

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОТРАСЛИ СВЯЗИ**

**THE STRATEGIC MANAGEMENT AND PERSONNEL POLICY
IN THE FIELD OF TELECOMMUNICATIONS**

Аннотация. Поднимается актуальность такой темы, как кадровое обеспечение отрасли связи, в связи с бурным развитием мировых технологий телекоммуникационной инфраструктуры. Даны предложения относительно улучшения кадрового обеспечения.

Summary. The paper deals with the communication field staff supply actuality in accordance with rapid growth of telecommunication infrastructure. Proposals on staff supply improvement of Ukraine ISC are supposed.

Вследствие бурного развития мировых технологий телекоммуникационная инфраструктура в ближайшие годы и в перспективе значительно расширится и претерпит существенные качественные изменения. Это неизбежно приведет к количественным и качественным переменам в кадровом обеспечении отрасли связи, таким образом возрастает значение управления и планирования потребности в кадрах на ближайший период и на перспективу (до 2005, 2010 гг.).

В специальной литературе под управлением персонала понимается процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на рациональное использование, повышение эффективности производства и, в конечном итоге, на улучшение качества жизни [4].

Представители американской школы управления концентрируют внимание на вопросах эффективного управления людьми. Под управлением персонала они понимают процесс, где предусматриваются этапы планирования ресурса, подбора персонала и т.д. [7].

В немецкой литературе понятие "управление кадрами" пока еще не устоялось. Под этим словосочетанием чаще всего понимают сложное переплетение задач управления персоналом в условиях динамического развития внешних факторов и их многосторонних взаимосвязей. Признав, что человеческие ресурсы приобретают все большее значение как стратегический фактор успеха, управление кадрами в западном мире не только является своеобразной вспомогательной функцией в организационном процессе, но и активно влияет на функционирование элементов системы и развитие организаций [8].

Наша отечественная литература по проблемам управления трудовыми ресурсами в последние годы была ориентирована в значительной мере на рынок труда и занятость населения, организацию и нормирование труда. В то же время в меньшей степени раскрывались особенности профессионального обучения персонала, его профессионально- квалификационного продвижения [4].

Из представленных в литературе определений понятия стратегического управления персоналом, на наш взгляд, нет достаточно обоснованного, сложившегося. Для этого необходимы дополнительные исследования.

Как показывает опыт, любая организация должна иметь общую концепцию управления персоналом, вытекающую из общей экономической стратегии компании. Соответственно, эти концепции призваны определить применяемые методы подбора и подготовки кадров.

Очевидно, что в современных условиях автоматизации производства, его информатизации и компьютеризации дальнейшее совершенствование методов и форм подготовки управленческих кадров приобретает особую актуальность и значение.

Проблема кадров приобретает несколько аспектов.

Во-первых, автоматизация управления и технического обеспечения эксплуатации приближается к черте, за которой потребность в персонале значительно уменьшается. Данная тенденция подтверждается уже имеющимися статистическими данными: численность работников связи в Украине в 2000 году по сравнению с 1999 годом сократилась почти на 14 тыс. (с 232,20 до 218,40 тыс.).

Такая тенденция наблюдается и в других странах. Так, в целом по СНГ в 2000 г. численность работников связи составляла 1196,95 тыс. против 1254,32 в 1999 г.

Во–вторых, рост объема рынка информационно-коммуникационных услуг объективно ведет к росту потребности в персонале. В Японии, например, предполагается возрастание объема рынка таких услуг с 29 триллионов иен в 1995 г. до 125 триллионов в 2010 г., что должно привести к созданию около 2,44 миллиона новых рабочих мест. К сожалению данная тенденция пока не имеет место в управлении, и тем не менее предполагается, что структурная перестройка отрасли приведет к повышению спроса на работников высокой квалификации и новых профессий, например, специалистов по обеспечению безопасности информации, маркетологов, менеджеров и др.

Какие кадры будущего должны готовиться сейчас, чтобы удовлетворить потребности организации будущего? С одной стороны, эти кадры будут формировать потребности, которые уже сейчас должны учитывать реалии действительности. С другой, – они формируют требования к квалификации персонала и к конкурентоспособности предприятия.

