

*И.Г. Павловская
ГОУВПО «Донецкий национальный
технический университет», Донецк
Е.В. Левчук
ГОУВПО «Донецкий национальный
технический университет», Донецк
I.G. Pavlovskaya
Donetsk national technical University
Donetsk
E. V. Levchuk
Donetsk national technical University
Donetsk*

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF
PERSONNEL OF MODERN ENTERPRISE**

Аннотация: в статье проанализированы отдельные подходы к реализации процесса стратегического управления персоналом. Выявлены проблемы управления персоналом на современном предприятии и представлены пути их решения.

Ключевые слова: управление, персонал, стратегия управления, человеческие ресурсы, профессиональное развитие.

Abstract: the article analyzes some approaches to the implementation of the process of strategic personnel management. The problems of personnel management at the modern enterprise are revealed and the ways of their solution are presented.

Keywords: management, personnel, management strategy, human resources, professional development.

Постановка проблемы. Современные рыночные условия хозяйствования, которые характеризуются неопределенностью, динамичностью, ужесточением конкурентной борьбы, обуславливают актуальность развития научных подходов к управлению персоналом. Персонал является стратегическим ресурсом предприятия, который нуждается в непрерывном поиске новых механизмов управления для обеспечения результативности его работы в долгосрочной перспективе.

Успех ведущих иностранных компаний обеспечивается за счет постоянного совершенствования систем развития персонала путем внедрения новых методов, моделей и инструментов, формируя целостную стратегию развития персонала предприятия. В отечественной практике большинство предприятий не имеют четко определенной стратегии развития персонала предприятия, а руководство использует лишь отдельные меры, которые не дают совокупного результата.

В настоящее время зарубежные и отечественные ученые продолжают развивать теорию эволюционной концепции стратегического управления

персоналом, исследуя вопросы организационно-экономической сферы. Однако, на практике разработанные стратегии управления персоналом на предприятиях часто имеют бессистемный характер. В связи с этим возникает необходимость исследования существующей системы показателей количественно-качественной оценки персонала предприятий, процесса его адаптации к реальности современного рынка труда. Следовательно, имеется объективная необходимость обоснования концепции стратегического управления персоналом предприятия на основе комплексного, системного подхода.

Анализ предыдущих исследований и публикаций. Проблема управления развитием персонала является объектом исследования многих зарубежных и отечественных ученых, в частности: Л.В. Балабановой, Г. Беннет, М.Д. Виноградского, Х.Т. Грэхем, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, В.М. Масловой, В.А. Савченко, А.В. Сардак, Л.М. Черчик, П.Е. Шлендер. Например В.А. Савченко в своей работе рассматривает развитие персонала, как средство обеспечения его конкурентоспособности при этом особое внимание уделяется взаимосвязи стратегии развития персонала и стратегии управления предприятием. Л.В. Балабанова и А.В. Сардак отмечают, что целью развития кадров является обеспечение максимального использования всех их возможностей для достижения целей предприятия. Х.Т. Грэхем и Г. Беннет в своих работах выделяют преимущества от обучения персонала, среди которых: более высокий уровень производительности труда и качества работы, лучшая адаптация к новым производственным требованиям, более высокий уровень удовлетворенности трудом, что проявляется в сокращении текучести кадров. Сформулированные в их работах научные концепции, положения и рекомендации занимают важное место в современной теории занятости и позволяют осознать важность и сложность решения упомянутых проблем.

Целью исследования является обоснование методологических подходов к разработке системы стратегического управления персоналом.

Основные результаты исследования. Под стратегией управления персоналом следует понимать обеспечение в долгосрочной перспективе предприятие конкурентоспособным персоналом. Стратегическая программа развития базируется на системе теоретических принципов, взглядов, идей и согласована с главной стратегией предприятия.

Следует понимать, что возможны различные варианты согласования главной стратегии предприятия и стратегии управления персоналом:

- стратегия предприятия и стратегия управления его персоналом создаются одновременно как единое целое;
- сначала формируется стратегия предприятия, а затем, как производная и зависимая от нее стратегия управления его персоналом;
- стратегия предприятия формируется с учетом перспектив развития его персонала.

В настоящий момент эффективное функционирование предприятия любой отрасли предполагает наличие четко сформулированной и обоснованной кадровой политики, которая определяет задачи по отношению, как к внешней среде, так и к персоналу предприятия [1]. Цель определяет стратегию,

структуру команды, распределяет функции, методы управления. Направленность цели на эффективный результат деятельности предприятия вносит функциональную зависимость во все процессы и, в том числе, в процессы по управлению персоналом.

Основными факторами влияния на процесс формирования стратегии и политики управления персоналом являются: миссия, стратегия и цели деятельности предприятия; система планирования деятельности предприятия, организационная структура управления, критерии эффективности управления, а так же кадры предприятия.

Разработка стратегии управления персоналом предприятия предусматривает поэтапное определение цели, критериев и показателей эффективности его деятельности, финансовых, материальных, социальных ограничений, взаимосвязи элементов всей системы предприятия с внешней средой, а также определение существенных количественных и качественных изменений в структуре персонала на перспективу: увеличение или сокращение численности, изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров, изменения в объемах инвестиций.

Реализация стратегии развития предприятия часто сопровождается изменением миссии и формированием нового комплекса целей организации, что приводит к изменениям в организационной структуре, выявлении потребности набора новых специалистов, переводе их из одних подразделений в другие, обучении и переквалификации сотрудников организации.

