

**МЕСТО И РОЛЬ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ
В ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ***

Обосновывается необходимость внедрения стратегического управления в российских компаниях. Рассматривается понятие «стратегия управления персоналом» и определяется ее роль в корпоративной стратегии организации. Раскрывается влияние этапа жизненного цикла компании на разработку стратегии управления персоналом.

Ключевые слова: стратегическое управление, корпоративная стратегия, функциональная стратегия, стратегия управления персоналом, жизненный цикл компании.

N.A. Beloborodona

**ROLE OF HR MANAGEMENT STRATEGY
IN GENERAL COMPANY MANAGEMENT STRATEGY**

This article proves the necessity of introducing strategic management in Russian companies. The author studies the concept «human resources management strategy», determines its role in overall company strategy, and demonstrates the dependence of HR management strategy workout on the stage of company life cycle.

Keywords: strategic management, corporate strategy, functional strategy, human resource management strategy, stage of company life cycle.

Необходимость целенаправленного управления персоналом компании на сегодняшний день ни у кого не вызывает сомнения. Однако разработкой кадровой стратегии занимаются далеко не все. В большинстве случаев это связано с отсутствием целостного представления о месте, роли и сути понятия «стратегия управления персоналом».

Термин «стратегическое управление» был введен в практику бизнеса в 60–70-х гг. XX в. для того, чтобы отделить текущее управление организацией от управления на высшем уровне руководства. Прежде всего это было связано со смещением внимания топ-менеджмента в сторону внешнего окружения.

Необходимость внедрения стратегического управления в российских условиях также объясняется рядом причин [3, с. 22–24].

Во-первых, радикальное изменение внешней среды, в которой действуют отечественные предприятия, неустойчивое экономическое положение многих организаций, отсутствие у большинства руководителей глубоких экономических знаний и опыта работы в условиях конкуренции.

Во-вторых, отказ от централизованного планирования деятельности организаций, приватизация и экономические преобразования в России,

* Работа выполнена при поддержке проекта Министерства образования и науки РФ «Развитие системы управления человеческими ресурсами региона при переходе к инновационной экономике» (РНП 2.1.3/1461), реализуемого в рамках АВЦП «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2011 гг.)». Тема зарегистрирована во ВНИЦЦентре, номер госрегистрации 01200902100.

которые требуют от руководителей умения предвидеть, формулировать свою стратегию, определять свои достоинства и конкурентные преимущества, предотвращать стратегические угрозы и опасности, т.е. использовать все инструменты стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического менеджмента считалось актуальным для крупных компаний. Однако, как показывает практика, стратегическое управление не менее важно для средних и даже малых предприятий. Это объясняется тем, что умение реагировать на изменение ситуации, достигать поставленных целей, создавать команду единомышленников одинаково важно как для крупной диверсифицированной компании, так и, например, для небольшой парикмахерской.

Стратегия управления персоналом — это набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом [1]. Кадровая стратегия занимает вполне определенное место в корпоративной общей стратегии компании и разрабатывается в тесном соответствии с ней. Если речь идет об организации в целом, то кадровая стратегия разрабатывается как функциональная стратегия. Для многопрофильной, диверсифицированной компании стратегия управления персоналом разрабатывается как функциональная для каждой сферы деятельности с учетом специфики производства, структуры персонала, требований к квалификации и профессиональной подготовке, методам обучения и т.д. (рис.).

Большое влияние на разработку стратегии управления персоналом оказывает этап жизненного цикла компании. На стадии рождения и становления бизнеса кадровая стратегия направлена на привлечение молодых инициативных людей, в основном по «семейному» принципу. На этапе активного роста акцент делается на стандартизацию процедур привлечения и подбора персонала, а также на развитие корпоративных коммуникаций. Нередко требуются дополнительные инвестиции для найма высококвалифицированных специалистов и создания системы обучения, оценки и контроля качества работы. Вхождение компании в стадию стабильности характеризуется оптимизацией бизнес-процессов, усилением контроля издержек и созданием эффективной и экономичной системы управления персоналом. На этапе спада наблюдается высокая степень бюрократизации, а также усиление системы контроля. В целях выживания бизнеса нередко принимаются меры по сокращению штата.



Место стратегии управления персоналом в общей стратегии компании

Состав стратегии управления персоналом может быть различным в зависимости от стратегии организации [2]. Так, ее составляющими могут быть:

- мероприятия по нормированию и охране труда;
- политика занятости, включающая установление режима работы и отдыха, систему найма, обучения, адаптации и формирования кадрового резерва;
- механизм мотивации, охватывающий разработку новых систем и форм оплаты труда, установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе;
- мероприятия по усовершенствованию всей системы управления персоналом или отдельных ее элементов (функций, структуры) и др.

По мнению авторов работы «Управление персоналом организации», стратегия управления персоналом включает:

- отбор персонала, в том числе планирование потоков рабочей силы;
- оценку квалификации;
- вознаграждение, в том числе в виде заработной платы, участия в прибылях, продажа акций и т.д.;
- развитие персонала [4, с. 43–50].

При разработке кадровой стратегии необходимо учитывать и национальные особенности сотрудников. Так, американская система управления персоналом строится на поощрении индивидуализма и конкуренции, высокой оплате труда, социальных гарантиях, в Японии в ее основу положены традиции, принципы коллективизма и всеобщего согласия, преданности идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, создание условий для коллективного труда.

Особенности управления персоналом в российских компаниях весьма многообразны. Российский человек не привык к бережливости и экономии, полагаясь на неисчерпаемость ресурсов. Коллективный труд для него более эффективен, чем индивидуальный. Как показывает практика, формирование эффективной стратегии управления персоналом в нашей стране должно строиться на признании ценности каждого человека в организации и удовлетворении физиологических потребностей.

Процесс разработки кадровой стратегии может осложняться нехваткой финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, низким уровнем профессионализма руководителей и специалистов. Однако глубокий систематический анализ факторов внутренней и внешней среды, на котором должен основываться стратегический выбор, позволит выявить сильные стороны компании и разработать мероприятия, усиливающие ее возможности в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

Список использованной литературы

1. Бедненко А. Семь слагаемых успеха, или что такое эффективная кадровая стратегия / А. Бедненко // Служба кадров и персонала. — 2010. — № 2. — С. 19–23.
2. Ивановская Л. Стратегия управления персоналом / Л. Ивановская // Кадры. Кадровый менеджмент. — 2009. — № 1. — С. 4–11.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 301 с. — (Высшее образование).
4. Управление персоналом организации: учеб. пособие / под ред. М.А. Винокурова, Т.Г. Озерниковой. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. — 568 с.

Referenses

1. Bednenko A. Sem' slagaemykh uspekha, ili chto takoe effektivnaya kadrovaya strategiya / A. Bednenko // Sluzhba kadrov i personala. — 2010. — № 2. — S. 19–23.
2. Ivanovskaya L. Strategiya upravleniya personalom / L. Ivanovskaya // Kadrovik. Kadrovyi menedzhment. — 2009. — № 1. — S. 4–11.
3. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya: ucheb. posobie / A.Ya. Kibanov, I.B. Durakova. — M.: INFRA-M, 2007. — 301 s. — (Vysshee obrazovanie).
4. Upravlenie personalom organizatsii: ucheb. posobie / pod red. M.A. Vinokurova, T.G. Ozernikovoi. — Irkutsk: Izd-vo BGUEP, 2009. — 568 s.

Информация об авторе

Белобородова Нина Анатольевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: trud@isea.ru.

Author

Beloborodona Nina Anatolyevna — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: trud@isea.ru.