

УДК 316.3

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© А. Э. Нуриджанов

*Российский государственный социальный университет
Россия, Республика Башкортостан, 450000 г. Уфа, ул. Комсомольская, 14.
Тел./факс: +7 (347) 223 21 35.
E-mail: anurid@rdwufa.ru*

Стратегия управления персоналом является эффективным, но недостаточно широко и комплексно используемым инструментом в практике повышения результативности деятельности предприятия. Практическое применение современных методов, основанных на измерении показателей эффективности персонала, связанных с мотивирующей оценкой персонала. Важным элементом технологии является то, что работники максимально ориентируются на качественное исполнение своих функций, а значит – на достижение общефирменных целей. Формируется мотивация на достижение функций.

Ключевые слова: стратегия, стратегическая область деятельности, стратегия управления персоналом, балльная система оценки работы и мотивация персонала.

Актуальность изучения стратегий управления персоналом обусловлена рядом факторов, важнейшими из которых являются дефицит квалифицированных специалистов и рабочих, кадровый голод, вызванный снижением числа трудоспособного населения в силу ухудшения демографической ситуации, а также несоответствием образования соискателей потребностям рынка труда (структурной безработицей) и обострением борьбы компаний и предприятий за таланты. И нарастание этих проблем ведет к замедлению роста ВВП и потере нашей страны конкурентоспособности на мировом рынке.

Одним из первых теоретических основ понятия «стратегия управления персоналом» и ее роли в управлении предприятием в целом и повышении эффективности его функционирования стал разрабатывать в 20–30-х годах XX века Анри Файоль. Также свой вклад в формирование и развитие стратегии управления персоналом внесли так называемая Школа управленческого моделирования, основанная в Великобритании в годы Второй мировой войны, научная революция 40-50-х годов XX века и ускорение научно-технического прогресса, детерминировавшие осознание необходимости реорганизации управленческой системы.

Сегодня в коммуникационной сфере многих людей, связанных с выполнением управленческих функций, фигурируют термины «стратегия», «стратегическое управление» и «стратегическая область деятельности», однако, как показывают результаты проведенных нами в 2003 и 2007 годах исследований, многие из них даже не догадываются о том, что их использование не только в качестве речевых конструкций, но и в качестве реальных управленческих механизмов может значительно повысить эффективность работы их предприятий.

В конце 50-х годов XX века в условиях возросшего количества проблем адекватного реагирования на изменяющиеся условия внешней среды происходит окончательное заимствование термина «стратегия» из милитаризированной (военной) сферы в так называемые мирные, «гражданские»

отрасли, где он претерпевает контекстуальное изменение. В результате сегодня под стратегией понимается «определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей; общий курс действий организации на определенный период» [1]. В рамках данной работы мы, присоединяясь к Г.Р. Райтеру, будем определять стратегию как логически последовательную интегрированную схему принятия решений, упреждающую влияние среды, определяющую назначение организации, ее долгосрочные цели, планы действий и распределение ресурсов и обосновывающую распределение задач на высшем и среднем уровнях управления [2], на которых осуществляется принятие стратегических решений. К подобного рода решениям относятся, помимо прочих, «открытие новых путей в сфере персонала, приоритетов, программ и инициатив» [3].

В эффективно управляемых предприятиях стратегии разрабатываются во всех сферах и по всем направлениям их деятельности и ориентированы на решение таких задач, как:

- адаптация системы к изменяющимся экзо- и эндогенным факторам или условиям;
- проведение необходимых изменений в структуре и функциях системы и ее основных звеньях;
- создание организационной структуры, соответствующей данным изменениям;
- подбор, обучение и удержание управленческих кадров, способных реализовать данные стратегические изменения на практическом уровне управления деятельностью всех структурных компонентов системы.

Стратегическая область деятельности руководства любого предприятия включает в себя ряд следующих определенным образом направленных стратегий.

Прежде всего, это стратегия развития предприятия, в рамках которой осуществляется определение смысла существования (миссии), цели, задач и требующихся для их реализации ресурсов.

