

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОСНОВНОЙ РАБОЧИЙ ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

И.Е. ЯНОВ, *асп. каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита предприятий МГУЛ*

irnov@pochta.ru; stonel@rambler.ru

Мировая теория и практика управления в последние годы претерпевают серьезные изменения в стратегии управления, которые сопровождаются неоднозначностью оценок и подходов по целому ряду проблем. В настоящее время мы занимаемся поисками правильного решения и пересматриваем все классические теории управления. Т. Питерс считает: «По существу массовое производство было ключом к нашим успехам, но времена меняются. Оно не может больше оставаться средством достижения успеха. На смену ему приходит качество, соответствие потребностям заказчика».

Об этом же говорит известный американский специалист в области управления качеством Джемс Харрингтон: «Мы старались построить американский хозяйственный механизм на ряде жестких формул, которые бы обеспечивали успешное развитие экономики. Такой подход дает только один неременный результат – банкротство фирмы в итоге. Единственное, в чем можно быть уверенным, – это в том, что впереди нас ждут перемены. Нам нужно разработать новые стратегии управления, которые будут являться основным рабочим инструментом системы управления персоналом».

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации

приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности [2].

Стратегия управления человеческими ресурсами (кадровая стратегия, персонал – стратегия), относится к разряду функциональной, подчиненной генеральной стратегии организации, вытекает из нее, развивает и детализирует.

Согласно нашей точке зрения, все разрабатываемые стратегии должны приспосабливаться и подчиняться общей стратегии организации. В то же время общая стратегия организации и стратегия управления персоналом должны разрабатываться и развиваться как единое целое. Это означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. С точки зрения перспективы развития всей организации этому способствует наличие у них высокой компетентности, а как результат – возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

– для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией – как стратегия на общеорганизационном уровне. В.Р. Веснин в этом случае говорит о концентрированной стратегии, т.к. «объект, на который направлена функциональная стратегия, представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части»;

– для отдельных сфер деятельности бизнеса многопрофильной, диверсифицированной организации – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы.

Стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, т.к. они имеют различия в структуре персонала, профессиональной подготовке и по другим вопросам. В.Р. Веснин указывает в этом случае на диверсифицированную стратегию, поскольку речь идет о «разделении, и стоит задача обеспечить независимое развитие частей при их взаимной поддержке».

В крупных организациях подразделения разбросаны по всему миру, они функционируют в различных природно-климатических зонах, с разной демографической ситуацией, состоянием рынка труда, культурными и национальными традициями, кадровая стратегия не может не быть диверсифицированной, учитывающей специфику конкретных условий. В то время как в локальных, узкоспециализированных организациях с однородным составом персонала она должна быть концентрированной.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое, но и в том и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип организации. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом очевидна.

Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики.

Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствием направления стратегии кадровой политики.

Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование для решения задач организации в рыночных условиях. Соответственно стратегии управления персоналом мы будем рассматривать параллельно с кадровыми стратегиями.

По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три варианта стратегий: лидерство в низких издержках, дифференциацию и фокусирование.

Стратегия лидерства в низких издержках ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах в результате максимизации объемов продаж стандартных товаров массового спроса, что позволяет снижать цены и завоевывать на основе этого новые рынки. Соответствующая ей кадровая стратегия – привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации, т.к. нет необходимости в использовании высококвалифицированных работников.

Стратегия дифференциации состоит в концентрации усилий организации на нескольких приоритетных направлениях. Поскольку эти направления могут быть разнообразными, то вариантов такой стратегии на практике существует огромное множество и кадровая стратегия должна ориентироваться на персонал узкой специализации и высокой квалификации.

Стратегия фокусирования заключается в выборе организации одного сегмента рынка, для реализации на нем одной из предыдущих стратегий, т.е. кадровая стратегия будет одной из описанных выше.

В.Р. Веснин, детализируя стратегию развития, подразделяет ее на четыре вида: стратегию роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.

Стратегия роста присуща организациям, которые стремятся в кратчайший срок занять лидерскую позицию. Для них характерны постоянные высокие темпы увеличения масштабов деятельности, наращивание конкурентных преимуществ, внедрение на новые рынки. Стратегия подобных организаций ориентирована, прежде всего, на привлечение лиц высочайшей квалифика-

ции с предпринимательскими задатками, и важнейшей задачей такой стратегии должно быть создание надлежащей системы оплаты труда и поощрения работников, а также обеспечение возможностей служебного и научного роста.

