

СТРАТЕГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена рассмотрению стратегии кадрового менеджмента как совокупности основных принципов и правил работы с персоналом с учетом существующего в организации типа кадровой политики, кадрового потенциала и организационной структуры. Описаны уровни управления в системе кадрового менеджмента, группы кадровых стратегий.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровая стратегия, менеджмент, виды стратегий

Одним из основных направлений современного менеджмента является стратегия кадрового менеджмента. В современном менеджменте под кадровой стратегией понимается определение перспективных целей, задач управления персоналом с учетом внешней среды, а также средств, методов, решений, ресурсов, при помощи которых наилучшим образом реализуется миссия, достигаются цели и решаются задачи, обеспечены конкурентные преимущества организации.

Кадровая стратегия организации – совокупность стратегических целей (сгруппированных по нескольким базовым направлениям кадровой стратегии) и стратегических подходов к достижению установленных целей.

В системе кадрового менеджмента целесообразно выделить: оперативный уровень управления (основу составляет кадровая работа), тактический уровень управления (управление персоналом), стратегический уровень управления (главенствует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Главными чертами в кадровой стратегии являются ее долгосрочный

характер, а также связь со стратегией организации в целом.

Остановимся на двух главенствующих группах кадровых стратегий - стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. Американский ученый М.Портер, выделяет три их варианта: лидерство в низких издержках; дифференциации; фокусирования.

При лидерстве в низких издержках кадровая стратегия должна быть сориентирована в основном на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Для ее осуществления, как правило, нет необходимости привлекать научные кадры, обладающие высоким уровнем творческого потенциала. Что касается управленцев, то предпочтительнее менеджеры административного склада.

Суть стратегии дифференциации - сосредоточение организацией своих усилий в нескольких ведущих направлениях, где она стремится достичь преимущество над другими. Кадровая стратегия, соответствующая ей, должна быть ориентирована на персонал с узкой специализацией и максимально высокой квалификации - научных работников, исследователей, разработчиков. Лидерские задатки менеджеров и их предпринимательская жилка очень важны и необходимы.

Рыночная стратегия фокусирования нацелена на выбор фирмой конкретного сегмента рынка и использование в нем одной из двух ранее представленных стратегий. Функциональная кадровая стратегия также должна соответствовать одной из описанных выше, учитывая то, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае следования стратегии дифференциации.

Если стратегия функционирования главным образом связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В современной кадровой политике классическими обозначены следующие стратегии: роста, умеренного роста, сокращения, сочетания.

В стратегии роста направление прежде всего на привлечение персонала как можно более высокой квалификации, людей, которые отличаются творческими и предпринимательскими задатками. Вопрос закрепления кадров не стоит особо остро, т.к. персонал часто еще находится в процессе формирования. Обеспечение надлежащих систем оплаты труда и мотивации; создание благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста являются наиболее важными моментами. А подчиненным значением обладают проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию.

Организациям, которые прочно занимают свои позиции и действуют в традиционных сферах, наиболее часто соответствует стратегия умеренного роста. Стратегии данного вида характерно привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в кадрах в этой кадровой стратегии иная, чем в стратегии роста: относительно меньше требуется лиц высшей квалификации, научных работников. Более значимыми становятся процессы перемещения кадров внутри организации, их переобучения, повышения социальных гарантий, организации ухода на пенсию.

В периоды перестройки деятельности организации появляется потребность следовать стратегии сокращения масштабов деятельности. Одной из причин применения данной стратегии может являться кризис развития или существования организации. В этом случае ключевые моменты кадровой стратегии будут обозначены в организации увольнений большого числа работников, стимулировании выхода на пенсию, сохранении наиболее ценной части кадрового состава, отвечающей будущим направлениям работы организации, переобучение персонала. Набор новых сотрудников и повышение квалификации у работающего в организации персонала, не совершаются.

Выработка и реализация стратегии это непрерывный процесс, следовательно, решения стратегических задач обозначаются как на длительную перспективу, так и на средний и краткосрочный периоды. Создается

стратегический план - документ, который содержит конкретно сформулированные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.). Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения, как целей организации, так и личных целей работников. Существует пять факторов, которые оказывают влияние на кадровую стратегию организации: социальный, политический, правовой, экономический и фактор внешней среды. При выборе организацией любой формы работы с персоналом, каждый из этих элементов должен быть внимательно проанализирован и отражен в ней. Разработка кадровой стратегии предприятия осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внутренней и внешней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде целесообразно отнести макросреду и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Посредством анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT возможно выявление сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом, возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых нужно избегать. Выявление сильных и слабых сторон показывает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с

помощью конкурентного профиля предприятия. Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления - экспертным методом. В такой же мере, как угрозы и возможности, сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом определяют условия успешного существования организации. Следовательно, в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом, а также система управления персоналом в целом. Чтобы решить данную проблему используются такие известные в стратегическом менеджменте методы и приемы, как метод SWOT, составление профиля среды матриц возможностей, угроз и другие. Кадровая стратегия организации может включать в себя различные аспекты управления персоналом: совершенствование структуры управления персоналом (по возрасту, профессии, квалификации, категориям и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, которые включают оплату труда, затраты на обучение, вознаграждения и другие денежные расходы; развитие персонала, меры социальной защиты, гарантии, социальные компенсации, социальное страхование, социально-культурное и бытовое обеспечение и другие); развитие организационной культуры, совершенствование системы управления персоналом и т.д.

Должен учитываться при разработке кадровой стратегии и достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям. С учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, оказывающих влияние на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом ,должен быть определен тот уровень, достижение которого разрешить осуществить стратегию организации.

Задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть столь сложна из-за нехватки материальных, финансовых, интеллектуальных ресурсов, из — за уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет потребность определять приоритеты выбора нужных направлений и

составляющих стратегий управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для осуществления ресурсов, временные ограничения, достаточный профессионально-квалифицированный уровень персонала и некоторые другие. Выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, повышающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

Любая, даже самая хорошо разработанная стратегия, не имеет никакой ценности, если нет условий для ее реализации на практике. Следовательно, главным является не только грамотно разработанная стратегия, но и умение применения ее в бизнесе. Реализация кадровой стратегии - важная стадия процесса стратегического управления.

Использованные источники:

1. Алавердов А.Р., Куроедова Е.О., Нестерова О.В. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 192с.
2. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. - М.: Экономика, 2008.-365с.
3. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента./ Галькович Р.С., Набоков В.И. – М.: Издательство «ИНФРА-М», 1998. – 230с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент./ Герчикова И.Н. – М.: Издательство «ЮНИТИ-ДАНА», 2004. – 402с.
5. Дунаев О.Н., Исмагилова Ф.С. Введение в теорию и практику управления персоналом: Курс лекций./ Дунаев О.Н., Исмагилова Ф.С. – М.: Издательство «ТЕИС», 2003. – 190с.
6. И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. – М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2013. – 206с.