

УДК 005.95

Е. В. Мещерякова, кандидат экономических наук, доцент (БГТУ);
А. К. Тулекбаева, кандидат технических наук, заведующий кафедрой
(ЮКГУ им. Ауезова, г. Чимкент, Казахстан)

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА

На мировом рынке произошло смещение конкуренции из зоны финансов и технологий в зону человеческих ресурсов. В статье рассматриваются причины, определяющие основную роль человеческого капитала в создании устойчивой конкурентоспособности, параметры, которые следует принимать во внимание при управлении человеческими ресурсами, и приводятся кадровые стратегии, которые могут быть использованы. Каждая из кадровых стратегий предполагает применение определенного алгоритма практических действий. Анализ практики позволил разработать кадровую стратегию, которую назвали «методом наилучшей практики». Этот метод объединяет семь приемов работы с кадрами. Показано влияние внешней среды на кадровую стратегию.

In the global market competition has shifted from the area of finance and technology into the area of human resources. In this article the reasons for the key role of human capital in the creation of sustainable competitiveness, parameters to be taken into account in the management of human resources, and personnel strategies that can be used are indicated. Each personnel strategy presupposes the use of a certain algorithm for action. Analysis of the practice allowed to develop a human resource strategy that is called “the method of the best practice”. This method includes seven ways of working with the staff. It is shown what impact external environment has on human resource strategy.

Введение. Как сделать нашу экономику конкурентоспособной в глобальном масштабе? Как повысить эффективность функционирования предприятий? Эти вопросы не сходят с повестки дня, и выходы предлагаются разнообразные – предоставление полной свободы действий, неограниченный доступ иностранного капитала, расширение сбытовой сети, повышение качества, снижение затрат и т. д. Какие-то из них более привлекательны, какие-то менее, но никакие инвестиции и новые технологии не помогут, если руководить предприятиями будут недостаточно компетентные или недобросовестные менеджеры, не умеющие эффективно управлять персоналом. На мировом рынке уже произошло смещение конкуренции из зоны финансов и технологий в зону человеческих ресурсов. В статье рассматриваются причины, определяющие основную роль человеческого капитала в создании устойчивой конкурентоспособности, параметры, которые следует принимать во внимание при управлении человеческими ресурсами, а также приводятся кадровые стратегии, которые могут быть использованы.

Основная часть. С середины 80-х гг. (Мичиганская школа, Гарвардская школа, а еще раньше идея была заложена Мак-Грегором) и до текущего момента в промышленно развитых странах все шире разрабатывают концепцию «управления человеческими ресурсами» (УЧР). В настоящее время эта концепция не просто теория, она становится практикой многих компаний. Данный подход, по мнению западных ученых, фокусируется на следующих аспектах:

- реализация стратегического подхода, согласующегося со стратегией организации;
- придание организации гибкости и способности к инновациям;
- создание дополнительной ценности благодаря развитию человеческих ресурсов и высокому качеству труда работников [2].

Почему именно человеческий капитал способен создать устойчивую конкурентоспособность? Во-первых, люди могут быть уникальным ресурсом, уникальным настолько, что у конкурентов такого просто не будет. Во-вторых, человеческий капитал может создавать дополнительную стоимость (оказывать сильное положительное влияние на результаты деятельности). В-третьих, человеческий капитал трудно воссоздаваем, он не может быть легко скопирован конкурентами. Hewlett-Packard создала прочную корпоративную культуру, основанную на доверии сотрудников компании, их преданности и гордости компанией, причастности к решению задач бизнеса. Конкуренты частенько пытаются повторить этот опыт, но пока мало удачно.

В чем же отличие человеческого капитала от остальных ресурсов [1]?

1. Люди действуют во времени.

1. *Убеждения, привычки и поступки формируют поведение человека в настоящем.* Прошлое влияет на настоящее. Это справедливо как для отдельного человека, так и для народа в целом. У нас совершенно другой менталитет, чем в Америке, Европе или Японии. Другие привычки, образ действий и мышление, а значит, и другая мотивация, и способы воздействия на персонал.

