

УДК 658.3.012.4 + 005.95
ББК У9(2)240

ЛОГИКА ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Резанович А.Е., к.п.н., кафедра антикризисного управления,
ФБГОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет (национальный
исследовательский университет)»

Аннотация. Для усиления конкурентных позиций на рынке предприятию необходимо профессионально разрабатывать как общую стратегию развития предприятия, так и стратегию управления персоналом. Логика её построения отражена в понимании сущности дефиниции «стратегия» и процесса стратегического управления; описании модели стратегического управления персоналом; раскрытии этапов разработки стратегии управления персоналом и интеграционных связей между стратегией управления предприятием и стратегией управления персоналом; выделении факторов, влияющих на эффективность реализации стратегии управления персоналом.

Ключевые слова: стратегия, стратегия предприятия, стратегия управления персоналом.

CONSTRUCTION'S LOGIC OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT'S STRATEGY

Rezanovich A.E., associate professor,
Candidate of Pedagogic Sciences, The Department of Crisis Management,
FGBOU VPO "South-Ural State University (National Research University)"

Abstract. To enhance the competitive positions on the market the company needs to develop professionally both general strategy of development of the enterprise and human resources management's strategy. The logic of its construction is reflected in understanding the essence of the definition "strategy" and the strategic management process; model description of a strategic human resources management; disclosure stages of development HR strategy and integration links between the strategy of enterprise management and human resource management strategy; allocation of the factors influencing the effectiveness of implementation of the HR strategy.

Keywords: strategy, business strategy, the strategy of human resource management.

В настоящее время роль персонала в устойчивом функционировании и развитии предприятий трудно переоценить. Именно от сотрудников предприятия зависят выполнение поставленных задач, разработка новых технологий, актив-

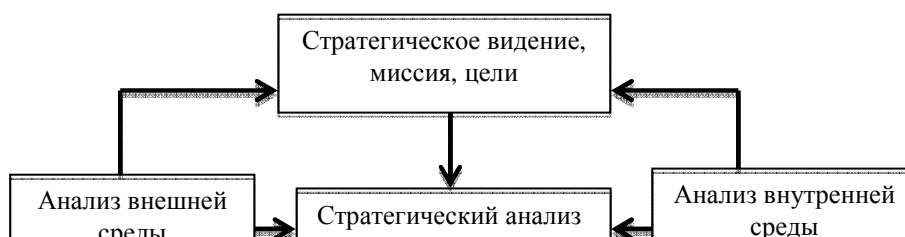
ность в решении возникающих проблем, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг. В этой связи HR-менеджеры все чаще стали задумываться о разработке стратегии управления персоналом.

Около 30 лет назад в зарубежной литературе появилось предложение осуществлять стратегическое управление персоналом как важнейшим ресурсом предприятия. Однако до настоящего времени этот вопрос остается спорным, так как не все теоретики и практики разделяют необходимость именно стратегического управления персоналом. При этом лидеры предприятий промышленности, строительства и электроники развивают данный аспект управления достаточно активно. Поддерживая позицию таких предприятий, осуществим анализ процесса разработки стратегии управления персоналом, выделив в нем ключевые этапы.

Понятие «стратегия» (греч . strategia, stratos– войско, ago– веду) имеет многовековую историю, пройдя путь от сугубо военного термина к многоаспектному представлению «планов и направлений действий, определяющих распределение ресурсов, фиксирующих обязательства по осуществлению ряда действий во времени для достижения поставленных целей»[4, с. 364].

Для определения этапов разработки стратегии управления персоналом воспользуемся методом сравнения корпоративной стратегии и непосредственно стратегии управления персоналом. Данный метод позволит определить отличия между ними, выработать индивидуальный план для разработки и внедрения стратегии управления персоналом, а так же найти точки соприкосновения при интеграции этих двух стратегий.

Общее представление о сущности стратегического управления дает схема В.В. Петрова (рис. 1) [3, с. 27].



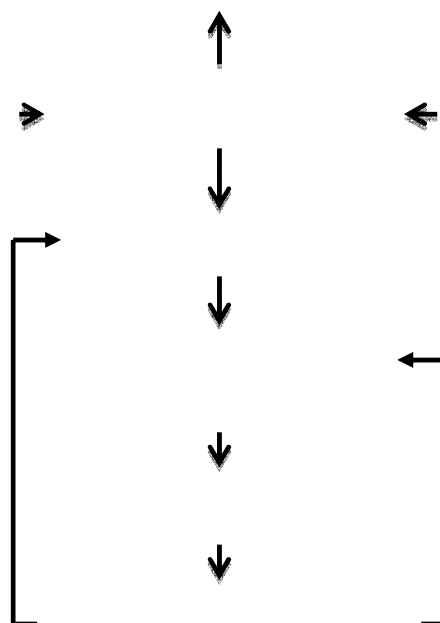


Рис. 1. Модель стратегического управления

Таким образом, стратегическое управление компанией, согласно данной схеме можно представить в виде трех укрупненных этапов:

1. Стратегический анализ;
2. Разработка стратегии;
3. Реализация стратегии.

