

## HR-МЕНЕДЖМЕНТ В ЕПОХУ РОЗРОБКИ ВІЗІЇ ТА РОЗВИТКУ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

Сучасний HR-менеджмент безвідносно виду економічної діяльності має тенденцію до використання гнучких форм організації праці. Так, відомі холдингові компанії в Україні, такі як «Аснова Холдинг», «Рост Груп» використовують інструменти аусорсингу й аутстафінгу персоналу. Хед-хантингові компанії відійшли від традиційної схеми пошуку і підбору персоналу виключно для підприємств бізнес-сегменту і розширили свою присутність як у сегменті органів виконавчої влади, так і у сегменті позаурядових організацій. Територіально – відійшли від організації пошуків кандидатів для центральних офісів і перейшли до їх пошуку для регіональних офісів, об'єднаних територіальних громад.

Секторальний аналіз планів розвитку засвідчує високу швидкість змін у кожному із сегментів, для якого підбираються фахівці, експерти. За таких темпів розвитку, «операційна» концепція «кайдзен» (від «кай» – зміни, «дзен» – мудрість) доповнює стратегічну – холократію.

Обов'язковими компонентами стратегічного планування для всіх суб'єктів залишаються: аналіз вихідної ситуації; стратегічне фокусування; стратегічні цілі; візія (бачення). Від того, на скільки процес стратегування відповідає актуальним вимогам, залежить швидкість досягнення визначених цілей, визначеної візії. Якщо стратегія в середньому складається на 3–5 років, то візія – на 15+ років.

Таким чином, для реалізації кожної з компонент стратегії задля уможливлення візії потрібно підбирати, відбирати, наймати персонал.

Сучасною формою виступають саме гнучкі форми зайнятості та гнучкі форми організації праці. Значною мірою вибір на їх користь обумовлено:

- заавторитаризованістю стилю управління в статичних структурах, який є і бажання, і потреба змінювати;
- «інтровертораністю» існуючих структур, на користь розвитку відкритих систем;
- незнання керівниками функціональних обов'язків своїх підлеглих на протигагу необхідності своєчасної реакції на зміни в діяльності;
- функціональною ригідністю, породжуваною когнітивним викривленням на користь розвитку критичного та дизайн-мислення;
- тенденцію до розуміння потреби викристалізування цінностей;
- відчуттям потреби «doing things on time» та 24h он-лайн робота (оптимізація процесів);
- гострою необхідністю змінити управлінську парадигму на користь клієнтоорієнтованості, а часом, і клієнтоцентризму.

Є розуміння й усвідомлення, що уможливлення реалізації планованих завдань задля забезпечення прогресивного розвитку має відбуватись у нерозривному зв'язку з процесами інвестування у розвиток людського капіталу. Так, наприклад, у чотирьох містах України – Вінниця, Житомир, Полтава, Чернівці – реалізується одна із компонент проекту «Інтегрований розвиток міст в Україні», що має назву «Кваліфікація-2030». На рівні регіонів з поточного року запроваджено десять модулів з розвитку організаційних компетенцій ОМС. Відтак, лідери, які їх опанують, вже найближчим часом матимуть конкурентні переваги. Конкуренентоспроможність підсилюватиметься у тому числі завдяки відповідності програм розвитку стратегічним цілям.

Особливе місце належить мотиваційним програмам, актуальним для гнучких форм. Так, виконавці замовлень (члени групи, команди) мають працювати за сприятливого психоемоційного клімату, з урахуванням темпераментів і соціотипів, а в частині оцінки значна увага надається результатам – досягненню цілей поставлених завдань, а не поточній операційній діяльності. Організація праці: в офісі, ко-воркінг простори, відділений доступ, з використанням хмарних технологій, мобільних додатків тощо. Така диференціація стимулюватиме виконавців, персонал до розвитку своїх здібностей, у т.ч. з використанням площадок замовників. Водночас, актуальним завжди є і буде підбір найкращого для виконання необхідної роботи спеціаліста в найкоротші терміни (часто, менше тижня). Специфіка діяльності – різні покоління, зокрема Y і Z. Як видно, у даному разі працівники (аналітики, експерти, менеджери та ін.) є тим, потенціалом, що забезпечує успіхи діяльності, проектів, програм. До ризиків функціонування гнучких форм належить специфічна риса, що відрізняє організацію відносин між замовником і виконавцем послуг: українські замовники віддають перевагу укладенню договорів цивільно-правового характеру, натомість іноземні – виключно трудові договори. Це, з одного боку, утворює певний дисбаланс, а з іншого – диференціює ризики, пов'язані з оплатою праці та її оподаткуванням.

Таким чином, HR-менеджмент в епоху розробки візії має забезпечувати гнучкість форм організації праці, сприяти розвитку м'яких навичок виконавців, персонал-технологій в усіх сегментах. Зазначене забезпечуватиме ефективне управління змінами для досягнення стратегічних цілей.