

*Ван Шучэнь*  
*студент*  
*2 курс магистратуры, Институт социально-гуманитарного*  
*образования*  
*Московский педагогический государственный университет*  
*Россия, г. Москва*

*СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ*  
*ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ*

*Аннотация:*

*Благодаря органичному сочетанию инженерных технологий и науки управления можно реализовать наилучшее сочетание ресурсов предприятия и получить долгосрочные выгоды. Хотя история развития, исследовательские цели и теоретические методы этих двух дисциплин существуют как независимые и направлены на решение проблем теории относительно в разных областях, они тесно сотрудничали на протяжении всей своей истории. В этом разделе приводится историческая справка об этой взаимосвязи и в то же время обсуждается совершенствование моделей управления человеческими ресурсами, основанных на современной экономике знаний и современной промышленной инженерной среде, что имеет положительное академическое значение.*

*Ключевые слова: Человеческие ресурсы; модель управления; предприятие*

*Wangshuchen*  
*student*  
*2 courses of a magistrac, Institute of social arts education*  
*Moscow pedagogical state university*  
*Russia, Moscow*

*STRATEGIC PLANNING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*

*Summary:*

*Thanks to the organic combination of engineering technologies and management science, it is possible to realize the best combination of enterprise resources and obtain long-term benefits. Although the history of development, research goals, and theoretical methods of these two disciplines exist as independent ones and are aimed at solving problems of relativity theory in different fields, they have worked closely together throughout their history. This section provides a historical background on this relationship and at the same time discusses the improvement of human resource management models., based on the modern knowledge economy and modern industrial engineering environment, which has a positive academic significance.*

*Keywords: Human resources; management model; enterprise*

С самого начала производственной деятельности человека всегда существовала и развивалась практика управления. Новые достижения менеджмента на любом этапе не только тесно связаны с общей средой и состоянием общества, но и являются результатом использования достижений современного научного и культурного развития. Именно таким образом менеджмент прошел путь развития от экстенсивного к утонченному, от неупорядоченного к упорядоченному, от унитарного к систематическому и от инструментальной рациональности к гуманистической рациональности. Являясь двумя основными направлениями исследований в области практики и теории менеджмента, промышленный инжиниринг и управление человеческими ресурсами всегда были взаимосвязаны. Практическая деятельность этих двух направлений имеет долгую историю, но теории, ставшие научными, являются продуктом современной промышленной революции, и поэтому каждое изменение на разных этапах развития является важным. Движимый развитием науки и техники и социальным прогрессом, этот процесс всегда протекал в гармонии. Каждый этап промышленного инжиниринга и управления человеческими ресурсами имеет отличительные черты времени. Точнее, управление человеческими

ресурсами и развитие промышленного инжиниринга тесно связаны, питают и дополняют друг друга<sup>1</sup>.

### 1. Проблемы стратегического планирования человеческих ресурсов

Магистр менеджмента Питер Друкер сказал, что “управление предприятием - это не что иное, как управление человеческими ресурсами”, и ключевая позиция управления человеческими ресурсами в современном управлении предприятием неоспорима. Хотя руководители высшего звена прошли современные курсы повышения квалификации по управлению человеческими ресурсами в рамках корпоративного обучения, хотя они признают важность управления человеческими ресурсами, и хотя руководители отделов также признают, что разрыв в знаниях и квалификации сотрудников отделов серьезно ограничивает выполнение и качество рабочих задач и даже ограничивает развитие персонала. предприятия, но на практике позиционирование системы управления человеческими ресурсами все еще остается на традиционном этапе административного управления персоналом. В процессе собеседования менеджеры среднего звена не испытывали недостатка в внимании к человеческим ресурсам, но все они чувствовали, что не могут начать или выразили свою неспособность трансформировать эти передовые идеи управления человеческими ресурсами в систему, подходящую для работы компании. Основная причина этой проблемы заключается в том, что компания не повысила уровень управления человеческими ресурсами до стратегического, систематического и решительного, во-вторых, в том, что построение функциональных отделов управления человеческими ресурсами является очень слабым, а в-третьих, в том, что она не изучила основные возможности для повышения конкурентоспособности компании. предприятия и руководить долгосрочным развитием системы управления человеческими ресурсами<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Хуан Синь, об управлении человеческими ресурсами предприятий [J]. Журнал Хунаньского колледжа кадров экономического менеджмента, 2004.