Стратегия *умеренного роста* предназначена для организаций, действующих в традиционных сферах. Продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами – основная цель данной стратегии. В этом случае необходимо придерживаться ориентации на закрепление кадров и стабилизацию персонала.

Стратегия *сокращения масштабов деятельности* предполагает санацию организации и избавление от всего устаревшего. Направления кадровой стратегии будут сводиться к организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве.

Результаты исследований стратегий, направленных на выявление преимуществ и недостатков, позволяют нам сделать несколько вполне определенных выводов: на практике чаще всего имеет место комбинированная или селективная стратегия, которая включает элементы вышеуказанных стратегий в том или ином соотношении. В ее рамках одни организации или рыночные сегменты организации развиваются быстро, другие – умеренно, третьи – стабилизируются, четвертые – сокращают свою деятельность. На наш взгляд, в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштаба деятельности. Соответственно мы можем выделить три вида стратегии: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания).

Каждая из этих стратегий отдельно или в комбинации, должна способствовать:

- усилению возможностей организации в области персонала противостоять конкурентам на соответствующем рынке, чтобы эффективно использовать сильные стороны во внешнем окружении;

- увеличению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования

трудового потенциала и формирования квалифицированного персонала;

- развитию способностей персонала для достижения целей организации, а также личных целей работников.

Созданию стратегии предшествует анализ структуры персонала, технологий, рынков продукции и труда, общественных ценностей, трудовых отношений, общей стратегии, эффективности использования рабочего времени, данных прогноза развития производства и занятости [1].

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого и систематического анализа факторов внешней и внутренней среды. Без такого анализа не может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в соответствии с ее стратегией.

К внешней среде относится макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие воздействие и контакты с системой управления персоналом, политические факторы, экономические факторы, социально-демографические факторы, правовые, экологические, природно-климатические, научно-технические, культурные. Что касается непосредственного окружения, сюда можно отнести местный рынок труда, его структуру и динамику, кадровую политику конкурентов, рыночную инфраструктуру, мониторинг окружающей среды (качество внешней среды), здравоохранение, науку и образование, культуру, торговлю, транспорт, общественное питание, строительство, бытовое обеспечение. К внешней среде относится национальное трудовое законодательство, взаимоотношения с отраслевым профсоюзом и перспективы развития рынка труда. Большинство внешних факторов носит ярко выраженный национальный оттенок, отражающий устоявшиеся традиции того или иного общества.

К внутренней среде, как правило, относят: принципы, методы, стили управления, кадровый потенциал организации, структуру персонала, текучесть кадров и абсентеизм, уровень ротации персонала, структуру знаний и навыков персонала, загруженность работников, производительность труда, меры социальной защиты, финансы организации,

уровень организации производства и труда, организационную культуру, уровень развития системы управления персоналом. Но самыми значимыми факторами мы считаем структуру и цель организации, ее территориальное размещение, морально-психологический климат в коллективе.

В результате анализа внешней и внутренней среды выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

Для создания стратегии необходима совместная работа многих людей, поэтому крупные организации создают специальные группы людей для этих целей. Как правило, в них входят специалисты высшей квалификации, руководители основных подразделений, внешние консультанты и эксперты. Они разрабатывают ключевые стратегии, альтернативные модели и возможные варианты развития событий.

При разработке и выборе стратегии управления персоналом организация должна ориентироваться на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации. В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

– критерий степени соответствия ситуации в организации с точки зрения внешних

и внутренних факторов и ее собственных возможностей и устремлений;

– критерии преимущества в конкурентной борьбе. Показателем является наращивание конкурентных преимуществ организации за счет эффективной стратегии. Как правило, каждая организация может иметь несколько конкурентных преимуществ, относящихся к разным элементам ее внутренней среды: маркетингу, технологии, реализации продукции и т.д. Например, конкурентные преимущества, относящиеся к профессиональным навыкам персонала, следующие: степень овладения технологией, компетентность в области дизайна, умение создавать рекламу, ноу-хау в области контроля качества;

– критерий интенсивности работы. Он показывает, что стратегия, повышая интенсивность работы организации, способствует достижению наиболее значимых параметров – росту прибыльности, росту долгосрочной деловой активности, росту конкурентоспособности;

Говоря о перспективах разработок стратегий управления персоналом, мы считаем, что на данном этапе развития общества необходим переход к стратегическому управлению персоналом.

Библиографический список

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин. – М.: ПРСПЕКТ, 2009.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2009.