

ЭКОНОМИКА***Фатеева Светлана Викторовна***

д-р филос. наук, канд. экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент»

Грушинский Александр Владимирович

студент магистратуры

Донской государственной технической университет –
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал)
г. Шахты, Ростовская область

**ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Аннотация: на основе композиционного анализа в статье рассмотрены основные проблемы стратегического управления персоналом с последующей систематизацией и группировкой ряду признаков. Полученная систематизация позволит предприятиям сформировать эффективную стратегию, во главе которой будет выступать персонал.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, стратегия предприятия, проблемы в управлении персоналом, бизнес-стратегия, корпоративная стратегия.

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является: максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть необходимо стратегическое управление персоналом организации, которое тесно взаимосвязано со стратегическим управлением всей организацией.

Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи.

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование внутренней среды организации таким образом, чтобы внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.

3. Решение проблемы, связанных с функциональными организационными структурами управления, так как методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость организационных структур, в том числе и систему управления персоналом.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников. Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом. Специфика управления персоналом будет сильно зависеть от того, какой именно тип развития выбирается в данной организации.

Существуют различные стратегии развития, но во всех вариантах основная деятельность организации должна быть широко открыта для работника; система обратной связи должна действовать регулярно и быть ориентирована на инновации. Функция управления персоналом здесь чаще всего централизована под руководством одного из высших управляющих.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии).

На формирование стратегии управления персоналом оказывают влияние стратегия организации (корпоративная стратегия), жизненный цикл предприятия, организационная культура и трудовой потенциал. Управление персоналом как постоянно меняющаяся область тесно взаимосвязана с жизненным циклом организации. В зависимости от стадии организационного развития определяется направление формирования, использования и развития персонала. Например, на этапе роста организации необходим приток талантливых разносторонних сотрудников. Оплата труда индивидуальная, в зависимости от конечного результата. На стадии зрелости разрабатываются и внедряются долгосрочные программы подбора персонала. Особое внимание уделяется привлечению новых работников, как источника новых идей и проектов. В системе трудовых отношений развивается социальное партнерство. На стадии «Спада»: чрезмерная централизация бюрократическим контролем, кадры привлекаются в основном извне; сокращение и увольнение не планируется. Оплата труда базируется на окладе или тарифной ставке. На стадии «Обновления или Возрождения»: поиск новой миссии; необходимость разработки новой кадровой политики; осуществляется подбор компетентных сотрудников, нацеленных на достижение новых стратегических целей.

Организационная культура рассматривается как система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, норм поведения членов организации, которые придают общий смысл их действия. Организационная культура может являться движущей силой в стратегическом развитии предприятия, а также тормозом в инновационных стратегиях. В современном менеджменте выделяют четыре основных варианта интеграции стратегии управления персоналом и культуры организации:

- стратегия подстраивается под существующую традиционную корпоративную культуру;
- игнорирование традиционной культуры, которая препятствует выполнению выбранной стратегии;
- отвергается стратегия, которая не адаптируется в организационной культуре;
- делается попытка игнорировать организационную культуру с выбранной стратегией, изменив, или навязав новую систему ценностей и норм поведения работников, ориентируя их на достижение стратегических целей через удовлетворение личных потребностей персонала.

Стратегии управления персоналом могут рассматривать как динамическую систему, состоящую из трех взаимосвязанных подсистем:

- анализ и планирование стратегии;
- реализация стратегии;
- контроль и оценка стратегии.

В современной управленческой практике выделяют четыре базовые корпоративные стратегии:

- оптимизация кадрового потенциала - пассивная стратегия, которая характеризуется ориентацией на сокращение штатов, уменьшение затрат на социальные программы и обучение персонала. Данная стратегия используется в основном в критических и кризисных ситуациях или при технократичном подходе к руководству;
- развитие человеческих ресурсов - активная стратегия, отличается инвестиционным подходом к управлению человеческими ресурсами, как ключевому и конкурентоспособному ресурсу;
- антикризисная стратегия управления персоналом направлена на предупреждение, т.е. на профилактику кризисных ситуаций и принятию мер по их ликвидации;
- универсальная стратегия управления персоналом сочетает элементы вышеназванных стратегий.

Успех стратегии управления персоналом зависит от механизма ее практической реализации, который конкретизируется в разработке программы, направленной на выполнение поставленной цели, сбалансированной по срокам, исполнителям и ресурсам.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, т.е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане – документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией.

Внешнее окружение изучается, прежде всего, для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и разработке стратегии. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом.

Внутренняя среда организации анализируется в разрезе по следующим блокам: отдельные бизнесы, функциональные подсистемы, основные структурные подразделения, все бизнес-процессы. Такая структура анализа внутренней среды соответствует структурному построению процесса разработки корпоративной стратегии организации: сопоставление возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации.

