

УДК 331.1

**ВЗАИМОСВЯЗЬ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ  
СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ****В.В. ЧЕРЕВКО***(Полоцкий государственный университет)*

*Рассматриваются подходы к определению кадровой стратегии. Дано авторское определение кадровой стратегии. Обоснована важность взаимосвязи кадровой стратегии со стратегией развития организации. Выявлены причины несоответствия кадровых стратегий и стратегий развития организаций. Раскрыто содержание уровней инновационного развития предприятий. Обоснован выбор оптимальной кадровой стратегии для завода «Полимир» ОАО «Нафтан» и ОАО «Нафтан» в зависимости от уровня инновационного развития организации и от стратегии развития организации: стратегия предпринимательства, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, стратегия ликвидации, стратегия резкого изменения курса. Раскрыто содержание выбранных кадровых стратегий. Для каждого вида кадровой стратегии предложено содержание основных направлений управления персоналом: подбор и отбор персонала, оценка персонала, развитие персонала, мотивация, управление карьерой.*

Формирование и эффективное использование кадрового состава является одной из ключевых компетенций современных организаций. С этой целью на практике необходима разработка и реализация кадровой стратегии организации.

Существует ряд подходов к определению кадровой стратегии. Например, В.О. Маслов даёт следующее определение кадровой стратегии: «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 реализации» [1, с. 104]. Под стратегическим управлением персоналом М. Евневич понимает управление личными целями каждого из сотрудников в той их части, которая может быть реализована на предприятии, средствами предприятия и во благо предприятия [2]. Под кадровой стратегией В.И. Маслов понимает совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированных на долгосрочные целевые установки [3, с. 91].

На наш взгляд, под кадровой стратегией необходимо понимать комплекс приоритетных направлений действий, направленных на формирование и эффективное использование человеческого капитала организации с учётом её стратегических задач, формирования конкурентных преимуществ и ресурсных возможностей.

Эффективность формирования и реализации кадровой стратегии организации зависит от тесноты её взаимосвязи со стратегией развития организации, и наоборот, стратегия развития организации должна быть подкреплена соответствующей кадровой стратегией. Проведённое же нами исследование организаций Витебской области показало, что на 45,5 % проанализированных организаций работники кадровых служб отстранены от формирования общей стратегии развития организации.

Разрыв между стратегическими целями деятельности организации и кадровой стратегией обусловлен следующими причинами:

- 1) управление персоналом по-прежнему рассматривается как чисто функциональная область управления организацией, слабо связанная с основной деятельностью;
- 2) сотрудники отделов управления персоналом не знакомы со стратегией развития организации и не способны создать систему управления людьми, обеспечивающую реализацию этой стратегии;
- 3) существующие методы управления персоналом отстают от стоящих перед организацией задач, мешают развитию сотрудников и ограничивают их вклад в достижение организационных целей.

Для того чтобы избежать подобных ситуаций и добиться максимального использования потенциала сотрудников организации, руководство должно учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом на этапе разработки планов развития всей организации, т.е. кадровая стратегия должна стать частью организационной стратегии. Выбор оптимальной кадровой стратегии в зависимости от стратегии организации рассмотрим на примере завода «Полимир» ОАО «Нафтан» и ОАО «Нафтан».

Деятельность завода «Полимир» ОАО «Нафтан» и ОАО «Нафтан» направлена на постоянное наращивание объёмов производства, повышение качества выпускаемой продукции и обновление основных производственных средств. Достижения этих целей невозможно без использования инновационного под-

хода к развитию организации. А выбираемая стратегия должна соответствовать определённому уровню инновационного развития организации. Можно выделить следующие уровни инновационного развития, от которых будет зависеть содержание кадровых стратегий:

- *первый уровень* соответствует организациям, не имеющим опыта выпуска высококачественной продукции с применением современных технологий. В этом случае главная задача – научиться использовать современные технологии. В данном случае кадровая стратегия должна быть направлена на повышение квалификации персонала до уровня, необходимого для освоения современных технологий, повышение уровня организации производственного цикла, формирование систем контроля за качеством выпускаемой продукции, изучение возможностей современных технологий и оборудования, поиск и приобретение по лицензиям оборудования и технологий. Соответственно в организации должны появиться специалисты, которые могут обеспечить решение вышеназванных задач. Необходима организация служб маркетинга, трансферта технологий;

