

УДК 65.01

**ГОТОВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПОДХОДУ В УПРАВЛЕНИИ
КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

М.В. ГАЙДОВА, Е.А. КОСТЮЧЕНКО
(*Полоцкий государственный университет*)

Рассматривается возможность разработки стратегии управления персоналом торговой сети на основе оценки готовности организации к стратегическому подходу в управлении. Используя признаки «стратегичности», дается оценка степени готовности организации к стратегическому управлению. Уточняются стратегические цели объекта исследования и стратегические задачи в области управления персоналом. Внимание акцентируется на ключевом значении кадровой службы при переходе к работе по стратегии управления персоналом.

Ключевые слова: стратегия, стратегический менеджмент, экспертная оценка, метод Дельфи, стратегия управления персоналом, конкурентное преимущество.

Стратегии, которая была бы универсальна для всех организации, не существует, так же как и не существует универсального алгоритма стратегического управления. Любая организация единственная в своем роде, и процесс разработки стратегии для любой организации уникален. Это обусловлено различиями в позиции организации на рынке, ее внутренним потенциалом, поведением конкурентов и потребителей, динамикой ее развития, характеристиками товара или услуг, состоянием экономики, культурной среды и еще множеством дефиниций.

Прежде чем разрабатывать функциональные стратегии, в соответствии с которыми будет осуществляться стратегическое управление организацией, необходимо оценить ее готовность к стратегическому подходу в управлении.

Для разработки стратегии управления персоналом одной из торговых сетей города воспользуемся методикой оценки готовности к работе по стратегии, предложенной в [1].

Практика стратегического управления позволяет определить несколько признаков, степень проявления которых в деятельности организации характеризует ее готовность к использованию стратегического подхода. Эти признаки могут проявляться в организации в разной степени и характеризуют в конечном итоге ее конкурентные преимущества [1]:

- *ясность миссии.* Наличие представления о тех целях, которые организация желает достичь в будущем, т.е. наличие разработанной миссии, согласованной с интересами собственников и регламентированной;

- *четкость целей и стратегии организации,* которые должны быть оформлены в виде документов, где последовательно излагается концепция стратегического управления организацией на определенный период;

- *наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки информации.* Управленческая реакция на внешние угрозы должна опережать их появление, опираясь на изучение «слабых сигналов». Организация должна иметь возможность своевременного распознавания проблем и владеть механизмом их решения;

- *работа по повышению конкурентоспособности организации.* Ясность в отношении конкурентных преимуществ и слабых сторон организации. Организация должна проявлять инновационность для повышения его конкурентоспособности;

- *адаптация организации к открывающимся возможностям подразумевает наличие различных по составу и качеству ресурсов для реализации разных рыночных возможностей.* Потенциал организации должен подстраиваться под открывающиеся возможности с тем, чтобы на основе разработки целей и своевременной их корректировки обеспечить устойчивые позиции на рынке;

- *направленность оперативного менеджмента на выполнение стратегических задач организации.* Оперативный менеджмент должен быть фундаментом стратегического управления и осуществляться в рамках действующей стратегии. При отсутствии стратегической направленности интересы функциональных подразделений начинают доминировать над интересами организации в целом;

- *отделение задач стратегического управления от задач оперативного управления.* Субъектами принятия стратегических и оперативных решений в организации не должны быть одни и те же менеджеры.

- *наличие штабных подразделений, осуществляющих консультирование по вопросам стратегического развития.* Такие подразделения не участвуют в решении задач оперативного управления, а осуществляют консультирование высших менеджеров по вопросам стратегического управления (например, отдел стратегического развития);

- использование внешних консультантов для решения неспецифических задач. Внешние консультанты с большей степенью объективности могут оценить состояние стратегического управления в организации;

- постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах организации. Периодическое напоминание сотрудникам о миссии, информирование о стратегических целях и планах организации способствует мотивации в деятельности персонала;

- зрелость организационной культуры, предусматривающей гармонизацию интересов организации и интересов различных групп и категорий работников;

- наличие в организации эффективно работающего подразделения по управлению персоналом, укомплектованного квалифицированными кадрами. Это подразделение (служба) должно на основе учета и анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия формировать стратегию управления персоналом.

Степень проявления рассмотренных признаков в деятельности организации характеризует уровень её готовности к реализации стратегического подхода в управлении.

