

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, СТРАТЕГИИ, ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Первым этапом при создании субъекта хозяйствования является определение целей предприятия, стратегии, политики, корпоративной философии и культуры предприятия. Вторым этапом является разработка структуры предприятия, определение необходимых процессов для осуществления деятельности, распределение зон ответственности между структурными единицами и определение взаимосвязей. В тоже время, по мнению Джима Коллинза, «руководители великих компаний начали преобразования с того, что набрали нужных команде людей и избавились от людей ненужных и только потом решили, куда они поплывут», но в любом случае после того, как эти этапы пройдены, можно спланировать потребность в персонале и начать его отбор.

Этапы управления людьми на предприятии можно представить в виде схемы (рис.1).

Общеизвестно, что миссия предприятия должна отражать смысл деятельности конкретного субъекта хозяйствования, иначе не видя конечной цели, нельзя обрисовать маршрут пути к ней.

На таких предприятиях, как «Хортица», «Крымский Винный Дом», «Одесский Коньячный завод», по производству ликеро-водочной продукции цель звучит следующим образом: «Быть устойчивым лидером в области производства и дистрибуции продуктов абсолютного качества за счет эффективного управления и профессионализма сотрудников».

У таких известных компаний, как Firepond, Microsoft, Bristol-Myers Squibb (BMS), компенсационные стратегии выстраиваются на следующих целях. Firepond предлагает «решение проблем программного обеспечения», Microsoft «дает возможность людям и бизнесу по всему миру полностью воплотить свой потенциал», BMS «продлевает и укрепляет человеческую жизнь» [1, с.52].

Цель может корректироваться со временем в зависимости от вновь возникающих обстоятельств, но она должна быть.

Классическим примером эффективности замены стратегии является компания IBM. Хорошо развитая программа оценки качества работы, четкая иерархия в принятии решений, политика «не увольнять»

хорошо работали, когда компания доминировала на рынке вычислительных машин высокой полезности, но не давали гибкости для адаптации к изменениям в новом столетии.

Перестроенная IBM — это «ведомый решениями бизнес, предлагающий разнообразные возможности информационных технологий». Благодаря этому из приговоренной компания превратилась в ведущую [2, с. 51 — 59].

В зависимости от выбранных целей осуществляется управление персоналом, используя различные модели [3, с. 378].

Универсальная модель основана на предположении, что «кадры решают все», и высокая степень корпоративного сознания является залогом стратегического успеха. Характеризуется набором кадровых принципов: вовлечения работников в процесс принятия решений, тщательный подбор, обучение и подготовка кадров, оплата труда в зависимости от его эффективности.

Условная модель предполагает такую стратегию управления персоналом, которая наилучшим образом подходит к их конкретным обстоятельствам.

Модель уникальности предполагает, что уникальный подбор персонала, присущий именно этой организации, является гарантией устойчивого конкурентного преимущества.

Стратегия в управлении персоналом во многом зависит от стратегии предприятия в целом.

В зависимости от стратегии управления [4, с. 19] предприятием существуют различные стратегии в управлении персоналом.

При стратегии снижения издержек предприятие организует свой бизнес таким образом, чтобы это позволяло ей предлагать покупателям лучшие цены, что возможно осуществлять за счет современных технологий, отлаженных бизнес-процессов, а также за счет точного анализа маржи и передачи части функций другим участникам. Все это требует рационального использования человеческих ресурсов, четкого планирования, узкой специализации, жесткого контроля расходов, утилитарных систем обучения персонала.

При стратегии расширения рамок продукт стоит дорого, но это гарантирует его качество и уникаль-



Рис. 1. Управление персоналом на предприятии

ность. Создание уникальных продуктов предполагает, что в компании есть уникальные специалисты, таланты, способные предложить что-то новое. И поиск, и подготовка таких людей — это работа, которой заняты все в компании: от службы персонала до генерального директора.

При стратегии перехода от материального производства к нематериальному, менеджер больше не может производить подсчеты и измерения в ходе работы, он не может осуществлять мониторинг производительности во время рабочего процесса. Например, мониторинг качества и прогресса при написании программы или при ремонте копировального аппарата, если он вообще возможен, может быть осуществлен исключительно самим сотрудником или сотрудницей.

При стратегии перехода от видимых процессов к невидимым может присутствовать определенный элемент ручного труда, но главную роль играет умственный труд и знания. Руководитель не может прийти, мгновенно распознать проблему и дать указания относительно ее решения или оценить, насколько хорошо выполняется работа. Тогда осуществление мониторинга и контроля над процессами невозможно.

При стратегии перехода от физических ресурсов к информационным традиционные факторы производства, такие, как земля, труд, оборудование, материалы и денежные средства, можно свободно приобрести на мировом рынке. Следовательно, вероятность удержания конкурентного преимущества на протяжении длительного времени посредством уникальности доступа к одному из традиционных факторов производства невелика. В эпоху информации именно от уме-

ния использовать информационные ресурсы зависит конкурентоспособность организации.

При стратегии перехода от иерархической организации к сетевой люди на местах должны обладать определенными знаниями, чтобы оценить ситуацию, а также соответствующими полномочиями для принятия необходимых действий. Получить сотрудников, обладающих подходящей квалификацией для самостоятельной работы в сетевой организации можно путем найма и обучения, но с упразднением иерархии и отсутствием централизованного контроля возникают другие проблемы: вопросы координации усилия сотрудников, контроля над самой организацией. Сетевая организация функционирует согласно скорее демократическим, чем авторитарным принципам: в ней каждый сотрудник, равно как и каждая из команд, разделяющих одну и ту же систему ценностей, стремятся к достижению совместно разработанных целей. Но это возможно только в условиях регулярного, свободного для открытого общения диалога и обсуждения.

