

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ

© 2014 М.А. Меньшикова¹, А.Б. Аббас²

¹докт. экон. наук,
профессор каф. маркетинга и управления персоналом
e-mail: katar29@yandex.ru

²аспирант каф. маркетинга и управления персоналом
e-mail: katar29@yandex.ru

Курский государственный университет

Новые экономические условия требуют серьезных изменений в структуре и характеристиках рабочей силы посредством создания стратегии повышения ее качества. Традиционное администрирование весьма сузило роль рабочего, упростив и удешевив его наем, обучение, содержание, контроль и замену. Чрезмерный контроль и узкая специализация обнаружили свою несостоятельность в динамичной среде, требующей гибкости, расширения производственных функций, умений, экономических и гуманитарных знаний.

Ключевые слова: качество рабочей силы, стратегия, рабочая сила, политика управления рабочей силой.

Современная экономическая наука использует широкий спектр подходов для исследования качества рабочей силы, призванных обеспечить функционирование и развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Методология стратегического подхода ориентирует исследование на принятие комплекса решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить предприятию наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей [Дафт 2008: 285].

Стратегический подход к управлению рабочей силой базируется на трех ключевых принципах:

1. Каждый менеджер вне зависимости от занимаемой должности несет ответственность за управление рабочей силой.

2. Наемные работники рассматриваются как ценный актив компании.

3. Управление рабочей силой призвано интегрировать стратегию и цели организации, конкретный подход к управлению ее рабочей силой [Дафт 2008: 465].

В настоящее время перед менеджерами стоят такие стратегические задачи, как увеличение конкурентоспособности в глобальном масштабе, повышение качества, производительности и уровня покупательского сервиса, управление слияниями и приобретениями, применение технологий э-бизнеса. Все это обуславливает потребность в квалифицированном персонале.

В рамках разработки стратегий повышения качества рабочей силы преследуется реализация трех основных целей: привлечение эффективной рабочей силы, развитие ее потенциала и ее долгосрочная поддержка (рис. 1).