Все существующее разнообразие факторов, являющихся источниками негативных реакций может быть теоретически представлено в виде нескольких основных групп:

1. Ограниченность ресурсов.
2. Взаимозависимость задач.
3. Несовершенство должностных (функциональных) инструкций.
4. Статусы.
5. Плохая коммуникация.
6. Черты характера индивидов.

Анализ негативных реакций, происходящих под действием нескольких причин, принадлежащих к разным группам (то есть, причины, принадлежащие к разным группам, не являются взаимоисключающими), позволил сформулировать проблемы в области управления персоналом и возможности их разрешения при формировании систем стратегического управления персоналом (Таблица 1).

Таблица 1

Проблемы в деятельности системы управления персоналом

Проблемы и место их возникновения	Причины проблем	Способ устранения в рамках предприятия
<i>В субъекте управления персоналом.</i> Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и стратегическому характеру задач, требующих решения	Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия. Недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки административно-управленческого аппарата. Применение затратных («персонал – затраты») подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний)	Переподготовка в вузах и школах менеджмента, др. специализированных учебных заведениях. Обучение персонала. Изучение и применение подходов к персоналу, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства.
<i>В объекте управления персоналом.</i> Проблемы социальной среды.	Отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействий на решения в сфере управления персоналом. Механистический подход к управлению персоналом.	Использование практики консультаций профессиональных социологов и психологов. Применение систем управления персоналом, учитывающих многофакторные зависимости и ориентированные на стратегическое управление.

Устаревание знаний специалистов высокой квалификации.	Длительное отсутствие работы по специальности. Изменение технологий производства и управления	Переподготовка, ротация, найм и обучение персонала. Сокращение численности персонала и подготовка внутреннего рынка рабочей силы.
<p><i>В структуре рынка рабочей силы (РРС).</i></p> <p>Отсутствие методической базы по формированию внутреннего РРС</p> <p>Недостаток информации о состоянии внешнего РРС</p> <p>Появление дефицитных категорий персонала</p> <p>Возрастные «провалы» в структурах РРС по отдельным категориям работников</p> <p>Профессиональная узкопрофильность молодежи</p> <p>Отсутствие специалистов в области стратегического управления</p>	<p>Не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего РРС</p> <p>Отсутствие опыта масштабного поиска и вербовки персонала; несовершенство применяемых методов маркетинга персонала.</p> <p>Непрестижность и отсутствие отдельных категорий работ в предшествующие 5-8 лет.</p> <p>Недостатки системы профессионального образования</p> <p>Новизна направления</p>	<p>Формирование внутреннего РРС; внедрение функции маркетинга персонала</p> <p>Создание финансового резерва для экстренного приобретения, обучения или подготовки необходимого персонала</p> <p>Совершенствование связей со школой, училищами, вузами в долгосрочном аспекте</p> <p>Переподготовка имеющегося (внутренний РРС) в соответствии с потребностями;</p> <p>Создание собственной образовательной базы.</p>
<p><i>На предприятии в целом.</i></p> <p>Отсутствие системы стратегического управления предприятием.</p>	<p>Отсутствие методической базы.</p> <p>Недооценка возможностей стратегического управления.</p>	<p>Разработка либо приобретение пакета документации по формированию системы стратегического управления предприятия</p> <p>Подготовка, переподготовка, обучение административно – управленческого аппарата предприятия;</p> <p>Формирование «стратегического образа мыслей»; формирование соответствующей корпоративной культуры.</p>

Решение данных проблем позволит устранить основные причины, препятствующие развитию стратегического управления персоналом, разработать его стратегию и тактику. Заключительным этапом выбора стратегии является ее оценка. Смысл оценки - дать ответ на вопрос, приведет ли выбранная стратегия

к достижению поставленных целей. Оценка проводится по следующим направлениям:

1. Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Производится проверка увязки стратегии с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.д.;

2. Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия соответствует возможностям персонала, финансовым ресурсам фирмы, позволяет ли существующая структура фирмы успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации во времени и т.п.

3. Приемлемость риска, заложенная в стратегии. Оценка оправданности риска проверяется по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; негативные последствия для фирмы, к которым может привести провал стратегии; оправданность (при возможном положительном результате) риска потери, от провала в реализации стратегии.

Список литературы

1. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник/ под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб.- М.:ИНФРА-М, 2011 г. — 695 с.- (Высшее образование)

2. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.В. Тебекин.-М.:КНО-РУС,2012.-624с.

3. В. Герчиков, Миссия организации и особенности политики управления персоналом / В.Герчиков // [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.klerk.ru>

4. А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина, Стратегическое управление персоналом// Журнал «Управление персоналом», №15, 2008 г.