

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПЕРСОНАЛА

Мартынова Н. А.,

студентка 5 курса Ковылкинского филиала Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва, г. Саранск

Федякина М. Б.,

преподаватель кафедры менеджмента организации Ковылкинского филиала Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва, г. Саранск

В статье раскрыты теоретические аспекты разработки и реализации кадровой стратегии предприятия, а также варианты кадровых стратегий в зависимости от уровня устойчивости предприятия и уровня роста численности персонала.

Ключевые слова: стратегия, персонал, кадровая стратегия, антикризисная кадровая стратегия, кадровая политика.

В настоящее время отечественные предприятия находятся в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся рыночной ситуации, поэтому они должны концентрировать внимание не только на сфере производства, но и вырабатывать оптимальную кадровую стратегию, так как именно персонал является ключевым фактором, определяющим успешную деятельность любого предприятия.

Кадровая стратегия призвана предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации. При этом она должна отвечать следующим основным требованиям:

- носить долгосрочный характер, так как изменение поведенческих и других установок требует длительного периода времени;
- учитывать влияние многих факторов и быть связанной со стратегией развития предприятия в целом.

Кадровая стратегия на предприятии состоит в определении путей развития компетенций у всего персонала предприятия и призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом для стимулирования и оптимизации их влияния на работников, особенно их трудовые качества, квалификацию и создание единой, соответствующей конкретной целевой группе политики управления персоналом.

Стратегия управления персоналом, направленная на достижение конкретных целей организации, определяет основные направления работы, содержит сроки и показатели, по которым оценивается эффективность ее реализации. Направления антикризисной кадровой стратегии на предприятии представлены на рисунке 1.