<sup>2</sup> Хуан Синь, об управлении человеческими ресурсами предприятий [J]. Журнал Хунаньского колледжа кадров экономического менеджмента, 2004.

2. Стратегические цели компании неясны, и соответствующее стратегическое планирование человеческих ресурсов не может быть осуществлено

Предприятия были “спекулятивными” с момента своего создания. Поэтому при быстром изменении внешних факторов, таких как рыночные возможности, смена партнеров, продуктов и технологических тенденций, компании постоянно меняют свое позиционирование, и даже многие компании “приобрели фундаментальные стратегии”. Особенно на стадии быстрого расширения, они часто вовлечены в различные сферы бизнеса, многие из которых являются развивающимися отраслями. Однако эти развивающиеся отрасли не имеют достаточного опыта в области исследований и разработок, маркетинга, менеджмента, обслуживания и других аспектов, на которых можно было бы учиться, особенно в случае некоторых недавно разработанных проектов, когда работа с фиксированной почтой и сборкой данных не столь развита, как в традиционных компаниях. Поэтому у предприятий, как правило, отсутствует четкая корпоративная стратегия развития, а о стратегическом планировании человеческих ресурсов говорить невозможно.

3. Текущее состояние кадрового потенциала предприятия не может соответствовать потребностям стратегии развития предприятия

В настоящее время большинство наших предприятий являются трудоемкими, которые поглощают большое количество трудовых ресурсов. Со статической точки зрения, количество трудовых ресурсов велико, но качество нуждается в срочном улучшении. Однако в механизме найма на работу на предприятиях существует феномен “кумовства”. Что касается руководства, особенно основных сотрудников, то большинство из них происходит из частных социальных сетей предпринимателей, что, в свою очередь, динамично приводит к общему притоку изначально принадлежащих талантливых ресурсов. Нехватка кадровых ресурсов приводит к тому, что

компаниям обычно отбирают и нанимают таланты, исходя из временных потребностей, связанных с возможностями и рынками, вместо того, чтобы уделять внимание потребностям талантов и организаций в долгосрочной стратегии развития компании. В настоящее время культурный уровень сотрудников на некоторых предприятиях нашей страны находится на низком уровне, а также ощущается нехватка технического и управленческого персонала. Согласно статистике, на каждые 100 работников крупных предприятий в стране приходится 10,46 человека с высшим образованием или выше, а на предприятиях - всего 2,96 человека, что эквивалентно лишь 28% от среднего уровня по крупным предприятиям.

4. На многих предприятиях положение отдела кадров невысоко, и его часто одновременно занимают другие отделы.

Стратегическая корректировка различных этапов развития предприятия

Поскольку внутренняя и внешняя среда, в которой находится предприятие, постоянно меняется, стратегические изменения и стратегическая корректировка предприятия стали неизбежными. Таким образом, стратегическое планирование человеческих ресурсов должно быть способно своевременно реагировать на изменения в корпоративной стратегии.

Начальный период эксплуатации. В настоящее время корпоративная организация должна сформулировать централизованную стратегию, а планирование человеческих ресурсов должно быть сосредоточено на отборе, обучении, использовании и мотивации профессиональных бизнес-талантов, чтобы создать разумную команду сотрудников для бесперебойной работы и роста организации. Как основатель предприятия, он должен начать уделять внимание формированию корпоративной философии, стратегических целей и корпоративной культуры. Это золотой период формирования корпоративных ценностей и важная работа по планированию человеческих ресурсов. Можно сказать, что на ранних этапах развития Lenovo стремительное развитие компании, вызванное смелыми назначениями генералов-тигров Ян

Юаньцина, Го Вэя и Сунь Хунбиня, а также “движением за создание бога” Ни Гуаннаня, стало ярким тому подтверждением.

