

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

генеральный директор **Сорочайкин И.А.**

НП «Институт анализа экономики города и региона», г. Самара, Россия

Понятие стратегии управления персоналом появилось в странах Западной Европы как ответ на сложившиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х г. на предприятиях этих стран. Создавшиеся условия диктовали необходимость дальнейшего развития теории управления, способствовали увеличению числа функций менеджмента, расширению области применения стратегического подхода в управлении персоналом. Однако, условия повышенного риска и неопределенности, которыми сопровождается переход к рыночной экономической системе в России, существенно отличаются от тех, к которым привыкли менеджеры в странах с более стабильными рыночными отношениями. Уникальность условий определяет характер задач, которые приходится решать управленцам в России. Одно из основных требований российского рынка — способность принимать нестандартные решения, поскольку единого шаблона действий не существует, из чего следует невозможность слепо перенять западный опыт. Наиболее сильные и жизнеспособные компании используют передовые технологии, имеют продуманные цели, высоко мотивированный и грамотный персонал, который практически отождествляет себя с компанией. Это гибкие, быстро и уверенно развивающиеся компании. Но вряд ли они добились успеха, копируя чью — то стратегию развития.

При переходе к рыночной экономике, задачи, стоящие перед российскими менеджерами, оказались гораздо труднее тех, которые стоят перед их западными коллегами. В России требуется не просто создать систему управления, которая бы отражала уже имеющийся уровень общественного сознания и ценностей, необходимых для развития рыночных отношений, а сначала сформировать сами ценности. Если в плановой экономике требования к работнику сводились к выполнению полученного задания в пределах установленных норм, то в условиях свободного рынка предприятие с таким подходом к управлению персоналом просто не сможет эффективно функционировать и производить конкурентоспособную продукцию. Стратегия разрабатывается, как правило, на высших уровнях руководства, а тактика — на уровне среднего звена, направлена на выполнение краткосрочных задач и рассчитана на более короткий промежуток времени.

Однако растет и число предприятий, руководители которых осознают, что долгосрочную эффективность предприятия необходимо строить на принципах стратегического менеджмента. При стратегическом менеджменте необходимо планировать ресурсобеспечение деятельности по наиболее универсальным ресурсам. Одним из наиболее универсальных видов ресурсов являются кадры (люди). Целью кадровой стратегии является взаимосвязь стратегических планов предприятия с системой управления и развития персонала. Кадровый потенциал предприятия должен полностью соответствовать реализации его стратегических целей. Таким образом, появляется необходимость в управлении развитием человеческих ресурсов.

Построение системы управления человеческими ресурсами обусловлено тем, что реализация намеченной стратегии развития организации напрямую связана с соответствием качественных и количественных характеристик кадрового потенциала будущим потребностям организации. Вследствие этого возникает необходимость в определении кадровой стратегии и соответствующей ей кадровой политики, ориентированных на достижение организационных целей, в объединении стратегического и оперативного аспектов в работе с кадрами. Это позволит обеспечить реализацию важной задачи для руководства предприятия — возможность управлять человеческим ресурсом как любым другим.

Понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» существенно отличаются друг от друга. Управление человеческими ресурсами (УЧР) охватывает все решения, касающиеся регулирования отношений между персоналом и организацией. Это означает, что УЧР становится все более тесно связанным с главной стратегией предприятия. Из всех особенностей УЧР, которые отличают его от традиционного управления кадрами, самая фундаментальная — его интеграция в стратегию предприятия. Управление персоналом — это больше текущая оперативная работа с кадрами, а управление человеческими ресурсами включает привязку стратегии развития организации через разработку кадровой стратегии, формирование и осуществление рациональной кадровой политики к деятельности по управлению персоналом организации.

Постоянное усиление конкуренции и необходимость непрерывного совершенствования производства через внедрение новых технологий привели к выдвиганию на первый план фактора человеческих ресурсов. Персонал из дополнения к основной технологической составляющей производства превратился в главное действующее лицо этого процесса, а вложения в развитие персонала из статьи расходов превратились в одно из основных направлений инвестиций. Стало ясно, что эффект от инвестиций в основной и оборотный капитал (закупка более современного оборудования, увеличение количества потребляемого сырья, расширение площадей) несопоставим с влиянием на размер прибыли таких же объемов финансовых вложений в программы по повышению квалификации персонала, мотивации и стимулированию проявлений инициативы на местах, привлечению внешних специалистов. В результате такого смещения акцентов изменился и подход к организации управления персоналом, исходя из которого, можно выделить следующие направления изменений:

Таким образом, главной целью развития человеческих ресурсов (РЧР) является обеспечение организации хорошо подготовленными и мотивированными специалистами в соответствии с целями и стратегией предприятия. Организации, уделяющие внимание РЧР, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку и степенью удовлетворения покупателей.

Зачастую цели компании отличаются некоторой двойственностью: для внешних наблюдателей и потребителей продукции компании, с одной стороны, и для ее собственных сотрудников — с другой. Цель

предприятия по самой своей природе носит стратегический характер — это увеличение прибыли и расширение производства. В то же время цели работников, как правило, скорее тактические — это увеличение зарплаты, улучшение условий труда, справедливое отношение и продвижение по службе. Все остальные элементы развития необходимо выстраивать в соответствии со стратегическим планом, учитывая все сферы взаимодействия организации с работниками, органично вписывая их в общую стратегию предприятия, или скорее исходя из нее.

Следовательно, стратегический план управления персоналом — это составная часть стратегического плана организации. Его стержнем являются миссия и цели организации, на основе которых разрабатываются кадровая политика и кадровая стратегия, т. е. методы, которые в долгосрочной перспективе будет использовать подразделение управления персоналом. Под кадровой стратегией здесь следует понимать систему общих положений, идей, принципов и требований, определяющих все аспекты менеджмента персонала в организации. Ее разработка невозможна без интеграции между

На практике, как в России, так и за рубежом большинство предприятий ограничивается управлением персоналом, с точки зрения оперативного подхода. Учитываются только интересы собственников, отсутствует комплексность в реализации отдельных функций управления персоналом. Вероятно, внедрение в практику стратегического управления персоналом является важнейшей задачей менеджмента XXI века. Необходимой предпосылкой является переход на макроуровне к модели устойчивого развития, которая предполагает учет в экономических решениях экологически допустимых нагрузок.

В самой организации внедрение стратегического управления персоналом дает огромный выигрыш за счет получения синергетического эффекта. Современные исследователи отмечают, что для его получения необходимо соблюдение следующих условий:

- хорошее развитие системы адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда;
- наличие гибкой системы организации работ;
- использование систем оплаты, построенных на принципах всестороннего учета персонального вклада и уровня профессиональной компетентности каждого работника (особое внимание должно уделяться оценке и вознаграждению работника);
- высокий уровень участия работников и рабочих групп в обсуждении проблем и принятии управленческих решений;
- делегирование полномочий подчиненным, что является важнейшим, и в то же время труднейшим принципом управления персоналом;
- функционирование разветвленной системы коммуникаций, которая, как отмечалось выше, является интегрирующим фактором всей модели стратегического управления персоналом.

Таким образом, стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляя единое целое. Но и в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной стратегии.