

В эпоху цифровизации мировой экономики для достижения и сохранения конкурентных преимуществ белорусские компании должны стремиться к совершенствованию не только технологических, но и управленческих технологий.

Взаимосвязь стратегии организации и системой управления персоналом

Кандричина И.Н.

Белорусский национальный технический университет

Стратегическое управление персоналом представляет собой систему последовательных управленческих действий, регулирующих наиболее важные для организации аспекты трудовых отношений и поведения персонала [1]. Данное определение предполагает, что HR-менеджмент может способствовать достижению стратегических целей организации, в той мере, в какой стратегия управления персоналом согласована со стратегией развития организации, а основные HR-технологии сфокусированы на долгосрочной реализации функций управления человеческими ресурсами в соответствии с миссией организации.

Технологии управления персоналом представляют собой приемы и способы активного воздействия на кадровый потенциал, а также его мобилизации и ориентации на достижение целей организации. Они оптимизируют влияние управления персоналом на деятельность фирмы. HR-технологии должны быть взаимосвязаны с методами управления, философией и стратегией организации. Так, компаниям, стратегически ориентированные на расширение клиентской базы, следует использовать HR-технологии, направленные на мотивацию и стимулирование персонала посредством расширения прав и возможностей сотрудников, поощрения их инициативности и гибкости. Другими словами, стратегическое управление человеческими ресурсами должно быть встроено в конкретный контекст возможностей и требований фирмы. Например, «Netflix», американская развлекательная компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа, использует специфические технологии мотивации персонала: компенсацию, поддержание таланта и свободное определение времени отпуска. Подобная система мотивации и

стимулирования значительно отличается от стандартной практики промышленных организаций. Однако она последовательно и гармонично сочетается с быстроразвивающимися и новаторскими предложениями «Netflix», побуждая работников создавать и предлагать клиентам новые интересные предложения. Быстрый темп модернизации технологий сервиса потокового вещания, постоянный процесс внедрения инноваций в производство фильмов, сериалов и телепрограмм, предполагает гибкость и адаптивность компании к новым требованиям маркетинга. Именно необходимость быстрого реагирования повлекла за собой многочисленные изменения и нововведения в управленческой практике, особую роль среди которых сегодня играют методы поддержки таланта и система компенсаций и поощрений персонала.

Цель HR-системы заключается в определении потребности в персонале, его привлечении, развитии и высвобождении в соответствии с нуждами и целями организации на долгосрочную перспективу. А главная цель стратегического управления персоналом заключается в регулировании создания конкурентоспособного кадрового ресурса, способствующего развитию и успешному функционированию организации на долгосрочную перспективу.

Сам термин «стратегическое управление» появился в научной литературе во второй половине двадцатого века для обозначения различий между операционным менеджментом на уровне отделов, филиалов и служб и высокоуровневым менеджментом.

Стратегическое управление персоналом призвано учитывать динамику внутренней и внешней среды при формировании трудового потенциала организации в целях создания дополнительного конкурентного преимущества.

Определение персонала как стратегического актива организации, обладающего определенным уровнем компетентности, т.е. знаниями, навыками и моделями поведения, необходимыми для эффективного выполнения должностных обязанностей, привело к внедрению компетентностного подхода в систему HR-менеджмента и ознаменовало переход от решения оперативных кадровых вопросов и проблем к задачам более высокого стратегического уровня. Основные компетенции задействуются в процессе бизнес-коммуникации, создавая мост между стратегическими

императивами и HR-требованиями. Однако, немногие традиционные методы управления персоналом пригодны для развития стратегически важных ключевых компетенций. HR-департамент – это попытка использовать общие ключевые компетенции с небольшим организационным потенциалом как основу для создания согласованных стратегических систем посредством последовательного применения HR-практик и технологий.

Стратегия организации и стратегия управления персоналом формируются исходя из основных видов деятельности; рыночных предложений; основных преимуществ производимых товаров или услуг. Основными видами деятельности здесь выступает деятельность по созданию добавочной стоимости и получению прибыли и деятельность по созданию имиджа организации и благоприятного социально-психологического климата. Основные направления деятельности вытекают непосредственно из рыночного спроса и предложения, и могут быть распространены на несколько уровней. Четкость и ясность стратегических целей организации позволяет обеспечить взаимосвязь деятельности различных структурных подразделений компании и разработать кадровую стратегию для обеспечения организации трудовыми ресурсами, соответствующими долгосрочным требованиям и необходимыми для выполнения повседневных профессиональных функций и должностных обязанностей.

Так как не существует единой формализованной схемы описания основных видов деятельности персонала и соответствующих компетенций, процесс формирования единой стратегии на основе компетентного подхода затруднен. Исследование исходной ситуации при формировании стратегии может проводиться посредством сочетания и комбинирования классических методов анализа. Это позволит на основе изучения должностных обязанностей и основных видов деятельности различных категорий персонала сравнить комплекс выполняемых задач и требующихся компетенции, а затем сформировать портфель компетенций, соответствующих стратегическим целям организации.

Учет взаимосвязи стратегии и системы управления персоналом обеспечивают концептуальную основу для измерения вклада HR-менеджмента в повышение эффективности организации.

Литература

1. Podolsky, M. The process of strategic work modeling: Drawing clear connections between organization strategy and human resource management practices / M. Podolsky // Organizational Dynamics – № 47 – 2018 – PP. 17-24.

Персонализация процесса обучения персонала организации

Кандричина И.Н., Павлович Е.А.

Белорусский национальный технический университет

Обучение персонала является важнейшим звеном системы HR-менеджмента и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития и достижения стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность персонала организации к решению стоящих перед ними задач. Оно должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их. С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками.

Следует отметить, что эффективное обучение всех категорий персонала невозможно без деятельной поддержки высшего руководства, а подготовка и проведение обучения требуют тщательного изучения потребностей и полного учета всех организационных условий. Отдельные виды обучения, равно, как и методы, не рассматриваются в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение предполагает их тесную взаимосвязь и координацию. При этом выбор методов в значительной степени определяется направлением обучения, средствами, которые организация может затратить, численностью обучающихся. Обучение персонала будет эффективным, если четко определены его цели и задачи, существует как полная и своевременная обратная связь, так и непосредственная связь обучения с практической деятельностью, а в организации поддерживается высокая мотивация персонала к обучению.