Но при этом необходимо помнить, что процесс человеческого развития идет в соответствии с общей для всех последовательностью и мировой опыт в области менеджмента накопил ответы на наши многие вопросы, и поэтому его следует использовать.

2. Поведение человека в настоящем определяется его картинкой будущего. Все вдохновение и энтузиазм человека в работе подпитываются энергией будущего. Если он не видит перспективы, к которой он может стремиться, цели, которой он добивается, то что остается – работа «из-под палки». А как показал весь мировой опыт, и в первую очередь именно наш, отечественный, те, кто работают ради вдохновляющей их идеи, могут делать чудеса, работать и быстро, и качественно. В противном случае люди трудятся далеко не в полную силу. Для того чтобы зажечь персонал организации, люди привлекаются к разработке проекта этого видения. Тогда и работать над реализацией проекта они будут с большей отдачей.

3. Развитие навыков и приобретение знаний происходит в течение определенного времени. Если надо научить выполнять стандартные операции у станка, то требуется от недели до двух-трех месяцев, а если надо воспитать топ-менеджера – на это затрачиваются годы. Можно взять многообещающего выпускника из престижного университета и выращивать его по технологии интенсивного обучения и карьерного роста. Но эта технология предусматривает и переводы из одного подразделения компании в другое после нескольких месяцев работы. При этом человек не получает навыков командной работы, для приобретения которых необходимо находиться в одном коллективе в течение ряда лет.

4. Позиции и ценности противятся воздействию быстрых перемен. Вспомните, какое сопротивление вызвала наша перестройка именно в сфере убеждений и ценностей. Может быть, поэтому Дэн Сяопин в свое время и смог провести экономические реформы в Китае, так как не трогал идеологию. Попробуйте изменить позицию одного человека. Чем сильнее Вы будете на него давить, тем больше он будет сопротивляться. Сила противодействия будет равна силе воздействия. Поэтому результативнее всего то воздействие, которое незаметно, но всеохватывающе. Таким образом, если Вы затеяете реструктуризацию в компании – оцените правильно время, которое Вам потребуется на изменения. В Glaxo Wellcome переход с иерархической структуры на работу подразделений с самоуправляемыми командами с взаимозаменяемыми функциональными обязанностями составил одиннадцать лет. Но новая

структура позволила достигнуть бизнес-цели – компания смогла осуществить более глубокое проникновение в занимаемую нишу рынка при ускорении выхода новой продукции на рынок.

II. Люди ищут смысл.

1. Каждый из нас стремится к пониманию событий в окружающей среде и сам участвует в поисках смысла. Если Вы приказываете сделать определенную работу, но человек не понимает – зачем вообще это надо делать, он и не будет стараться ее выполнить. Если Вы не можете придать его деятельности смысл, он начнет искать его сам или ему подскажут – и тогда это может оказаться совсем другое объяснение, чем Вы бы хотели услышать. Поэтому так важно, чтобы правильно функционировали информационные потоки в организации. Если не Вы их контролируете, то они засоряются или их контролирует кто-то другой.

2. С течением времени группы людей вырабатывают общие взгляды и чувство единого смысла. Само нахождение людей вместе, в единой группе приводит к тому, что они начинают искать что-то общее и очень важно, чтобы объединяла их именно бизнес-цель.

3. Для формирования чувства смысла значимы символы (события, артефакты). Они служат выразителями смысла и легче всего поддаются изменениям. Когда Карли Фиерина пришла к управлению Hewlett-Packard, она восстановила тот старый сарай, в котором собирали первые компьютеры Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард. Реорганизацию компании с целью повышения эффективности ее функционирования она начала с трансформирования ценностей компании, ее культуры, провозгласив возвращение к истокам, к тому, что запечатлели в качестве кредо ее организаторы. Сарай послужил символом, очень наглядным и впечатляющим, этого процесса. Людям нужны символы, за которые может зацепиться их внимание.