Период роста. Компании, находящиеся на стадии роста, начинают рассматривать диверсифицированные бизнес-стратегии, пробуют стратегии снижения затрат или стратегии дифференциации, и эти стратегии означают, что адаптированное к ним планирование человеческих ресурсов имеет иную направленность. В этот период в центре внимания корпоративной стратегии находятся как расширение организации, так и упорядоченное управление. Поэтому при планировании кадровой политики следует сместить акцент с чрезмерного внимания к предпринимательству и личному героизму на стандартизированное и профессиональное управление. Например, на этапе предпринимательства компания Vanke при подборе и приеме на работу сотрудников в основном полагается на отличное личное суждение и интуицию руководителей Wang Shi и Vanke. С быстрым развитием Vanke этот метод больше не может удовлетворять потребности предприятий в распределении человеческих ресурсов. Поэтому Vanke своевременно выдвинула профессиональные и уточненные стратегические требования в своем собственном плане развития человеческих ресурсов, а также внедрила специальный инструмент профессионального управления - “Квалификационную модель талантов”, и постепенно развила его в серию квалификационных моделей, включая “Общую квалификационную модель Vanke”, “Квалификационную модель лидерства Vanke”.”, а также “продажи”, “Дизайн”, “Инжиниринг”, “обслуживание клиентов” и другие шесть специальностей. Именно благодаря такому активному подходу Vanke не только удовлетворяет потребности в талантах для развития своих собственных предприятий, но и экспортирует множество выдающихся талантов в другие компании, занимающиеся недвижимостью. Таким образом, Vanke также имеет репутацию “Военной академии Вампоа в сфере недвижимости”..

Срок погашения. На стадии зрелости наиболее реальным способом получения предприятием постоянного конкурентного преимущества является создание собственных основных производственных мощностей. Стратегия агрегирования очень эффективна для предприятий, и в случае неопределенности внешней среды стратегия дифференциации, безусловно, станет неизбежным выбором для предприятий. Поэтому подготовка тех профессиональных талантов, которые могут помочь предприятиям еще больше повысить уровень управления человеческими ресурсами, а также тех, кто может оценить ситуацию, отреагировать на открывающуюся возможность и сформулировать долгосрочную стратегию развития предприятия, стала главной стратегической целью планирования человеческих ресурсов на данном этапе.

С точки зрения повышения уровня управления человеческими ресурсами, предприятиям необходимо уделять внимание соответствию личностей, интересов, качеств и структуры различных типов сотрудников организационным стратегиям и организационным позициям в их собственных планах развития человеческих ресурсов; уделять внимание укреплению коммуникации и обучению сотрудников, уделяя особое внимание нормативные и последовательные модели мышления и поведения сотрудников; уделять внимание формированию сильной корпоративной культуры, укреплению организованности сотрудников и повышению общей боеспособности, тем самым способствуя постоянному росту организации<sup>3</sup>.

Период рецессии. Что необходимо, так это избавиться от бремени истории и вдохнуть в предприятие больше новой жизненной силы, чтобы добиться его “возрождения”. В этот период в центре внимания корпоративной стратегии стала корректировка стратегического направления. В этой ситуации повышение квалификации специалистов стало важной частью планирования людских ресурсов.

<sup>3</sup> Шао Янь. Обсуждение вопросов планирования человеческих ресурсов на современных предприятиях [J]. Журнал колледжа Чифэн, выпуск 06, 2009.



Продолжать продвигать реформу управления человеческими ресурсами и совершенствовать систему управления человеческими ресурсами, главным образом для устранения недостатков в управлении человеческими ресурсами предприятия и создания благоприятных условий для разработки и осуществления планирования людских ресурсов. Планирование человеческих ресурсов предприятия должно предусматривать отказ от старой модели управления человеческими ресурсами или даже создание новой модели. Этот процесс представляет собой процесс кардинальных изменений в управлении человеческими ресурсами. Наряду с корректировкой интересов и сохранением оригинальных привычек, инновации в управлении человеческими ресурсами часто встречают огромное сопротивление со всех сторон. Однако только путем внедрения эффективных изменений можно создать хорошо функционирующую платформу поддержки планирования кадровых ресурсов предприятия. Идеальная платформа поддержки планирования человеческих ресурсов, в дополнение к анализу работы, определению должностных обязанностей, управлению эффективностью, механизму стимулирования, планированию карьеры и другой работе функциональных подразделений, некоторые из которых даже выходят за рамки управления человеческими ресурсами, такие как система планирования и управления бюджетом, корпоративная система управления целями и т.д.

