

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Опубликовано: журнал «Управление развитием персонала», сборник докладов конференции «Управление развитием персонала - Приоритеты успешных компаний», 28-29 марта 2005, с.3-5*

*Текст: Мария Евневич, преподаватель Института социального развития*

Большинство организаций, задумывающихся о своем будущем, рассматривает управление персоналом как часть стратегии фирмы. В кадрах заложен мощный резерв повышения конкурентоспособности предприятия.

В условиях роста технологий и автоматизации труда происходит изменение соотношения затрат — все большую часть себестоимости начинают занимать затраты на персонал. Это происходит, во-первых, из-за роста стоимости человеческого труда по отношению к машинному и, во-вторых, из-за повышения общего уровня образования и квалификации трудоспособного населения. Уровень образования людей, с детства и до специального профессионального, повышается, и увеличивается его стоимость.

Человеческие ресурсы — это ресурсы, которые имеют долгосрочный цикл окупаемости и использования и требуют, соответственно, долгосрочных вложений. Поэтому управление персоналом и развитие его становится частью стратегии для компаний, которые собираются существовать длительный период времени.

### **Стратегическое управление персоналом состоит из:**

1. прогнозирования и обеспечения настоящей и будущей потребности предприятия в персонале, в том числе обучения;
2. постановки целей для сотрудников, т. е. приведения личных целей сотрудников в соответствие с целями предприятия.

### **ОБУЧЕНИЕ**

Одной из важнейших составляющих инвестиций в человеческий капитал являются инвестиции в обучение и образование. При обучении персонала на предприятии возникает несколько основных вопросов.

- Чему учить?
- Кто будет учить?
- Кто за это отвечает, кто руководит обучением?
- Как удержать обученный персонал?

Из этих вопросов наиболее сложными являются вопросы удержания обученного персонала и определения, кто руководит обучением персонала на предприятии.

Кто инициирует обучение, кому это нужно — вот основной вопрос на каждом предприятии, из-за которого обучение может состояться или не состояться. Для фирмы, которая собирается оставаться на рынке более десяти лет, обучение персонала — это неотъемлемая часть стратегии. Поэтому контролировать обучение персонала должен никто иной, как Chief Executive Officer — директор, генеральный директор.

Конкурентоспособность предприятия складывается из конкурентоспособности его продукции, услуг и множества факторов, связанных с деятельностью предприятия: низких затрат, высокой адаптивности, хорошей скорости реакции на изменения, происходящие на рынке и т. д. Конкурентоспособность услуг напрямую зависит от персонала, т. к. люди и есть те, кто

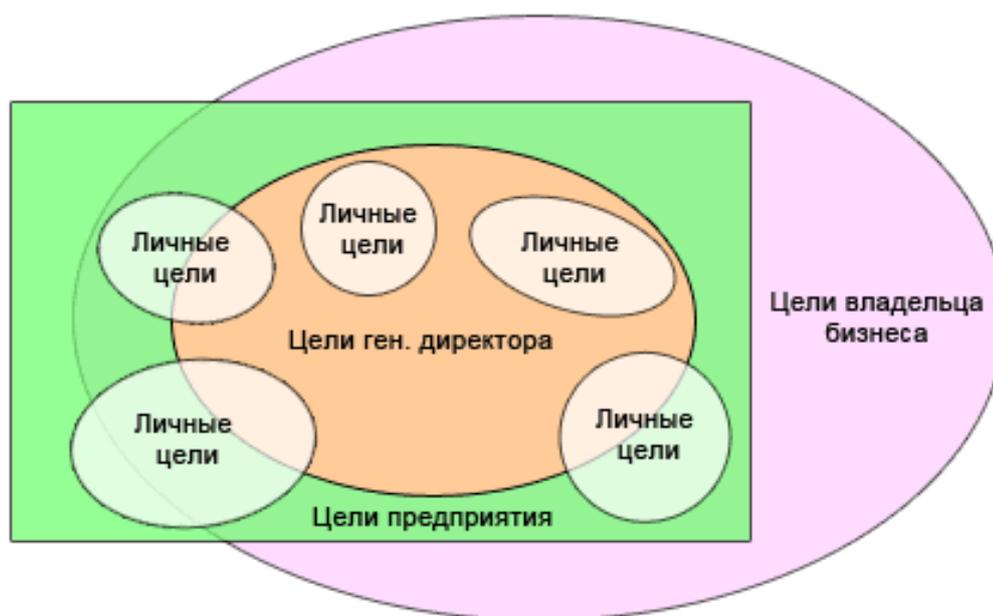
предоставляет услуги. Конкурентоспособность продукции зависит от соотношения «цена — качество» и от позиционирования. Т. е. качество средств производства, используемых предприятием, — это один из факторов конкурентоспособности. Один из самых распространенных способов повышения качества труда — обучение. Снижение издержек от текучести уже обученного персонала достигается за счет удержания работников.