III. Человеческий капитал имеет эмоциональную составляющую.

1. Люди наделены чувством личного самосознания, и у них есть объект веры. Недаром большое внимание в западных компаниях уделяется укреплению доверия к организации. Недостаток доверия, как считается, столь же губителен для компании, как и недостаток финансов. Лимит доверия помогает преодолевать кризисы, которые случаются достаточно часто во время функционирования организации. Если этот лимит невысок, то любой кризис приведет к банкротству. При высоком уровне доверия компания будет жить – персонал ее «вытащит». Hewlett-Packard пришлось пережить при реорганизации две волны сокращений, и только высокий уровень доверия помог их перенести без больших потерь.

2. *Работа может поддерживать веру в себя у людей, и тогда приходит прилив вдохновения и творческие способности раскрываются еще полней.* Когда речь идет о креативном менеджменте, о способности персонала к адаптации инноваций, надо не забывать, что на это способны только те люди, которые верят в себя и чью веру поддерживает их организация. Если этого нет – человек не будет рисковать. А креативные действия – это всегда риск.

3. *В зависимости от настроения и отношения к организации люди способны делиться своими знаниями или скрывают их.* А без постоянного обмена знаниями организация развиваться не в состоянии. Никакие внешние консультанты и обучающий персонал не могут провести огромную работу по адаптации, обучению и развитию своих сотрудников, как те, кто работает в этой организации. А если не будет чувства причастности, то не будет и желания делиться знаниями. Эта моя организация, моя компания – поэтому то, что я знаю, я отдаю тому, кому надо помочь. В противном случае, «каждый сам за себя» и «после меня хоть потоп».

Таким образом, мы рассмотрели основные отличия человеческого капитала от других видов ресурсов. Учет этих отличий при построении **стратегии управления человеческими ресурсами** позволяет воспитать у сотрудников следующие качества, являющиеся определяющими для стабильного успеха любой компании: причастность, гордость, доверие. Эти качества придают готовность к действию и гибкость, адаптивность.

Вероятность формулирования целостной стратегии повышается, если организация использует ту стратегию управления человеческими ресурсами, которая понятна всем ее членам. Минцберг отмечал, что все стратегии существуют в умах тех людей, на которых они оказывают влияние. Важно то, что члены организации разделяют общую перспективу и это отражается в «их намерениях и/или действиях». И это так или иначе справедливо. Анализ стратегического УЧР в некоторых компаниях показал, что если намерения разделяются всеми членами высшей управленческой команды, это приводит к действиям, осуществляемым на коллективной и одновременно согласованной основе. В каждом случае общие намерения возникали в результате проявления сильных лидерских качеств топ-менеджера, при совместных усилиях других членов высшей управленческой команды в процессе достижения ими намеченных целей.

Все аспекты стратегии управления персоналом должны быть связаны между собой и с потребностями организации. Этот процесс включает такие последовательные операции [3].

1. Анализ потребностей бизнеса.

2. Определение того, как стратегия управления персоналом может удовлетворить эти потребности.

3. Выявление способностей и типов поведения, требуемых от работников для достижения стратегических целей.

4. Подбор практических действий, позволяющий привлечь людей с требуемыми качествами и развить у них соответствующие типы поведения технологии найма, адаптации, развития, вознаграждения и т. д.).

5. Взаимоувязывание практических действий, чтобы они представляли целостный метод.

6. Разработка программ развития этих технологий, в которых особое внимание уделяется связям между ними.

Могут быть использованы варианты следующих основных стратегий УЧР.

Ресурсная способность. Человеческие ресурсы рассматриваются как основной источник конкурентного преимущества, которое достигается за счет развития отличительных способностей (компетенций), вытекающих из характера отношений компании с поставщиками, потребителями и сотрудниками. Речь идет о привлечении, развитии и удержании человеческого или интеллектуального капитала, определяющего ноу-хау в организации.

