

А. В. Ойвенталь

Реализация кадровой стратегии

Размышления о выборе генеральной линии в работе с персоналом.

Для любой организации, учреждения и предприятия понятие *стратегия* – это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды учреждения и является, по сути, замыслом организации своего будущего.

Состояние персонала предприятия, уровень его квалификации и профессионализма, способность наемных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить прибыль предприятию напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые используют в своей повседневной работе менеджеры компании. Иными словами, они сопряжены с реализуемой предприятием кадровой стратегией.

Кадровая стратегия – это прежде всего концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии организации. Это генеральная линия в работе с персоналом, которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом.

Проблема совершенствования мотивации к труду в современных организациях России в большинстве случаев решается на основе превращения каждого работника в собственника своей рабочей силы. Это не противоречит процессу формирования социально ориентированной рыночной экономики и является одним из ее самых существенных элементов.

Усиление трудовой мотивации – один из основных элементов деятельности менеджера любого уровня в любой организации, а значит – и в библиотеке. Сложность проблемы заключается в том, что она касается всего библиотечного персонала, т.е. динамичных, постоянно меняющихся, подверженных влиянию настроения и обстоятельств сотрудников.

Функция мотивации в работе управленца состоит в том, что оказывает воздействие на трудовую коллектив библиотеки в форме закрепления положи-

тельных побудительных мотивов к эффективному труду. Управленец также должен уметь реализовывать коллективные и индивидуальные поощрительные меры, которые распространяются и на деятельность самих органов управления и естественным образом повышают результативность функционирования всей системы управления организацией.

Поставленные перед библиотеками государством или ведомством (правильнее – учредителем) задачи постоянного роста и совершенствования обслуживания пользователей не могут быть эффективно осуществлены без создания действенных стимулов к труду и разумной предприимчивости в сочетании с дисциплиной и организованностью библиотечного персонала. Реальная польза любых экономических и социальных мероприятий – библиотеки это касается наравне с другими предприятиями и организациями – определяется отношением людей к труду.

Изменить отношение сотрудников к работе декретами и указами нельзя. Однако этот длительный эволюционный процесс можно ускорить, если трезво оценивать и улучшать конкретную ситуацию в конкретной организации. К сожалению, руководители (в том числе и директора библиотек) все еще редко просчитывают социальные последствия принимаемых ими решений по трудовым вопросам или принижают их значение. Сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технократический характер.

При этом почти все руководители более или менее четко осознают, что людям необходимо побуждать активнее работать на организацию, но на практике все-таки придерживаются мнения, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях на определенном этапе подобная политика бывает успешной, хотя по существу она неверна.

Кадровая стратегия создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом.

В настоящее время можно выделить три варианта стратегии в отношении персонала: стратегия инвестирования; стратегия стимулирования; стратегия вовлеченности. Конкретный вид эффективной стратегии зависит от экономического развития общества, его культуры, а также от отрасли и величины предприятия. Представляется, что со временем наибольшее распространение получит стратегия вовлеченности, поскольку будет востребован творческий труд высококвалифицированных сотрудников, отождествляющих себя с работой и фирмой.

Реализация кадровой стратегии – важная стадия процесса стратегического управления. Целью процесса реализации стратегии является обеспе-

ченне скоординированной разработки и осуществления стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. Инструментами реализации кадровой стратегии является кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее воплощением с координацией всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом, разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом, активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель этапа стратегического контроля – определить соответствие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, в выборе альтернативных стратегий.

Реализация кадровой стратегии, как и любой другой, связана с оценкой ее эффективности. Правильно выбранная кадровая стратегия обеспечивает:

1) своевременное укомплектование кадрами в целях обеспечения бесперебойной деятельности организации, своевременного освоения новых услуг, форм и методов работы;

2) формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива при минимизации затрат;

3) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других льгот;

4) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

5) рациональное использование сотрудников в соответствии с их квалификацией и специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно лишь при правильной оценке осуществимости кадровой стратегии в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой стратегии.

Риск не реализовать выбранную кадровую стратегию либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

а) с изменением общей стратегии и производственной деятельности организации;

б) с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;

в) с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;

г) с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для организации направлении и т.д.

При оценке кадровой стратегии нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Например, реализация стратегии развития предприятия, основанная на различного вида интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный подход в сопоставлении затрат и результата даст отрицательный ответ.

Выигрыш может быть получен за счет многократного использования одних и тех же ресурсов или экономии на условно-постоянных расходах, а также благодаря обеспечению большего соответствия новой продукции и услуг потребительскому спросу и получению большего дохода за счет высоких цен при реализации. При диверсификации возможная убыточность одного производства может успешно компенсироваться прибыльностью другого, что нельзя не учитывать при выборе ориентиров в кадровой стратегии.

В завершение хотелось бы сказать, что необходима проверка кадровой стратегии на ее соответствие сложившимся в организации традициям в работе с кадрами, привычным и принимаемым коллективом. Следует учитывать психологический климат, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования в целях изучения реакции коллектива на выбранную кадровую стратегию, а на материалах территориальной службы занятости проводить анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на разные профессии, уровни квалификации, профили подготовки.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Ижбулатова О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом. – 2007. – № 1. – С. 70–72.

Управление персоналом библиотеки: новые подходы / Гос. публ. науч.-техн. б-ка Росии. – Москва, 2004. – 53 с.