

УДК 331,108,26+331,522,4

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ***Ветрова Н.М.*

В статье рассмотрены современные подходы менеджмента персонала в рамках стратегического управления. Особое внимание уделено усилению влияния человеческих ресурсов в обеспечении стратегических целей организации. Проанализированы изменения функций управления человеческими ресурсами, основные принципы и основной инструментарий.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами (УЧР), функции УЧР, этапы УЧР, направления развития персонала, компетенция, мотивация, партнерство, отбор, расстановка кадров.

Нарастание повсеместно сложности технологических процессов, объективные ограничения по привлечению дополнительных ресурсных потоков, неопределенность экономической среды функционирования способствовали осознанию менеджментом определяющей роли труда как фактора эффективности организации, важность которого постоянно возрастает. В Украине также оказали существенное влияние на содержание работы с кадрами значительные изменения экономических и социальных устоев жизни, происшедшие в последние годы. Происходит отказ от ранее распространенной на всей территории страны концепции учета трудовых ресурсов в жестких нормативных ограничениях, как по ролевому поведению, так и по численности [1]. Все шире реализуется общепризнанная концепция управления трудовыми ресурсами, которая постепенно изменяет хозяйственное мышление широкого круга отечественных руководителей. Однако внимание менеджмента к активизации человеческого фактора, к эффективному использованию физического, психического и эмоционального потенциала работников, их исполнительских, творческих и организаторских способностей все-таки пока не опирается на подходы и методы, адекватные отечественным условиям хозяйствования и системе подготовки, мобильности трудовых ресурсов. Особое значение в решении данных научно-практических задач управления имеет выявление специфики как текущего (оперативного), так и стратегического уровня управления персоналом. Именно поэтому конкретизация подходов стратегического управления трудовыми ресурсами на современном этапе развития украинского предпринимательства является актуальной проблемой, которая отражает объективную необходимость построения новой системы регуляции социального поведения человека, как на индивидуальном, так и на коллективном уровнях. Это обусловлено, по утверждению отечественных исследователей, также и расширением свободы и диапазона допустимых норм социальной активности личности, предоставлением ей права на социальное и профессиональное самоопределение.

Различные аспекты проблем управления трудовыми ресурсами в рамках стратегического управления исследовались рядом зарубежных (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [2], Боумен К. [3], Хасси Д. [4], Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. [5], Чандлер А. (Chandler A.D.) [6], Линч Р. (Lynch R) [7] и других) и отечественных (Василенко В.А., Ткаченко Т.И. [8], Герасимчук В.Г. [9], Дмитренко Г.А. [10], Кусик Н.Л., Яромич С.А., Яндера О.Л. [11], Шершнева З.Е., Оборская С.В. [12] и других) ученых, хотя особенности современных технологий, инструментов и подходов к управлению человеческими ресурсами требуют определенной систематизации и обобщения, что являлось целью данной статьи.

В современном управлении прочно утвердился подход к персоналу организации как одному из важнейших ее ресурсов. «Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях» [2, с. 566], «Основой любой организации и ее главным богатством являются люди... Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и интенсивного развития их потенциала» [13, с.209, с 221], - подобные послышки и соответствующие им разде-

лы присутствуют во многих руководствах по стратегическому управлению и планированию, организационному развитию. Крупные организации инвестируют значительные средства в специализированную и внутрифирменную подготовку кадров, поскольку существующая общая система подготовки оказывается все менее способной удовлетворить их потребности. Все чаще рост инвестиций в развитие человеческих ресурсов рассматривается как главное мероприятие в конкурентном противостоянии организации, а ее персонал как конкурентное богатство, которое необходимо развивать и наращивать, наряду с другими ресурсами, чтобы быть в состоянии достигать стратегических целей. Этому способствует и высокий темп изменений, постоянно требующий освоения новых квалификаций и повышения компетенций работников не только производственной, но управленческой сфер деятельности.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Финансовые средства, капитал для осуществления новых инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капиталов, найти же компетентных сотрудников гораздо сложнее [7]. Персонал фирмы в современных условиях - это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денежных и материальных успехов еще не является гарантией преуспевания, а надежным фундаментом его являются работники, специалисты организации. Самые лучшие стратегии, программы и планы могут быть не реализованы без компетентного исполнения, поскольку должны быть восприняты людьми, которые будут участвовать в их реализации. С другой стороны, какими бы правильными не были стратегии развития, не будучи обеспечены персоналом, способным в профессиональном плане к их реализации, они остаются планами или будут представлять только исследовательский интерес [10].