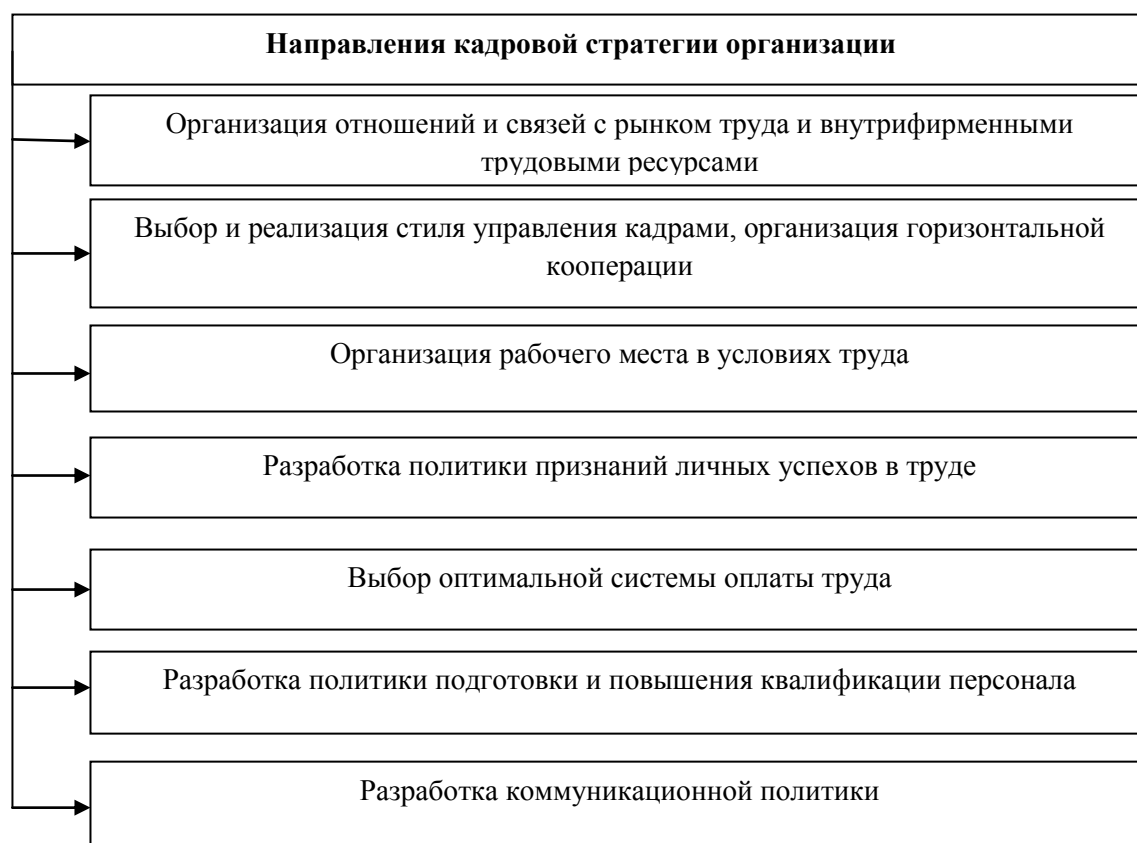


Рисунок 1 – Основные направления кадровой стратегии в организации

На перечислении столбцов, характеризующих уровень роста численности персонала и строк, характеризующих уровень устойчивости предприятия, матрицы кадровых стратегий образуются поля кадровых стратегий: поле 1, поле 2, поле 3, которым соответствуют варианты кадровых стратегий: поле 1 «Рост», поле 2 «Стабильность», поле 3 «Спад».

Кадровая стратегия базируется на общей стратегии развития предприятия. Как и стратегия развития предприятия, стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций предприятия и возможностей, предоставляемых внешней деловой средой.

Самым эффективным из них является формирование стратегии управления персоналом способом «сверху – вниз», где доминирующая роль в разработке кадровой стратегии принадлежит высшему руководству, которое сначала определяет общую стратегию управления персоналом организации, а затем стратегии для каждого конкретного подразделения предприятия (рисунок 2).

Данный подход к формированию кадровой стратегии более предпочтителен, так как имеет ряд значительных преимуществ, обеспечиваемых участием высшего руководства: высокое качество оценки внешней деловой среды и определения тенденций в ее динамике; связь с общей стратегией развития компании; определение приоритетов, актуальных для всей организации.

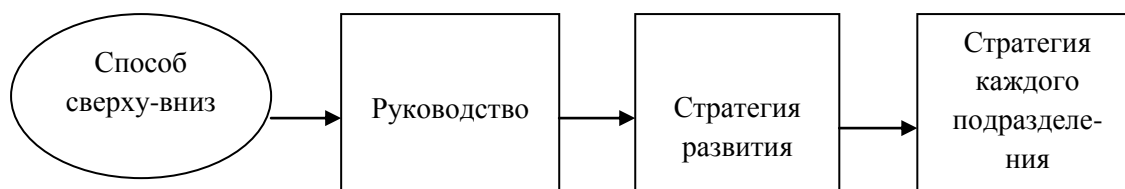


Рисунок 2 – Способ формирования кадровой стратегии «сверху-вниз»

По отношению к внешней среде предприятие может разрабатывать и реализовывать различные кадровые стратегии. На рисунке 3 представлена матрица возможных кадровых стратегий в зависимости от уровня устойчивости предприятия и уровня роста численности персонала, работающего в нем.

| Уровень роста численности персонала | | Высокий | Средний | Низкий | |
|-------------------------------------|--|----------------------------------|---------------|---------------|--|
| | | Уровень устойчивости предприятия | | | |
| Высокий | | Поле 1 | | | |
| Средний | | | Поле 2 | | |
| Низкий | | | | Поле 3 | |

Рисунок 3 – Матрица кадровых стратегий

Анализ управления человеческими ресурсами на отечественных предприятиях на основании матрицы кадровых стратегий выявил, что:

- большинство организаций принадлежит полю 3 и характеризуется негативными факторами в отношении кадров;
- существует объективная необходимость в изменении кадровой стратегии в силу ее неэффективности в рыночных условиях.

Таким образом, придерживаясь данной матрицы, можно разработать оптимальную кадровую стратегию, позволяющую эффективно управлять персоналом на российских предприятиях.

Устойчивость предприятия в сфере кадровой политики определяют ряд факторов непосредственно связанных с качественными характеристиками персонала.

В соответствии с данными устанавливаются условия оценки экспертами качества персонала, а также разрабатывается примерный перечень качества персонала, а также разрабатывается примерный перечень качеств персонала и определяется и определяется их весомость по категориям в зависимости от специфики деятельности предприятия.