Как показывает практика, эффективное развитие предприятия невозможно без адекватной стратегии управления персоналом (кадровой политики). Она включает в себя совокупность действий по отношению к сотрудникам предприятия, позволяющих добиться реализации организационных целей развития.

На выбор и формирование стратегии управления персоналом оказывают влияние жизненный цикл предприятия и в частности конкретный этап, переживаемый в текущий момент; место управления персоналом в общей системе управления предприятием; система ценностей и личностные особенности руководителя предприятия; уровень развития применяемых на предприятии кадровых технологий [4].

В рамках стратегии управления персоналом, прежде всего, деятельность руководства ориентирована на решение вопросов оптимизации деятельности сотрудников организации, внедрения и реализации различных методов стимулирования и мотивации их деятельности, предоставления сотрудникам различных льгот, проявления заботы о них и тому подобных.

Так, например, издательская компания «Альянс Медиа Пресс» использует балльную систему оценки качества работы персонала, которая позволяет отслеживать через количественные показатели не только качественный уровень работы сотрудников, но и его динамику, своевременно контролировать и оптимизировать работу персонала.

В частности, управляя динамикой показателей качества работы сотрудников, под которыми в рамках данной работы мы понимаем совокупность количественно измеряемых результатов трудовой активности персонала, руководство обеспечивает выполнение поставленных планов продаж, совершенствование клиентского обслуживания, повышение качества ведения клиентских баз, оптимизацию обратной связи с клиентами и регулирование внутренней коммуникации между сотрудниками разных подразделений (а именно, отделов продаж, маркетинга, рекламы и реализации).

В соответствие с разработанными в результате качественного анализа бизнес-процессов базовыми и дополнительными критериями качества работы сотрудников различных отделов предприятия были установлены нормативы трудовой деятельности и показатели эффективности, специфичные для каждого конкретного отдела. Нами используются четкие измеримые требования к исполнителям функциональных обязанностей, для унификации были последовательно расписаны этапы бизнес-процессов. Так, для отдела реализации базовыми показателями являются количество реализованной продукции, число заключенных договоров, сроки реализации. Для отдела маркетинга и рекламы – количество проведенных исследований, написанных отчетов, предложенных рекомендаций, проведенных консультаций с сотрудниками других отделов. Для сотрудников производственного отдела –

количество оформленных объявлений, допущенных опечаток и неточностей и ряд других.

Рассмотрим более подробно систему количественных показателей качества работы на примере отдела продаж ООО «Альянс Медиа Пресс», представляющего собою отдел продаж, типичный для многих малых предприятий сферы услуг, действующих на территории Республики Башкортостан, по своей организационной структуре, количеству сотрудников и уровню технологического обеспечения работы.

Параметры (показатели) качества работы внесены в CRM-систему, технически позволяющую производить мониторинг и начисление баллов за выполнение параметров с учетом установленных нормативов в любой момент времени в рамках отчетного периода, который в ООО «Альянс Медиа Пресс» равен одному месяцу. Проведена унификация процесса продаж, для чего он разбит на этапы. Система фиксирует количество и продолжительность звонков, суммарную длительность работы с телефоном и факсом каждого сотрудника, количество выписанных счетов, установленных и заполненных контактов, созданных договоров, актов и иных документов, а также ряд других показателей, соблюдение нормативов выработки по которым является свидетельством высокой производительности труда сотрудника и качества его работы. Процесс оценки полностью объективен и исключает человеческий фактор при начислении баллов.

Сумма баллов определяется нормативами по каждому из параметров оценки и автоматически выводится CRM-системой.

Данные показатели являются ключевыми для характеристики качества работы сотрудника отдела продаж. Помимо них в практике используются также дополнительные критерии, оценивающие выполнение вспомогательных и сопутствующих видов работы. Например, к их числу можно отнести количество отправленных писем с курьерами, по почте и e-mail рассылки, количество консультаций с дизайнерами, отделом маркетинга и рекламы и так далее.