Основной предпосылкой конкурентоспособности предприятия является квалифицированный персонал, который постоянно повышает свою квалификацию, заинтересован в результатах производства, обеспечен интересной и надежной работой. Это требует новых подходов в кадровой политике и создание новых рычагов управления. В теории и практике управления используется различное понимание кадровой политики.

Кадровую политику определяют так:

- система целей, принципов и вытекающих из них норм,
- методов и критериев работы с кадрами;
- целостная, общегосударственная стратегия;
- генеральное направление в кадровой работе;
- специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом;
- система управления людьми;
- стратегическое направление работы служб персонала;
- система теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов [6].

Такое многообразие понимания кадровой политики позволяет сделать следующие выводы:

- кадровая политика - понятие многогранное;
- в кадровой политике отсутствует сложившееся понимание одного и того же социального явления.

Из этого следует, что кадровую политику характеризуют ее связи с целью, стратегией, структурами организаций, организационными отношениями.

Кадровая политика разрабатывается на стратегическом уровне управления, а реализуется через направленность деятельности людей на достижение цели организации на всех уровнях.

Стратегическое управление – это управление, которое опирается на человеческий капитал, ориентирует производственную деятельность на потребности потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременное изменение в организации в ответ на угрозы внешней среды, что в совокупности позволяет добиваться конкурентных преимуществ, обеспечивать существование предприятия долгосрочной перспективы, достижению своих целей.

Порядок формирования стратегии развития персонала предприятий схематично представлено на рис.1.

Для решения этой стратегической задачи необходимы анализ и оценка подходов, лежащих в основе системы подготовки кадров, оценки будущих потребностей в трудовых ресурсах и разработки на этой основе программы удовлетворения будущих потребностей.

Процесс планирования трудовых ресурсов логично начать с оценки их наличия – сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Следующий этап планирования – прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей, определение потребности в трудовых ресурсах.

Прогноз основан на анализе того, как изменение занятости повлияет на структуру производственных затрат. Производительность и эффективность используемой рабочей силы определяются различными методами. Наиболее распространены на Западе производственные коэффициенты и индексы.



Рисунок 1 – Формирование стратегии развития персонала организации

Определив свои будущие потребности, руководство разрабатывает программу их удовлетворения. Программа включает конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации. Планирование и прогнозирование трудовых ресурсов нацелено на реальный вклад в повышение эффективности предприятия и интегрируется с другими элементами долгосрочного планирования и стратегии предприятия.

Основными стратегическими направлениями кадрового обеспечения являются:

- набор кадров из внутренних и внешних источников;
- отбор кадров из резерва, созданного в ходе набора;
- повышение потенциала кадров;
- эффективность руководства кадрами.

Набор кадров заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого можно отобрать наиболее подходящих, перспективных работников. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока контракта трудового договора, расширение сферы деятельности предприятия.

Прежде всего используются внутренние резервы. Продвижение по службе своих работников повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность к предприятию, способствует росту производительности труда.

Свои преимущества имеет и внешний набор – в организацию должны приходиться новые люди со свежими взглядами. Целесообразно привлечение специалистов, владеющих современными техническими знаниями, менеджментом, маркетингом и имеющих второе образование – экономическое.

Средствами внешнего отбора являются: реклама, публикации объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству, заключение контрактов с учебными заведениями, курсами по подготовке специалистов и др.

Отбор кадров ведется из резерва, созданного в ходе набора. Основными критериями являются образование и квалификация претендента, уровень его профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества. Для руководящих должностей важное значение имеют навыки налаживания отношений с подчиненными и вышестоящими сотрудниками.

Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

В западных странах широко применяются три метода сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе: испытания, собеседования и центры оценки.

Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнять задачи, связанные с предлагаемой работой.

Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик – уровень интеллекта, энергичность, уверенность в себе, заинтересованность, внимание к деталям.

Руководство дает оценку испытаниям и определяет, кто из претендентов оказался более эффективным работником.