Американский ученый в области менеджмента Джеймс?Си Коллинз однажды выдвинул основной принцип Evergreen Foundation в книге "Evergreen Foundation": "Делать часы" вместо того, чтобы "показывать время". Стратегическое планирование человеческих ресурсов также должно основываться на "изготовлении часов", а не на "определении времени".

"Создание часов" означает создание механизма управления отбором, развитием, ростом и обновлением человеческих ресурсов. Как утверждает компания Lenovo в своей книге "Теория ожерелья", упомянутой в разделе "Развитие человеческих ресурсов", суть конкурса талантов заключается не в



том, чтобы выкупить самые крупные и лучшие бусины, а в том, чтобы сначала разработать собственную линию, создать совершенный механизм управления и соединить жемчужины в красивое ожерелье. Без этой лески, какими бы крупными ни были бусины, они все равно будут разбросаны. Без хорошего механизма управления человеческими ресурсами, позволяющего сформировать прочную корпоративную сплоченность, может быть трудно удержать таланты, полагаясь только на высокие зарплаты.

Формирование и успешное применение механизма "часового механизма" также заключается в создании комплекса институциональных систем, включающих общую политику, конкретные системы и ряд вспомогательных мер. Типичным примером является механизм развития талантов "скачки - это не лошадь", пропагандируемый Huawei и продвигаемый Lenovo и другими компаниями. Этот механизм считает, что на предприятии нет недостатка в талантах, и главное - в полной мере раскрыть лучшие качества и потенциал каждого. Для того чтобы в полной мере развить лучшие качества и потенциал каждого человека, необходимо "превратить лошадь в замаскированную лошадиную скачку" и создать механизм конкурса талантов, основанный на рыночной экономике.

Усиление подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами предприятия является важным способом устранения кризиса в области планирования человеческих ресурсов. Высокая конкуренция во внешней среде усложняет разработку плана управления человеческими ресурсами предприятия, что требует от разработчиков стратегического планирования управления человеческими ресурсами предприятия стратегического мышления и практического опыта. Таким образом, усиление подготовки высококвалифицированных специалистов по управлению человеческими ресурсами предприятия и повышение их общего профессионального уровня стало ключом к успеху или неудаче планирования человеческих ресурсов. Для того чтобы повысить качество работы менеджеров по персоналу компании и удовлетворить потребности

развития компании, обучение менеджеров очень достойно внимания. Учебный план должен включать политику в области обучения, требования к обучению, содержание обучения, формы обучения, оценку обучения и т.д.

Благодаря анализу и осмыслению того, как предприятия внедряют стратегическое планирование человеческих ресурсов, стратегическое планирование человеческих ресурсов требует, чтобы субъект планирования человеческих ресурсов стоял на высоте стратегии во всех аспектах процесса планирования человеческих ресурсов, полностью изучал состояние собственных ресурсов организации и внешнюю среду организации, и сформулировать список будущих потребностей организации в человеческих ресурсах и соответствующие планы обеспечения человеческими ресурсами в соответствии с видением организации, организационными целями и стратегическим планированием, чтобы поддержать осуществление стратегического планирования и способствовать реализации видения организации и организационных целей.

### **Литература:**

1. Хуан Синь, об управлении человеческими ресурсами предприятий [J]. Журнал Хунаньского колледжа кадров экономического менеджмента, 2004.
2. Ниу Кайбинг, узкое место в управлении человеческими ресурсами предприятия: понимание и механизм [J]. Корпоративная жизнеспособность, 2007.
3. Ду Ян, Сюй Пэнфэй., Как предприятия могут осуществлять эффективное управление человеческими ресурсами [J]. Электромеханическая информация, 2008.
4. Тун Янань, Ван Ци. Непонимание и стратегии преодоления последствий управления предприятием [J]. Еженедельник "Рынок", 2009.

5. Инь Янькэ, Сунь Тявкает. Развитие предпринимательства в Китае и планирование людских ресурсов [J]. Современные менеджеры (последнее издание), выпуск 03, 2006.
6. Шао Янь. Обсуждение вопросов планирования человеческих ресурсов на современных предприятиях [J]. Журнал колледжа Чифэн, выпуск 06, 2009.