

**Степаненко Дмитрий Александрович**

Магистрант

**Направление:** Менеджмент

**Магистерская программа:** Управление человеческими ресурсами

### **Планирование управления человеческими ресурсами**

**Аннотация.** В статье подробно рассмотрено значение человеческого ресурса в контексте управления предприятием, даны определения, а также приведены качественные параметры человеческих ресурсов. Автор подробно рассмотрел отличия управления персоналом и управления человеческими ресурсами, выделив такие факторы, как цель деятельности, функции и лицо, которому докладывают о выполнении.

Автором изучено стратегическое мышление и стратегическое управление как один из важных факторов успешного управления человеческими ресурсами. В заключении статьи магистрант делает выводы о том, что кадровая политика на предприятии должна иметь долгосрочную стратегию, тем самым требуется переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, персонал, бизнес-планирование.

В России существенно меняются социально-трудовые отношения. В последние десятилетия изменился характер взаимоотношений участников трудового процесса, а также состав и предметное содержание этих отношений. Важным стало стремление к коммерческому успеху и личной конкурентоспособности, а также распределение по социальному статусу. Однако, несмотря на все изменения, труд по-прежнему остается одним из основных факторов производства. Развитие и функционирование организации, а также всего общества в целом, зависит от человеческих ресурсов,

которые обладают конкурентными преимуществами, знаниями, опытом, компетенциями и высоким инновационным потенциалом.

Сначала рассмотрим, как определяется понятие «человеческие ресурсы». М. Армстронг считает, что это самый ценный актив предприятия, способный вносить вклад в решение задач коллективно и индивидуально [1]. Эта точка зрения отражает процесс перехода к использованию человеческих ресурсов, а не просто рабочей силы, в процессе общественного производства. Согласно В. Габриэлян «человеческий ресурс – это капитал, который окупается сторицей. Работа с этим капиталом – серьезная работа» [4].

Т. Мясоедова и В. Меньшиков также солидарны с этой точкой зрения. Они утверждают, что стратегическое управление человеческими ресурсами приобретает особое значение. Оно создает основу для разработки подходов к управлению людьми, рассчитанных на длительную перспективу, и направлено на значительные постоянные инвестиции в человеческие ресурсы [7].

Рассмотрим качественные параметры человеческих ресурсов (рис. 1).

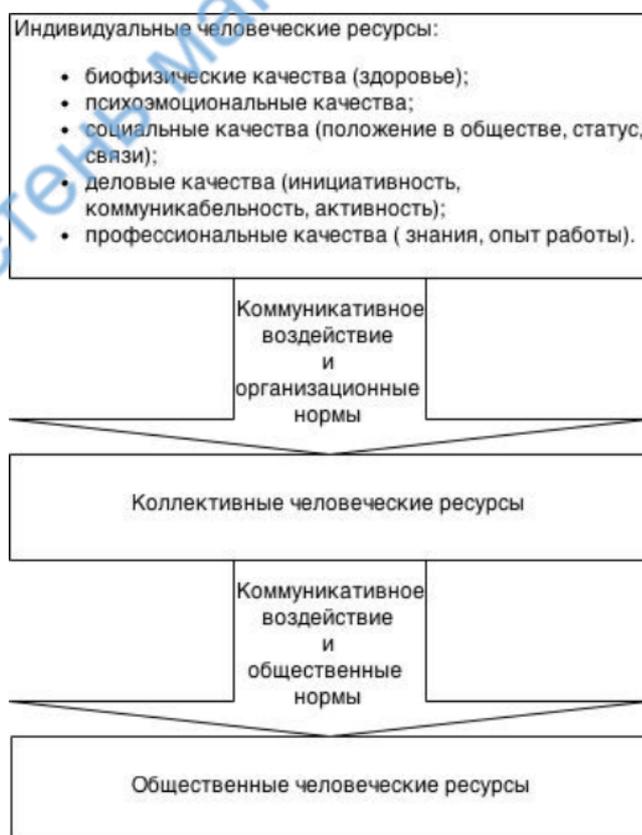


Рис. 1. Качественные параметры человеческих ресурсов

Таблица 1 представляет сравнительный анализ между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Индивидуальные человеческие ресурсы, как показано на рисунке 1, являются определенным набором человеческих качеств, которые служат основой коллективных человеческих ресурсов. Они являются фундаментом для человеческих ресурсов региона и страны в целом. Однако стоит отметить, что групповые человеческие ресурсы не просто сумма индивидуальных ресурсов, они усиливаются синергетическим эффектом взаимодействия элементов [6].