Собеседования во всех развитых странах являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Собеседование концентрируется на тех работах, которые конкретно относятся к данной работе. Эффективное проведение собеседования предполагает:

- подготовку комплекта структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам;
- установление взаимопонимания с кандидатом, позволяющего ему чувствовать себя свободно;
- концентрацию внимания в течение всего собеседования на требованиях к работе;
- оценку кандидата после получения всей информации, а не по первому впечатлению.

Набор подходящих кадров является лишь началом работы с ними.

Усиление конкуренции на рынке телекоммуникаций требуют от персонала предприятия высокого уровня компетенции, деловой инициативы, современного экономического мышления, эффективного использования новых технологий и оборудования. Поэтому основными приоритетами стратегии кадровой политики являются:

- повышение потенциала кадров;
- непрерывность обучения рабочих, специалистов и управленческих кадров;
- подготовка и переподготовка кадров;
- подготовка руководящих кадров.

Так в Укртелекоме разработана концепция подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, предусматривающая вертикальную систему обучения кадров. Вертикаль включает Главный учебный центр в Киеве и подчиненные ему пять региональных специализированных учебных центров в Запорожье, Львове, Одессе, Харькове и Чернигове.

В настоящее время в Главном и региональных центрах повышают квалификацию более четырех тысяч руководящих работников и специалистов предприятий. Еще примерно пять тысяч специалистов ежегодно охвачены техническим и экономическим образованием непосредственно на производстве. В результате от 1,5 до двух тысяч работников получают новые и смежные профессии, более десяти тысяч повышают квалификацию. На средства предприятия в высших учебных заведениях обучается более тысячи человек. Задача – сделать эту работу оптимально эффективной.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Это должно вести к росту производительности, а значит – к увеличению качественных людских ресурсов организации.

Существует взаимосвязь между образованием, подготовкой и профессиональным развитием кадров. Образование – есть процесс приобретения работником фундаментальных знаний. Подготовка – есть использование этих знаний в конкретных ситуациях, связана с применением этих знаний на практике. Отличие между подготовкой и повышением квалификации состоит в том, что подготовка применяется для рабочих более низких уровней управления, а квалификация – в отношении управленческого персонала.

Большой специализированной областью работы с кадрами является обучение. Обучение требуется в трех основных случаях:

- когда человек поступает в организацию;
- когда работника назначают на новую должность;
- когда у человека не хватает операционных знаний и навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение включает несколько видов:

- вводное обучение – для новых сотрудников;
- производственное обучение – для овладения в кратчайший срок необходимыми методами работы;
- наблюдающее обучение – для улучшения знаний технических и административных аспектов работы;
- управленческое обучение – для планомерного приобщения кадров к большей ответственности;
- обучение должностных лиц – для совершенствования управленческих навыков и повышения эффективности деятельности руководства.

Могут быть использованы различные способы и приемы обучения, среди них:

- рабочие инструкции – для работ, не требующих специального и длительного обучения;
- использование тренажеров;
- деловые игры;
- лекции, дискуссии, фильмы;
- ротация – временное использование кадров на других постах и др.

В современных условиях возрастает значение подготовки руководящих кадров. Для успешной подготовки руководящих кадров нужны тщательный анализ и планирование.

Руководство компании прежде всего определяет способности управленческого персонала (менеджеров) всех уровней с целью определения – кто из них обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, кто нуждается в обучении и переподготовке. Для такой оценки используется ежегодная аттестация управленческого и инженерно – технического персонала, ориентированная на оценку результатов трудовой деятельности. В американской компании "Дженерал электрик" ежегодно проводится одна или две официальных сессии по оценке результатов деятельности управленческого персонала. После этого разрабатывается план (график) подготовки конкретных лиц, намеченных к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет заполнить вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает самим служащим, удовлетворяя их стремления к успеху.

Существует тесная прямая связь между уровнем требований в процессе обучения новых руководителей (менеджеров) и их последующим продвижением по службе.

Кадровое обеспечение может быть эффективным лишь при эффективном руководстве кадрами.