Именно поэтому существенным этапом стратегического управления становится организация человеческих ресурсов: вовлечение людей в процесс разработки и реализации стратегий, программ и планов; развитие мотивации; оценка возможностей; повышение квалификации; расстановка по функциональным позициям; организация коммуникации; оценка результатов деятельности и т.д. Все это - предмет специальной организационной и управленческой работы, связанной с повышением эффективности управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами в теории [2, с.568] предлагается осуществлять в соответствии со следующими этапами: планирование ресурсов (разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах); набор персонала (создание резерва в потенциальных кандидатах); отбор кадров (оценка кандидатов); определение заработной платы и льгот (разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения и сохранения служащих); профориентация и адаптация (введение нанятых работников в организацию и развитие понимания у работников, что за соответствующий труд они получают заслуженную оценку); обучение (разработка программ для формирования навыков, необходимых для эффективного выполнения работы); оценка трудовой деятельности; повышение, понижение, перевод, увольнение (разработка методов перемещения работников); подготовка руководящих кадров.

Данный подход к управлению человеческими ресурсами имеет ряд особенностей в рамках стратегического управления: особое значение должно уделяться процессу построения взаимоотношений человека и организации [13, с.209, с 221]; современные технологии требуют нового отношения к управлению человеческими ресурсами; все более активно заявляет о себе процесс преобразования и развития профессиональной компетенции персонала, включая управленческую деятельность. Первое, что необходимо для их осуществления – осознание того факта, что качество персонала, работающего в организации, не есть константа, его можно и нужно наращивать, но это наращивание требует специальной и целенаправленной работы, поскольку не может быть следствием выполнения формальных процедур или осуществляться только за счет процессов, внешних по отношению к организации, (например, повышения качества образования выпускников или уровня повышения качества преподавания в вузах). Кроме того, освоение технологии управления человеческими ресурсами в рамках стратегического управления требует целостного взгляда на деятельность организации. В этом плане, понимание организационных принципов, на кото-

рых строится деятельность управления, и овладение организационными технологиями, позволяющими работать с ними, представляет собой один из нетрадиционных ресурсов развития.

По мнению специалистов в области кадрового менеджмента основные тенденции в развитии функции управления человеческими ресурсами можно свести к следующим группам изменений [14]:

- *переход от «управления кадрами» к «управлению человеческими ресурсами»*. В первом подходе специалисты кадровой службы часто даже не информированы о деловой стратегии компании и связь между деятельностью организации и планированием персонала в большинстве случаев слабая. Функция управления человеческими ресурсами, напротив, является частью стратегии, и выполняет интегрирующую роль. Основные сдвиги в этом направлении можно описать как переход от вертикального управления и централизованной кадровой функции и планирования персонала как реакцию на производственные планы к горизонтальному управлению, децентрализованной кадровой функции и планированию человеческих ресурсов;

- *переход от подходов стандартной кадровой работы к стратегическому процессу управления человеческими ресурсами*. Акцент смещается с подбора и расстановки кадров на включение функции управления человеческими ресурсами в процесс формирования и реализации стратегии организации. Так, если стратегия компании направлена на повышение качества продукта и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем рынке труда, наиболее значимым инструментом управления будет реализация стратегии подбора и мотивации кадров. Если же цели компании сфокусированы вокруг недорогого стандартного продукта и на рынке труда имеются значительные ресурсы неквалифицированной рабочей силы, тогда стратегическим выбором при управлении трудовыми ресурсами может стать совершенствование контроля за использованием рабочей силы. Когда стратегической целью является ценовая конкуренция продуктов высокого качества, а рынок труда не может удовлетворять потребности в рабочей силе, целесообразна стратегия развития человеческих ресурсов с акцентом на повышение профессиональной компетенции кадров;

- *переход от выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению в управление человеческими ресурсами линейного управления*. Управление человеческими ресурсами несет с собой новую важную функцию - оказание помощи линейному менеджменту в развитии и лучшем использовании находящихся в его ведении человеческих ресурсов. Специалист по управлению человеческими ресурсами должен быть высококвалифицированным советником и консультантом высшего и линейного менеджмента, помогающим им решать общие проблемы. Поэтому специалисты по управлению человеческими ресурсами часто становятся внутренними консультантами в подборе кадров, оценки их мотивации, обосновании направлений развития карьеры, проведении организационно-культурных изменений;

- *профессионализация функции управления человеческими ресурсами*. Стратегический характер функции управления человеческими ресурсами, вовлечение линейного руководства в ее реализацию, а также повышение ее консультативного характера приводит к необходимости ее профессионализации. Если раньше начальником отдела кадров мог быть практически любой человек, способный управлять небольшим штатом служащих, то сегодня растущая роль управления человеческими ресурсами, повышение его статуса до задачи высшего звена управления, усложнение техники подбора, расстановки, развития, мотивации, продвижения и использования человеческого потенциала делает эту профессию одной из важнейших для выживания и успеха предпринимательских структур;

- *усиление акцента на управление изменениями*. Поскольку гибкость и способность к изменениям представляют сегодня ключевые характеристики бизнеса, а основным барьером (как и фактором изменений) являются люди, одной из важнейших функций управления человеческими ресурсами становится активное управление изменениями и организационное развитие. Как правило, способность к изменениям связана с более высоким уровнем образования, более широкой квалификацией, способностью к переобучению, уровнем творчества персонала. Это ставит более сложные задачи для техники и методов оценки и подбора, тренинга и развития работников.