В стратегическом выборе особую роль играют такие организационные мероприятия:

- определение дополнительной потребности предприятия в персонале;
- формирование перечня основных видов управленческого труда и соответствующих специалистов;
- совершенствование существующей организационной структуры предприятия.

Разработка стратегии предприятия предполагает формулирование миссии и согласование целей, проведение диагностики кадрового и материально-технического обеспечения внутренней среды предприятия, выбор его корпоративной стратегии.

Инновационное управление предприятием заключается в эффективном использовании как имеющихся, так и вновь вводимых человеческих ресурсов, а это может быть достигнуто только в том случае, если управление персоналом является частью общей стратегии развития предприятия (рис.1) [2].

Стратегия управления персоналом предприятия должна учитывать определенные финансовые, материальные, социальные ограничения в процессе её реализации. Так финансовые ограничения могут быть обусловлены определенным бюджетом на содержание персонала. Эти средства могут направляться на различные цели (повышение заработной платы всех работающих или отдельных их категорий, расширение штатов при сохранении существующего уровня оплаты труда, улучшение условий труда).



Рис. 1. Место стратегии управления персоналом в общей стратегии предприятия

Материальное обеспечение касается существующей инфраструктуры предприятия (оборудования, средств механизации и автоматизации труда, помещений цехов).

Социальные ограничения являются результатом общих тенденций развития рынка труда в стране и в регионах, социальной политики государства, требований профсоюзных организаций к работодателям.

Эффективное решение любых проблем производства и управления предприятием не возможно без стратегического предвидения последствий принимаемых решений. Для обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия необходимо, разработка системы развития персонала ориентированной на достижения глобальной стратегической цели. При этом развитие персонала предприятия может осуществляться в трех направлениях: профессиональном, социальном и личностном.

Профессиональное развитие должно быть направлено на непрерывное совершенствование специфических знаний, умений и навыков.

Социальное развитие является следствием профессионального развития и направлено, на планировании карьерного роста [3].

Кадровое планирование задает четкие ориентиры профессиональному уровню, квалификации и качественным и количественным параметрам штатных единиц предприятия. Нормы поведения и трудовые ценности, культивируемые на предприятии, необходимо учитывать при осуществлении отбора кандидатов на должности разных уровней. Поскольку, комплектация предприятия кадрами, способными принять действующие в нем нормы,

ценности, правила, что является не менее важным, чем найти профессионалов, обладающих необходимыми знаниями, опытом, навыками и деловыми качествами.

Внедрение в практическую деятельность предприятий принципов корпоративной культуры, как системы ценностей, убеждений, норм деловой этики и традиций, сложившихся на предприятиях или его подразделениях за время деятельности, связана с необходимостью разработки и создания инновационной культуры предприятия [4;8].

Роль корпоративной культуры предприятия при осуществлении инновационной деятельности заключается в сбалансированности интересов персонала и целей предприятия. В тоже время инновационная культура является результатом социально – экономического взаимодействия субъектов инновационной деятельности и охватывает отношения, которые складываются на всей цепочке жизненного цикла зарождения и формирования инноваций [5]. Это требует, чтобы предприятия были гибкими, быстро реагировали на потребности рынка и действия конкурентов и постоянно развивались для достижения цели сформированной стратегии.

Выводы. Таким образом, соответствие намеченного стратегического курса с определенной структурой управления персоналом является объективной необходимостью для комплексного решения стратегических задач. Проектирование и реализация организационно-экономического обеспечения требует значительных затрат по времени и материальных ресурсов. Главный акцент в этой деятельности ставится на четком понимании руководства важности обеспечения организационно-экономических предпосылок выполнения стратегических программ. Согласно этому обстоятельству весь многоплановый комплекс работ должен проводиться, базируясь на творческом подходе и современном знании об управлении. Основными взаимодополняющими этапами этой деятельности являются, как формирование миссии, со строго определенными принципами развития и функционирования предприятия, так и реорганизация соответствующих структур, направленных на обеспечение реализации намеченных стратегических программ.

Список литературы

1. Бавыкин В.А. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2007. – 765с.
2. Власова А.П., Эволюция концепции управления человеческими ресурсами / А.П. Власова, Ж. Н. Левицька //–Киев: Киево-Могилянская Бизнес-Студия, 2006. - 296 с.
3. Журавлев П.В. Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников. – Монография / Журавлев П.В.- М.: Изд-во Российской Экономической академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2002. - 232с.
4. Киндрацька Г.И. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие – 2-е изд., перераб. и доп. / Г.И. Киндрацкая. - Львов: Вид-во НУ ЛП, 2010. – 406 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегическое управление персоналом предприятия: Учеб.пособ. /Л.В. Балабанова, А.В. Стельмашенко. -- К.: Знания, 2011. – 236 с.
6. Мороз Л.И. Корпоративная культура как составляющая формирования инновационной инфраструктуры предприятия / Л.И. Мороз // Тезисы докладов

международной научно-практической конференции «Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры» (г. Львов, 19-21 мая 2011 г.). - Львов: Вид-во НУ ЛП. – 2011. – С. 317-319.

7. Корпоративная культура: Учеб.пособ. / Под общ.ред. Г.Л. Хаста. – Киев: Центр учебной литературы, 2003. – 403 с.

8. Захарчин Г.М. Теория и методология формирования и развития организационной культуры машиностроительного предприятия: монография / Г.М. Захарчин – Львов: Вид-во НУ ЛП 2011. – 348 с.