**Варианты кадровых стратегий в зависимости от уровня устойчивости предприятия
и уровня роста численности персонала**

| Наименование поля | Возможные варианты кадровой стратегий |
|--------------------------|---|
| Поле 1 «Рост» | <ul style="list-style-type: none"> • Рост общей потребности в кадрах; • Появление новых рабочих мест; • Привлечение, отбор и оценка персонала; • Разработка программ обучения и повышения квалификаций персонала; • Повышение уровня заработной платы; • Улучшение условий и организации труда; • Повышение уровня мотивации и стимулирование персонала; • Расширение пакета социальных услуг |
| Поле 2 «Стабильность» | <ul style="list-style-type: none"> • Численность персонала – постоянно незначительно изменяющаяся; • Повышение уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и произведенной необходимости проводится на основе существующих мероприятий; • Уровень заработной платы носит стабильный характер • Мотивация и стимулирование персонала осуществляющегося по стандартным программам без каких – либо новшеств |
| Поле 3 «Спад» | <ul style="list-style-type: none"> • Сокращение численности персонала; • Дефицит рабочих мест; • Потеря высококвалифицированных специалистов; • Неудовлетворительные условия и организация труда работников; • Низкая заинтересованность персонала в конечных результатах труда; • Снижение уровня производительности труда работников; |

Исходя из выше сказанного, можно заключить, что качественная оценка персонала позволяет: выделить конкурентные преимущества персонала и качества, которые требуют развития; повысить уровень конкурентоспособности предприятия в целом при преобладании положительных качеств персонала.

На основании разработанной стратегии предприятия в сфере управления кадрами предприятие может строить эффективную кадровую политику.

Кадровая политика – это:

1 целостное явление;

2 подсистема работы с персоналом;

3 составная часть антикризисного управления организаций.

Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ по преодолению кризиса непосредственно зависят от стратегии деятельности кризисной организации. Тип стратегии задает основные варианты целей и способов деятельности организации: предпринимательство (поиск

новых рынков и продуктов); динамический рост (расширение присутствия на рынке); прибыльность (максимизации прибыли за счет снижения затрат, сокращения вложений в развитие производства); ликвидация (продажа с целью изменения профиля деятельности или прекращение работы предприятия).

Кадровая политика в период кризиса предполагает решение следующих задач:

1 Формирование команды адаптивных менеджеров, способны разработать и реализовать программу выживания и развития организации.

2 Выявление и сохранение ядра кадрового потенциала организации, то есть менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для нее.

3 Реструктуризация кадрового потенциала в связи: с организованными преобразованиями в ходе реструктуризации предприятия; с реализацией инновационных процессов; с диверсификацией производства; с полной реорганизацией.

4 Снижение социально-психологической напряженности в коллективе.

5 Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

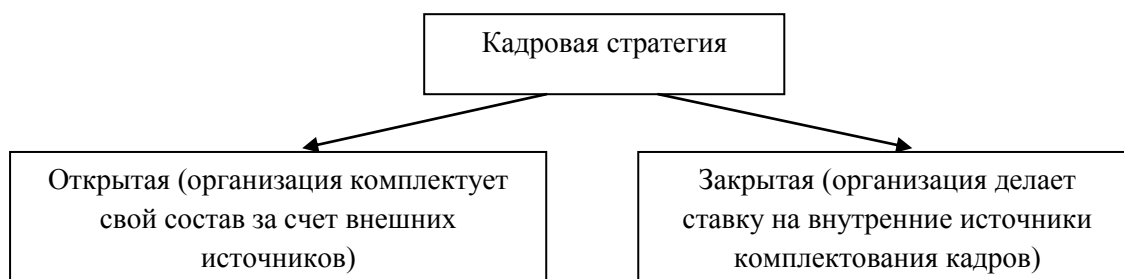


Рисунок 4 – Кадровая стратегия организации к внешней среде

Таким образом, организация, в зависимости от уровня стабильности своего положения, может реализовывать различные кадровые стратегии (рисунок 4):

– открытая кадровая стратегия предполагает комплектование кадров за счет внешних источников;

– закрытая кадровая стратегия предполагает комплектование кадров за счет внутренних источников.

Виды стратегии бизнеса и составляющие стратегии управления персоналом в виде схем представлены на рисунках 5 и 6.

Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой зависимости стратегических решений по управлению развитием предприятия и системой управления персоналом. Чаще всего, общая стратегия представляет собой комбинацию различных вариантов стратегий, опираясь на значимость и ожидаемый результат каждой.