Выявление степени проявления признаков, характеризующих подготовленность организации к использованию принципов и методов стратегического планирования и управления, может производиться экспертным путем по методу Дельфи, являющемуся одним из наиболее распространенных методов экспертного оценивания.

Метод Дельфи, по нашему мнению, имеет свои преимущества по сравнению с другими методами, которые основаны на обычной статистической обработке результатов индивидуальных опросов. Он позволяет сократить погрешность по всей совокупности индивидуальных ответов. Также он ограничивает колебания внутри опрашиваемых групп [2].

В качестве экспертов выступают менеджеры организации, что обеспечивает сохранение конфиденциальности, не требует дополнительных затрат времени и ресурсов, необходимых для привлечения сторонних специалистов. Менеджеры организации обладают знаниями местных условий и специфики, но, с другой стороны, они менее подготовлены к экспертной работе, что требует дополнительного разъяснения сущности и методики проведения экспертного опроса, а также учета особенностей ответов при обработке экспертной информации.

Для оценки готовности организации к работе по принципам стратегического управления менеджерам предлагается оценить степень проявления каждого признака в деятельности организации – выставить оценки, соответствующие степени проявления того или иного признака:

«5» – если данный признак в организации полностью проявляется;

«4» – если данный признак проявляется не полностью;

«3» – если данный признак проявляется слабо;

«2» – если данный признак не проявляется.

Общая оценка степени готовности организации представляет собой средневзвешенный балл:

$$\bar{s} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij}, \quad (1)$$

где s_{ij} – балльная оценка j -го эксперта степени проявления i -го признака; n – количество экспертов; k_i – коэффициент важности i -го признака, определяемый по правилу:

$$k_i = \begin{cases} 1, & \text{если } i\text{-й признак «менее важный»}, \\ 2, & \text{если } i\text{-й признак «важный»}, \\ 3, & \text{если } i\text{-й признак «очень важный»}; \end{cases}$$

m – число рассматриваемых признаков.

Для оценки степени готовности организации к стратегическому управлению по полученному средневзвешенному баллу устанавливается шкала (рисунок 1).

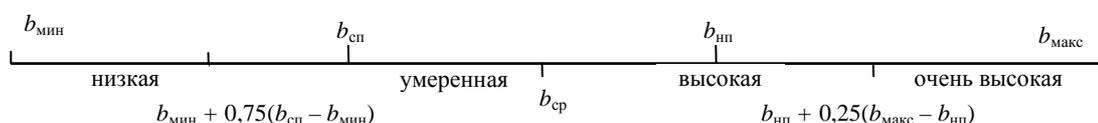


Рисунок 1. – Шкала оценки степени готовности организации к стратегическому управлению

Степень готовности организации к стратегическому управлению оценивается следующим образом:

- *очень высокая*, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал $(b_{\text{нп}} + 0,25(b_{\text{макс}} - b_{\text{нп}}), b_{\text{макс}})$, где $b_{\text{макс}}$ – средневзвешенный балл, отвечающий случаю полного соответствия всех признаков оптимальному состоянию; $b_{\text{нп}}$ – средневзвешенный балл, соответствующий случаю неполного соответствия всех признаков оптимальному состоянию;

- *высокая*, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал $(b_{\text{сп}}, b_{\text{нп}} + 0,25(b_{\text{макс}} - b_{\text{нп}}))$, где $b_{\text{сп}} = (b_{\text{сп}} + b_{\text{нп}})/2$;

- *умеренная*, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал $(b_{\text{мин}} + 0,75(b_{\text{сп}} - b_{\text{мин}}), b_{\text{сп}})$, где $b_{\text{мин}}$ – средневзвешенный балл, соответствующий случаю полного несоответствия всех признаков оптимальному состоянию, $b_{\text{сп}}$ – средневзвешенный балл, соответствующий случаю слабого соответствия всех признаков оптимальному состоянию;

- *низкая*, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал $(b_{\text{мин}}, b_{\text{мин}} + 0,75(b_{\text{сп}} - b_{\text{мин}}))$.

