

Беляков Илья Владимирович

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

Направление: Менеджмент

Магистерская программа: Управление человеческими ресурсами
Стратегическое управление персоналом в российских компаниях

Аннотация. Не прошло и двух десятков лет с тех пор, как политическая и экономическая машина бывшего СССР, преодолев хаос и смуту девяностых, сменила достаточно изолируемую, контролируруемую изнутри экономику, на открытую международным ветрам, кризисам и инвесторам рыночную модель.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, критерии оценки результативности персонала.

Очевидно, что новые условия игры требуют от руководителей российских организаций внедрения и создания схем функционирования, позволяющих развиваться и расширять сферы влияния в условиях рыночной конкуренции. Все более насущной становится необходимость смены авторитарной модели управления организацией, на методы стратегического управления, планирования и всеобщего управления качеством. Ориентиры есть. Есть американская, японская экономики, пример интеграции, в которые основных принципов системы глубинных знаний Эдварда Деминга и системы TQM, должен стать примером всем компаниям, целью которых является выживание и развитие на растущем российском рынке.

Однако, несмотря на доступный международный опыт и всеобщее понимание необходимости изменений в методах управления, ситуация в России далека от идеальной. Особенно тяжело, изменения даются бывшим социалистическим промышленным гигантам, методы авторитарного управления и зависимость от государственной поддержки в которых, поставили их на грань выживания на рубеже перехода экономических моделей российского рынка. Тем не менее, есть и успешные примеры. Те предприятия,

которые выдержали волну рейдерских захватов, банкротства и распродаж с молотка, и которые оказались под руководством менеджеров с правильным подходом к управлению, вышли на международный уровень качества, рентабельности и стабильности. Один из ярких примеров – НЛМК. Комбинат, бывший в середине 1990-х на грани банкротства, под руководством Владимира Лисина, создавшего успешную команду менеджеров, превратился в динамично развивающееся предприятие, нацеленное на долгосрочный рост. Немалую роль в развитии ЛМК, играет комитет по стратегическому планированию и комитет по кадрам. Подобных примеров, схожих по многим параметрам, в современной России достаточно, чтобы правильно оценить величину влияния долгосрочного кадрового менеджмента на развитие компании.

«Мой главный капитал — люди. Они для меня значат все. И именно они делают меня богатым». Генри Форд.

Итак, что же такое стратегическое управление персоналом? Ответ, казалось бы, прост и доступен – об этом написано научных трудов не меньше, чем на любую другую ключевую тему, без которой современный менеджмент представить сложно. Однако с чего начать управленцу, решившему уделить управлению персоналом, основную роль в стратегической политике компании?

Эффективное управление развитием персонала может и должно осуществляться на основе анализа показателей, характеризующих соотношение затрат на развитие и практических достижений компании. При этом процесс управления персоналом сложен без аналитической информации, которую должен собирать и обрабатывать отдел по управлению персоналом. В этом случае, по мнению некоторых зарубежных авторов, показатели эффективности по обозначенным критериям, вполне могут заменить стандартно применяемые ежемесячные или квартальные параметры, характеризующие деятельность организации. Показателей эффективности не должно быть более двадцати, в противном случае, это усложнит аналитическую деятельность без видимых результатов. В каждом конкретном случае, менеджеру необходимо самостоятельно определить, на какие показатели опираться, исходя из

долгосрочной стратегии организации. Однако, можно дать некоторые рекомендации. Отечественные специалисты, такие, как, например, А.М. Пономарев, Т.А. Беркутова, Н.В. Крониковская, И.А. Мартьянова, рекомендуют отталкиваться от двух категорий ключевых показателей результативности трудовых ресурсов: базовых и стратегических. Базовые показатели отображают значительные издержки, которые связаны с трудовыми ресурсами и не обеспечивают прямого влияния на процесс реализации стратегии фирмы. Стратегические показатели оценивают результативность деятельности трудовых ресурсов и процессов, разработанных для обеспечения стратегических возможностей персонала [1]. Предложенный авторами подход разделяет показатели эффективности по зонам ответственности, исходящих из должностных обязанностей. Тем не менее, предлагаемый подход требует уточнения и доработки, так как в приведенном примере отсутствуют четко сформулированные показатели, которые могут использоваться в качестве параметра оценки. Например, критерием оценки результативности и показателем эффективности деятельности «менеджера по персоналу» авторы устанавливают «количество вакантных мест в организации; количество претендентов на одно вакантное место; коэффициент текучести кадров по категориям персонала и подразделениям» [1, с. 62]. Однако открытие вакансий в организации, как правило, от менеджера по персоналу не зависит. В связи с этим, показателем эффективности деятельности, в данном случае, целесообразнее устанавливать количество закрытых вакансий в организации.