Таблица 1. - Сравнительный анализ понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»

	«Управление персоналом»	«Управление человеческими ресурсами»
Цель деятельности	Решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства	Решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач
Функции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подбор и расстановка кадров;</li> <li>• разрешение конфликтов;</li> <li>• организация оценки персонала;</li> <li>• управление трудовой мотивацией;</li> <li>• организация оплаты труда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование человеческих ресурсов;</li> <li>• планирование затрат на персонал в рамках общих затрат организации;</li> <li>• развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации.</li> </ul>
Кому докладывают о выполнении	Заместителю директора	Директору

Рост доли нематериальных активов, таких как бренд, интеллектуальный потенциал персонала и кадровая политика, а также прямое влияние на стоимость организации - все это достигается благодаря управлению человеческими ресурсами. В конкурентной борьбе, управление человеческими ресурсами является ключевым фактором для достижения лидерства на рынке. Организации, которые умело управляют своими ресурсами, переходят из числа успешных в число лидеров. Потому

что люди, являющиеся важнейшим ресурсом организации, способны создавать новые продукты, контролировать качество и постоянно совершенствоваться. Их возможности и инициатива безграничны [2].

Важно правильно планировать человеческие ресурсы в организации, это вызывает острую необходимость. Управление человеческими ресурсами отличается от управления персоналом, а планирование человеческих ресурсов связано с более широкими вопросами найма людей, чем традиционный количественный подход к планированию кадрового состава. Ученые полагают, что такие подходы основаны на вертикальном взгляде на планирование, где хорошо проверенные количественные методы могут быть использованы для долгосрочных оценок спроса и предложения. Был также сделан переход от обычной сверки числа работников организации с предсказуемыми стабильными рабочими местами к развитию сотрудников, учету их навыков и их распределению.

В современных исследованиях подчеркивается, что для достижения лидирующих позиций на рынке организации необходимо стратегическое управление, сфокусированное на концептуальных инструментах кадровой политики. Процессный подход, применяемый в стратегическом управлении и стратегическом планировании в контексте кадровой политики, представлен на рисунке 2.

Давайте кратко рассмотрим, что подразумевается под термином «Стратегическое управление». Согласно определению К. Эндриуса (Kenneth Andrews) стратегия – это набор решений в компании, определяющих и раскрывающих ее цели или задачи, а также разрабатывающих основные направления политики и планы для достижения этих целей [10].

Определение стратегии, данное Дж. Брайсоном (John Bryson), заключается в видении организации, ее целей и политики, программах и действиях, ресурсах и решениях, которые определяют ее сущность, ее деятельность и причины, по которым она существует [11].



Рис. 2. Процесс стратегического управления

Долгосрочная перспектива требует формулирования стратегии, которая представляет собой общий план действий. Более конкретные цели и задачи бизнес-единицы или функциональной единицы определяются корпоративными целями. Эти цели имеют влияние на характер организации, ее культуру, тип компании, предпочитаемый рынок, конкурентное преимущество и качество. Как достичь данных целей связано со стратегией. При оценке деятельности организации и формировании критериев оценки используются различные виды показателей, которые можно разделить на четыре группы.

Стратегическое мышление требует установления целей, которые должны быть достигнуты, и разработки стратегии, которая их реализует. Эта стратегия включает в себя использование ресурсов, выделенных или развернутых, для достижения этих целей. Тактика дополняет стратегию, ликвидируя разрыв между целями и средствами. Показатели результативности/эффективности, показатели состояния внешней и внутренней среды организации, а также показатели использования

человеческих ресурсов являются ключевыми показателями для оценки успешности реализации стратегии.

Немногие компании смогли решить фундаментальную проблему, с которой сталкивается управление человеческими ресурсами. Развитие и наличие необходимых талантов для реализации бизнеса требуют более проницательного, мудрого и долгосрочного планирования, чем любое другое корпоративное предприятие. Замена или перестройка технологий, физических объектов, продуктов, рынков или бизнес-систем обычно занимает компаниям 3-5 лет. Это происходит по мере изменения стратегии, используемых технологий и продуктов.

Изменение отношения нескольких сотен сотрудников – это сложная задача, которая не может быть точно предсказана по времени. Руководство не имеет возможности уволить работников и начать все сначала. Однако, для достижения значительных изменений требуется много лет, и одно неправильное решение или неподходящая последовательность событий могут уничтожить все годы медленного прогресса [3].

В отличие от характера задачи УЧР, которая требует долгосрочного мышления, последовательности и устойчивости, краткосрочные требования, такие как бюджеты и годовые планы, вызывают краткосрочные реакции.

Руководители, которые добиваются успеха, редко задерживаются на своих должностях достаточно долго, чтобы увидеть возврат своих инвестиций в УЧР. Кроме того, системы вознаграждения редко признают старания менеджеров, вкладывающих пять лет в политику и деятельность в области УЧР. Иногда генеральным менеджерам не хватает навыков решения конфликтов между интересами компании в целом, различных подразделений и объектов. Несколько факторов влияют на сложность этой задачи. Прежде всего, молодые и энергичные генеральные менеджеры редко видят работу с персоналом как что-то, выходящее за рамки основного бизнеса.