При стратегии перехода от ограничений и задержек к мгновенной и открытой передаче информации существует внутреннее информационное сообщение, связанное с трудовым процессом и составлением рабочего графика, с получением знаний, обучением и исследованием, а также с повышением вовлеченности, поддержки и доверия со стороны сотрудников. Кроме того, существует внешнее информационное сообщение, связанное с оформлением заказов, продаж, покупок, счетов и платежей, а также с клиентами, поставщиками, акционерами и общественностью.

Технологиям здесь отведена основная роль в форме электронной и голосовой почты, внутрикорпо-

ративной сети и сети Интернет, хотя они никогда полностью не заменят старых технологий и необходимости в общении лицом к лицу.

По критерию вмешательства в политику управления персоналом руководящего аппарата можно выделить некоторые типы стратегии в управлении персоналом [5, с. 560].

Пассивный тип вмешательства характеризуется отсутствием у руководства выраженной программы действий в отношении персонала, а работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза потребностей в персонале, средств оценки труда персонала и диагностики ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивный тип вмешательства характеризуется осуществлением контроля над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению проблем с персоналом.

Службы по работе с персоналом таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Превентивный тип вмешательства характеризуется наличием превентивного типа стратегии, не имеет средств для влияния на политику управления персоналом. Основная проблема таких организаций — разработка целевых программ по работе с персоналом.

Активный тип вмешательства характеризуется наличием не только прогноза, но и средств воздействия на ситуацию, а служба управления персоналом способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией и здесь можно говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными, так и нерациональными.

В соответствии с этим активный тип стратегии может быть рациональным и авантюристическим.

При рациональной политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.

По критерию принципиальной ориентации на собственный или на внешний персонал, степени открытости по отношению к внешней среде при формировании персонального состава выделяют два типа стратегии: открытую и закрытую.

Открытая стратегия характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Предприятие готово принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа политика может быть адекватна для новых субъектов хозяйствования, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа политика, характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита персональных ресурсов.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования необходимы лучшие специалисты, постоянно повышающие уровень своих профессиональных и личных качеств, умеющие быстро ориентироваться в сложившейся ситуации благодаря любви и преданности делу и в итоге выдающие эффективный результат своей деятельности.

Первый основной шаг на пути к хорошей организации труда — это принятие персоналом целей и принципов компании, без чего не бывает эффективного результата.

Если человек самостоятельно, по своей инициативе пропустил через себя все ценности компании, только тогда возможен синергетический результат.

Что касается системы управления персоналом, то главная ее задача состоит в том, чтобы люди были максимально самоуправляемые. А для этого просто необходима гибкая и отзывчивая система мотивации.

Главный ориентир в мотивации персонала необходимо брать на стимулирование по результату. Все способы поощрения персонала должны учитывать их карту мотивации и быть направлены на достижение общих целей.

Адекватная оплата по результату, возможность смены деятельности, поиск внутренних резервов для продвижения по карьерной лестнице и другие достоинства сделают предприятие не только конкурентным на рынке труда, но и вырабатывают отношение к нему как к эскалатору в страну успеха и самореализации.

Система нематериальной мотивации на предприятии должна быть еще гибче и чувствительнее к персоналу, так как в ее основе кроме индивидуального подхода лежит еще и функция повышения ценности человека.

Ведь ценность человека в компании формируется не из того, сколько ушло средств на его зарплату, а в высоте его профессионального, морального, духовного уровня и в степени его ощущения собственной уникальности и необходимости на этом предприятии.

Конечно же, постоянное совершенствование персонала невозможно без четкой системы обучения. Повышение квалификации и профессионального уровня, улучшение коммуникации, развитие лидерских качеств — это и многое другое требует системного обучения.

Создание и обновление программ обучения персонала происходит по результатам оценки персонала. Следует заметить, что вообще оценке стоит уделять особое внимание. А ввиду того, что она должна быть подробной и многогранной, лучшая аттестация может быть только автоматизированная. Только так, не затрачивая много времени на обработку данных, можно определить ценность персонала, его внутренний резерв для дальнейшего роста и смоделировать программу его личного обучения.

#### Литература

1. Милкович, Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман ; [пер. с англ. И. Л. Белоус и др.]. — М. : Вершина. 2005. — 760 с.
2. А. Richter, «Paying the People in Black at Big Blue», Compensation and Benefits Review, May / June 1998,

pp. 51—59. 3. Корнелиус Неларин. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Корнелиус Неларин ; [пер. с англ.]. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — С. 378. 4. Свергун О. HR практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. — СПб. : Питер, 2005. — 319 с. 5. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

#### Катанова О. А. Визначення цілей, стратегії, політики в управлінні персоналом підприємства

У роботі розглянута стратегія управління персоналом сучасного підприємства. Позначені критерії втручання в політику управління керівництвом суб'єкта господарювання. Розглянуті основні типи стратегії управління персоналом.

*Ключові слова:* ринок електроенергії, конкуренція, мережеві компанії.

#### Катанова О. А. Определение целей, стратегии, политики в управлении персоналом предприятия

В работе рассмотрена стратегия управления персоналом современного предприятия. Обозначены критерии вмешательства в политику управления руководством субъекта хозяйствования. Рассмотрены основные типы стратегии управления персоналом.

*Ключевые слова:* рынок электроэнергии, конкуренция, сетевые компании.

#### Katanova O. A. Determination of aims, strategy, policy of management personnel on enterprise

Strategy of management the personnel of modern enterprise is in-process considered. The criteria of interference are marked with the policy of management guidance of management subject. The basic types of strategy of management a personnel are considered.

*Key words:* electricity market, competitiveness network companies.