

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Г. В.Крылов, студент 4 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет им Н.П.Огарева».

В статье изучена система стратегического управления персоналом организации; выявлены основные недостатки системы стратегического управления персоналом; определены основные направления совершенствования системы стратегического управления на исследуемом предприятии.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, стратегическое управление персоналом, кадровая политика, обучение персонала, набор персонала, отбор персонала, квалификация персонала, оценка персонала, мотивация

В современных условиях глобальной конкуренции и ускорения научно-технического прогресса организации испытывают постоянное давление конкурентов, заставляющее непрерывно совершенствовать выпускаемую продукцию, расширять ассортимент оказываемых услуг, оптимизировать производственные и управленческие процессы.

В тоже время, продукты, технологии, операционные методы и даже организационные структуры устаревают с небывалой скоростью, а знания и навыки сотрудников компании становятся главным источником долгосрочного процветания любой компании. Деловые и личностные качества сотрудников являются основополагающим фактором, влияющим на общий успех предприятия в условиях современных рыночных отношений.

Как известно, люди играют особую роль в развитии организаций. С одной стороны, они являются создателями предприятия, определяют его цели, выбирают методы их достижения. С другой стороны, люди – важнейший ресурс, используемый всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве – как персонал предприятия – они нуждаются в управлении.

Сущность философии управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, созданы условия для справедливых, равно-

правных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации; каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки; каждый имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные условия труда. Такой ценой администрация завоевывает преданность персонала организации и затраты на создание таких условий непременно окупаются. На предприятии, где администрация не заботится о повышении качества трудовой жизни, она не способна управлять своим персоналом, в таком случае управление персоналом выступает, как стратегическая категория.

По Кибанову, стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выжить, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [3, 170].

Известные теоретики в области менеджмента также рассматривают взаимосвязь стратегии управления персоналом от выбранной стратегии развития организации, что представлено в таблице 1 [2, 33].

Т а б л и ц а 1

Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

Тип стратегии	Требования к компетенции персонала	Составляющие стратегии управления персоналом
1	2	3
Предпринимательская стратегия (проекты с высокой степенью риска; ограниченность ресурсов; в центре внимания – быстрые осуществления ближайших мер)	Сотрудники, обладающие высокой инициативностью, умеющие рисковать, брать на себя ответственность, способные к коммуникациям.	Отбор, расстановка кадров характеризуются активным поиском сотрудников, обладающих требуемыми компетенциями. Оценка деятельности основывается на индивидуальных результатах, является формализованной. Вознаграждение сотрудников в форме привлечения к управлению.
Стратегия динамичного роста (характеризуется меньшей степенью риска, все процедуры имеют документальное оформление для осуществления контроля, осуществляется сопоставление текущих целей и имеющихся ресурсов.)	Должны обладать гибкостью к изменяющимся условиям, быть проблемно-ориентированными, способными к коммуникациям.	Осуществляется поиск мобильного и лояльного персонала. Оценка основывается на четко оговоренных критериях. Вознаграждение сотрудников: справедливое и беспристрастное Развитие персонала предполагает индивидуальное развитие сотрудников. Внутриорганизационное перемещение – в соответствии со служебно-профессиональными схемами продвижения сотрудников.

Окончание табл. 1

1	2	3
Стратегия прибыльности (в центре внимания – сохранение существующего уровня предприятия, сокращение финансовых затрат, возможное сокращение найма, управленческая система хорошо развита и предполагает систему различных процедур и правил)	Ориентация на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки - результаты –при относительно низком уровне риска; выполнение должностных инструкций.	Чрезвычайная жесткость. Оценка сотрудников ориентирована на результат. Вознаграждение основывается на заслугах и старшинстве. Развитие сотрудников – акцент на развитии компетентности в области поставленных задач.
Ликвидационная стратегия (характеризуется продажей активов организации, сокращение сотрудников)	Минимизация издержек, связанных с персоналом, нет особой потребности в персонале, упор на выполнение производственных задач, высококлассными специалистами.	Набор персонала – маловероятен. Оценка достаточно строгая, формализованная, основывается на субъективных критериях. Оплата в соответствии с заслугами, медленно растущая без дополнительных стимулов. Развитие сотрудников ограничено и определяется производственной необходимостью Продвижение сотрудников ограничено
Стратегия круговорота (цель – спасти предприятие. Сокращение затрат и высвобождение персонала, чтобы выжить.)	Сотрудники должны быть гибкими и ориентированными на организационные цели развития, на перспективные цели.	Отбор предполагает разностороннее развитие сотрудников, привлечение сотрудников поливалентной квалификации. Оценка – по результатам собеседования. Оплата исходя из индивидуальных заслуг. Развитие – тщательный отбор на замещение вакансии

Из таблицы видно, что персонал – стратегии носят функциональный характер. И сам процесс меняется в зависимости от выбранной организацией стратегии.