Отдел кадров, который рассматривается как штатная функция, имеет строго консультативный характер и не обладает полномочиями или властью, часто занимается неприятными и мелкими проблемами. Работа в данном отделе редко

привлекает менеджеров, которые стремятся управлять чем-то самостоятельно. Решения, принимаемые в отношении персонала, часто являются обидчивыми и громоздкими из-за конфликтов, напористости и противоречий, с которыми сталкиваются менеджеры. В связи с тем, что в процессе принятия этих решений участвуют многие другие менеджеры, это не только отнимает много времени, но и часто вызывает разочарование.

Проблема УЧР базируется на нескольких общепринятых предположениях, которые все больше вызывают сомнения в их обоснованности. Если кто-то считает, что благие намерения менеджеров автоматически приводят к успеху в управлении человеческими ресурсами, то следующее утверждение также может быть верным: «Эффективная группа сотрудников будет создана ответственным, великодушным и просвещенным высшим руководством, так как их заботливые и гуманные методы неизбежно проникают в организацию» [8].

Хотя раньше менеджмент мог поделить своей властью в управлении, сейчас мы видим, что философская позиция говорит о том, что сотрудники не только имеют право, но и обязаны участвовать в принятии решений. Работники уже не рассматривают свою работу как просто счастливую случайность, благодаря которой им выпал шанс заработать деньги, они понимают, что могут успешно адаптироваться к различным задачам и условиям. Более того, находятся люди, готовые выполнять любую работу, если за нее будут достойно платить.

Однако на сегодняшний день эти утверждения уже не актуальны. Существует документальное подтверждение того, что множество работников ощущают неудовлетворение от своей работы, несмотря на то, что заработная плата считается достаточной. Все больше работников считают, что имеют право на хорошую работу. Они требуют большей автономии в своей деятельности и начинают сомневаться в праве руководства на управление их трудом, а также в его компетентности и мудрости в принятии решений без участия работников.

Отдел кадров выполняет хозяйственную функцию, поэтому он предоставляет линейным руководителям услуги и советы, которые они могут принять или отклонить. Они несут ответственность за линейные операции, поэтому они имеют

право решать, принимать или отклонять рекомендации отдела кадров. Сейчас нет смысла сводить работу отдела кадров к ведению домашнего хозяйства или консультированию персонала. Ведь отдел кадров напрямую влияет на самый важный конкурентный ресурс корпорации.

Второстепенная значимость решений, воздействующих на качество человеческих ресурсов, проявляется в упущенных возможностях, неэффективных корректировках и недостаточной реакции. Внимание, уделяемое персоналу, оказывается сокращенным по сравнению с производством, продажами или финансами, что приносит негативные последствия для назначений в области управления персоналом, приводящих к их постепенному забвению. Неряшливая и некачественная работа персонала стимулируется таким подходом, а ответственность за разработку стратегии управления человеческими ресурсами перекладывается на офицеров, что приводит к созданию неэффективной и краткосрочной политики в этой области [9].

Создание тщательных годовых прогнозов и бюджетов, а также отслеживание результатов по месяцам, кварталам и годам, помогает менеджерам контролировать и управлять компаниями. Если системы управления обеспечивают хорошую работу организации, то менеджеры могут эффективно контролировать и управлять компаниями. Однако, эта предпосылка ограничивает возможность дальновидного мышления и требует значительного времени на подготовку эффективных человеческих ресурсов. Важные элементы, такие как обучение и развитие, структура вознаграждения и коммуникационная деятельность, становятся второстепенными в представленной концепции [5].

Парадоксально, но кадровая функция, которая занимается самым важным и центральным ресурсом в корпоративной среде и имеет наибольший временной промежуток по сравнению с другими функциями, не имеет долгосрочной стратегии и может только реагировать на временное давление и события.

## Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учеб. Пособие. СПб.: Питер, 2009. 328 с.
2. Бермус, А.Г. Теоретическая педагогика: учебное пособие для вузов / А. Г. Бермус. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 159 с.
3. Боргардт Е.А. Стратегическое управление устойчивым развитием предприятия // Актуальные проблемы экономики и права. - 2013. №1(25). С. 55-61.
4. Габриэлян В.Г. Война за таланты // Служба кадров и персонал. - 2007. - № 8. С. 9-11.
5. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров. Микро- и макроуровень. Учебное пособие. М.: Дело. 2019. 408 с.
6. Кифа Л.Л. Модель формирования профессиональной компетенции в области кадрового менеджмента // Вектор науки ТГУ, 2021. № 1 (15). С. 47-51.
7. Мясоедова Т.Г., Меньшиков В. Четыре направления стратегического управления // Служба кадров и персонал. - 2020. № 4. С. 21-24.
8. Овчаренко Н.А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. М.: Дашков и Ко. 2020. 162 с.
9. Янченко, Е.В. Человеческие ресурсы в системе социально - трудовых отношений // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, 2020. №2. С.33-41.
10. Andrews K. R. The concept of corporate strategy // Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective. 1997. P. 52.
11. Bryson J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons, 2018. P. 247.