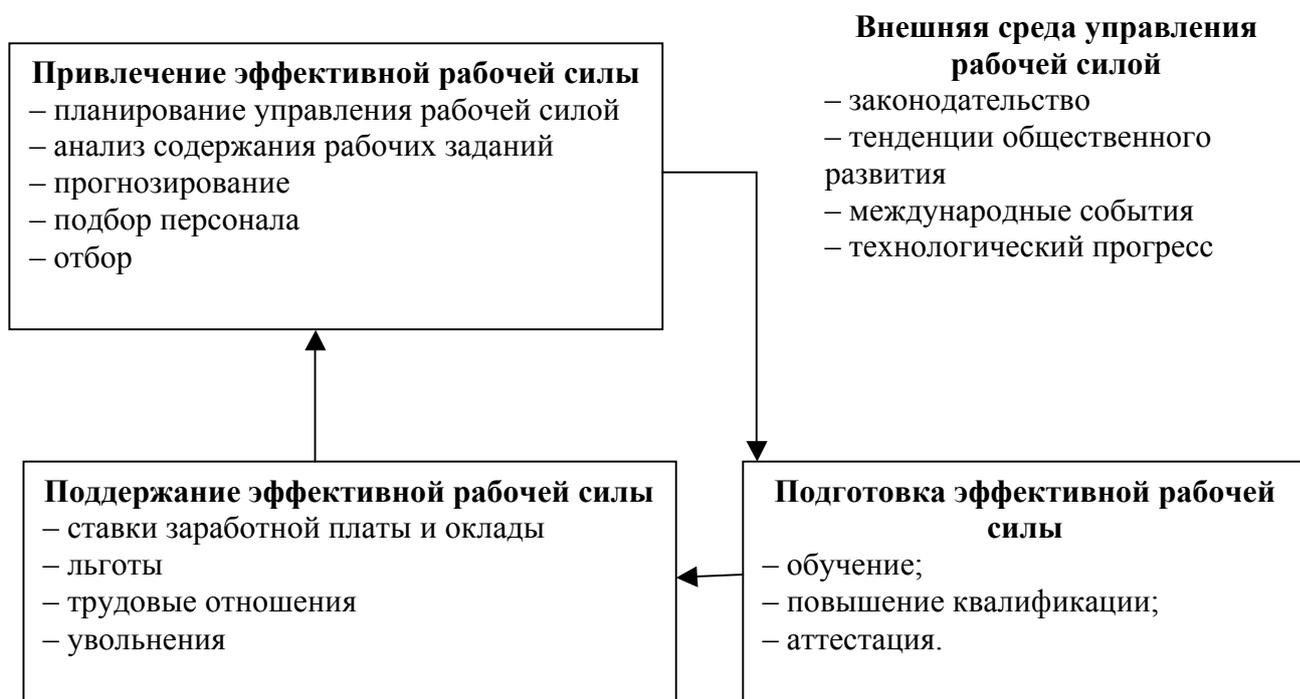


Рис. 1. Цели реализации стратегии управления рабочей силой

Как видно из рисунка 1, основными направлениями стратегии повышения качества рабочей силы являются: планирование управления рабочей силой; анализ содержания рабочих заданий; прогнозирование; подбор персонала; отбор; обучение; повышение квалификации; аттестация; ставки заработной платы и оклады; льготы; трудовые отношения; увольнения. В зависимости от данных направлений закладываются варианты стратегий управления рабочей силой.

При систематизации литературных источников нами выявлено, что наиболее известными вариантами классификации стратегий управления рабочей силой являются:

- тип конкурентной стратегии;
- тип общей стратегии организации;
- стадия развития (этапа жизненного цикла) организации;
- миссии организации;
- способ реализации стратегии в организации;
- философия менеджмента.

Рассмотрим последовательно каждый из перечисленных вариантов классификации.

Классификация стратегий управления рабочей силой в зависимости от типа конкурентной стратегии. Данный подход (в зарубежной литературе известный как «подход конкурентной стратегии») рассматривает зависимость между стратегией управления рабочей силой и тремя конкурентными стратегиями, предложенными М. Портером: стратегией инновации, стратегией повышения качества и стратегией лидерства в издержках [Маслов 2006: 11].

Классификация стратегий управления рабочей силой в зависимости от типа общей стратегии организации. В рамках данного подхода (в зарубежной литературе

известного как «подход организационной типологии») стратегия управления рабочей силой ориентируется на конкретный тип корпоративной или общей стратегии организации. Рассмотрим несколько вариантов типологии общих стратегий организации.

Так, Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов [2003: 71] выделяют пять типов бизнес-стратегий организации: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота (циклическую).

М. Марчингтон и А. Уилкинсон, исследуя зависимость стратегии управления рабочей силой от типа общей стратегии организации, взяли за основу три типа организационных стратегий, предложенных еще в 1978 г. Р. Майлсом и С. Сноу: стратегию организаций-защитников, стратегию организаций-изыскателей, стратегию организаций-аналитиков.

Используя ту же типологию организационных стратегий Р. Майлса и С. Сноу, И.Б. Гурков на основании проведенных им исследований российских предприятий и организаций предложил свой вариант типологии стратегий, применяемых организациями на российском рынке, и присущих им элементов стратегии и политики управления рабочей силой, выделив: стратегию фирмы-«защитника», стратегию фирмы-«интегрированного анализатора», стратегию фирмы-«диверсифицированного анализатора» и стратегию фирмы-«проспектора» [Гурков 2001: 131].

На то, что стратегии управления рабочей силой организаций являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев, указывает и А. Московская, проводившая исследования российских промышленных предприятий. Она выделила три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии:

1) стратегию, направленную на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия и его коллектива в широком смысле слова, включая удержание рынков или их ключевых сегментов;

2) стратегию, направленную на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»);

3) стратегию, направленную на развитие производства, внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»).

Классификация стратегий управления рабочей силой в зависимости от стадии развития (этапа жизненного цикла) организации. В основе целого ряда классификаций стратегий управления рабочей силой рассматривается этап жизненного цикла (стадия развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом и стратегии управления рабочей силой в частности. В зарубежной литературе данный подход известен как «подход жизненного цикла». Например, англичане Ж. Стори и К. Сиссон полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации оказывают влияние на стратегию управления рабочей силой.

Среди российских авторов, исследующих особенности стратегии и политики управления рабочей силой на различных стадиях развития организации необходимо отметить В.И. Герчикова, Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина.

Так, В.И. Герчиков отмечает следующие особенности политики управления рабочей силой на различных стадиях развития организации (табл. 1).