Несмотря на то, что многие современные менеджеры всё осознанней понимают, что ключ к эффективному управлению организацией лежит в области продуктивного использования человеческих ресурсов и состоит в эффективном управлении персоналом организации, они не меняют свои “наработанные схемы” и стараются получать прибыль, практически, не улучшая систему управления персоналом.

Изучив мнения многих авторов, можно говорить о следующих недостатках системы стратегического управления персоналом организации: поиск и отбор сотрудников на предприятие проводится не в соответствии со стратегией управления персоналом или кадровой политикой, а по факту возникновения «горящей» вакансии; отбор из соискателей работы на предлагаемую должность производится формально, по мало кому понятным критериям компетентности;

невозможность внедрения необходимых улучшений инициативными сотрудниками кадровой службы в организацию процесса работы из-за бюрократизации и «закостенелости» высшего руководящего звена; отсутствие в управлении кадровой службой людей «реформаторского» типа; отсутствие кадровой стратегии; слабо развитые социально-психологические методы мотивации персонала (доска почета, почетные грамоты и т.п.); отсутствие «пропаганды» перемен и нового видения сотрудниками дальнейших перспектив; равнодушные отношения в коллективе к успехам коллег; наличие только материального стимулирования; негативное отношение к креативности персонала; нежелание работодателя повышать квалификацию своих работников; высокая текучесть кадров; руководство принимает решение без учета мнения персонала; слабая развитость механизма карьерного роста; индивидуальные профессиональные качества количественными характеристиками содержательно не определены, начисления, увеличивающие базовую часть заработной платы, субъективны и зависят от мнения руководителя.

Суммируя мнения специалистов в области стратегического управления персоналом, можно предложить следующие рекомендации: необходимым условием успешной деятельности предприятия является квалифицированный персонал, т.е. необходим постоянный маркетинг кадров; расширение возможностей для творчества, увеличение свободы в действиях повышают степень удовлетворенности в результатах своего труда и, соответственно, улучшается качество производимой продукции; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности по объективным показателям; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале на перспективу; предложение сотрудникам организации дополнительных социально-экономических льгот и выплат: оплата праздничных дней, обеденного времени; медицинское страхование; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; предоставление льготных путевок в санатории, дома отдыха, как для сотрудников, так и для членов их семей; льготное кредитование на предприятии; детские сады для работников, имеющих детей дошкольного возраста; продажа сотрудникам продукции предприятия со скидкой; помощь в

разрешение жилищных проблем сотрудников и т.п.

Также не следует забывать, что система начисления заработной платы является основным источником недовольства сотрудников и текучести кадров, т.к. ее начисление зависит от мнения линейных руководителей. Лучшее средство избежать недовольства своих работников – показывать, за что они получают зарплату, тогда каждый работник сможет реально оценивать свой труд, сможет регулировать свой доход и влиять на его величину; не будет социальной напряженности в коллективе. Рассматривая вопрос о премии, следует отметить, что ценится и зарабатывается только тогда, когда не является обязательной ежемесячной выплатой. Только в этом случае, премия производит тот эффект, который должна иметь, т. е. является методом материального выражения потребности в уважении, самоуважении и признании способностей и значимости работника.

Комплекс данных мер способствует сокращению текучести кадров и усилению мотивации работников. Совокупность социально – экономических мер снимает с работника частично решение некоторых проблем, тем самым сотрудник во время работы больше внимания уделяет выполняемым операциям.

Таким образом, дальнейшее совершенствование системы стратегического управления персоналом является перспективным направлением, способным улучшить деятельность предприятия, повысить его эффективность и конкурентоспособность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
2. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М.: Дело, 1993. – 304 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638с.