

## ТЕМА 4 СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

*Цель: выявить суть и содержание стратегического управления персоналом, классификации стратегий и реализации стратегии управления персоналом.*

Стратегическое управление персоналом, как вид управленческой деятельности, ориентирован на обеспечение достижения организационных целей. При этом осуществляется гибкое регулирование и своевременные изменения в деятельности по управлению персоналом в зависимости от степени динамичности среды. Это становится неотъемлемым компонентом деятельности организаций в динамичных условиях их функционирования.

Сущность стратегического управления персоналом в общем виде составляют разработка стратегии его перспективного развития, ее реализация и постоянная адаптация к изменяющимся условиям динамичной среды.

Стратегия – это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего. Функциональной, производной от корпоративной стратегии является стратегия управления персоналом. Стратегия управления персоналом – это прежде всего концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии организации. Это генеральная линия в работе с персоналом, которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом.

Эффективная стратегия управления персоналом должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа: правильно выбранные долгосрочные цели управления персоналом, глубокое понимание влияния факторов среды управления персоналом, реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия в области управления персоналом.

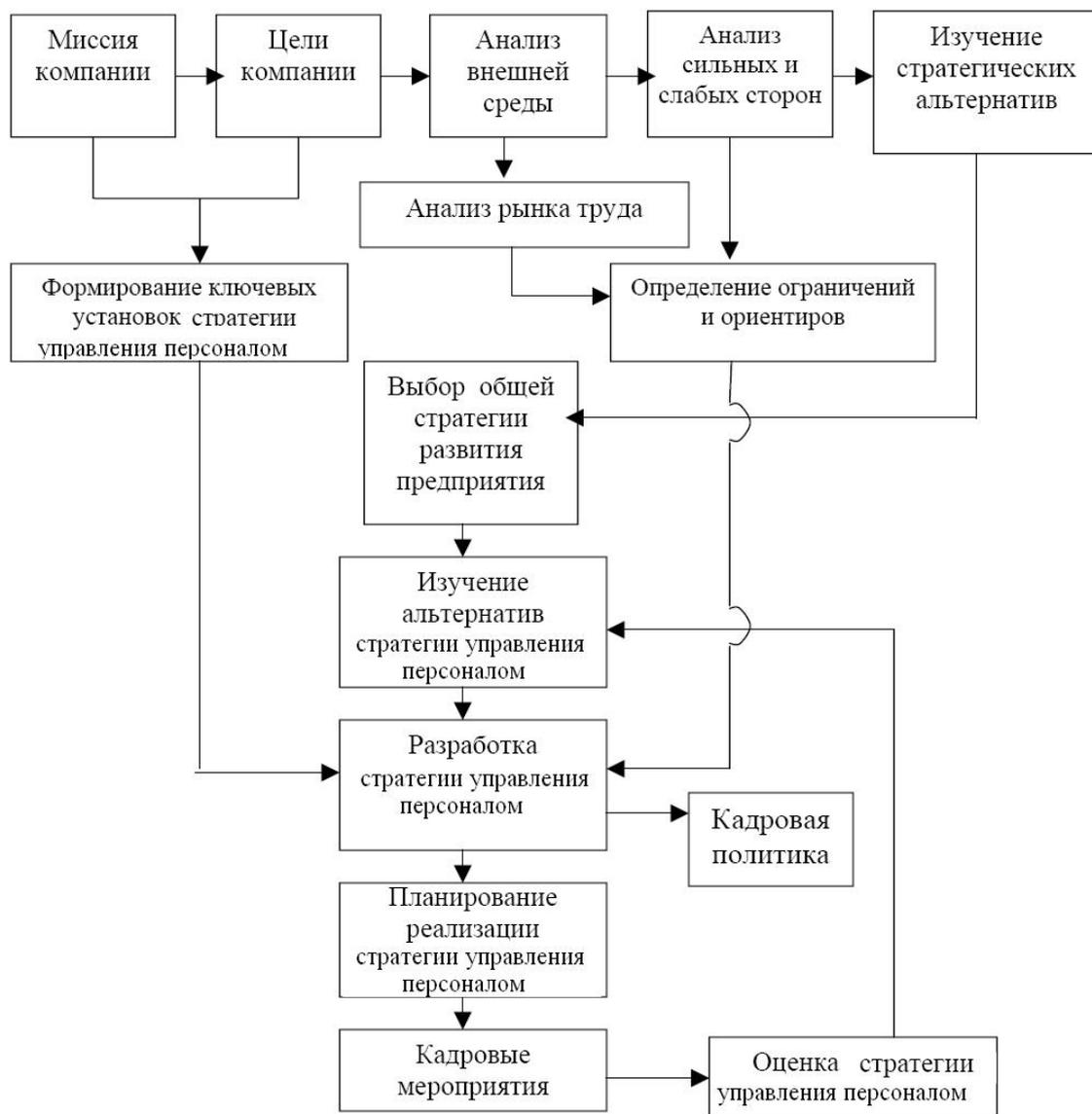


Рисунок 4.1 – Основные этапы формирования и реализации стратегии управления персоналом организации

Рассмотрим основные стадии стратегического управления персоналом.

