

УДК 338.1

Г. У. Магомедбеков

Дагестанский Государственный Университет, Махачкала, e-mail: gamzatm@mail.ru

А. М. Абасова

Дагестанский Государственный Университет, Махачкала, e-mail: abasova@mail.ru

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА

Ключевые слова: система менеджмента, стратегия, конкуренция, управление человеческими ресурсами, экономика, рынок.

Динамичное изменение условий внешней среды предъявляет высокие требования к управлению организациями и, особенно, к управлению персоналом. От успешности решения этой задачи зависит эффективность функционирования организации и, в конечном итоге, ее жизнеспособность. Многочисленные исследования подтверждают, что предприятия, эффективно управляющие человеческими ресурсами, как правило, достигают более высокого уровня экономического роста, чем их конкуренты. Управление человеческими ресурсами становится одним из важнейших направлений в стратегии управления современной организацией. Проблемы социально-экономических преобразований, происходящие в современном российском обществе, позволили осознать и оценить задачи, стоящие перед работниками служб управления предприятий. Без людей нет организации, без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление персоналом является одним из важнейших аспектов теории и практики управления. Под персоналом будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, партнеры, эксперты, привлекаемые к реализации некоторых проектов, проведения исследований и т.д.

G. U. Magomedbekov

Dagestan State University, Makhachkala, e-mail: gamzatm@mail.ru

A. M. Abasova

Dagestan State University, Makhachkala, e-mail: abasova@mail.ru

DEVELOPING A STRATEGY FOR MANAGING HUMAN RESOURCES IN A COMPETITIVE MARKET

Keywords: management system, strategy, competition, human resource management, economy, market.

Dynamic changes in the external environment place high demands on the management of organizations and, especially, on personnel management. The success of this task depends on the effectiveness of the organization's functioning and, ultimately, its viability. Numerous studies confirm that enterprises that effectively manage human resources tend to achieve higher levels of economic growth than their competitors. Human resource management is becoming one of the most important areas in the management strategy of a modern organization. The problems of socio-economic transformations taking place in modern Russian society made it possible to understand and evaluate the tasks facing employees of enterprise management services. Without people, there is no organization, without the right people, no organization can achieve its goals and survive. There is no doubt that personnel management is one of the most important aspects of management theory and practice. Under personnel, we will understand the totality of all the human resources that the organization has. These are employees of the organization, partners, experts involved in the implementation of certain projects, research, etc.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель УЧР – обеспечить использование человеческого капитала таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники – макси-

мально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда. УЧР основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление кадрами», то есть касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и прак-

тических правил, и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником.

Управление персоналом представляет собой важный элемент более широкого понятия – управления человеческими ресурсами, хотя на практике оба эти термина зачастую используются взаимозаменяемо, как синонимы. Тем самым подчеркивается тот факт, что люди, используемые в качестве работников, являются ресурсами, которые не менее важны, чем финансовые или материальные, и которым следует также уделять внимание и заботу. Учитывая, что значительное число коммерческих и государственных организаций переходят от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами, сформулируем некоторые различия между этими понятиями.

Управление человеческими ресурсами может рассматриваться с разных точек зрения:

- как система разработки и реализации взаимосвязанных, тщательно продуманных решений по поводу регулирования отношений труда и занятости на уровне организации;

- как направление управленческой деятельности, в которой человеческий компонент (или персонал) организации рассматривается как: один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей.

Стратегия управления человеческими ресурсами организации – генеральное направление действий руководства по отношению к персоналу, включающее совокупность критериев, принципов, методов и форм организационного поведения, направленных на воплощение в жизнь стратегии эффективного функционирования и развития организации. Стратегия организации обеспечивает непосредственную взаимосвязь между общим предназначением организации (миссией), политикой и конкретными мероприятиями, которые должны быть подчинены достижению общих стратегических целей [1]. При этом стратегия разрабатывается и реализуется на всех уровнях:

- национальном образования, занятости, регионов, социальной и экономической политики и т.д.;

- организации – управления человеческими ресурсами, экспансии на рынке товаров, маркетинговой деятельности, диверсификации производства, финансового менеджмента, оптимизации издержек, управления качеством, социальной ответственности, организационной культуры и др.;

- подразделений организации – управления развитием работников, стратегии маркетинга конкретных видов продукции и т.д.;

- отдельного работника – непрерывного повышения квалификации и мастерства, карьерного роста, организационного поведения, удовлетворения личных потребностей и т.д.