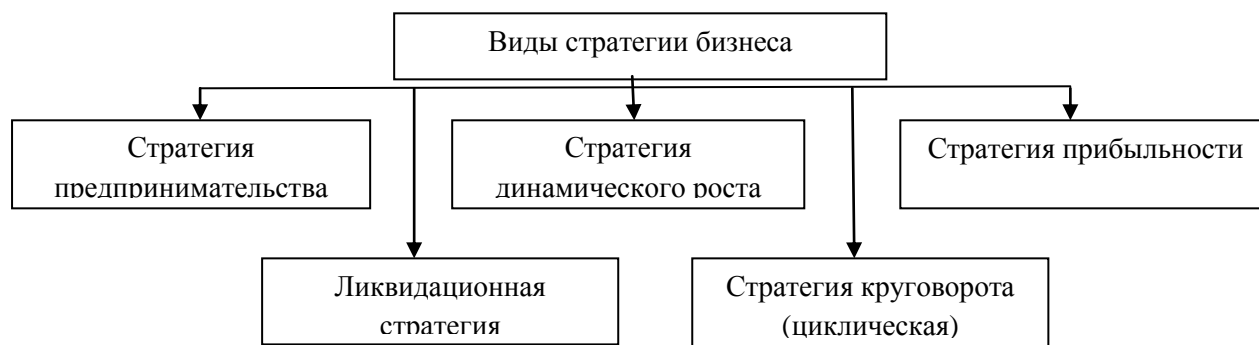


Рисунок 5 – Виды стратегий бизнеса

Таким образом, нахождение оптимального соотношения между стратегией развития самого предприятия и стратегией управления персоналом в соответствии с имеющимися ресурсами, компетенцией персонала, его идеями, амбициями, инициативностью и предприимчивостью является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность и эффективность функционирования условиях рынка.

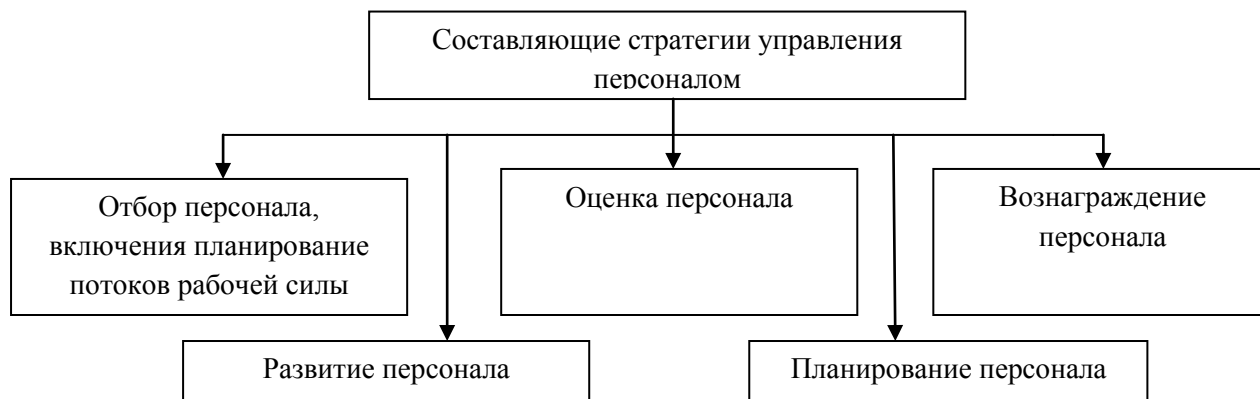


Рисунок 6 – Составляющие стратегии управления персоналом

Таблица 2

Взаимосвязь стратегии бизнеса с технологией управления персоналом

| Тип технологии бизнеса | Требуемые характеристики персонала | Технология управления персонала |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| <u>Циклическая стратегия</u> Основное – спасти организацию, меры по сокращению затрат на персонал осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. | Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальнейшие перспективы | 1) Требуются разносторонне развитые работники 2) Система стимулов и проверки заслуг по результату 3) Большие возможности для сотрудников, но тщательный отбор разнообразной формы. |
| <u>Предпринимательская стратегия</u> В центре внимания | Работники должны быть новаторами, инициативными, | 1) Отбор и расстановка кадров: поиск людей способных идти на риск и доводить дело до конца |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| быстрое осуществление ближайших мер; нацеленность на высокоэффективные проекты с учетом финансового риска при минимальном количестве действий | контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности | 2) Вознаграждение: на конкурентной основе, беспристрастное 3) Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая 4) Развитие: неформальное, ориентированное на наставника Планирование перемещений: в центре интерес служащих, подбор рабочего места, соответствующего интересам работника |

На основании проведенных исследований авторами был составлен общий алгоритм антикризисного управления персоналом на предприятиях, представленный на рисунке 7.

