

Концептуальные основы создания ценностно-ориентированной модели стратегического управления человеческими ресурсами на промышленном предприятии

© 2011 Ю.Я. Еленева

доктор экономических наук, профессор

© 2011 Н.Е.Дубовцева

Московский государственный технологический университет “Станкин”
E-mail: aprelenv@inbox.ru, ecoclub2000@mail.ru

В статье рассмотрены возможности создания ценностно-ориентированной модели стратегического управления человеческими ресурсами, базирующейся на мотивационно-мировоззренческом соответствии целей компании и сотрудника, позволяющей увеличивать эффективность реализации стратегического управления персоналом и предприятием в целом.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, корпоративное управление, конкурентные преимущества, управление человеческими ресурсами.

Сегодня рыночная ситуация требует от компаний быстрой реакции на внешние изменения. Именно этим обусловлено то, что человеческие ресурсы в последние годы становятся важнейшим активом компании, от грамотного и целенаправленного управления которым во многом зависит успех бизнеса. Эффективная система управления персоналом обеспечивает окупаемость инвестиций и рост стоимости бизнеса, высокую управляемость, производительность труда, а также возможность формировать конкурентные преимущества и инновационный потенциал предприятия.

Наиболее обоснованными и эффективными в данном контексте являются решения, базирующиеся на моделях стратегического управления предприятием, соединяющие цели и инструменты бизнес-стратегий и стратегий конкурентных преимуществ, включающие концептуальные основы стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) и корпоративного управления. Для создания эффективной модели управления наиболее важным является достижение оптимального соответствия целей компании и личных устремлений сотрудника и, соответственно, избегания противоположного эффекта в случае несовпадения этих векторов. Для иллюстрации таких несоответствий можно использовать многочисленные примеры последних двух десятилетий, когда западные подходы управления, внедренные на российских предприятиях, не принося значительной экономической пользы, вызвали отторжение в рядах сотрудников, зачастую вынуждая их к смене работодателей, а иногда и сферы деятельности, что для многих отраслей стало огромной потерей кадрового потенциала

производства. С другой стороны, смена модели управления и попытка сотрудников приспособиться к ней зачастую вызывают внутренние противоречия ценностно-мировоззренческого характера, в итоге лишая человека “почвы под ногами” и вызывая иногда даже кризисные психологические состояния. Следовательно, необходимо построение модели управления, учитывающей ментально-мировоззренческие национальные черты населения, позволяющей эффективно решать поставленные бизнес-задачи, реализовывать стратегические цели, генерировать и внедрять инновации.

Выявленные несоответствия и потребности систем управления привели нас к необходимости разработки ценностно-ориентированной модели стратегического управления человеческими ресурсами (ЦОМСУ ЧР). Предлагаемая модель дает возможность решить противоречия между нарастающей необходимостью повышения конкурентоспособности компании и необходимостью учитывать ограничения и возможности коллективов компании, позволяет устранить разнонаправленность бизнес-стратегии и личных устремлений сотрудника, выстроить сбалансированную систему взвешенных показателей соответствия развития компании и персонала, стимулировать и интегрировать личный инновационный потенциал сотрудника и компании в целом.

Для построения модели необходимо выделить типологию персонала в зависимости от присущих индивидууму личностных характеристик, мотиваций, навыков и знаний, способностей. Ценности человека, отношение к действительности являются важной областью оценки особеннос-

тей личности. Ценности, убеждения человека лежат в основе его мотивации и определяют его поведение. Современные компании пытаются раскрыть и использовать потенциал каждой личности, понимая, что мотивированные сотрудники являются залогом успеха компании. Если карьера – продолжение личности человека, то его не надо дополнительно мотивировать, он просыпается утром с желанием идти на работу, поскольку работа соответствует его системе ценностей и убеждений и позволяет полностью реализовать свой потенциал. В разработанной модели предлагается рассматривать каждого сотрудника как совокупность личностных характеристик. Такой подход позволяет определить уровень значимости той или иной характеристики в структуре личности и выявить возможные инструменты воздействия.

В данной модели выделяются следующие составляющие личностного профиля сотрудника:

Ценностные мотивации. Характеризуют ценности и мотивационную направленность сотрудника, определяя его поведение. Основными функциями ценностных ориентаций являются воспроизводство и развитие образцов поведения, так как они не что иное, как представления личности о желаемом, регулирующие процессы принятия решений.

Психо-физиологические особенности. Связаны с природной подструктурой трудового потенциала работника, определяют выносливость и работоспособность, устойчивость к стрессам, концентрацию и стиль поведения в кризисных ситуациях.