На основании полученной оценки степени готовности организации делается заключение: *если она оценивается как высокая, то можно приступать к выработке стратегии и стратегическому планированию, в противном случае сначала необходимо провести работу по подготовке организации к введению стратегического управления, содержание которой определяется слабо проявляющимися признаками «стратегичности». При этом на подготовку потребуется тем больше времени и ресурсов, чем ниже оценивается степень готовности.*

Оценка «стратегичности» исследуемой торговой сети представлена в таблице; даны комментарии к оценкам признаков. Оценка получена по результатам экспертного опроса представителей высшего и среднего менеджмента.

Готовность исследуемой организации к стратегическому подходу в управлении

Признак «стратегичности»	Оценка степени проявления признака	Комментарии к оценкам признаков
1 Ясность миссии	Проявляется не полностью	Нет утвержденного и доведенного до сведения персонала документа, содержащего гласно обсужденную и принятую концепцию стратегического поведения организации
2 Четкость целей и стратегии организации	Проявляется слабо	Представление о стратегических целях организации размыто и неконкретно, не внедрено в сознание персонала
3 Наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки информации	Проявляется слабо	Присутствуют задержки оперативной информации о состоянии внешней среды, полученная информация не всегда соответствует запросам
4 Работа по повышению конкурентоспособности организации	Проявляется слабо	Нет единого понимания конкурентных преимуществ и слабостей, работа по повышению конкурентоспособности ведется не систематически
5 Адаптируемость организации	Проявляется слабо	Потенциал ориентирован на имеющийся рынок
6 Направленность оперативного менеджмента на выполнение стратегических задач	Проявляется слабо	В силу неопределенности стратегических установок оперативное управление сконцентрировано на достижении краткосрочных целей
7 Отделение задач стратегического управления от задач оперативного управления	Проявляется слабо	Высшее руководство берет на себя решение оперативных вопросов низшего уровня, лишая средний менеджмент возможности принятия самостоятельных решений
8 Наличие штабных подразделений, осуществляющих консультирование по вопросам стратегического развития	Проявляется слабо	Отсутствуют штабные подразделения, занимающиеся только вопросами стратегической значимости
9 Использование внешних консультантов для решения специфических задач	Проявляется слабо	Внешние консультанты привлекаются крайне редко
10 Постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах организации	Проявляется слабо	Информационная подсистема менеджмента требует повышенного внимания
11 Зрелость организационной культуры	Проявляется слабо	Существующий уровень корпоративной культуры не обеспечивает единства в понимании стратегических целей в среде менеджмента, а также лояльности персонала к руководству
12 Наличие в организации эффективно работающего подразделения по управлению персоналом	Проявляется слабо	Подразделение по управлению персоналом по своему количественному и квалификационному составу не вполне соответствует предъявляемым требованиям

Обработав экспертные листы и проведя промежуточные расчеты, рассчитанный средневзвешенный балл, рассчитанный по формуле (1), составил 104,4 (рисунок 2).



Рисунок 2. – Шкала оценки степени готовности исследуемой торговой сети к стратегическому управлению

Позиционировав на шкале оценки средневзвешенный балл (рисунок 2), полученный по исследуемому объекту, отметим, что степень готовности организации к стратегическому управлению умеренная, ближе к низкой.

Полученные результаты позволили сделать *вывод: прежде чем приступать к разработке стратегии управления персоналом исследуемого объекта, необходимо повысить уровень «стратегичности». В качестве направлений повышения готовности к работе по стратегии необходимо взять признаки «стратегичности», используемые в исследовании.*

Препятствия, которые могут встретиться на пути разработки и реализации стратегии управления персоналом, часто бывают связаны с непониманием стратегических потребностей конкретной организации. Эта проблема усугубляется, если факторы окружения и культуры, которые влияют на сущность стратегии, не принимаются во внимание.

Серьезным препятствием может быть и нежелание руководителей подразделений воспринять новые инициативы как свои собственные или развивать те навыки, которые им необходимы для исполнения своей роли в их реализации. Также необходимо обеспечить процессы поддержки инициатив и необходимые финансовые и человеческие ресурсы.

Для исследуемого объекта нами определены следующие *стратегические цели*:

1) обеспечение устойчивого качества услуг (*подцели*: разработка и внедрение системы контроля качества услуг, модернизация торгового оборудования; достижение и поддержание современного уровня автоматизированных систем управления управленческими процессами);

2) создание уникальных конкурентных преимуществ (*подцели*: формирование организационной культуры);

3) увеличение доходов за счет роста (*подцели*: увеличение доходов за счет повышения качества организационного управления; увеличение доли продаж на рынке за счет обеспечения конкурентного ценообразования и качества услуг; повышение прибыльности за счет повышения эффективности технологических и бизнес-процессов, проектирования эффективной организационной структуры управления; создание систем управленческого учета и отчетности, внедрение адекватной системы стимулирования персонала, формирования нормативной базы).