При адекватном регулировании базовых оценочных показателей, которое способны выполнять не только руководители отделов и предприятия, но и сами линейные сотрудники, значительно возрастает эффективность их работы. Существуют лишь две сложности в применении этого метода, заключающиеся в том, что для выработки стандартов оценки требуется время и серьезная аналитическая работа, а также в необходимости автоматизированной системы. Но в случае, когда это удается выполнить, результаты позволяют наблюдать резкий качественный скачок в развитии и функционировании компании уже к концу второго месяца применения метода.

Итак, итоговая балльная оценка качества работы каждого сотрудника отдела продаж формируется на основе следующих количественно измеряемых показателей:

Таблица 1

Базовые количественные показатели качества работы менеджера отдела продаж

Ф.И.О. / Измеряемые показатели	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Менеджер 5	Всего	Среднее	Максимум	Минимум
Количество дней, в которые осуществлялись контакты с клиентами	12	18	20	20	17	87	17	20	12
Количество контактов с клиентами в месяц	21	405	791	612	451	2280	456	791	21
Количество выписанных счетов	6	64	258	124	15	467	93.4	258	6
Количество звонков клиентам	121	1036	1035	1007	824	4023	804.6	1036	121
Количество визитов к клиентам	11	194	18	190	105	518	103.6	194	11
Количество предприятий в клиентской базе	22	576	1668	553	322	3141	628	1668	22
Количество предприятий (за определенный период), с которыми не велась работа	1	61	392	49	18	521	104.2	392	1
Количество новых клиентов за месяц	0	1	82	1	1	85	17	82	0
Сумма баллов	93	184	174	200	109	–	152	200	93

Наблюдая динамику балльных оценок, возможно не только отследить изменения эффективности работы сотрудников, но и выявить факторы, препятствовавшие в конкретный период высокой эффективности работы и производительности труда (рис. 1).

В частности, использование метода балльной оценки качества работы сотрудников позволяет аргументировать необходимость совершения ими конкретных производственных действий, соблюдать технологию работы и придерживаться структуры бизнес-процессов. Являясь логически взаимосвязанными, показатели (табл. 1.) образуют систему таким образом, что при невыполнении одного из них неизбежно снижается качество работы в целом. Как мы убедились на опыте внедрения данного метода в ООО «Альянс Медиа Пресс» и в результате обсуждений данного метода с руководством других малых предприятий, от сотрудника отдела продаж трудно ожидать выполнения плана продаж в случае пренебрежения им звонками клиентам и проведением деловых встреч и переговоров. И напротив, когда нормы по этим показателям выполняются, четко прослеживается выполнение плана продаж [5–7].

Имея в наличии такую аналитическую информацию, руководитель, активно занимающийся управлением своей компанией, имеет действующий инструмент по совершенствованию положения дел и фактически «управляет по отклонениям».

Кроме того, балльный метод рассчитан на мотивацию сотрудников. Используемые механизмы субъективного сравнения, как правило, вызывают у персонала разочарование и оказывают демотивационное воздействие. По нашим наблюдениям, сотрудники, как правило, мотивируются по двум основным направлениям (ось координат): индивидуальный рост и взаимное сравнение. Как собственные потребности побуждают работника к индивидуальным достижениям, так и сравнение своих результатов с чужими вызывает напряжение и желание превзойти, которое может быть конструктивным в случае открытия руководством предприятия равных возможностей для всех сотрудников (речь идет о возможностях карьерного роста, уровня заработных плат, доступа к дополнительному бизнес-обучению и так далее). Создание конструктивного напряжения, некоторой состязательности выводит мотивацию сотрудников на более высокий уровень достижения результатов и самоорганизации труда.