В силу того, что организация функционирует во взаимосвязи с внешней средой и факторами прямого и косвенного влияния, то основными направлениями стратегии управления человеческими ресурсами являются: организация связей с рынком труда и с персоналом организации; формирование политики использования персонала; выбор и разработка программы реализации стиля управления персоналом и организация горизонтальных связей; организация условий труда и рабочих мест; выбор системы оплаты труда персонала; формирование политики признания личного вклада работника; формирование политики обучения и развития персонала; формирование коммуникационной политики. Эти направления стратегии управления человеческими ресурсами входят во взаимосвязанную единую систему.

В таблице 1 показаны основные составляющие стратегии управления человеческими ресурсами и их возможные варианты.

Выбор стратегии управления человеческими ресурсами должен осуществляться на основе тщательного анализа и оценки различных вариантов, что само по себе является задачей исключительно трудной. Особую сложность составляет оценка социально-экономических последствий влияния различных факторов в отдаленный период. В таблице 2 даются классификация и характеристика основных групп факторов, оказывающих влияние на стратегию управления человеческими ресурсами.

Таблица 1

Выбор стратегии управления человеческими ресурсами

Компоненты стратегии УЧР	Примеры возможных вариантов
Привлечение работников	Внутри или за пределами организации через государственную службу или частные агентства
Сокращение персонала	Критерии отбора претендентов на высвобождение: показатели работы или социальная защищенность. Выбор вариантов поддержки высвобождаемых работников
Оценка персонала	Выбор критериев и методов оценки. Выбор лиц, осуществляющих оценку работы персонала
Развитие персонала	Выбор форм и методов обучения, отбор контингента обучающихся. Выбор критериев оценки результатов обучения и развития персонала
Оценка персонала	Выбор критериев и методов оценки. Выбор лиц, осуществляющих оценку работы персонала
Развитие персонала	Выбор форм и методов обучения, отбор контингента обучающихся. Выбор критериев оценки результатов обучения и развития персонала
Вознаграждение	Формирование структуры вознаграждений и их соотношение. Выбор подходов к обоснованию размеров оплаты (на основе содержания работы или приобретенных знаний и навыков). Выбор средств обеспечения равенства в оплате на внешнем и внутреннем рынках труда
Организационная структура и проектирование работ	Поощряется специализация или широкий профиль. Используются преимущественно индивидуальные или групповые формы работы. Практикуется единоначалие или коллективное принятие решений
Организационная культура: конфликты, лидерство	Конфликт поощряется или ставится задача предотвращения его всеми возможными средствами. Лидерство: выполнение производственных задач любой ценой или удовлетворенность и развитие персонала в числе важнейших приоритетов

Таблица 2

Основные факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами

Факторы	Характеристика
Стратегия организации	инновационная стратегия; стратегия минимизации затрат; стратегия улучшения качества
Жизненный цикл организации	становление; рост; зрелость; сокращение и реорганизация производства
Размер организации	крупные; средние; малые
Окружающая среда	обеспеченность ресурсами [скудная – обильная]; динамичность (подвижная – стабильная); степень сложности (простая – сложная)

Стратегия управления человеческими ресурсами основана на взаимосвязанной единой системе управления организацией, а также комплексной, взаимоувязанной системе личностных характеристик работников, внешних и внутренних условий работы и необходимых организационных действий, направленных на эффективную деятельность и формирование социальной ответственности организации, отраженных в кадровой политике организации.

Кадровая политика – механизм по выработке тактических действий и управленческих решений, позволяющих со-

хранить, укрепить и развить человеческие ресурсы и человеческий капитал, создать ответственный и высокопроизводительный сплоченный коллектив, способный своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом кадровой стратегии организации. Правила, нормы, кадровые процедуры, направленные на формирование оценки и прогноза количественных показателей и качественных характеристик персонала определяют тип кадровой политики. Он может быть активным рациональным, пассивным, реактивным, превентивным, активным

авантюристическим [4]. Характеристика типа кадровой политики определяется уровнем владения ситуацией управления и действенностью службы управления человеческими ресурсами.

Цель исследования – изучение стратегии управления персоналом и основных направлений ее разработки.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- изучить теоретические основы управления человеческими ресурсами на предприятии;

- проанализировать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод»;

- разработать направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами ОАО «Махачкалинский гормолзавод».

Материал и методы исследования

В исследовании использовались такие методы, как анализ, синтез, дедукция, выдвижение и проверка гипотез, логический, экономико-математическое моделирование.

Результаты исследования и их обсуждение

Предприятие ОАО «Махачкалинский городской молочный завод» (сокращенное наименование организации: ОАО «МГМЗ») было построено в 1968 году и было предназначено для выпуска молочной продукции. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 01.02.1992 г. № 721 и решением Государственного Комитета Республики Дагестан по управлению государственным имуществом в 1993 году завод стал открытым акционерным обществом.