- *второй уровень* соответствует организациям, имеющим опыт в освоении и производстве инновационной продукции, умении внедрять современные технологии. В организации должна быть развита инфраструктура, необходимая для организации производства инновационной продукции, налаживания кооперационных связей с разработчиками технологий с целью развития возможностей для адаптации новых технологий, освоения новых производственных процессов, формирования базы для проведения мониторинга квалификации персонала, повышения уровня взаимодействия с партнерами (поставщиками, институтами сбыта продукции). Для соответствия этому уровню инновационного развития предприятия, необходимы специалисты, имеющие опыт успешного освоения инновационных технологий, организации серийного производства инновационной продукции, маркетологи, умеющие сформулировать стратегию продвижения инновационной продукции на рынок;

- *третий уровень* соответствует организации, имеющей потенциал реализации инновационной стратегии развития на основе организации производства продукции, использующей передовые научно-технические достижения, при качественном освоении технологий их воспроизводства. Создание и реализация проектов мирового уровня, систематическая работа по мониторингу мировых технологий с целью изучения основных тенденций их совершенствования. Формирование стратегических союзов по разработке принципиально новой продукции и технологий. Для решения этих задач требуются специалисты мирового уровня на всех этапах инновационного цикла, интенсивные связи с научно-исследовательскими институтами, университетами, с имеющими высокую репутацию корпорациями.

Для ОАО «Нафтан» и завода «Полимир» ОАО «Нафтан» характерен второй уровень инновационного развития, в рамках которого данные организации реализуют свои стратегии. Российский учёный В.И. Маслов выделяет следующие стратегии развития организации [3]:

- стратегия предпринимательства;
- стратегия динамического роста;
- стратегия прибыльности;
- стратегия ликвидации;
- стратегия резкого изменения курса.

На наш взгляд, для завода «Полимир» ОАО «Нафтан» характерно сочетание стратегии предпринимательства и стратегии прибыльности. Стратегия предпринимательства характерна для организаций, развивающих новые направления деятельности. В данный период рассматривается проект освоения нового для завода «Полимир» вида продукции – полиэтилена низкого давления. Стратегия предпринимательства предъявляет особые требования к кадровой работе. Требуется персонал, обладающий гибким мышлением, способный и желающий брать на себя ответственность за принимаемые, в том числе, рискованные решения. Сотрудники организации должны уметь трудиться в группах (командах).

Кроме особых требований к сотрудникам реализация данной стратегии предполагает наличие ряда качеств у руководителей: гибкость мышления и действий, понимание важности развития работников, причем не только в профессиональной сфере, но и развитие личности сотрудника. Кроме того, руководители персоналом должны создавать условия для эффективного участия персонала в управлении проектами, вовлекая работников в обсуждение проблем и поиск их решения. Особое значение придаётся развитию коммуникаций.

Основные функции управления персоналом в условиях стратегии предпринимательства имеют ряд особенностей.

*Приём на работу* осуществляется преимущественно из числа молодых людей, имеющих склонность к творческой, новаторской деятельности. Они должны обладать высоким потенциалом и компетенцией, а также быть легко обучаемы. Такие требования обусловлены тем, что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, поэтому значимость каждого сотрудника, занятого

реализацией стратегии, очень велика. Кроме того, создание нового продукта предполагает, как правило, работу в командах, поэтому коммуникабельность является одним из критериев приема на работу.

*Развитие персонала направлено на* формирование таких личностных качеств работника, как ответственность, заинтересованное отношение к делу, принципиальность, инициативность, умение слушать других и аргументировать свою позицию. Передовым формам обучения персонала уделяется особое внимание. Поощряется стремление к самообразованию.

*Стимулирование* осуществляется не только в форме денежных выплат (зарботной платы, премий), но и в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии организации, в разработке управленческих решений. Организация, выбравшая стратегию предпринимательства, стремится создать высокий уровень мотивации сотрудников всеми методами. Вовлечение работников предприятия в различные формы участия в реализации стратегии предпринимательства, постоянное обсуждение с ними проблем и возможных вариантов их решения – важнейшая предпосылка реализации рассматриваемой стратегии предприятия.