Профессиональные навыки. Характеризуют компетентность, профессиональные знания, умения и навыки, как общие, входящие в должностные обязанности, так и те, которые позволяют выявлять, предупреждать и ликвидировать кризисные ситуации.

Аналитические способности. Учитывают умение целеполагания, системное мышление, видение развития процессов, аналитические способности, способность к обучению и самообучению.

Инновационный потенциал. Определяет уровень интеллектуального развития, креативные и познавательные способности, инициативность, способность к обучению, отношение к нововведениям, способность работать в изменяющихся условиях, степень консерватизма, решительность, целеустремленность.

Коммуникативно-организаторские особенности. Характеризуют организаторские качества, навыки планирования, объективной оценки ситуации, обеспечение выполнения и контроля ра-

бот, самоанализ, самостоятельность, способность к кооперации и работе в группе, лидерские качества, общительность и открытость.

Исследования показали, что совокупность данных личностных характеристик составляет интегральный личностный профиль сотрудника и позволяет отнести его к тому или иному типу персонала: специалист, профессионал, мастер, координатор, стратег, аналитик, предприниматель, инноватор. Опишем некоторые особенности каждого из предложенных типов:

• **специалист** – сотрудник с хорошими профессиональными навыками, специализирующийся на узком круге выполняемых работ, не требующих творческого подхода, стремящийся к регламентации жизни;

• **профессионал** – сотрудник с хорошими профессиональными навыками, выполняющий и стремящийся к расширенному кругу выполняемых задач, обладает широким кругозором и знаниями в смежных областях, выполняет творческие задачи;

• **мастер** – сотрудник с хорошими профессиональными навыками, выполняющий и стремящийся к расширенному кругу выполняемых задач, обладает широким кругозором и знаниями в смежных областях, выполняет творческие задачи, обладает хорошими коммуникативными навыками, стремится к общению и передаче знаний;

• **координатор** – сотрудник, обладающий хорошими коммуникативными и аналитическими навыками, стремится к общению, созданию коллективов и совместному решению задач;

• **стратег** – сотрудник аналитического склада ума, способный к созданию стратегических планов разных уровней и внедряющий их;

• **аналитик** – сотрудник, не склонный к общению, предпочитающий абстрактные категории и анализ данных, способен к выявлению сложных теоретических зависимостей и формализации данных;

• **предприниматель** – сотрудник, стремящийся к внедрению прогрессивных, а иногда рискованных методов ведения бизнеса;

• **инноватор** – сотрудник, обладающий наиболее высоким инновационным потенциалом, стремящийся к усовершенствованию и созданию, склонный к научному творчеству.

Следует отметить изменчивость составляющих показателей и вследствие этого возможность перехода сотрудника из одного типа в другой.

Выбор базовых теорий при разработке модели управления человеческими ресурсами основывается на следующих основных положениях:

1) ЦОМСУ ЧР является частью общей системы управления предприятием;

2) создание ЦОМСУ ЧР должно обеспечить конкурентные преимущества предприятия.

С учетом предложенной типологии персонала рассмотрим соответствие стратегии УЧР и стратегии промышленного предприятия. Базовыми стратегиями предприятия, в нашем случае, являются стратегия инноваций, стратегия конкуренции и стратегия конкурентных преимуществ.

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция организации и проводимая ею научно-техническая политика. В качестве модели, как правило, принимаются следующие типы инвестиционной стратегии:

1) **наступательная** - характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным организациям;

2) **оборонительная** - направлена на то, чтобы удерживать конкурентные позиции организации на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии - активизировать соотношение "затраты - результат" в инновационном процессе. Данный тип стратегии требует интенсивных НИОКР;

3) **имитационная** - используется компаниями, имеющими сильные рыночные и технологические позиции, которые не являются пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. Суть модели в том, что при производстве копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными организациями или организациями-лидерами.

Для выбора конкурентных стратегий рассмотрим классификацию по Ф. Котлеру. Компания разрабатывает конкурентные стратегии в зависимости от той роли, которую она играет на целевом рынке. Роли могут быть следующими: лидер, претендент на лидерство, последователь, обитатель ниши.

Для того чтобы сохранить доминирующее положение, **лидер** стремится к расширению рынка, к защите завоеванной на нем доли и, возможно, к ее увеличению.

Претендент на лидерство, стремясь к расширению своей доли рынка, агрессивно атакует ведущую компанию и других конкурентов по фронту, с флангов, окружая противника, совершая обходные маневры и ведя партизанские действия. В рамках специальных стратегий претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, производить престижные

товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые товары, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень обслуживания или разворачивать рекламные кампании.