Уровень образования на предприятии является высоким: 70% руководителей и служащих предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод» имеют высшее образование, 92% рабочих – среднее профессиональное образование. Особенно высок данный показатель с учетом производственной специализации предприятия.

Высшей квалификацией обладают те работники предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод», чей возраст находится в пределах 40–49 лет,

затем 35 – 39. Это указывает на то, что эффективным инструментом повышения квалификации работников (и в первую очередь основных рабочих) будет внедрение системы наставничества, обмен опытом между сотрудниками и ротация кадров. Эта система является оптимальной с экономической точки зрения, поскольку среди низкоквалифицированного персонала наблюдается наиболее высокий уровень текучести кадров. Система наставничества отличается экономичностью и способствует повышению лояльности работников, сокращает их текучесть и, соответственно, издержки на адаптацию новых сотрудников.

В процессе исследования нами была выявлена достаточно интересная закономерность: чем ниже квалификация работников, тем, как правило, ниже и их стремление к повышению квалификации, и наоборот, чем выше разряд работника, тем больше его стремление выполнять более сложную работу и готовность к обучению для получения необходимых знаний и навыков.

В целом среди персонала предприятия предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод» готовность к повышению квалификации выразило 65,59% работников, что является высоким показателем и положительно характеризует перспективы дальнейшего увеличения трудового потенциала. При этом среди управленческого персонала необходимость повышения квалификации осознают 85,3% работников, наибольшую готовность выражают работники с 4 – 5 разрядами – 88,9%, среди специалистов 3 – 4 разрядов готовы к осуществлению более сложных работ 63,7%. Работники с наименьшим уровнем квалификации готовы к дальнейшему профессиональному росту только на 27,3%.

Завершающим вопросом изучения системы управления человеческими ресурсами на предприятии ОАО «Махачкалинский гормолзавод» стало самообследование работников на предмет эффективности использования их трудового потенциала. По результатам самооценки работников 57,7% из них считают, что их трудовой потенциал достаточно задействован в процессе хозяйствования предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод» (при этом 4,6% работни-

ков считают, что выполняемая работа требует более высокой квалификации и подготовки), и соответственно 37,7% работников отмечают, что у них есть значительные резервы. Доминирующими причинами сложившегося уровня эффективности использования трудового потенциала работников ОАО «Махачкалинский гормолзавод» являются низкая мотивация труда, низкая трудовая дисциплина, ошибки коллег в работе и низкий уровень согласованности их труда.

Более трети работников ОАО «Махачкалинский гормолзавод» предприятия не имеют целостного представления о целях и способах осуществления коммерческой деятельности, ее рисках и факторах конкурентоспособности предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод» на рынке. В вопросах оплаты труда разбирается значительно меньше сотрудников ОАО «Махачкалинский гормолзавод», не более 14% работников знакомы с современными системами стимулирования труда. Почти 80% работников предприятия не удовлетворены системой оплаты труда на предприятии ОАО «Махачкалинский гормолзавод», и больше половины работников отмечают, что в систему можно включить дополнительные стимулирующие моменты. Работники ОАО «Махачкалинский гормолзавод» выражают готовность к внедрению инновационных систем стимулирования, ориентированных на повышение эффективности деятельности предприятия.

Проведенное нами исследование системы управления ОАО «Махачкалинский гормолзавод» позволили определить недостатки в стратегии управления человеческими ресурсами и выявить резервы совершенствования действующей стратегии.

Можно сформулировать следующие стратегические направления в работе с человеческими ресурсами, определяющие издержки и использование персонала в качестве человеческих ресурсов.

1. Оптимизировать удельный вес заработной платы в себестоимости продукции и уровень оплаты труда работников ОАО «Махачкалинский гормолзавод». На предприятии ОАО «Махачкалинский гормолзавод» по отношению к персоналу поступают избирательно.

Выделяются две группы персонала: высококвалифицированных постоянных работников («ядро») и малоквалифицированных персонал. Для первой группы руководство ОАО «Махачкалинский гормолзавод» предоставляет социальные гарантии и высоко оплачивает их труд, в то время, когда для второй группы работников ОАО «Махачкалинский гормолзавод» не предоставляются никакие социальные гарантии и их труд оплачивается очень низко. Использование такого подхода может привести к субъективной оценке и значительному разрыву материального вознаграждения.

2. Использовать персонал предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод» как человеческих ресурсов, который необходимо максимизировать по потенциалу и профессионализму.