Управление кадрами рассматривается как система, которая проходит через такие стадии: анализ ситуаций, постановка целей, стратегическое и тактическое планирование, организация, контроль. Обязанности по управлению кадрами несет руководство организации, менеджеры всех уровней и отдел управления кадрами. Особенно велика роль последнего. Он главный помощник руководителя компании по кадровому обеспечению. В крупных компаниях это обычно вице-президент, в других – директор по кадрам, управляющий или начальник управления (отдела).

Управляющий кадрами отвечает за множество вопросов: наем работников, переводы, увольнение, градация работников, обучение и подготовка, оплата труда, социальные вопросы.

Необходимым компонентом успешной кадровой политики является общение руководства с работниками. Общение может быть официальным (деловым) и неформальным; эффективным и неэффективным. Общение эффективно, если достигнуты цели сторон.

Таким образом, становится очевидным, что оценка персонала выдвигается в ключевую задачу эффективного использования человеческих ресурсов, решение которой будет способствовать усилению отдачи и одновременно развитию потенциала «человеческого капитала» на предприятиях.

Структурная схема задач стоящих перед кадровыми службами, представлена на рис. 2.



Рисунок 2 – Структурная схема задач, стоящих перед кадровыми службами предприятий на этапе перехода к рыночной экономике

Разработка концептуальных основ кадровой политики организации согласуется с ее миссией. Сегодня при осуществлении стратегического управления в различных сферах общества далеко не всегда миссия отдельной фирмы, предприятия согласуется с миссиями общества. Тем не менее, реальность уже давно требует этого.

Выводы

Кадровое обеспечение включает в себя следующие виды деятельности руководства организации и следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и отстранения персонала.
5. ПрофорIENTATION и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работника понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получит заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.
10. Эффективное руководство кадрами: контроль функционирования работников всех уровней; оценка их деятельности; общение руководства с персоналом.

Предложения по улучшению кадровой политики на предприятии связи сводятся к следующему:

1. Проводить систематический, глубокий анализ количественного и качественного состояния наличных трудовых ресурсов, перспективной потребности в кадрах в соответствии со структурными изменениями в отрасли и на основе этого разрабатывать и периодически уточнять Программы кадрового обеспечения до 2005 и 2010 годов.
2. Разрабатывать производственные коэффициенты и индексы, позволяющие определять производительность и эффективность использования рабочей силы на всех структурных уровнях.
3. При создании резерва кадров отдавать предпочтение внутренним источникам, как более надежным и дешевым, используя широко и внешние источники – особенно привлечение специалистов, владеющих современными техническими знаниями, менеджментом, маркетингом и имеющих экономическое образование.
4. При отборе кадров использовать новейшие методы и технологии, апробированные в других странах – отборочные испытания, собеседования, центры оценки и др.
5. Разрабатывать и систематически выполнять программу по развитию кадров с целью повышения их потенциала.
6. Шире использовать многообразные приемы и методы подготовки и повышения квалификации инженерно-технического и руководящего персонала: лекции, дискуссии в составе небольших групп, разбор конкретных деловых ситуаций, деловые игры, ролевой тренинг, обучающие курсы и семинары, ротацию по службе и др.
7. Повышать эффективность руководства кадрами. Обязанности по управлению кадрами должны быть обозначены для руководства организации, менеджеров всех уровней, отдела управления кадрами. Каждое из этих звеньев решает свои конкретные задачи, однако все они направлены, с одной стороны, на использование способностей работников в полной мере, а, с другой, – на создание у работника возможности наиболее полно применять свои способности.

Литература

1. *Колот А.М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К: КНЕУ, 1998. – С. 215.
2. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова.* – М: ИНФРА. – М, 1997. – С. 520.
3. *Проблемы подготовки персонала управления: вопросы теории и практики / П.Т. Кливец.* – Днепропетровск – системные технологии, 2000. – С. 220.
4. *Савченко В.А.* Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К., 2002. – С. 135.
5. *Дмитренко Г.А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. Учебн. пособие. – К., 2002. – С.140.
6. *Колпаков В.М. , Дмитренко Г.А.* Стратегический кадровый менеджмент. – К., 2002. – С.138.
3. *Брэддик У.* Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА – М, 1997. – С.180.
4. *Хейтус И.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Междунар. отношения, 1997. – С. 200.