Лекция 3. Стратегия и кадровая политика организации

3.1. Уровни и этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом.
3.2. Факторы, определяющие стратегию управления персоналом.
3.3. Основные элементы, характеристики и виды кадровой.

3.1. Уровни и этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом.

В настоящее время в менеджменте особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом, который рассматривается как самостоятельное направление деятельности организации. Меняются цели, задачи, функции, повышается статус кадровых служб, трансформирующихся из традиционных отделов кадров в полноценные службы управления персоналом организаций. Руководители этих служб во многих организациях входят в состав топ-менеджмента и даже совета директоров. Возникает необходимость в определении стратегических направлений, целей и задач по работе с персоналом, т.е. в формировании стратегии управления персоналом организации. Стратегия управления персоналом, наряду с маркетинговой и финансовой стратегиями, является сейчас ключевой функциональной стратегией современной организации.

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 *[Управление персоналом организации: Учебник, 2001]*.

Основные черты стратегии управления персоналом:

1. *Стратегия управления персоналом* выводится из большого количества факторов и *связана, как правило, со стратегией организации в целом*.

2. *Цели управления персоналом являются частью организационных целей*. Таким образом, стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации (функциональной стратегией). Круг вопросов, очерченных этой стратегией, включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, систему вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии.

3. *Стратегия управления персоналом носит долгосрочный характер*, что не в последнюю очередь объясняется ее нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры трудового коллектива, причем такие изменения происходят, как правило, только через достаточно длительное время.

Таким образом, **фундаментальной целью стратегического управления персоналом** является создание стратегической способности организации - посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и мотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Более конкретная цель стратегического управления персоналом - формирование направления движения организации в изменчивой среде путем разработки и реализации целостной и действенной политики управления персоналом (кадровой политики).

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».

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.

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.

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



Рис. 1. *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 - определение ресурсной базы компании - этапе (рис. 1), 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. 2) [2, с. 104].

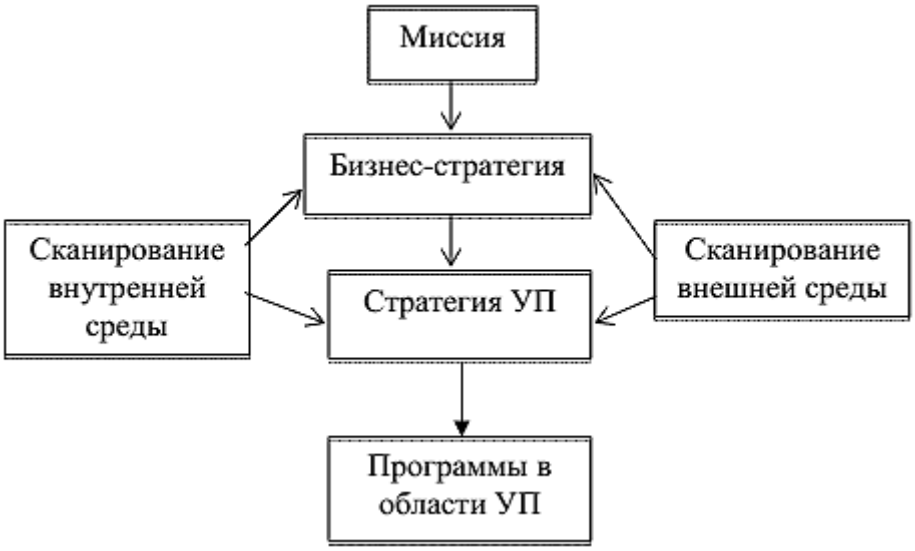


Рис. 1. *Системная модель стратегического управления персоналом*

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. Амстронг управление персоналом в стратегическом плане есть управление человеческими ресурсами. Эту точку зрения поддерживают многие ученые.

К предложенной модели, по нашему мнению, следует добавить этап - 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. 3) [5, с. 65].Кроме того, отчетливо видно положение о том, что стратегия управления персоналом реализуется через различные подсистемы управления.