Стратегический анализ представляет собой анализ внешней и внутренней среды, на основании которых составляется стратегическое видение, ставятся цели и формулируется миссия. Непосредственно этап разработки стратегий включает в себя: формирование концепции корпоративной стратегии, основанной на стратегическом анализе, оценку и выбор стратегии, стратегическую программу действий. Важно учесть тот факт, что при реализации стратегии должен постоянно проводиться контроллинг, он позволяет отслеживать все происходящие изменения, создавать информативную базу для последующей корректировки генеральной стратегии. На рис. 1 это отражено с помощью связи страте-

гического контроллинга с этапами оценки и выбора стратегии, разработки стратегической программы действий.

Сам процесс формулирования и реализации стратегии как единство взаимосвязанных решений хорошо обоснован и представлен Ф. Аналоуи и А. Карами (рис. 2) [1, с. 76].



Рис. 2. Формулирование и реализация стратегии как взаимосвязанных решений

Для нас представленная схема очень важна, так как в ней четко выделено влияние человеческих ресурсов на разработку и реализацию корпоративной стратегии через три основных субэлемента: организационная структура и взаимоотношения, организационные процессы и организационное поведение, а также стиль высшего руководства. В таком случае стратегия управления персоналом является функциональной стратегией корпоративной стратегии.

Необходимо отметить пользу стратегии управления персоналом на втором – определении ресурсной базы компании – этапе (рис. 2), так как человеческие

ресурсы (как уже отмечалось выше) являются одним из основных ресурсов компании и без их наличия реализация корпоративной стратегии невозможна. Четко формулирует эту идею М. Армстронг. Он так же говорит о системном методе формулирования стратегии управления человеческими ресурсами (рис. 3) [2, с. 104].

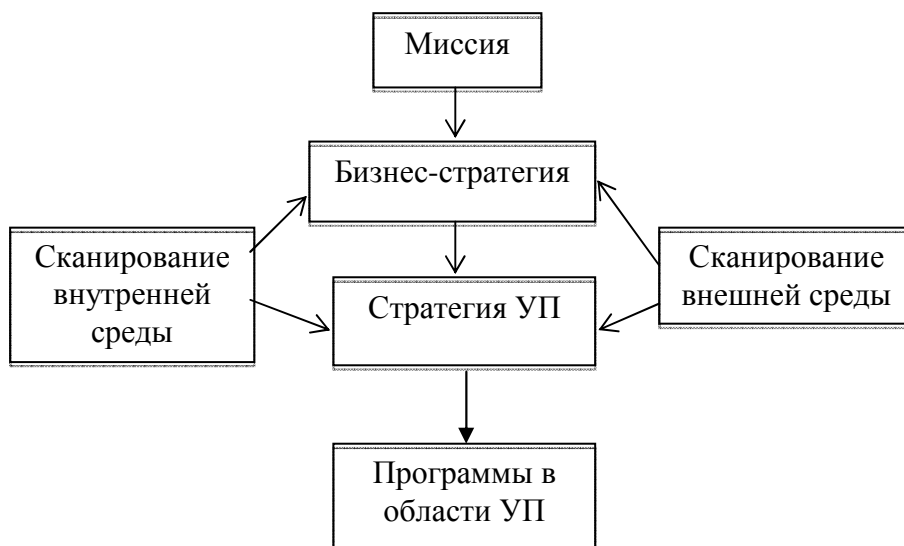


Рис. 3. Системная модель стратегического управления персоналом

М. Армстронг убедительно доказывает, что стратегия управления человеческими ресурсами полностью основывается на корпоративной стратегии. При этом он предлагает результаты стратегического анализа учитывать как в корпоративной стратегии, так и в стратегии управления человеческими ресурсами. Необходимо отметить, что М. Армстронг управление персоналом в стратегическом плане есть управление человеческими ресурсами. Эту точку зрения поддерживают многие ученые.

К предложенной модели, по нашему мнению, следует добавить этап, рассмотренный на рис. 1 – стратегический контроллинг. Для человеческих ресурсов он понимается как кадровый контроллинг. Его функциями будут: контроль реализации стратегии, обеспечение информацией, корректировка при необходимости стратегии управления человеческими ресурсами.

Процесс формирования стратегии управления персоналом можно представить в виде нескольких этапов:

- 1) анализ;
- 2) диагностика;
- 3) выводы и рекомендации;
- 4) планирование действий;
- 5) планирование ресурсов и выгоды.