Таблица 1

Стадии развития организации	Особенности политики управления персоналом
Становление	Отношение к работнику не сформировано. Сплоченная команда менеджмента и переменный состав работников. Обучение ограничено. Большинство работников на окладах. Во всех направлениях работы с персоналом преобладают краткосрочные решения
Быстрый рост	Четкая организационная структура и специализация функций. Массовый набор линейного персонала. Вводное обучение и тренинги. Стимулирование исполнения и объемных результатов. Рост зарплат. Улучшение условий труда. Выделение службы по работе с персоналом
Стабильная работа	Перестройка организационной структуры. Работник — самый важный ресурс. Развитие клиентской ориентации персонала. Ограниченный прием, но с расширенным спектром требований. Акцент на повышение квалификации. Стимулирование активности и новых форм работы. Усложнение систем оплаты. Развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры. Повышение роли службы управления персоналом, отработка процедур ее деятельности
Маневр	Продуктовый принцип построения организационной структуры. Частичная смена персонала. Преобладает внутрифирменный найм. К повышению квалификации добавляется переобучение. Стимулирование активности, появляются доплаты за стаж работы в компании. Дальнейшее развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры
«Благородный уход»	Последовательное сокращение персонала. Выплата выходных пособий. Помощь в переквалификации, трудоустройстве, основании своего дела
«Выжидание»	Гибкий режим работы. Развитие обучения. Больше внимания к социальной сфере и корпоративной культуре. Стимулирование инициативы. Уменьшение уровня оплаты и возврат к окладам

* Источник: Составлено авторами на основании [Герчикова 2003: 633].

В учебнике «Управление персоналом» [2001] выделены четыре стадии развития организации: стадия формирования, стадия интенсивного роста, стадия стабилизации и стадия спада, для которых определены основные черты стратегии и политики управления рабочей силой.

Рассмотренные варианты классификации стратегий управления рабочей силой в зависимости от типов конкурентной стратегии, организационной стратегии и этапа жизненного цикла (стадии развития) организации фактически можно назвать традиционными. Они рассматриваются в большинстве учебников и работ, посвященных вопросам управления рабочей силой. Их придерживается большинство как российских, так и зарубежных авторов.

Однако существуют и менее традиционные варианты классификации, которые также представляются достаточно интересными при изучении особенностей стратегии управления рабочей силой конкретных организаций.

Классификация стратегий управления рабочей силой в зависимости от миссии организации. В.И. Герчиковым на основании проведенного исследования целого ряда крупных западноевропейских, американских, канадских и российских компаний и бесед с их руководителями были определены особенности политики управления рабочей силой в зависимости от доминирующего компонента миссии организации. Важность и влияние данного фактора на стратегию очевидны, поскольку понятие «миссия организации» как система основных целей, которые организация ставит перед собой на определенный период своей деятельности, играет важную роль в стратегическом планировании бизнеса.

Были выделены шесть основных компонентов миссии организации: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие и территория, при первенстве которых политика управления персоналом организации имеет следующие особенности (табл. 2).

Таблица 2

Компоненты миссии организаций	Особенности политики управления персоналом
<i>Прибыль.</i> Ведущая составляющая стратегии организации на этапе первоначального становления организации или если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию	Работник — ресурс. Минимальное внимание к личности. Экономия на всех видах стоимости этого ресурса — найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр.
<i>Клиенты.</i> Может быть основой стратегии организации, если: речь идет о профильном бизнесе и круг ее клиентов ограничен организация работает на массового потребителя, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, которое дает основной объем заказов работа организации ориентирована на определенную социальную группу	Работник — активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в работе принцип «клиент превыше всего!». При найме предъявляются высокие требования к образованию и коммуникабельности. Режим работы относительно свободный
организация пытается выйти на рынок с новым продуктом, ищет особых клиентов, завоевывает их и через них расширяет круг потребителей	Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг). Одним из основных показателей в системе оплаты труда является состояние клиентской базы

<p><i>Дело.</i> Может оказаться преобладающим, если: организация работает в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий организация занимает прочные позиции на рынке и для окончательного закрепления успеха начинает заниматься совершенствованием качества продукции (услуг)</p>	<p>Работник — специалист в данном деле (виде бизнеса). Работники воспринимаются как профессионалы. Отсюда повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип политики управления персоналом, проявляющийся во всех функциях: при найме и отборе, в определении форм оплаты труда</p>
<p><i>Работники.</i> Могут быть основой миссии, если организация имеет свою историю, стабильный и надежный коллектив</p>	<p>Работник — личность, главный источник эффективности, партнер. Организация — единая семья. Приверженность работников компании превалирует над квалификацией</p>
<p><i>Территория.</i> Может оказаться ведущим, если: бизнес организации ограничен определенной территорией организация ориентирована на деятельность в конкретном микрорайоне для людей, живущих на его территории ставится задача захвата новых территорий</p>	<p>Большинство работников тесно связаны с данной территорией: живут здесь или жили раньше, имеют широкий круг знакомых. Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы. Распространение влияния компании за пределы работы</p>

* Источник: Составлено авторами по: [Герчикова 2003: 654; Управление персоналом 2001: 235].