Представленные авторами перечни показателей эффективности сформулированы в процентах, числах, индексах, времени, количестве, степени, уровне, соотношении издержек и доходов, стоимости и т.д. Однако в большинстве своем, перечисленные показатели требуют уточнения. В связи с этим, практическое использование предлагаемых авторами перечней может быть осуществлено при условии уточнения целей и критериев измерения, распределения показателей по должностным группам и дополнительной доработки.

В.В. Солдатов предлагает другой подход к анализу эффективности персонала [1].

Система оценочных показателей труда и персонала.

Роль системы оценочных показателей:

- планирование деятельности – определение и измерение ожидаемых результатов;
- постановка задач персоналу;
- определение ресурсной потребности для решения задач;
- оперативное управление: руководство, координация, балансирование деятельности;
- анализ и контроль выполнения целей и задач;
- предотвращение излишних затрат, рисков;
- оценка результатов и эффективности. Выявление резервов производительности;
- мотивация персонала для труда и достижения результатов.

Измерение и оценка осуществляются по системе показателей и индикаторов основных факторов трудовых ресурсов, их влияния на результативность и эффективность.

Система аналитических показателей должна отражать ключевые аспекты управления трудовыми ресурсами и связи, зависимости показателей всех уровней.

Система показателей по трудовым ресурсам является составной частью общей системы показателей оценки деятельности организации.

Система показателей уникальна для каждой организации. Ее особенности зависят от следующего:

- вид (виды) деятельности;
- размер организации;
- масштабы деятельности;
- квалификация управляющих и аналитиков;
- информационные возможности;

- другие особенности.

Структура системы показателей:

- временные проекции: стратегические, текущие, оперативные;
- информационные проекции: план – факт, факт – факт;
- объекты оценки: результаты, труд, персонал.

Способы работы с показателями:

- анализ показателей;
- динамика показателей;
- сравнимость показателей;
- объективность – использование признанных алгоритмов;
- сравнение с планом, фактом, нормативами, рынком. Отклонения с

причинами;

- совершенствование в зависимости от изменений стратегии, тактики;
- уровни разработки и применения показателей (принцип матрешки):

1) холдинг; 2) компания; 3) подразделение; 4) сотрудник.

Существует три вида показателей: количественные, качественные и финансовые (стоимостные).

Временные и информационные проекции показателей:

1) стратегическая – как выполняются стратегические показатели деятельности и труда в динамике за период 3-5 лет: факт – факт, план – факт;

2) показатели текущего года (ключевые показатели по труду и персоналу): план – факт;

3) оперативные показатели – какие результаты достигнуты за период (квартал, месяц), ключевые показатели по труду и персоналу, уточнение плановых, текущих показателей внутри года, в силу необходимости изменений: план – факт.

Каждая проекция отличается периодом и количеством аналитических показателей (глубина анализа).

Система показателей служит не только для того, чтобы понять и совершенствовать прошлое, а больше для того, чтобы правильно предвидеть

будущее. На рисунке представлена схема функционирования проекций кадровых ресурсов.



Схема функционирования проекций кадровых ресурсов

Показатели раскрывают зависимости, как трудовые ресурсы влияют на интеграцию ресурсов в продукцию, цену, себестоимость, то есть на результаты.

Профили трудовых ресурсов:

- персонал: компетенции, работоспособность, личность;
- труд: решения, действия, взаимодействия;

Компетенции (личные способности): знания, умения, навыки, опыт труда.

Работоспособность (применение личных способностей): соответствие сложности труда; деловые качества и ценности; владение приемами, методами, технологиями выполнения трудовых операций; взаимодействие в команде; коммуникационные возможности; мотивация; опыт достижений.

Компетенции определяют качество решений и действий, работоспособность – качество действий, взаимодействия, а личность – качество действий и взаимодействия.

Качество персонала влияет на качество труда, которое, в свою очередь, влияет на качество процессов, ресурсов, продукции и дохода.

Оценка трудовых ресурсов и измерение результативности служат для развития потенциала сотрудников, выявления резервов производительности труда, оплаты и стимулирования труда, принятия правильных и обоснованных кадровых решений, развития и совершенствования деятельности в целом.

В рамках небольшой статьи сложно оценить все многообразие подходов к стратегическому управлению в современном менеджменте. Перед современным российским менеджером, находится множество преград и вызовов, и любая ошибка может стать для компании последней. Но, в то же время, позитивные примеры развития как крупных, так и небольших российских компаний, и доступный международный опыт внедрения принципов стратегического управления, позволяют надеяться, что общее состояние российского бизнеса в ближайшее время войдет в русло стабильности и уверенного роста.

Литература

1. Беркутова Т.А., Крониковская Н.В., Мартыанова И.А., Пономарев А.М. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации. Екатеринбург-Ижевск: Изд-во института экономики УрАО РАН, 2007.
2. Солдатов В.В. Трудовые ресурсы: роль и результат // Планово-экономический отдел. 2013. № 8.