

*Хайров Александр Ряшитович*

магистрант, аспирант

АНО ВО Самарский университет государственного  
управления «Международный институт рынка»

г. Самара, Самарская область

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация:* в данной статье рассматривается взаимосвязь стратегии управления персоналом с общей стратегией, а также ее место в системе стратегического управления организацией. Описаны возможные способы анализа эффективности и результативности реализации стратегии управления персоналом в общей стратегии организации. Автором предлагается в основу анкетирования сотрудников о взаимосвязи функциональной и общей стратегии положить ряд аспекты системы управления персоналом и стратегического управления организацией в целом.

*Ключевые слова:* стратегия, управление персоналом, бизнес-стратегия, взаимосвязь, анкетирование.

Разработка и совершенствование стратегии управления персоналом неразрывно связана с разработкой и реализацией стратегического управления в организации в целом и направлено на достижение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал как основу организации, позволяющую достигать поставленных целей используя различные технологии и методы работы с персоналом.

Поскольку стержнем стратегического управления является система стратегий организации, в число которых входит производственная стратегия, маркетинговая стратегия, финансовая стратегия, инвестиционная стратегия, инновационная стратегия, стратегия управления персоналом и другие, то образуется последовательная и параллельная их взаимосвязь, обеспечивающая эффективное функционирование организации. Недостатки в реализации той ли иной

стратегии может оказать влияние на реализацию других функциональных стратегий и существенным образом изменить эффективность деятельности компании.

Процесс разработки и реализации стратегии управления персоналом может осложниться нехваткой материальных, финансовых, интеллектуальных и других ресурсов, обеспечивающих реализацию функциональных стратегий. Однако глубокий систематический анализ внешней и внутренней среды предприятия позволит выявить не только негативные тенденции, но и сильные стороны и возможности, позволяющие формулировать целевые ориентиры и разрабатывать стратегии [2].

На рисунке 1 представлено место стратегии управления персоналом в системе стратегического управления организации и взаимосвязь результатов их взаимодействия.



Рис. 1. Место стратегии управления персоналом в системе стратегического управления

Процесс анализа реализации стратегии управления персоналом в общей бизнес-стратегии организации включает изучение их взаимосвязи. Необходимо определить каким образом обеспечивается качество и количество персонала в соответствии с требованиями реализации бизнес-стратегии предприятия, а так-

же, каковы стратегические аспекты реализации кадровой политики предприятия, влияющие на реализацию бизнес-стратегии предприятия. Ключевые стратегические аспекты кадровой политики предприятия включают планирование персонала, адаптацию, обучение и развитие персонала.

Для анализа взаимосвязи стратегии управления персоналом и стратегического управления организацией в целом, используются различные методы, к ним можно отнести анализ системы документов предприятия, преимущественно стратегических планов и отчетов о результатах их выполнения. В стратегических планах выделяются аспекты работы с персоналом предприятия в долгосрочной перспективе и взаимосвязь данных видов работ с реализацией общей стратегии предприятия. Также необходимо отследить выполнение планов с обязательной оценкой их эффективности и результативности, поскольку именно данный аспект дает возможность оценить качество реализации стратегии управления персоналом и общей стратегии деятельности предприятия. Помимо планов и отчетности деятельности предприятия необходимо анализировать показатели деятельности предприятия (производительность труда, уровень рентабельности, конкурентоспособности и прочие) и их динамику.

Еще одним методом анализа взаимосвязи стратегии управления персоналом и стратегического управления организацией является непосредственная работа с персоналом в виде бесед, анкетирования, тестирования и др. эти данные позволяют определить достоверность представленной в планах и отчетности информации и выявить актуальные проблемы реализации стратегии управления персоналом предприятия.

С целью изучения взаимосвязи стратегии управления персоналом организации и общей стратегии предприятия, предлагается в основу анкетирования сотрудников положить следующие аспекты системы управления персоналом и стратегического управления организации в целом:

Анкетирование руководителей структурных подразделений:

1. Существует ли в вашей организации общая стратегия и какова ее суть?
2. Каково Ваше видение приоритетов рыночной стратегии в бизнесе?

3. Кто несет ответственность за реализацию общей стратегии и ее элементов, касающихся управления персоналом?

4. Какая стратегия управления персоналом существует на предприятии?

5. Есть ли у Вас формализованная система оценки персонала?

6. Какая доля рабочей силы в настоящее время оценивается по регулярным формализованным системам оценки?

7. Проводите ли Вы систематическую оценку эффективности обучения?

8. Каковы наиболее важные направления повышения квалификации для Вашей организации в ближайшие три года?

9. Какие формы поощрения предоставляются сотрудникам?

10. Каким образом осуществляются коммуникации работников с руководством компании?

Анкетирование работников кадровой службы:

1. На каком этапе руководитель кадровой службы включается в разработку общей стратегии организации?

2. Какая стратегия управления персоналом существует на предприятии?

3. Кто несет ответственность за реализацию общей стратегии и ее элементов, касающихся управления персоналом?

4. Есть ли у Вас формализованная система оценки персонала?

5. Какая доля рабочей силы в настоящее время оценивается по регулярным формализованным системам оценки?

6. Проводите ли Вы систематическую оценку эффективности обучения?

7. Каковы наиболее важные направления повышения квалификации для Вашей организации в ближайшие три года?

8. Какие формы поощрения предоставляются сотрудникам?

9. Каким образом осуществляются коммуникации работников с руководством компании?

Активирования персонала (специалистов, служащих, рабочих):

1. Знаете ли Вы о существовании общей стратегии организации, ее содержания и сроках?

2. Есть ли у Вас формализованная система оценки персонала?
3. Проводится ли оценка эффективности обучения?
4. Каковы наиболее важные направления повышения квалификации для Вашей организации в ближайшие три года?
5. Какие формы поощрения предоставляются сотрудникам?
6. Каким образом осуществляются коммуникации работников с руководством компании?

Представленный перечень вопросов должен быть конкретизирован, в зависимости от того, какие аспекты кадровой политики лежат в основе стратегического управления персоналом организации. Если это преимущественно планирование персонала, то необходимо подробно изучить работу кадровой службы по обеспечения предприятия кадровыми ресурсами с необходимым потенциалом. Если деятельность предприятия имеет в основе инновационный вектор, то стратегия управления персоналом преимущественно будет направлена на повышение качества персонала, его знаний и опыта, обеспечения соответствующего обучения и развития для формирования необходимых компетенций персонала с использованием внешних (привлеченных) и ориентированных на внутренние (собственные) ресурсы [1, с. 29].

Таким образом, стратегия управления персоналом организации неразрывно связана, как другими функциональными стратегиями, так и обеспечивает реализацию общей стратегии организации в целом.

### ***Список литературы***

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 243 с.
2. Белобородова Н.А. Место и роль кадровой стратегии в общей стратегии управления компанией / Н.А. Белобородова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-kadrovoy-strategii-v-obschey-strategii-upravleniya-kompaniey> (дата обращения 29.07.2019).