1 Стадия анализа. Сущность стадии заключается в том, чтобы выявить и объективно оценить факторы, имеющие наибольшее значение для развития организации. Для этого, как правило, используются такие инструменты как определение угроз и вероятностей внешнего окружения и SWOT-анализ.

2 Составление планов предполагает формулировку стратегий с учетом текущей ситуации и возможностей развития, а альтернативной стратегии при невозможности реализовать выбранную. На этой стадии также формулируются цели, задачи и миссия организации.

3 Реализация стратегии управления персоналом. Данный этап реализуется через разработку и выполнение программ, правил, процедур, регламентов и бюджетов, которые можно классифицировать в качестве планов на среднюю и краткую перспективу.

Миссия управления персоналом – это генеральная цель управления персоналом организации.

Миссией организации является воспринимаемый всем трудовым коллективом и администрацией, сопоставленный с высшей целью организации комплекс внутренних принципов, административных установлений и нравственных норм, убеждений и ценностей, а также определённых правил поведения и взаимоотношений.

Миссия должна быть оформлена документально в виде особого нормативного акта. Необходимость этого обусловлена тем, что отношения внутри трудового коллектива в рабочем процессе строятся подчас между очень разными, и социально, и психологически, людьми, обладающими разными характерами, темпераментами, жизненными воззрениями и ценностями. Но при этом отношения между ними должны быть подчинены определённым принципам, общим для всех без исключения. Это необходимо для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций, неизбежно связанных с рабочим процессом.

*Главная цель управления персоналом* – привлечение, эффективное использование и развитие высококвалифицированных специалистов, которые будут лояльно относиться к компании.

*Цели второго уровня.* Разработка стратегии управления с учётом изменяющихся условий, прогнозирование и перспективное планирование персонала, построение системы мотивации и материального стимулирования.

*Цели третьего уровня.* Выполнение анализа потребности в специалистах, новых сотрудниках и рабочих местах, динамики развития персонала, трудовых ресурсов, качества труда и жизни. Планирование развития персонала на основе полученных данных, планирование социального развития подчинённых.

Цели управления персоналом можно разделить на четыре группы:

*Экономические* – направлены на достижение заданной величины прибыли.

*Научно-технические* – обеспечивают современный уровень производства и продукции.

*Производственно-коммерческие* – направлены на обеспечение конкурентоспособности продукции и её необходимой реализации.

*Социальные* – обеспечивают нужный уровень удовлетворённости персонала качеством и оценкой его работы.

Цели системы управления персоналом напрямую зависят от специфики деятельности компании, объёмов этой деятельности и поставленных руководством стратегических задач. Все цели управления персоналом образуют единую систему, называемую «дерево целей».

На систему управления персоналом влияют факторы внутренней и внешней среды организации.

*Внутренняя среда управления персоналом* – то, чем можно управлять. А именно совокупность характеристик компании, прямо влияющих на положение и перспективы организации. К компонентам внутренней среды относятся:

- миссия и [стратегия развития компании](#);
- структура взаимоотношений;
- стиль управления и система подчинения;
- этика и корпоративная культура;
- численность и компетентность штата.

Внутренняя среда формируется менеджментом компании и зависит от целей, которые ставит перед собой бизнес на конкретном этапе развития. Другими словами, стиль работы и поведения сотрудников формирует имидж организации и стиль ведения дел, влияет на восприятие потребителями и конкурентами.

*Внешняя среда управления персоналом* – это совокупность внешних субъектов и факторов, которые влияют на положение и перспективы организации. При этом сама организация не может оказывать влияние на внешние факторы (в отличие от внутренних).

Во внешнюю среду управления входит макросреда и часть микросреды.

*Макросреда* – совокупность факторов, единых для всех компаний, ведущих деятельность в конкретном регионе и специализирующихся на определенных товарах и услугах. Элементы, составляющие макросреду:

- ✓ законодательство страны и субъекта;
- ✓ экология;

- ✓ уровень конкуренции;
- ✓ политические аспекты;
- ✓ культура;
- ✓ поведение потребителей.

Действия других участников рынка: поставщики, контрагенты.