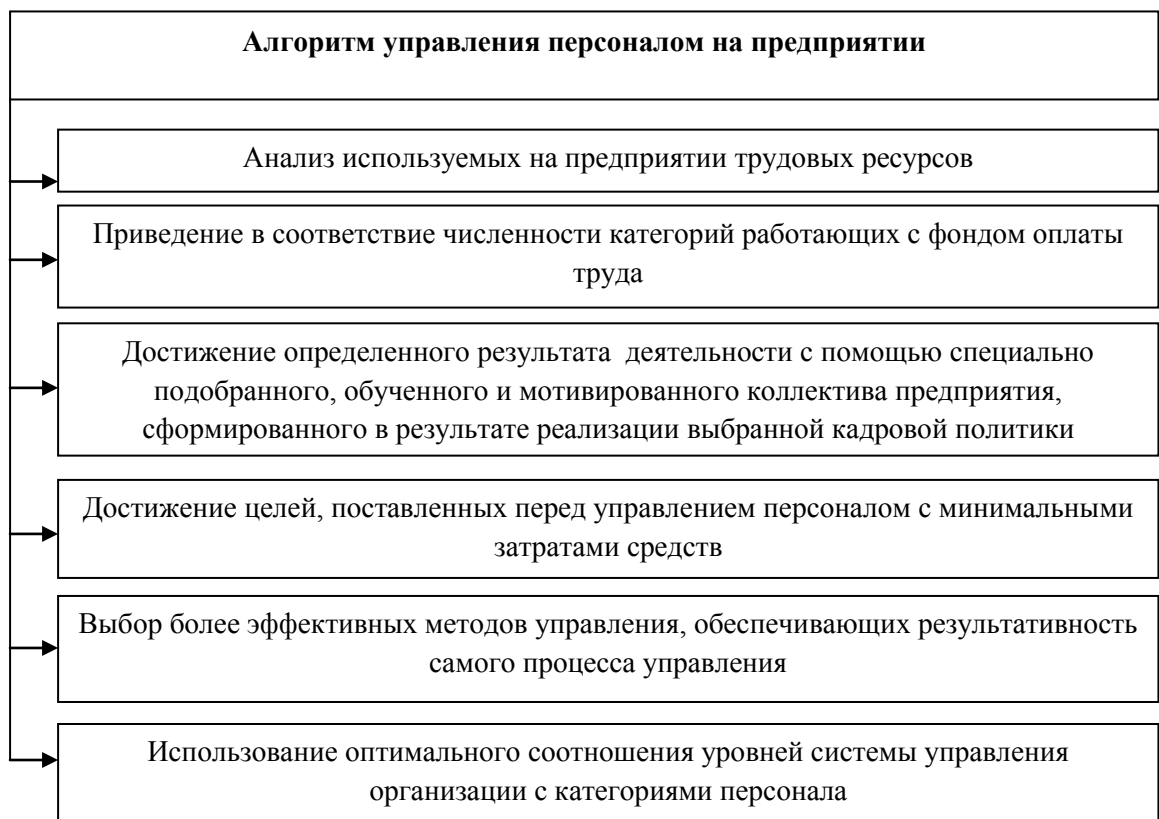


Рисунок 7 – Алгоритм антикризисного управления персоналом

Придерживаясь данного алгоритма управления персоналом на предприятиях, можно решить такую кадровую проблему, как несоответствие численности работников критерию оптимальности в рамках определенной организационной структуры, что позволит предприятию эффективно работать в условиях рыночной экономики и избежать кризиса.

Таким образом, жизнеспособность и успешная деятельность фирм в настоящее время все больше определяется тем, насколько они готовы переключить свое внимание с традиционных методов управления персоналом

на новые, более эффективные кадровые технологии. Приведенные в статье разработки помогут сформировать оптимальную кадровую стратегию предприятия, реализация которой приведет к повышению степени эффективности управления человеческими ресурсами и предприятием в целом.

DEVELOPMENT AND REALIZATION OF PERSONNEL STRATEGY

Martynova N. A.,

student of Kovylkinsky branch of Ogarev Mordovia State University, Saransk

Fedjakina M. B.,

lecturer of chair of management of Kovylkinsky branch of Ogarev Mordovia State University, Saransk

In article theoretical aspects of development and implementation of personnel strategy of the enterprise, and also variants of personnel strategy depending on level of stability of the enterprise and level of growth of number of the personnel are discussed.

Key words: strategy, the personnel, personnel strategy, anti-recessionary personnel strategy, personnel selection.