратегією організації, спрямованість на досягнення основних цілей. Тому вагому значимість має формування дієвої системи управління персоналом на підприємстві, що відповідає умовам функціонування, здатна забезпечити досягнення поставлених цілей та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тому виникає потреба у формуванні такої системи управління персоналом організації, яка б максимально ефективно забезпечувала реалізацію стратегічних цілей підприємства; відповідала стану зовнішнього та внутрішнього середовища; можливість гнучкості реалізації функції і методів управління тощо.

Дослідження існуючих підходів до систем управління персоналом показують, що при їх формуванні відсутня взаємопов'язаність із системою управління організацією, її стратегією, цілями основної діяльності; в окремих випадках не визначається об'єкт управління: окрема особа – працівник, група працівників; колектив загалом. Усе це потребує вдосконалення системи управління персоналом організації.

Спрямованість управління персоналом на забезпечення стратегічних цілей підприємства забезпечує використання холистичного підходу. В самому загальному випадку термін "холізм" походить від грецького *ὅλος* і означає «ціле», «цілісність».

Стосовно застосування прояву холізму в управлінні, то це є новим підходом. Теоретичні та методологічні аспекти холистичного управління тільки почали формуватися. При цьому об'єктом для застосування холистичного підходу виступають завдання, які не можуть ефективно бути вирішеними при застосуванні традиційних методів управління. Основними відмінностями холистичного

управління автори [1; 2] називають наступні: надання переваги залученню усіх учасників до розроблення та реалізації управлінських рішень; відсутність потреби деталізації системи, а сприйняття її цілісною попри будь-який рівень складності та наявності відмінностей в окремих складниках; підтримання зворотного зв'язку; зменшення відстані у взаємовідносинах між управлінським персоналом та іншими групами працівників підприємства; децентралізація; врахування впливу чинників макро- та мікросередовища.

Незважаючи на те, що холистичний підхід є досить новим, є певні напрацювання та дослідження в напрямку його застосування в управлінні персоналом.

Холистичне управління персоналом розглядається як загальний підхід до управління людськими ресурсами відповідно до стратегічних векторів діяльності компанії, який тісно пов'язаний з стратегічним управлінням підприємством. Такий підхід є ефективним способом забезпечення продуктивності системи завдяки розгляду управління персоналом (HRM) з більш цілісної та збалансованої перспектив, включаючи організаційний клімат, культуру тощо [3]. З погляду авторів роботи [4] модель HRM повинна забезпечувати досягнення багатofункціональності цілей організації, а також досягнення індивідуальних цілей кожного окремого працівника, враховувати вплив організації на зовнішнє та внутрішнє середовище. Холистичний підхід до HR [5] також включає, поряд з традиційними елементами управління персоналом (філософією HR, стратегією, HR процесами, які включають формальні процедури та методи, що використовуються для втілення стратегічних планів і політики, реалізацію концепції індивідуальних ресурсів співробітників з точки зору великого тиску часу, перевантаження роботою, професійного стресу та загрози вигорання.

В роботі [6, с. 49-50] розглядаються основи холистичного управління персоналом та акцентується увага на тому, що «особливістю холистичного підходу управління персоналом є інтеграція (технічної, технологічної, інформаційної, методологічної та економічної) окремих підсистем в єдину систему, що забезпечує наскрізне управління всіма видами потоків: трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними, сервісними, маркетингово-збутовими». На думку цих авторів, з чим слід повністю погодитись, застосування холистичного підходу до управління трудовими ресурсами організації слід розглядати через призму загального логістичного правила «7R»: потрібні кадри (right personnel) в необхідній кількості (right quantity) і кваліфікації (right qualification), які необхідні структурним підрозділам організації (right structural divisions of the organisation) у потрібний час (right time) і місце (right place) з зазначеним рівнем витрат (right cost).

Формування системи управління персоналом підприємства на основі холистичного підходу пов'язано зі створенням єдиної системи з урахуванням загальних ознак, визначення взаємного відповідності можливих підсистем та механізмів їх координації.