*Управление карьерой* имеет особое значение при стратегии предпринимательства. Реализация данной стратегии предполагает высокие индивидуальные возможности сотрудника, его готовность и желание овладевать новыми знаниями и навыками, что должно вознаграждаться повышением его статуса. В условиях стратегии предпринимательства основное внимание уделяется профессиональной карьере: накоплению знаний, умений, навыков и на их базе обогащению труда сотрудника. Всеми способами поощряется повышение квалификации работниками организации.

В организациях, реализующих стратегию предпринимательства, руководители всех уровней, как правило, достаточно молодые и опытные работники, поэтому вертикальная карьера (должностной рост) для новых сотрудников практически нереален. В этих условиях предприятие уделяет особое внимание горизонтальной карьере – продвижению сотрудника внутри организации, например предоставлению ему работы в разных подразделениях одного уровня.

Исключительное внимание должно уделяться также центристемительной карьере – продвижению сотрудника к ядру организации, все более глубокому включению в процессы принятия решений, а также приглашению на некоторые встречи с высшими руководителями предприятия. То есть в процессе мотивации важное место занимает удовлетворение потребностей высшего уровня иерархии.

В то же время для завода «Полимир» характерны и черты стратегии прибыльности. Её выбирают организации, которые находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавших себя изделий, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации – производить больше продукции и минимизировать затраты. Система управления такой организацией предусматривает четкие процедуры и правила, ориентированные на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем, включая управление персоналом.

*Подбор и отбор персонала* происходит с использованием стандартных процедур и правил. Отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент, т.е. осуществляется узконаправленный набор. Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Данное направление процедуры подбора и отбора будет эффективно сочетаться с рассмотренным нами выше подбором в рамках стратегии предпринимательства.

*Обучение персонала* нацелено больше на дальнейшее развитие существующих компетенций, а не на зарождение принципиально новых.

*Стимулирование.* Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется. Приоритет отдаётся более традиционным методам.

Такую комбинацию стратегий развития выбирают организации, определяющие своей стратегической ориентацией максимальное использование в производстве высоких технологий. Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. При этом проводятся обширные научные исследования, но проекты с большой долей риска не становятся приоритетными при данной стратегии фирмы. Это достаточно сложное, динамическое управление, которое требует постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала организации.

Для ОАО «Нафтан» наряду с элементами стратегии прибыльности характерна и стратегия динамического роста.

Эта стратегия характерна для организаций, которые считают необходимым внести изменения в цель и структуру организации для повышения своей конкурентоспособности. Сложной задачей при этом является нахождение баланса между необходимыми и достаточными изменениями и стабильностью.

Для реализации этой стратегии персонал должен иметь высокую квалификацию. В условиях перемен особое значение приобретает также преданность специалистов организации, вера в то, что изменения цели и структуры организации принесут успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающие знания для решения новых задач. Особую актуальность данная стратегия приобрела для ОАО «Нафтан» в 2007 году в связи с высоким ростом цен на углеводородное сырьё, что снизило рентабельность продаж более чем на 30 процентных пунктов.

Основные функции управления персоналом, исходя из указанных требований к работникам, имеют ряд особенностей.

*Подбор персонала* осуществляется из числа наиболее способных работников. Главная задача – привлечь высококомпетентных специалистов, в которых организация действительно нуждается для осуществления перемен.

*Развитие персонала* является важной задачей кадровой политики, нацеленной на эффективное сочетание как традиционных методов обучения, так и новых передовых.

*Мотивация* основана на оценке ряда факторов: результативности индивидуального труда работника, эффективности его работы в группе, анализе группового поведения. Поощряется взаимопомощь, готовность овладеть новыми знаниями для выполнения более сложных задач. Процедуры оценки, осуществляемые при вознаграждении, более формализованы, но фактор преданности организации особенно важен при оценке деятельности отдельного работника. Особое значение данная функция управления придаёт сохранению коллектива, и в первую очередь наиболее квалифицированных работников.

*Управление карьерой.* При рассматриваемой нами стратегии динамического роста практикуется постоянное повышение квалификации сотрудников, поскольку реальными являются все виды карьерного роста, в том числе и вертикальная карьера (должностной рост). При данной стратегии возрастает значение работы с кадровым резервом. В таблице отражена взаимосвязь кадровой стратегии и стратегии развития организации.