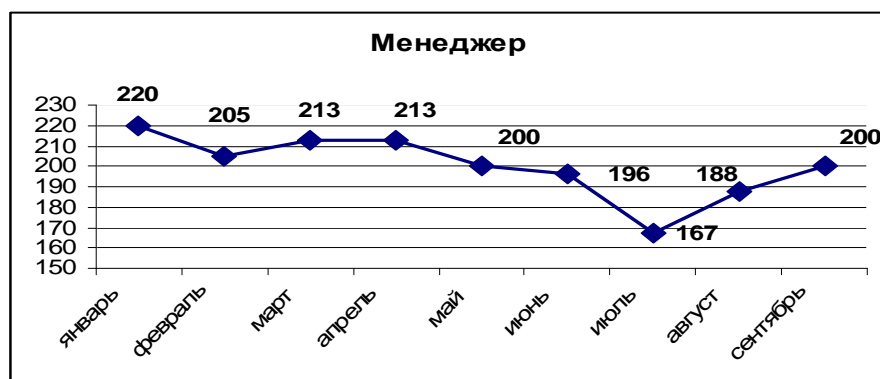


Рис. 1. Динамика показателей эффективности работы менеджера в период с января по сентябрь 2007 года, рассчитанная в баллах.

С одной стороны, баллы задают границы индивидуального роста, ориентиры развития сотрудников, и, с другой стороны, искусственно создают необходимый для руководства уровень напряжения и производственной конкуренции. В связи с этим метод мотивирующей оценки персонала позволяет при повышении заработной платы перейти от принципа «почему?» к принципу «за что?». В данном случае работник видит конкретные возможности своего продвижения и может сознательно влиять на них. Его карьера становится предметом и результатом его решений. Максимальная индивидуализация мотивирующей оценки обеспечивается за счет того, что каждый работник видит собственные резервы и направления совершенствования, то есть то, чего не хватает в работе именно ему. Этот метод соединяет оценку и мотивацию персонала в одной процедуре, вследствие чего становится ненужной затратная по времени и прочим ресурсам аттестация персонала.

Таким образом, лечатся распространенные оргпатологии – рассеивание целей, автаркия подразделений, неуправляемость и другие.

Данный метод вовлекает мотивацию в широкий спектр личностных потребностей и ресурсов: помимо заработка появляются возможности получения нового статуса, самореализации, более высокой самооценки, признания и так далее. Это означает «многопараметрическое соединение индивида с организацией, более полное его проявление в ней» [8].

Как показывает наша практика и проведенный нами анализ опыта многих других предприятий Республики Башкортостан, активное и грамотное использование стратегии управления персоналом приводит к повышению конкурентоспособности предприятия, росту прибыльности и занятию лиди-

рующих позиций в своем сегменте рынка. Несмотря на довольно высокую степень изученности основных социальных технологий, используемых в процессе формирования и реализации стратегии управления персоналом, данная научная проблема не утрачивает своей актуальности. В современном обществе ускоряется трудовая мобильность, обостряется конкуренция, что обуславливает потребность в дальнейшем изучении стратегии управления персоналом как важного фактора оптимизации эффективности деятельности предприятия. При всей теоретической проработанности данной темы и обилии публикаций, до сих пор отсутствуют легко тиражируемые и общедоступные алгоритмы практического внедрения стратегии управления персоналом через измеримые требования и показатели эффективности. Таким образом, наши практические разработки являются актуальными и востребованными.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е. М.: Интел-Синтез, 2000. С. 81.
2. Райтер Г. Р. Для чего нужно стратегическое планирование? Вып. 1. М.: Экономика, 1999. С. 19–20.
3. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001. – С. 255.
4. Могилевкин Е. Типы кадровой стратегии в современной организации: выбери правильно! Режим доступа: <http://www.hr-ua.com/articles/924>
5. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2005. С. 9–23.
6. Шарапов В. М., Шарапова Е. В. Универсальные технологии управления. М.: Техносфера, 2006. С. 152–163.
7. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня М.: Добрая книга, 2005. С. 111–166.
8. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. – 542 с.

*Поступила в редакцию 16.05.2008 г.
После доработки – 03.07.2008 г.*