

5. Вуйма А. Ю. «Черный PR. Защита и нападение в бизнесе и не только». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vuima.ru/book-pr-b.html#ТОС_id2588599

6. Промышленный шпионаж. Свободная энциклопедия «Википедия». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/промышленный_шпионаж

*Ю.В. Долгалева**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

*Хорошее управление состоит в том,
чтобы показывать средним людям, как
сделать работу превосходных людей.*

Джон Дэвисон Рокфеллер

Система управления персоналом очень разносторонняя и многогранная. Она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией. Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью управленческого персонала. К примеру, Эл Зейен, глава фирмы Gillette, – классический образец лидера, делающего ставку на кадровый потенциал. Каждый год он лично проводит аттестацию 800 сотрудников [4].

В первую очередь, нужно сказать, что стратегический менеджмент персонала – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его

* © Долгалева Ю.В., 2012

реализации. В рамках нового подхода к управлению организации, функционирующие в различных сферах жизнедеятельности, получают огромные преимущества в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени. Это не только разработка программы развития, принятие и выполнение решений, рассчитанных на перспективу, но и комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики роста, своевременность действий, предвидение, анализ последствий управляющих действий и инноваций.

Говоря о сущности стратегического менеджмента персонала, мы, в первую очередь, отвечаем на вопросы: «Где сейчас находится организация и ее персонал?», «В каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы?», «Как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи фирмы в будущем?» [3].

Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то, в наши дни, предпочтение отдается открыто сформулированной политике. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы стать реальной и эффективной. В противовес подходу, при котором персонал рассматривается как издержки, которые надо сокращать, утверждается подход, в соответствии с которым персонал представляет важнейший ресурс фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для развития, вкладывать в него средства [1].

Уже исходя из долгосрочных целей фирмы, формируется политика в отношении найма персонала, его оценки, вознаграждения, развития и мотивации труда. При этом учитываются внутренние и внешние факторы функционирования фирмы. К первым обычно относят цели, стиль работы, характер решаемых задач, отношения между людьми в группах, стиль и опыт руководителя. Вторые факторы объединяют профсоюзы, правительственное регулирование и законо-

дательство, экономические условия (в том числе конкуренция), структурный состав рабочей силы в стране, местоположение предприятия [2].

В 90-х годах XX в. в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом – объектом становятся не люди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение. Фактически происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы, повышается статус работников кадровых служб. Руководители последних во многих корпорациях входят в состав правления и даже совета директоров.

В современном производстве особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом, позволяющему получить синергический эффект, но при соблюдении определенных условий. В конце XX века зарождается новое общество, основу которого закладывают интеллект, информация и интерес. В этом обществе не труд в своей непосредственной форме, а разум, наука как непосредственная производительная сила становятся главным источником общественных богатств [3].

Зарубежный опыт теории и практики менеджмента показывает, что переход от текущего внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности большинства компаний.

Однако, стоит заметить, что существует и ряд недостатков в этой отрасли, а именно:

- слабая ориентация на формирование имиджа работников предприятия. Обезличивание ведет к демотивации, поскольку в последние десятилетия постоянно растет уровень притязаний большинства работников;

- неадекватная горизонтальная интеграция важнейших функций управления, таких как набор, оценка, вознаграждение и развитие сотрудников. Менеджеры выполняют эти функции вне единого комплексного подхода к персоналу или плохо учитывают их взаимосвязь;

- недостаточное вовлечение линейных руководителей и сотрудников в разработку и реализацию концепций управления;

- неадекватная оценка успехов, которая ухудшает инициативу специалистов по кадровым вопросам. Службы управления персоналом заинтересованы в минимизации рисков при поиске новых подходов в работе, максимизации покорности воле начальника (работодателя);

- игнорирование изменений в ценностных ориентациях людей, безучастное отношение к целям деятельности различных групп и средствам их достижения. В любом обществе можно выделить три основные цели, которые определяют деятельность человека – материальное благополучие, власть, слава; творчество, знания; духовный рост [2].

Большие различия в подходах к управлению персоналом наблюдаются среди стран Европейского Союза. Если взять два критерия – уровень стратегической ориентации и степень децентрализации принятия решений, то можно выделить четыре группы стран по господствующему в них подходу.

И здесь хотелось бы привести примеры на некоторых странах ЕС.

Например, в Италии, Великобритании и Германии чаще встречается механистически-легализованный подход. Центральные кадровые службы занимаются преимущественно решением опера-

тивных задач, связанных с управлением персоналом. Делается это по распоряжению дирекции, без широкого привлечения линейных руководителей.

Во Франции же, Испании и Норвегии чаще применяется стратегический подход со стороны централизованной службы по работе с кадрами. Тогда как в Голландии и Дании реализуется преимущественно так называемая децентрализованная нескорректированная политика. Важнейшие кадровые вопросы решаются линейными руководителями, причем часто в условиях, когда отсутствует единая стратегия предприятия.

И наконец, в Швеции и Швейцарии заметно стремление к интеграционному способу действий. Кадровая политика основывается на далеко идущих прогнозах и с максимальной децентрализацией непосредственно линейными руководителями.

Что касается неевропейских стран, то ведущими представителями интегрированного подхода являются Канада и Япония [4].

Отмеченные недостатки присущи практике управления персоналом на предприятиях как России, так и Украины, где в большинстве случаев кадровая работа рассматривается как чисто административная и ограничивается решением оперативных задач. Во многом это обусловлено тем, что новые службы управления персоналом работают по-старому, на базе традиционных структур плановой экономики (отделов кадров, организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности).

Переход к рыночным отношениям предполагает отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия. Необходима трансформация приоритетов ценностей, суть которой можно выразить словами “главное внутри организации – работники, а за ее пределами – потребители продукции” [3].

И в заключение, хотелось бы добавить, что игроки конкурентного рынка давно поняли, что не могут позволить себе работать с людьми, которые отлынивают от обязанностей, как только начальник отводит от них глаза. И уж тем более не хотят работать с «бригадирами»,

подчиненные которых разбегаются по углам, стоит руководителю выйти за порог. Бизнес задался вопросом о том, как способствовать воспитанию управленцев, готовых брать на себя ответственность, вдохновлять людей, влиять на них с помощью силы своей личности, профессионального авторитета, управленческой мудрости. Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является: максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, необходимо стратегическое управление персоналом организации, которое тесно взаимосвязано со стратегическим управлением всей организацией.

Можно отметить, что стратегическое управление становится все более актуальным для украинских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию, как между собой, так и с иностранными корпорациями.

Стратегическое управление носит сложный характер и требует учета множества факторов. Вместе с тем, он позволяет выявить круг проблем, стоящих перед предприятием и набор различных способов их решения, и для того, чтобы стать стратегией, этот набор должен сформироваться в систему.

Библиографический список

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Под ред. Ю.Н. Каптуренского. СПб: «Питер», 1999. 416 с.
2. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. М.: «Фин-пресс», 2004. 288 с.
3. Статья «Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента», электронный источник [<http://www.iteam.ru/publications>].
4. Статья «Модели и виды стратегии управления персоналом», электронный источник [<http://infomanagement.ru/>].