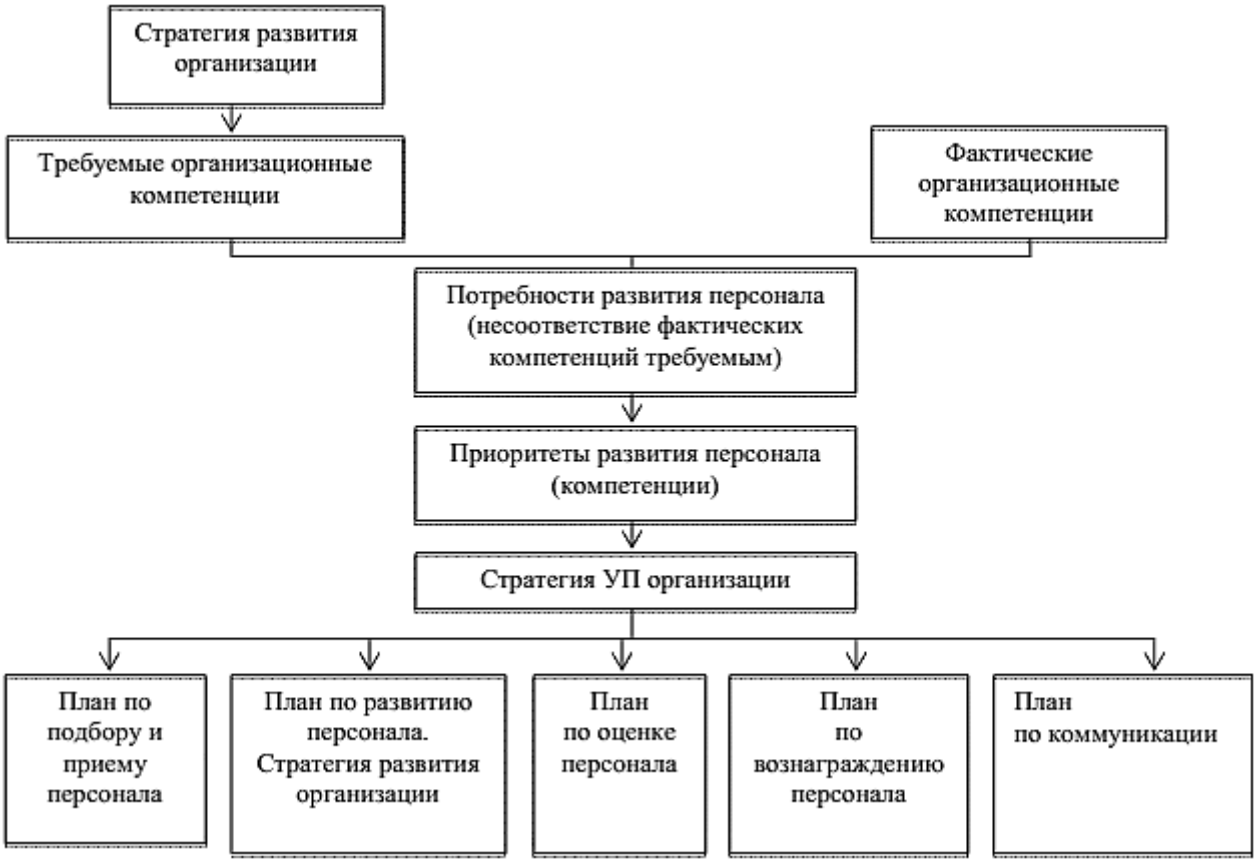


Рис. 3. *Модель формирования стратегии управления персоналом*

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 реализовы-ваться через все подсистемы управления персоналом.

Стратегия управления персонала 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.

3.2. Факторы, определяющие стратегию управления персоналом.

Таблица. *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	• 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	Гибкость в выработке стратегий; сотрудники активно участвуют в разработке стратегий и тактик организации; открытость информации; контроль и учет способствуют развитию организации; подразделения оказывают друг другу услуги в рамках организации; гибкая система поощрений; структура организации открывает возможности;

	сбор и анализ информации о том, что происходит вне и вокруг организации, входит в обязанности каждого сотрудника; присутствует постоянный обмен опытом с клиентами и партнерами; атмосфера способствует обучению; 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.

В рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей необходимо установить связи между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT(СВОТ),

Примерный набор возможностей

1. Развитый рынок труда региона.
2. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня.
3. Широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости.
4. Благоприятный имидж организации в регионе и др.

Примерный набор угроз

1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране.
2. Неблагоприятные демографические изменения.
3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе.
4. Сильная кадровая политика конкурентов.
5. Высокий уровень занятости населения в регионе и др.

Примерный набор сильных сторон

1. Развитая система управления персоналом.

2. Высокий уровень компетентности руководителей.
3. Высокий уровень квалификации специалистов.
4. Наличие инновационного потенциала у персонала.
5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом.
6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников.
7. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности.
8. Наличие системы социальной защиты.
9. Хорошие условия труда.
10. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.

Примерный набор слабых сторон

1. Отсутствие стратегических установок в области персонала.
2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом.
3. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации.
4. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом.
5. Наличие вакантных должностей.
6. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам.
7. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений.
8. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения.
9. Устаревшая система оценки результатов труда персонала.
10. Отсутствие системы служебного продвижения и др.