Классификация стратегий управления рабочей силой в зависимости от способа реализации стратегии в организации. Этот подход к определению типа стратегии и политики управления рабочей силой базируется на том, каким образом она реализуется в организации. Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин считают данный подход основным, исторически сложившимся в процессе развития менеджмента, и выделяют четыре основных типа кадровой политики организации: пассивную, реактивную, превентивную и активную (табл. 3).

Таблица 3

Типы кадровой политики организации	Основные особенности
Пассивная	<p>Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой службы в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия</p>

Реактивная	Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, принимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду
Превентивная	Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в персонале. Представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема — разработка целевых кадровых программ
Активная	Руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды

* Источник: Составлено авторами по: [Управление персоналом 2001: 257]

В ситуации пассивной кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.

Классификация стратегий управления рабочей силой в зависимости от философии менеджмента. Немецкие специалисты в области промышленной социологии [Управление персоналом... 2012: 154] считают, что выбор стратегии в отношении рабочей силы определяется не только характером ситуации, в которой действует предприятие. Они связывают предпочтение, оказываемое стратегиям в отношении рабочей силы (называют их концепциями использования рабочей силы) в большинстве отраслей промышленности (автомобилестроении, машиностроении, химической промышленности), преимущественно с различиями философии менеджмента и выделяют три основных типа стратегий управления рабочей силой: тейлоровскую, интегрированную и японскую.

С учетом рассмотренного выше можно представить многообразие видов стратегий управления рабочей силой в виде классификации (рис. 2).

Разработка стратегии управления рабочей силой организации представляет собой достаточно сложную задачу, в рамках которой центральное место занимает проблема достижения стратегического соответствия (интеграции), в зарубежной литературе называемого «моделью соответствия» [Армстронг 2007: 687]. Стратегическая интеграция необходима для придания целостности сочетанию общей организационной стратегии со стратегией управления рабочей силой, при этом последняя, как мы уже отмечали ранее, может способствовать не только реализации первой, но и ее начальной разработке. Общей целью этого процесса является достижение стратегического соответствия и согласованности между целями политики управления рабочей силой и всей организации.

Р. Марр, Г. Шмидт [2012: 157] считают, что в процессе разработки стратегии управления рабочей силой в качестве лиц, принимающих управленческие решения, в первую очередь должны рассматриваться именно линейные руководители и руководители службы управления персоналом.

