

## НЕОБХОДИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*З.К. Самайбекова*

Определена роль управления персоналом как одна из наиболее важных сфер жизнедеятельности предприятия, способная многократно повысить его эффективность.

*Ключевые слова:* персонал; стратегическое управление; компетенции; реализация стратегии; стратегический контроль.

В современных условиях наиболее острой становится проблема управления. Внешняя среда очень изменчива, поэтому от управленцев требуется максимальная адаптивность к изменяющимся условиям и высокий уровень профессионализма, независимо от того, в какой сфере осуществляется управление.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, подлежащие сокращению, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

Выживание предприятий, не говоря уже об их процветании, зависит от того, имеют ли они собственную стратегию, а также от того, смогут ли последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий. Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят к необходимости внимательно изучить и попытаться внедрить различные варианты стратегического развития.

Элементы стратегии управления персонала следующие:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;

- отношения высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- образование управляющих (всех уровней управления);
- взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т. д.;
- развитие персонала.

Основными составляющими стратегии являются:

- вклад работников, т. е. ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли деятельности организации;
- структура занятости служащих, т. е. распределение компетенции сотрудников, квалифи-

кационный состав работающих, соотношение категорий работающих, количество уровней управления;

- компетенция работающих (требуемый от работников организации общий уровень квалификации);
- прием на работу с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени их привязанности (преданности фирме).

Рассмотрим более подробно взаимосвязь и взаимозависимость стратегий развития фирмы и управления персоналом. При описании вариантов стратегического развития организации достаточно часто использовался термин компетенция, который стал центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии.

В 1982 г. в США вышло теоретическое исследование В. Макелвила, в котором было показано, что сутью организации, ее сердцевиной, является располагаемый набор компетенций всех работников. Понятие компетенция было использовано и в работах Г. Каннака (Франция), который доказывал необходимость развивать компетенцию каждого работника для успеха всей деятельности, и определил компетенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации. В этой связи управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией предприятия с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития. Именно эти три основные задачи социального управления необходимо реализовать для внедрения стратегии организации.

Приобретение компетенции. В рамках этой задачи социальное управление обеспечивает организацию компетенциями, которые необходимы для реализации ее стратегии. Выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой в том, чтобы определить в качественном и количественном выражении потребность в компетенции фирмы на предстоящий период (часто на 5 лет). Вместе с тем для прогнозирования своих потребностей организация должна:

- а) располагать четким описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач;
- б) определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей;
- в) провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (особенно данное положение актуально для таких стратегий

развития фирмы, как стратегии “прибыли”, “ликвидации”). Только после внедрения необходимых методов и процедур предприятие сможет начать процедуру приобретения компетенции либо за счет передвижения специалистов (“внутреннего приема”), либо за счет их приема со стороны.

На практике решение этой задачи предполагает следующее:

- а) создание в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей;
- б) внедрение систем оценки результатов деятельности работников;
- в) развитие партисипативного управления, т. е. вовлечение работников в управленческий процесс;
- г) улучшение условий их труда. Важно, чтобы действующая система управления персоналом обеспечила соответствие между требуемыми для реализации основной задачи фирмы компетенциями и сотрудниками этих компетенций.

Развитие компетенции. Данная задача управления персоналом является одной из основных для реализации выбранной стратегии. Речь идет о создании условий развития компетенций, определенных в качестве базовых для внедрения стратегии. Достаточно часто развитие компетенции оказывается синонимом организуемого фирмами профессионального образования. Вместе с тем практика внутреннего передвижения специалистов в организации и управления карьерой позволяет органам управления персоналом структурировать развитие компетенции.

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие. В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией развития предприятия. Под ресурсами подразумеваются работники предприятия с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться ротация, набор, обучение и т. д.

Прогнозирование компетенции – это процесс определения в текущий момент времени необходимого количества персонала и уровня его компетенции, требуемых фирме в соответствии с целями ее деятельности. Управление компетенцией может проходить как на уровне фирмы, так и на уровне личности. На уровне фирмы управление компетенцией включает выполнение следующих действий:

- оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей,

знаний, навыков персонала, который работает на фирме;

- оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями, задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;
- сопоставление ресурсов – потребностей. На основе получения соответствующих данных определяется:
  - какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать;
  - какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы;
  - какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач.

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного развития руководство организации должно придерживаться следующих правил:

- цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии.
- общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники, оборудования, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

Во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом.

Во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом

и внутриорганизационными процессами, процессами внутри самой системы управления персоналом, с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.

В-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в т. ч. его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координацию всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения включает в себя разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель этапа стратегического контроля – определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Можно отметить, что стратегическое управление трудовым потенциалом организаций формировалось последовательно. На первом этапе создавались предпосылки и оценивались перспективы развития. Наряду с этим характерным признаком этапа явилось отсутствие практического интереса к стратегическим методам управления персоналом организаций. Это объясняется следующими причинами: инерцией старых методов работы; отсутствием альтернативных технологий управления, “информационными дырами”; дискретным характером происходящих изменений и временным “положительным” эффектом. Остановка деятельности многих организаций, вынужденное сокращение численности персонала незамедлительно сказались на насыщении рынка труда. Предложение превысило спрос. Запросы организаций, основанные на требованиях новых технологий, понимании тенденций развития рынка и более высокого уровня возникающих задач, удовлетворялись армией высококвалифицированных специалистов научно-технического комплекса.

Второй этап в развитии практического стратегического управления персоналом, который также нельзя назвать успешным, связан с пониманием такой необходимости и стремлением вносить изменения в свою деятельность. Ему свойственны понимание и признание роли функционального направления “управление персоналом”; опережение спроса на рынке труда по некоторым специальностям, появление дефицитных профессий; ужесточение конкуренции, повышение уровня технологий; разработка новых нетрадиционных видов деятельности; усложнение криминальной ситуации.

Организации выявили для себя ряд новых проблем: отсутствие специалистов нужного профиля и квалификации; появление необходимости решения вопросов, связанных с надежностью персонала; вопросы закрепленности (текучести) работников, обладающих специфическими, в том числе конфиденциальными, знаниями.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что современные предприятия столкнулись с необходимостью модернизации систем управления персоналом, включая стратегическое управление персоналом.