- *расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений.* Партнерство означает признание взаимозависимости, солидарности, социальных интересов различных общественных групп, их права участвовать в политических и экономических процессах, принятии управленческих решений. В этом контексте управление человеческими ресурсами играет важнейшую роль в развитии этого процесса и использовании его как инструмента повышения эффективности управления труда. Партнерство и участие в деятельности по выбору стратегии предприятия (или других важных решений) улучшает трудовые отношения и психологический климат в организациях. Сотрудники проявляют понимание проблем организации, становятся более активными в повышении производительности и распределении доходов, существенно меняют свое отношение к трудовым контактам. В свою очередь, поддержание творческого потенциала сотрудников требует определенных организационных решений, поиск и реализация которых составляет важную задачу управления человеческими ресурсами. Среди методов создания и поддержания атмосферы творчества и сотрудничества в организации можно назвать: вовлечение сотрудников в работу по постановке целей и выработке стратегий деятельности; делегирование ответственности и освобождение сотрудников от мелочной опеки; точное определение уровня сложности задач, предлагаемых для решения, в соответствии с возможностями сотрудников; обратная связь по поводу работы сотрудников и признание их успехов; справедливый характер вознаграждения по результатам работы; использование широкого набора стимулов мотивирующих к работе; рационализация и автоматизация рутинной работы (в том числе с использованием возможностей современных информационных технологий), специальная организация творческих дискуссий и семинаров, мозговых штурмов, кружков качества и других мероприятий, требующих творческой коллективной работы, внимание к личным качествам, успехам, особенностям, обстоятельствам жизни сотрудников, забота о профессиональном и личностном развитии сотрудников.

- *совершенствование принципов и системы мотивации.* Система стимулирования мотивации труда проходит развитие от уравнилельных принципов оплаты за должность и явку на работу, до совершенствования оплаты за результат и конкретный вклад в достижение целей организации, формирования осознанных установок на повышение собственной компетенции как фактора успеха. В этой связи наиболее важными принципами повышения мотивации сегодня являются: создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь; система сохранения занятости; обеспечение равных возможностей для занятости, повышения в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов; защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда; справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями;

- *переход от повышения квалификации к всестороннему развитию человеческих ресурсов.* Развитие человеческих ресурсов сегодня является одним из важнейших компонентов и задач управления ими и предполагает целый комплекс повышения профессиональных компетенций, адекватных выполняемым функциям и стратегии организации.

В целом управление человеческими ресурсами можно рассматривать как процесс применения социальных и экономических критериев к оценке роли человека в современном хозяйственном комплексе и пересмотр на этой основе подходов к организации самой кадровой работы. Кроме того, этот процесс предполагает изменение отношения организации к внешней среде, в которой формируется человеческий потенциал (функционирование рынка труда, взаимоотношения с государственными органами), а также к своим работникам (участие в управлении и распределении прибылей, демократизация стиля руководства, совершенствование систем повышения компетенции и т.д.). Таким образом, в нашем понимании управление человеческими ресурсами представляет комплекс мер, способных обеспечить адаптацию человека к условиям динамической неопределенности общества, создать возможности для творческой деятельности каждому работнику, чтобы обеспечить его достойный вклад в общее дело. Эта формула предполагает снижение контроля над работником при одновременном расширении мотивирования и стимулирования труда, развертывании социального партнерства, развитии профессионализма и компетенции.

ВЫВОДЫ

Основная идея современной методологии управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы развивать желание и умение каждого работника работать с максимальной отдачей, мотивировав его и определив ту позицию, где его возможности и квалификация использовались бы максимально полно. Практика управления человеческими ресурсами направлена на то, чтобы привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать, удерживать работников в соответствии со стратегией деятельности организации, потребностями работников и принципами справедливости. Дальнейшего исследования требуют особенности стратегии повышения профессиональных компетенций работников в различных сферах, включая управленческий персонал.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общеотраслевые научно-методические рекомендации. – М.: Экономика, 1987. – 158 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с.
3. Боумен К. Стратегия на практике: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
4. Хасси Д. Стратегия и планирование: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Chandler A.D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises.– Cambridge. MA: MIT Press, 1962. – 381 p
7. Lynch R. Corporate Strategy. – London: Pitman Publishing, 1997. – 826 p.
8. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 306 с.
10. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998.- 188 с.
11. Кусик Н.Л., Яроміч С.А., Яндера О.Л. Культурний аспект стратегічного розвитку українського підприємництва // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць ОДЕУ. Вип. 3. – Одеса: АТЗТ ІРЕНТ, 1999. — С. 127 – 132.
12. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с
13. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.- М.: Дело, 1997. – 256с.