3. Установить прямую связь между стратегией организации и стратегией управления человеческими ресурсами. Руководству ОАО «Махачкалинский гормолзавод» необходимо осознать, что именно эффективная стратегия управления человеческими ресурсами обеспечит эффективность реализации стратегии предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод».

4. Внедрить такие методы управления человеческими ресурсами, основанные на гибких формах организации труда, преданности работников организации, минимизации уровней управления и др.

5. Управление человеческими ресурсами как осуществление стратегической функции предполагает: разработку кадровой стратегии ОАО «Махачкалинский гормолзавод» исходя из философии и миссии организации; вознаграждения с учетом качества индивидуальной деятельности; минимизации трудовых споров и создания нормальных условий на рабочем месте; поощрения коллективных усилий по развитию ОАО «Махачкалинский гормолзавод»; использования положения работников и способов воздействия на них; определения процедур продвижения работников ОАО «Махачкалинский гормолзавод»; разработки, действенной системы вознаграждения, обеспечивающих эффективный и производительный труд работников ОАО «Махачкалинский гормолзавод».

Целями кадровой стратегии ОАО «Махачкалинский гормолзавод» являются:

- обеспечение ОАО «Махачкалинский гормолзавод» трудовым потенциалом, достаточным для реализации стратегии его развития;

- забота о сотрудниках предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод»: обеспечение роста их благосостояния, профессиональной реализации и развития, а также стабильной занятости;

- обеспечение конкурентоспособности ОАО «Махачкалинский гормолзавод» за счет реализации профессиональных и творческих способностей работников ОАО «Махачкалинский гормолзавод», их инновационной деятельности;

- обеспечение стабильного положения предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод» и его работников в будущем.

Реализацию мероприятий кадровой стратегии, должны осуществлять руководитель и специалисты кадровой службы, а также сотрудники ОАО «Махачкалинский гормолзавод», участие которых предусмотрено программами кадровой стратегии. Реализация этих мероприятий будет достигнута за счет всеобщего соблюдения следующих принципов:

- взаимодействие между сотрудниками и руководителями ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должно строиться на основе взаимного доверия, уважения и внимания к проблемам работников;

- развитие предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод» будет обеспечиваться за счет профессионального, творческого и личностного развития его работников. Руководство предприятия ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должно создавать условия для развития своих работников, обучения, стажирова, обеспечивая обмен опытом и участие в конференциях за счет средств ОАО «Махачкалинский гормолзавод»;

- руководство ОАО «Махачкалинский гормолзавод» будет создавать оптимальные условия для работы, для профессионального развития и карьерного роста. Квалифицированные специалисты ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должны иметь приоритетное право занимать управленческие должности;

- руководство ОАО «Махачкалинский гормолзавод» будет делать ставку

на прогрессивных молодых специалистов – они его будущее;

- работники ОАО «Махачкалинский гормолзавод» будут видеть себя как сплоченный коллектив, содружество инициативных, небезразличных людей, готовых к взаимовыручке и командной работе;

- руководство ОАО «Махачкалинский гормолзавод» будет стараться максимально эффективно организовать сотрудничество работников, отлаженность работы бригад и координации их усилий;

- успехи ОАО «Махачкалинский гормолзавод» будут рассматриваться как успехи его работников, а результат работы ОАО «Махачкалинский гормолзавод» – как всеобщий результат труда, вклада каждого в общее дело. Каждый должен нести ответственность за качество своего труда перед коллегами. Результаты работы ОАО «Махачкалинский гормолзавод», его успехи и ошибки, планы и цели должны быть известны каждому работнику;

- каждый работник ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должен стремиться к самодисциплине и профессиональному росту. Каждый специалист должен точно знать свои обязанности, задачи и свою роль в достижении общего результата. – каждый работник стремится улучшить работу компании, предложить новые решения, участвовать в обсуждении всеобщих вопросов, выполнять коллективные решения;

- каждый работник ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должен получать справедливое вознаграждение за свой труд. Работники ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должны обсуждать свое вознаграждение с руководством. Система вознаграждения должна быть понятна каждому работнику и контролируема им.