3.3. Основные элементы, характеристики и виды кадровой политики

Политика управления персоналом (кадровая политика) - это система принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом.

Большинство руководителей организаций и специалистов в области управления персоналом единодушно считают, что стратегия управления персоналом является составной частью общей корпоративной стратегии организации. И это действительно так. Однако на практике можно наблюдать самые разнообразные варианты их взаимосвязи, которые позволяют утверждать, что связь стратегии управления персоналом и стратегии организации в целом не является односторонней.

Варианты взаимосвязи общей стратегии организации и стратегии управления персоналом:

1. *Стратегия управления персоналом рассматривается как зависимая производная от общей стратегии организации*. В этом случае специалисты службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. *Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое*. Такая ситуация предусматривает активное вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач организации на корпоративном уровне. В свою очередь это предполагает наличие у них высокого уровня компетентности, благодаря которой они могут самостоятельно решать задачи в сфере управления персоналом с точки зрения перспективы развития всей организации и вносить, таким образом, собственный вклад в разработку общей стратегии.

3. *Общая стратегия организации разрабатывается с учетом реально существующей кадровой ситуации в организации и реально возможной стратегии управления персоналом*. Например, быстрому развитию крупных московских торговых сетей

(«Седьмой континент», «Перекресток», «Пятерочка») в других регионах России, в настоящий момент, сильно мешает ограниченность местных рынков труда и отсутствие квалифицированных специалистов, что осложняет процедуру набора персонала на местах. Это заставляет организации «вывозить» команды специалистов из Москвы в соответствующие регионы, а также проводить широкомасштабные программы подготовки необходимого персонала на местах. В такой ситуации при разработке общей стратегии организации ее руководству приходится увеличивать временные рамки освоения региональных рынков, ориентируясь на реальные условия и реально возможный вариант стратегии управления персоналом.

Важная **отличительная особенность** стратегии управления персоналом, заключается в том, что она тесно связана со всеми остальными стратегиями в организации, а управление персоналом представляет собой способ, посредством которого осуществляются все деловые стратегии организации *[Армстронг, 2002]*.

Основные этапы разработки стратегии управления персоналом и кадровой политики организации:

1. Формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии со стратегическими целями и задачами организации.

2. Разработка системы кадровых процедур, мероприятий и технологий.

3. Реализации конкретных мероприятий по управлению персоналом и оценка эффективности этих мероприятий (мониторинг, аудит персонала).

При разработке стратегии управления персоналом и кадровой политики организации необходимо учитывать **влияние внешних и внутренних факторов**.

Внешние факторы:

1. *Ситуация на рынке труда*. Спрос на персонал, его количественная структура, предложение персонала - ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, других органов обеспечения занятости, увольнения из организаций.
2. *Развитие технологии*. Определяет изменение характера труда, что влечет за собой изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала.
3. *Особенности социальных потребностей*. Учитывает структуру мотивации потенциальных сотрудников организации.
4. *Развитие законодательства*. Трудовое законодательство, его возможное изменение в ближайшее время, его особенности в области охраны труда и занятости.
5. *Кадровая политика организаций-конкурентов*. Изучение форм и методов работы с персоналом в этих организациях с целью выработки собственной стратегии поведения, возможное изменение кадровой политики.

Внутренние факторы:

1. *Цели организации*. Цели и задачи организации формируют стратегию и политику, как в области основной деятельности, так и в области управления персоналом.
2. *Финансовые ресурсы*. Оценка потребности и возможности организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом.

3. *Кадровый потенциал организации*. Анализ возрастной, образовательной и квалификационной структуры персонала организации. Оценка трудового потенциала работников.

В каждой организации в отношении персонала применяются специфические стратегии. Основным аргументом в пользу применения различных стратегий, наблюдаемых на практике, необходимо считать разницу в подходах и различные ситуации в организациях. Существенную роль при выборе стратегии управления персоналом играет, например, определенный рынок сбыта, на котором организация преимущественно реализует свои товары и услуги, специализация организации, изменение вида трудовых отношений, развитие технологии и другие факторы.

Существуют различные подходы к **классификации стратегий управления персоналом**, реализуемых современными организациями. В основе классификаций стратегий управления персоналом, как правило, лежат различные варианты их зависимости от целого ряда факторов:

- типа конкурентной стратегии;
- типа общей стратегии организации;
- стадии развития (этапа жизненного цикла) организации;
- миссии организации;
- способа реализации стратегии в организации;
- философии менеджмента.