Важно, что в процессе обучения происходит не только передача человеку профессиональных навыков и умений, но и привитие ему корпоративной культуры. Корпоративная культура — это важный фактор, формирующий лояльность человека к предприятию. Человек, приобщенный к корпоративной культуре, начинает чувствовать себя частью социума, он ощущает свою принадлежность к коллективу. По Маслоу, это удовлетворяет его потребности третьей ступени — «любви, принадлежности к социальной группе, причастности, поддержке». Чем больший спектр своих потребностей человек может удовлетворять на предприятии, тем больше времени и сил он будет в него вкладывать.

## ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Чтобы сотрудник работал так, как нужно для достижения целей предприятия, требуется соблюсти два условия: чтобы он мог работать (имел необходимые навыки, знания, физические силы и т. д.) и чтобы он хотел работать. Вопрос мотивации, материальной и нематериальной, — проблема, над которой годами бьются экономические психологи. Единственный случай, когда человек работает так, как надо, — когда он работает для себя. А заставить сотрудника работать «для себя» на чужом предприятии — это уже не наука, а искусство.

«Работать для себя» — значит достигать своих личных целей. Можно это изобразить графически. Есть некоторое «поле целей» предприятия, есть цели руководителя этого предприятия (наемного директора) и совокупность личных целей сотрудников, которые они собираются реализовать в работе — на любом предприятии, не только на том, где они работают сейчас. Есть еще поле целей владельца данного бизнеса, которое включает в себя если не все поле целей предприятия, то большую его часть.



В цели предприятия должны быть (графически) вписаны личные цели его сотрудников. Это обеспечит эффективную работу — реализуя свою цель, каждый сотрудник будет вносить свой вклад в реализацию общих целей предприятия. Если человек, работая на предприятии, свои цели

не реализует, он неизбежно уйдет, рано или поздно. Если человек может реализовать некоторые из своих целей, связанные с работой и с карьерой, только на данном предприятии, то можно рассчитывать на то, что он не уйдет очень долго — пока не изменится ситуация или цели.

Владелец бизнеса может реализовывать свои цели посредством нескольких предприятий, поэтому его поле целей даже шире, чем поле целей предприятия.

Цели же генерального директора, если он наемный, должны ограничиваться полем целей предприятия.

В противном случае он будет «смотреть на сторону» и искать, где бы реализовать остальные свои нереализованные цели.

Итак, стратегическое управление персоналом — это управление личными целями каждого из сотрудников в той их части, которая может быть реализована на предприятии, средствами предприятия и во благо предприятия.

Такое под силу только:

- самому руководителю предприятия, если он является харизматическим лидером;
- владельцу и создателю бизнеса, потому что он обладает необходимым видением;
- психологу экстра-класса, причем не просто ученому или консультанту с психологическим образованием, а специалисту с большим практическим опытом взаимодействия с людьми (неплохо, если с опытом управления), с развитой интуицией, способному чувствовать других людей.

Личные цели каждого сотрудника — то, чего он хочет добиться в жизни, на данном предприятии или вне его, должны включаться определенной (лучше — большей) своей частью в поле целей предприятия. Для того чтобы связывать цели людей с целями предприятия, необходимо как минимум знать эти цели — и людей, и предприятия. Задача психолога — определить, какие личные цели хочет реализовать работник, и расположить его таким образом, чтобы направить его энергию в нужное русло. А также увидеть, не «хитрит» ли генеральный директор, насколько данное предприятие удовлетворяет его целям на будущее — тому, чего он хочет добиться в жизни. Наилучший вариант, если генеральный директор видит свою должность на данном предприятии как апофеоз своей карьеры и при этом считает, что трудится ради какой-то «высокой цели».

Знать цели предприятия — это прерогатива владельца и высшего управленческого персонала.

Руководителю службы персонала, даже если он отличный кадровик, просто недостаточно информации, знания о направлении развития предприятия и его долгосрочных целях, ему не хватает того видения, которым обладает высшее руководство. Именно поэтому управлением персоналом на предприятии как стратег должен руководить сам генеральный директор.

Альтернативным вариантом является придание руководителю службы персонала статуса директора по персоналу и введение его в состав высшего руководства.

Для того чтобы персонал мог делать свою работу, цели предприятия на адаптированном уровне должны быть прозрачны и общеизвестны, т. е. должна быть сформирована миссия организации.

Высший управленческий персонал должен быть всегда в контакте с владельцем бизнеса, чтобы существовала возможность передачи видения. Задачей руководителя предприятия является формирование на основе этого видения миссии фирмы и донесение ее до всех сотрудников.

Сотрудники должны ощущать свою причастность к реализации миссии фирмы, они должны делать общее дело и рассчитывать на некоторое «светлое (в их понимании) будущее», т. е. нужно знать, чего именно хотят люди. Здесь необходима та самая интуиция и знание человеческой природы, но не теоретическое, а практическое, дающее возможность управлять, знание высокопрофессионального психолога.

Таким образом, наилучшая форма управления персоналом в нашем представлении — это стратегическое управление персоналом в исполнении руководителя предприятия при участии психолога. Это может быть как внешний консультант, осуществляющий психологическое сопровождение предприятия, так и штатный специалист. Такой подход способен обеспечить наиболее слаженную работу персонала на предприятии при наименьших затратах, что является фактором, повышающим конкурентоспособность предприятия.