Взаимосвязь кадровой стратегии и стратегии развития организации

Вид стратегии	Содержание стратегии организации	Содержание кадровой стратегии	Функциональные аспекты кадровой стратегии
Предпринимательская	Реализация новаторских проектов с высокой степенью риска	Поиск работников-новаторов, инициативных, коммуникабельных, креативных и обучаемых. Сопряжена с высокой вероятностью риска	Подбор и отбор. Поиск креативных, готовых идти на риск работников. Оценка персонала. По результатам. Развитие персонала. Особое внимание личному развитию работника. Мотивация. Материальное стимулирование и привлечение к участию в управлении. Управление карьерой. Больше – горизонтальное продвижение в организации
Динамического роста	Сохранение достигнутого и поиск нового. Сопряжена с управлением изменениями	Поиск высококвалифицированных работников, готовых работать в условиях динамичных изменений. Важное место – сохранение коллектива	Подбор и отбор. Подбор «гибких», высококвалифицированных сотрудников. Оценка персонала. По чётко оговоренным критериям. Развитие персонала. Постоянное повышение квалификации. Мотивация. Индивидуальные и групповые результаты труда. Управление карьерой. Все виды карьерного роста.
Прибыльности	В центре внимания – сохранение существующего уровня прибыли. Высока степень бюрократизма в управлении	Используется стандартный подход к управлению персоналом	Подбор и отбор. Узконаправленный набор персонала по стандартным жёстким схемам отбора. Оценка персонала. Узкоспециализированная. Развитие персонала. Формирование эксперта в узкой области. Мотивация. В зависимости от результатов, стажа и на основе теории справедливости. Управление карьерой. По запланированной матрице перемещений в соответствии с управлением кадровым резервом

Окончание таблицы

Вид стратегии	Содержание стратегии организации	Содержание кадровой стратегии	Функциональные аспекты кадровой стратегии
Ликвидации	Устранение возможных убытков, в будущем сокращение работников насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли	Ориентирована на потребность в работниках на короткое время узкой ориентации, без большой приверженности организации	Подбор и отбор. Практически отсутствует. Лишь временный найм. Оценка персонала. Строго формализованная по критериям с учётом необходимости сокращений. Развитие персонала. Переподготовка и если организация занимается трудоустройством сокращённых работников. Мотивация. Выплата только окладов. Управление карьерой. Управление высвобождением персонала
Резкого изменения курса	Основное – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Гибкость работников в условиях изменений	Подбор и отбор. Разносторонне развитые сотрудники. Оценка персонала. По результатам эффективности тех или иных направлений. Развитие. Приобретение принципиально новых знаний. Мотивация. Основной упор на участие в управлении. Управление карьерой. Один из инструментов мотивации

**Заключение.** Успеху организации на рынке способствует разработка кадровой стратегии в зависимости от выбранной стратегии развития предприятия. Это позволит максимально эффективно использовать кадровый потенциал для достижения целей организации. При этом при формировании кадровой стратегии необходимо ориентироваться не только на выбранный руководством вид стратегии развития предприятия, но и на уровень его инновационного развития.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Маслов, В. О стратегическом управлении персоналом / В. Маслов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 99 – 105.
2. Евневич, М. Стратегическое управление персоналом / М. Евневич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eha.org.ru/published/urp>. – Дата доступа: 03.09.2010
3. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 228 с.

Поступила 05.06.2011

#### INTERRELATION OF PERSONNEL STRATEGY WITH ORGANIZATION DEVELOPMENT STRATEGY

V. CHARAUKO

*The article represents approaches to the personnel strategy defining. There is an author's definition of personnel strategy. Importance of interrelation of personnel strategy with organization development strategy is proved. There are reasons of the incompatibility of personnel strategies and organization development strategies. The content of levels of innovative development of the enterprises is revealed. The author also substantiates the choice of an optimal personnel strategy for the plant "Polymir" of the public corporation "Naftan" and the public corporation "Naftan" according to the organization innovative development level and organization development strategy: enterprise strategy, dynamic growth strategy, profitability strategy, liquidation strategy, dramatic policy change strategy. The content of the chosen personnel strategies is revealed. For each kind of personnel strategy there is a content of the basic personnel management directions: staff recruitment and selection, personnel rating, personnel development, motivation, career management.*