Управление формированием высокой степени приверженности. Высокий уровень эффективности труда и желание работать в конкретной организации проявляются в тех компаниях, которые не применяют жестких методов контроля (существует высокий уровень функциональной гибкости), где на работников возлагается больше ответственности и они получают больше удовлетворения от работы. Стратегия включает отношение к сотрудникам как к уважаемым деловым партнерам, которые имеют право высказываться по вопросам, их касающимся, и чье мнение учитывается. При этом не должно чувствоваться разницы в статусе.

Организация работы и распространение информации происходит через управление командами. Стратегия направлена на создание климата, в котором возможен непрерывный диалог между менеджерами и членами их команды с целью определения предпочтений персонала и обмена информацией по вопросам организационной миссии, ценностей и целей. Все это помогает взаимному пониманию целей, которые надо достичь, и тех усилий, которые надо для этого приложить.

Управление формированием высокой степени эффективности. Стратегия направлена на повышение производительности, качества, уровня обслуживания потребителей, рост и раз-

витие сотрудников. Практические действия включают тщательно продуманные процедуры привлечения и отбора кадров, формализованные системы обмена информацией между работниками организации, четко сформулированные должностные инструкции, аттестации, систему мер дисциплинарного характера, продвижение и систему компенсации, обеспечивающие признание и финансовое поощрение высокоэффективных работников, экстенсивный и соответствующий процесс обучения руководящих кадров.

Вариации элементов кадровых стратегий положены в основу *метода наилучшей практики*. Основан на предположении, что существует комплекс наилучших практических подходов к управлению человеческими ресурсами, который в случае использования приведет к повышению эффективности управления персоналом. Фиксируется семь направлений в организации практических действий, основанных на этом методе. *Гарантия занятости* означает, что компания не проводит немедленного увольнения сотрудников вследствие причин, находящихся вне их компетенции. При избирательном и ограниченном найме, экстенсивном обучении и развитом обмене информацией компании невыгодно увольнять своих сотрудников (высокий уровень инвестиций не окупается). *Избирательный найм*, который требует четких критериев отбора. Организации ищут людей с определенными ценностями и внутренней культурой – именно эти качества трудно приобрести или изменить, однако они предопределяют степень эффективности личности. *Самоуправляемые команды*, позволяющие использовать коллегиальный контроль вместо иерархического и находить более эффективные и творческие решения проблем. *Оплата по результатам*, определяемая эффективностью работы организации, результатами индивидуальной или командной работы и индивидуальной квалификацией. *Непрерывное целенаправленное обучение*. *Сокращение различий в статусе* – так как идеи, знания и усилия всех работников невозможно целенаправленно использовать, пока различия в статусе сигнализируют, что люди не ценятся организацией. Развитый *обмен информацией*,

символизирующий определенную степень доверия и дающий возможность организовать работу рациональнее.

В стабильной предсказуемой среде наилучшей стратегией будет развитие у персонала лишь ограниченного диапазона умений и навыков и поддержка определенного поведения (например, с помощью полного описания должностных требований).

В динамично изменяющейся, непредсказуемой среде появляется потребность в достижении ресурсной гибкости. Компании могут создавать резерв человеческого капитала из людей, обладающих широким диапазоном умений и навыков и способных к проявлению разнообразных поведенческих характеристик. Компании будут стимулировать работников к применению широкого спектра поведенческих характеристик в зависимости от ситуации при большой степени самостоятельности.

Основными составляющими этой стратегии гибкости будут: персонал-технологии, человеческий капитал с широким диапазоном навыков; отбор людей, способных обучаться и адаптироваться; развитие поведенческой гибкости; целенаправленное применение систем вознаграждения; самостоятельность в работе и участие в управлении.

Выводы. Все вышеназванные стратегии помещают людей в центр действий, ориентированы на постоянные изменения в организации и раскрытие творческого персонала каждого работника.

Литература

1. Грэттон, Линда. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Линда Грэттон; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
2. Армстронг, Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII. – 328 с.
3. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 879 с.

Поступила 15.03.2013