Если разбить составляющие макросреды на отдельные элементы, то каждый из них становится микросредой.

Стратегии управления персоналом классифицируются по следующим параметрам.

*1. В зависимости от объекта:*

- децентрализованная – учитывающая специфику условий деятельности для крупных многопрофильных фирм, подразделения которых функционируют в различных природно-климатических, экономических, демографических и т. п. условиях;
- централизованная – для небольших, узкоспециализированных организаций с однородным составом персонала.

*2. По способу реагирования на изменения среды:*

- внутренняя – система управления персоналом реагирует приспособлением к изменениям организации и среды;
- внешняя – система управления персоналом пытается изменить среду так, чтобы она лучше соответствовала возможностям системы и организации в целом.

*3. С точки зрения выбора стратегии:*

- инновационная – характеризуется наличием у персонала склонностью к инновациям и возможностью реализации нововведений во всех сферах деятельности организации;
- ориентированная на улучшение качества – предполагает активное вовлечение персонала в решение проблем, например, посредством организации «кружков качества»;
- стратегия сокращения издержек производства – направлена на оптимизацию численности персонала, предполагает поощрение экономии издержек производства.

*4. В зависимости от типа общей стратегии организации:*

- соответствующая стратегии предпринимательства,
- соответствующая стратегии динамического роста,
- соответствующая стратегии прибыльности,
- соответствующая стратегии ликвидации,
- соответствующая стратегии резкого изменения курса.

*5. В зависимости от базы стратегии:*

- базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания,
- базирующаяся на условиях, в которых функционирует компания,

- движимая амбициями.

*6. В зависимости от стадии развития организации:*

- стратегия на стадии рождения,
- стратегия на стадии роста,
- стратегия на стадии зрелости,
- стратегия на стадии сокращения и реорганизация или ликвидация

*7. В зависимости от механизма разработки и формализации:*

- интуитивная (низкая степень формализации процесса, единоличный стиль управления),
- авторитарная (высокая степень формализации процесса, единоличный стиль управления),
- классическая (высокая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления),
- спонтанная (низкая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления).

*8. По характеру:*

- реальная,
- провозглашаемая.

*9. В зависимости от определяющих условий внешней среды:*

- определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов;
- определяемая изменениями в технологии, организационной структуре предприятия;
- определяемая финансово-экономическим состоянием предприятия (ситуация банкротства);
- определяемая уровнем рыночных отношений во внутрифирменных и внешних связях предприятия (стратегия маркетинга персонала).

*10. В зависимости от целей и средств:*

- стратегия инвестирования – большая гибкость и приспособляемость работников, возлагаемые функции широки и четко не сформулированы; инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности;

- стратегия стимулирования – поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, четкая связь между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты;

- стратегия вовлеченности – значительная доля высококвалифицированных сотрудников, постоянное развитие и стимулирование творчества и инициативы, работа в командах на основе самоконтроля, высокая преданность сотрудников организации.

Выбрав соответствующую стратегию управления персоналом, предприятие переходит к ее реализации.

Реализация стратегии управления персоналом, как и любой другой, связана с оценкой ее эффективности. Правильно выбранная стратегия управления персоналом обеспечивает:

- 1) своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

- 2) формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;

- 3) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других льгот;

- 4) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- 5) рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости стратегии управления персоналом в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора стратегии управления персоналом.

Риск не реализовать выбранную стратегию управления персоналом либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

- а) с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции;

б) с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;

в) с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;

г) с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

Одним из стратегических направлений является оценка персонала. Центральное место в стратегии управления персоналом отводится компетенциям. Стратегическое управление предполагает, во-первых, оценку в процессе отбора кандидатов на вакантные рабочие места, на соответствие их характеристик стратегическим целям и задачам; во-вторых, оценку компетенций работающих; в-третьих, анализ потребностей развития персонала с учетом стратегии организации (уровня несоответствия требуемых компетенций фактическим).

Высокая значимость оценки персонала в стратегическом управлении связана с определенным взглядом на сущность, содержание и виды данного процесса. Оценка персонала - это многоэтапный, последовательный процесс изучения индивидуальных свойств и (или) результатов деятельности работника в различных целях в рамках управления персоналом организации. При этом оценка выступает в качестве системного процесса, элементами которого являются взаимосвязанные и взаимообусловленные виды, субъекты, методы, показатели оценки.

При оценке стратегии управления персоналом нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов.

Также необходима проверка стратегии управления персоналом на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования в целях изучения реакции со стороны коллектива на выбранную стратегию управления персоналом, а на материалах территориальной службы занятости проводить анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