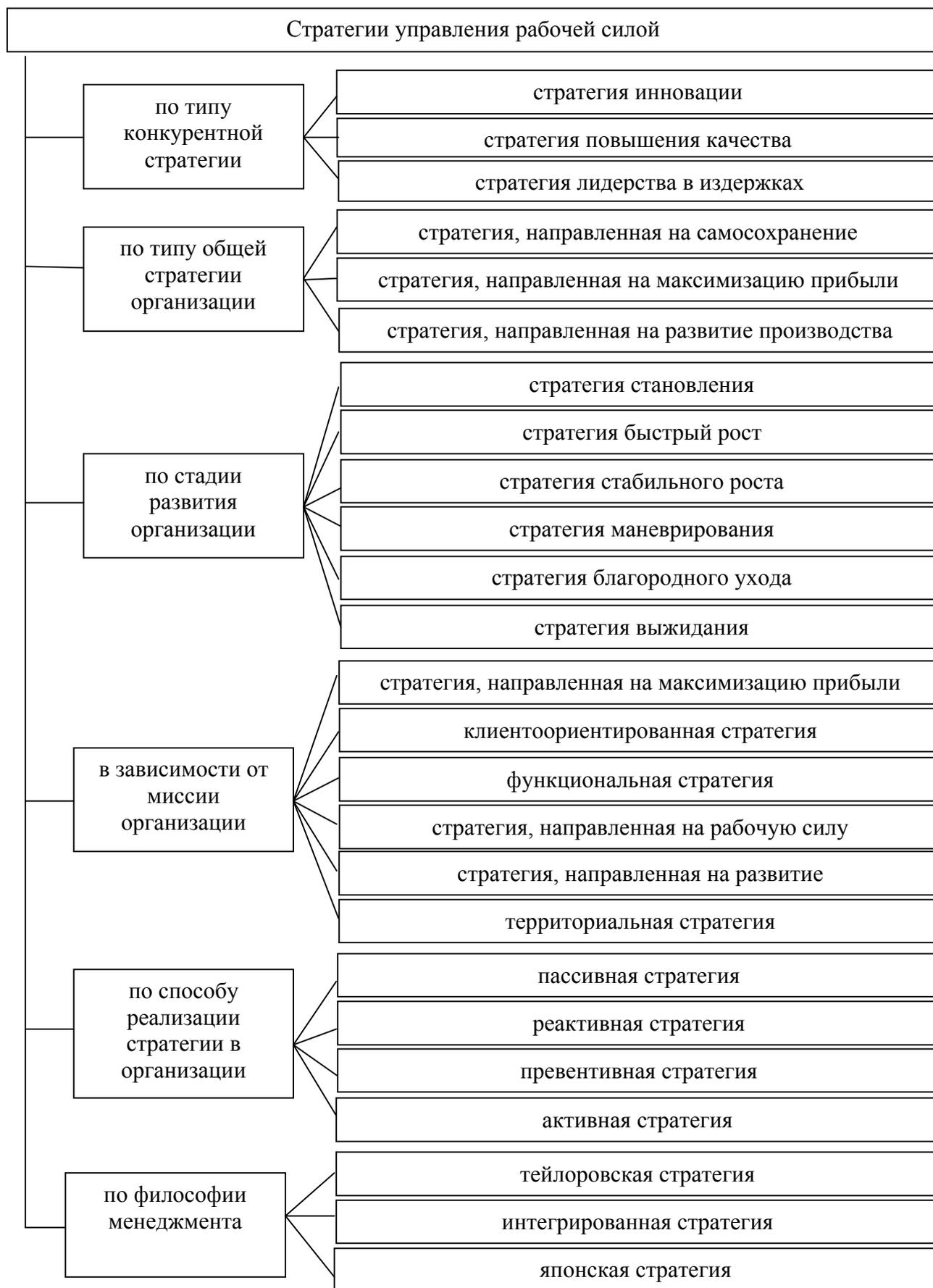


Рис. 2. Классификация стратегий управления рабочей силой

В этой связи достаточно частой ошибкой руководителей организаций является полная передача разработки и решения стратегических вопросов, связанных с рабочей силой, руководителям служб управления персоналом. Разработка стратегии управления рабочей силой представляет собой настолько сложную задачу, что решить ее явно не под силу отдельным лицам. Необходимо отдавать предпочтение открыто сформулированной стратегии. Она должна быть делом не только руководства организации, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы стать реальной и эффективной. Для этого нужны усилия экспертов из разных подразделений организации. С этой целью, как правило, создается специальная рабочая группа, в состав которой входят сотрудники организации, занимающие руководящие должности: представитель руководства, руководитель службы управления персоналом, руководители основных структурных подразделений, а также отдельные ведущие специалисты организации. Однако общее число членов рабочей группы не может превышать 10–12 человек, так как участники группы должны тесно сотрудничать между собой «лицом к лицу». Во избежание возможного недопонимания желательно также заранее предусмотреть регулярное обсуждение и обмен мнениями между членами рабочей группы и руководством организации.

Конечная цель деятельности рабочей группы заключается в разработке общей концепции стратегии управления рабочей силой организации и формулировании ее принципов в виде основных направлений политики управления рабочей силой. Вторым шагом, направленным уже на реализацию стратегии, является подробное раскрытие содержания ее положений и их возможное оформление в отдельные программы, положения, порядки, процедуры и т.п. Дальнейшая работа по мониторингу и совершенствованию стратегии управления рабочей силой должна проводиться постоянно. Практика деятельности организаций показывает, что принципиальная смена стратегических ориентиров должна следовать с интервалами не менее чем в 5–6 лет.

Библиографический список

Армстрон М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник, рек. МО РФ. СПб.: Питер, 2007. 832 с.

Герчигова В.И. Функции и структура службы управления персоналом. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 754 с.

Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: Интел-Синтез, 2001. 354 с.

Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 864 с.

Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Юнити, 2003. 263 с.

Маслов В.И. О стратегическом управлении персоналом // Управление персоналом. 2006. № 7. С. 10–13.

Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. 458 с.

Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.: МГУ, 2012. 257 с.