Для достижения целей и задач стратегии в соответствии с результатами исследования нами определена стратегия управления персоналом, которая предполагает реализацию следующих *задач*:

1) своевременное обеспечение организации персоналом требуемой квалификации и в необходимом количестве;

2) воспроизводство квалифицированного персонала;

3) формирование положительного имиджа организации как работодателя;

4) оптимизация процессов управления персоналом;

5) развитие компетенций и квалификаций персонала;

6) гармоничное развитие персонала.

Эксперты менеджмента считают, что в концепциях управления персоналом и HR-менеджментом нет существенной разницы, потому что HR-менеджмент – это дальнейшее развитие многогранной роли кадровой работы; продолжение процесса управления персоналом со стратегическим подходом [3]. Ключевое значение при переходе к работе по стратегии управления персоналом имеет кадровая служба. В условиях конкурентного рынка традиционная кадровая работа становится менее эффективной. Коммерческая деятельность усложняется, и организации для своего выживания и развития должны искать новые методы организации работ, адаптированные к изменениям внешней среды. Роль функции управления персоналом перемещается из области социального обеспечения и администрирования в область стратегии и выполняет идеологическую роль.

Ключевая роль кадровой службы состоит в организации полноценной работы коллектива для достижения основной цели – получения прибыли. Стратегическая задача кадровой службы – это создание сплоченной и работоспособной команды единомышленников, заинтересованных в конечном результате своего труда и результатах организации. Это формирование гибкой системы управления, построенной по принципу близкого и доверительного взаимодействия с каждым работником и призванной способствовать наиболее эффективному развитию бизнеса.

Для устойчивого решения проблем целесообразно создавать систему управления персоналом, основными чертами которой являются [4]:

- 1) ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу;
- 2) непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации;
- 3) делегирование ответственности сверху вниз;
- 4) партнерские отношения между участниками функций и процессов;
- 5) новая организационная культура, ориентированная на работников.

В заключение проведенного исследования на основании полученной оценки степени готовности исследуемого объекта сделан *вывод* о том, что в первую очередь необходимо провести работу по подготовке к введению стратегического управления, содержание которой определяется слабо проявляющимися признаками «стратегичности», затем определить стратегические цели и увязать со стратегическими задачами в области управления персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Долгополов, А.Н. Обоснование параметров внутренней среды предприятия для реализации маркетингового управления / А.Н. Долгополов // Экономические науки. – 2008. – № 38. – С. 258–262.
2. Смирнова, Ю.А. Метод Дельфи как инструмент эффективного стратегического планирования и управления [Электронный ресурс] / Ю.А. Смирнова. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-delfi-kak-instrument-effektivnogo-strategicheskogo-planirovaniya-i-upravleniya>.
3. Салливэн, Джон. Стратегическая роль HR-службы [Электронный ресурс] / Джон Салливэн. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=393>.
4. Гайдова, М.В. Изменение статуса и роли отдела кадров в процессе стратегического управления и формирования стратегии управления персоналом / М.В. Гайдова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты // Электрон. сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 50-летию Полоцкого государственного университета. – Новополоцк : Полоц. гос. ун-т, 2018. – С. 94–99.

Поступила 12.10.2018

AVAILABILITY OF THE ORGANIZATION FOR STRATEGIC APPROACH IN MANAGEMENT AS A NECESSARY CONDITION OF DEVELOPMENT OF THE HUMAN-RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY

M. GAYDOVA, H. KOSTUCHENKO

The possibility of development the human-resource management strategy of retail chain stores basising on assessment of organization's readiness for strategic approach in management is considered; using signs of "strategicity", an assessment of degree of uorganization's readiness for strategic management is given; strategic objectives of research's object and strategic tasks in the field of human resource management are specified; the attention on the key value of the personnel service in the transition to work on a HR management strategy is focused.

Keywords: *strategy, strategic management, expert evaluation, Delphi method, personnel management strategy, competitive advantage.*