Таким образом, стратегия управления человеческими ресурсами на предприятии ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должна как объективно обусловленная функция, сформироваться в самостоятельное структурное подразделение. В основе стратегии управления человеческими ресурсами на предприятии ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должен стать работник с его потребностями, мотивациями и конкретными ин-

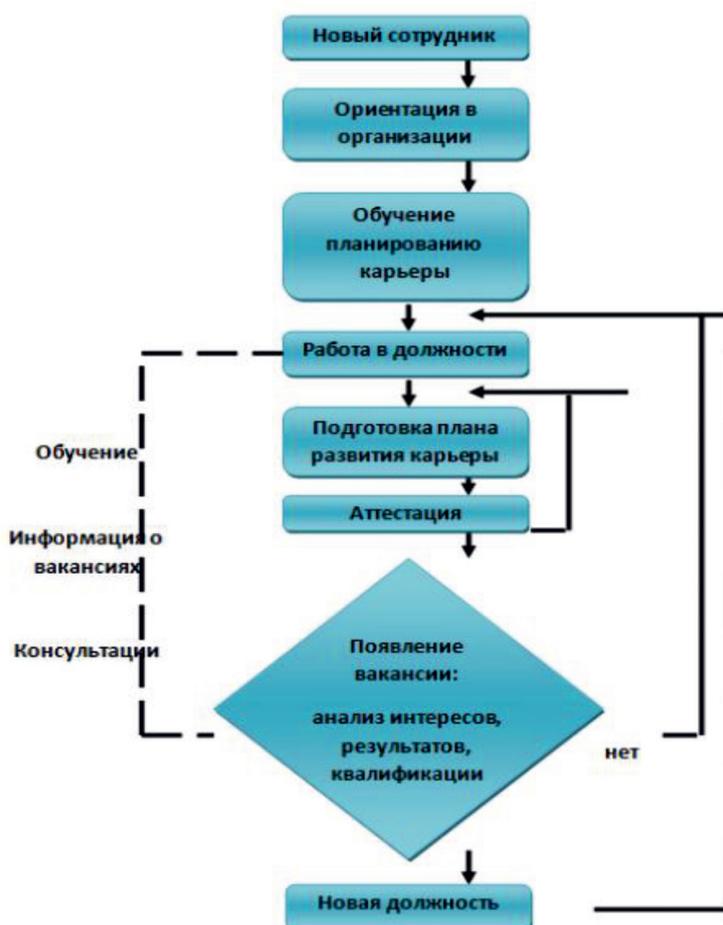
тересами именно грамотное управление им должно обеспечивать прогресс и развитие деятельности ОАО «Махачкалинский гормолзавод». Предложения по совершенствованию управления профессиональной карьерой на предприятии ОАО «Махачкалинский гормолзавод» направлены на организацию процесса планирования и развития карьеры. На рисунке представлен разработанный алгоритм планирования карьеры.

Как видно из алгоритма, управление карьерой работников ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должно начинаться уже при приеме на работу.

В дальнейшем служба управления человеческими ресурсами ОАО «Махачкалинский гормолзавод» должна вести картотеку и пополнять банк данных по различным категориям персонала. Картотека наряду с обычными данными

должна содержать следующую информацию по работникам ОАО «Махачкалинский гормолзавод»:

- фамилия, имя, отчество;
- год рождения;
- занимаемая должность;
- квалификационная оценка (от 1 до 4);
- шифр зарплаты;
- решаемые задачи (сфера деятельности);
- сильные личностные качества;
- особые достижения за последнее время;
- необходимость дальнейшего образования;
- какие интересы внутри организации;
- какую самую высокую должность мог бы занять в организации;
- какую должность может занять в ближайшее время.



Процесс развития и планирования карьеры сотрудников ОАО «Махачкалинский гормолзавод»

Выводы (заключение)

Стратегия управления человеческими ресурсами организации – генеральное направление действий руководства по отношению к персоналу, включающее совокупность критериев, принципов, методов и форм организационного поведения, направленных на воплощение в жизнь стратегии эффективного функционирования и развития организации. Стратегия управления человеческими

ресурсами основана на взаимосвязанной единой системе управления организацией, а также комплексной, взаимоувязанной системе личностных характеристик работников, внешних и внутренних условий работы и необходимых организационных действий, направленных на эффективную деятельность и формирование социальной ответственности организации, отраженных в кадровой политике организации.

Библиографический список

1. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 288 с.
2. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Технологии: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 193 с.
3. Бабосов Е.М. Управление персоналом: учебное пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. Минск: ТетраСистемс, 2014. 287 с.
4. Бадмаев А.В. Управление человеческими ресурсами в коммерческом банке: секрет эффективности в системном подходе // Управление развитием персонала. 2015. № 1. С. 72–83.
5. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика: учебник для бакалавров; Высш. шк. экономики. М.: Юрайт, 2014. 380 с.
6. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы экономики, управления и права. 2014. № 4. С. 118–122.
7. Борисова А.А. Структура и статус службы управления персоналом российских предприятий // Российское предпринимательство. 2015. № 8. С. 77–82.
8. Буданова М.В. Определяем качество мотивации труда работников предприятия: методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия / М.В. Буданова, С.А. Афонина // Российское предпринимательство. 2016. № 8. С. 83–88.