Обратим внимание, что еще на этапе формулирования стратегии управления персоналом осуществляется планирование выгоды от ее реализации. Данное обстоятельство связано с последующей оценкой эффективности разработанной стратегии, так как необходимо понимать дала ли стратегия тот эффект, который от нее ждали, а если не дала, то в чем причина: в неэффективной реализации либо в ошибках при разработке.

Среди отечественных ученых, предложивших свою позицию по разработке стратегии управления персоналом, можно отметить С.В. Шекшню. Согласно его позиции, большое значение при стратегическом управлении персоналом имеют компетенции и их развитие (рис. 4) [5, с. 65]. Кроме того, отчетливо видно положение о том, что стратегия управления персоналом реализуется через различные подсистемы управления.

Недостатком данной модели, в отличие от системной, представленной М. Армстронгом, является то, что в ней не делается акцент на внешние и внутренние факторы, то есть подразумевается, что изменение стратегии управления персоналом происходит только при изменении генеральной стратегии. Такой подход лишает стратегию гибкости. А ведь стратегия управления персоналом должна иметь возможность и способность изменяться отдельно от стратегии компании, ведь не смотря на интеграцию с корпоративной стратегией, на нее могут влиять факторы, которые не влияют на корпоративную стратегию.

При сравнении корпоративной стратегии и стратегии управления персоналом можно выявить точки их соприкосновения:

- стратегия управления персоналом является функциональной стратегией корпоративной стратегии;

- стратегия управления персоналом должна быть интегрирована в корпоративную стратегию;
- стратегия управления персоналом должна способствовать реализации корпоративной стратегии, а не противоречить ей;
- стратегия управления персоналом должна обладать определенной гибкостью и способностью меняться под воздействием внешних и внутренних факторов вне зависимости от корпоративной стратегии;
- стратегия управления персоналом должна охватывать и реализовываться через все подсистемы управления персоналом.



Рис. 4. Модель формирования стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом обладает некоторыми особенностями реализации на предприятии. На это, в частности оказывают влияние ряд факторов, что подробно рассматривается многими учеными (М. Армстронг, И.Г. Владимирова, Ю.В.Вылгина, М. Магура, Д.В. Маслов, С.В. Щербина и др.). Анализ работ указанных авторов позволили нам систематизировать факторы, которые необходимо учитывать при построении стратегии управления персоналом.

*Факторы, влияющие на эффективность реализации стратегии
управления персоналом*

Фактор	Описание
Необходимость стратегического соответствия – интегрирования кадровой и организационной стратегии	Стратегическая интеграция необходима для придания целостности сочетанию организационной стратегии со стратегией УЧР, при этом последняя должна способствовать не только реализации первой, но и ее начальной разработке
Потребность в сильной корпоративной культуре	Рассматривается как фактор, который используется для максимизации эффективности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда
Наличие адаптивной организационной структуры, способной управлять инновациями	<ul style="list-style-type: none"> • Способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям; • ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем; • ограниченное действие во времени, т. е. формирование на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы; • создание временных органов управления.
Основывается на концепции обучающейся организации	<ol style="list-style-type: none"> 1) Гибкость в выработке стратегий; 2) сотрудники активно участвуют в разработке стратегий и тактик организации; 3) открытость информации; 4) контроль и учет способствуют развитию организации; 5) подразделения оказывают друг другу услуги в рамках организации; 6) гибкая система поощрений; 7) структура организации открывает возможности; 8) сбор и анализ информации о том, что происходит вне и вокруг организации, входит в обязанности каждого сотрудника; 9) присутствует постоянный обмен опытом с клиентами и партнерами; 10) атмосфера способствует обучению; 11) возможности для саморазвития сотрудников
Отношение к персоналу как к «стратегическому ресурсу» для достижения «конкурентного преимущества»	Персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие организации
Кадровый контроллинг как обязательная составляющая стратегии управления персоналом	Система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками

Таким образом, стратегия развития предприятия и стратегия управления персоналом взаимодополняют и взаимообогащают друг друга. Их разработка и реализация должна происходить в тесной взаимосвязи, что обусловит успешность предприятия в достижении поставленных целей.

Библиографический список

1. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Петров, В.В. Стратегическое управление / В.В. Петров. – Саратов: СГТУ, 2004. – 288 с.
4. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с. С. 364.
5. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

Файл: Rezanovich
Каталог: D:\Melcaseo\Documents
Шаблон: C:\Users\Melcaseo\AppData\Roaming\Microsoft\Шаблоны\Normal.dotm
Заголовок: ПАНФИЛОВА
Содержание:
Автор: Ирина
Ключевые слова:
Заметки:
Дата создания: 01.07.2014 11:22:00
Число сохранений: 13
Дата сохранения: 15.07.2014 11:35:00
Сохранил: Melcaseo
Полное время правки: 75 мин.
Дата печати: 16.07.2014 11:20:00
При последней печати
страниц: 9
слов: 1 913 (прибл.)
знаков: 10 908 (прибл.)