Холистичне управління персоналом, на наш погляд, включає цілісне уявлення та ознаки реалізації трьох складових: стратегічного управління підприємством, процесно-орієнтованого управління та логістичного управління персоналом.

Стратегічне управління визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, перелік управлінських дій для досягнення бажаного стану, поставлених цілей в довгостроковій перспективі. Працівників слід сприймати як основу підприємства, його головну цінність і джерело конкурентоспроможності.

Стратегічне управління є домінуючим, а процесно-орієнтоване та логістичне управління персоналом – похідними, що створюється для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процесно-орієнтоване управління – це цілеспрямована діяльність, що дозволяє підприємству підвищити цінність продукції для споживачів, а також і рівень своєї прибутковості шляхом фокусування на процесах і підходах до їх внутрішньої організації.

Процесно-орієнтоване управління персоналом веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами; усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність з управління персоналом не в статичній, а в динамічній, коли діяльність у системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усувати «нічийні поля», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи.

Логістичне управління персоналом розглядається нами як процес або діяльність, що підпорядкована визначеним цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль руху персоналу; на тактичному рівні включає процес оптимізації та раціоналізації кадрових потоків з метою їх узгодження з іншими логістичними потоками та підвищення ефективності забезпечення та використання персоналу підприємства.

Основними завданнями логістичного управління персоналом є забезпечення підприємства необхідними кадрами в необхідний термін, в необхідній кількості та у потрібному місці з вигідними для підприємства витратами.

Холістичне управління персоналом поєднує ці складові і забезпечує орієнтацію системи на відповідну стратегію підприємства, можливість адаптації системи до змін у зовнішньому середовищі, розвиток горизонтальних зв'язків, що забезпечують ефективну взаємодію працівників і підрозділів; співробітництво.

У поняттях загальної теорії систем і їхньої формалізації систему управління персоналом, побудовану на основі холістичного підходу, можна представити як перетин трьох множин відповідно стратегічного (S), процесно-орієнтованого (P) і логістичного управління персоналом (L):

$$S \cap P \cap L = \{D \mid D \in S \wedge D \in P \wedge D \in L\},$$

де D – елементи, що характеризують об'єднані риси холістичного управління персоналом

$$D = \{T, X, U, \Omega, Y, G, \eta, \phi\},$$

де T – множина моментів часу;

X – множина можливих вхідних впливів, $X = \{x: T \rightarrow \Omega\}$;

Ω – множина миттєвих значень вхідних впливів;

U – множина станів, або внутрішніх характеристик системи;

Y – множина миттєвих значень вихідних сигналів;

G – множина вихідних величин, $G = \{\gamma: T \rightarrow Y\}$;

η – вихідне відображення, $\{\eta: T \times U \rightarrow Y\}$;

ϕ – перехідна функція стану, $\{\phi: T \times T \times U \times X \rightarrow U\}$.

Таким чином, застосування холістичного підходу до управління персоналом дозволить узгодити та ефективно скоординувати реалізацію стратегій організацій, завдань процесно-орієнтованого управління та логістичного управління.

Література:

1. Штангрет А.М., Караїм М.М., Штангрет І.А. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6 (17). URL: <http://rev.kpi.zp.ua/vyusk-5> (дата звернення: 21.11.2022).
2. Корчинський І.О. Чура С.-Г.Т. Теоретичні основи холистичного управління економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони*. 2020, № 5 (116). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-8>.
3. Fabian Hecklau, Mila Galeitzke, Sebastian Flachs, Holger Kohl. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2016. Vol. 54. P. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>.
4. Lapiņa I., Maurāne G., Stariņeca O. Holistic Human Resource Management Model towards Sustainable and Sophisticated Business URL: https://www.iiis.org/CDs2013/CD2013SCI/SCI_2013/PapersPdf/SA583ME.pdf.
5. Pluta A., Rudawska A. Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change Management*. 2016. Vol. 29. № 2. P. 293-309. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0210>.
6. Снігур Х.А. Холистична модель управління персоналом. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 47-50. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-8>.