Последователь - компания, которая стремится сохранить свою долю рынка, исполняя роли подражателя, двойника, имитатора или приспособленца.

Компания, оперирующая в нише, обслуживает небольшие сегменты рынка, оставшиеся вне сферы внимания крупных фирм. Ключ к пониманию особенностей деятельности в нишах - специализация. Нишевые компании выбирают одну или несколько областей специализации. При этом несколько рыночных ниш предпочтительнее единственной. В условиях современных глобальных рынков крайне важным представляется определение позиции компании по отношению к конкурентам. Но не следует забывать о поддержке баланса внимания как к потребителям, так и к соперникам.

В соответствии с типологией М. Портера используем две стратегии конкурентных преимуществ: **стратегию минимизации затрат и стратегию дифференциации**.

В рамках первой стратегии компания ставит своей целью наладить малозатратное производство товаров отрасли. Обычно у такой компании широкая сфера деятельности: компания обслуживает несколько сегментов индустрии, при этом захватывая по возможности и смежные отрасли, зачастую именно такая широкая сфера деятельности и позволяет компании добиться лидерства в минимизации издержек. Источники преимуществ в области издержек могут быть весьма разнообразны, они варьируют в зависимости от типа отрасли.

Второй из наиболее общих стратегий конкуренции является стратегия дифференциации, которая состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Таких характеристик (или атрибутов) может быть одна или несколько - главное, чтобы они были действительно важны для покупателей. В этом случае компания, чьи продукты благодаря этим атрибутам удовлетворяют определенные потребности покупателей, позиционирует себя некоторым уникальным образом, и наградой за эту уникальность становится готовность покупателей платить высокие цены за продукцию компании. Способы дифференциации различаются от отрасли к отрасли. В основе дифференциации мо-

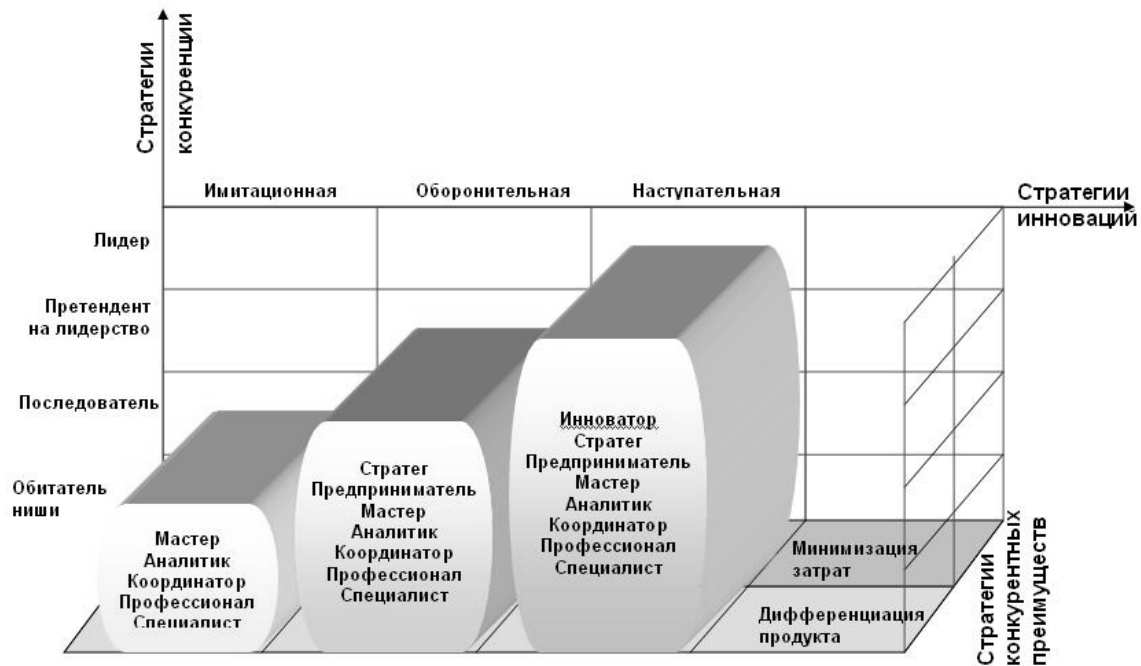


Рис. Трехкомпонентная матрица выбора стратегии УЧР в соответствии со стратегией промышленного предприятия

гут лежать уникальные свойства самого продукта, особенности реализации, особые маркетинговые подходы, а также самые разнообразные прочие факторы.

На рисунке отображена взаимосвязь бизнес-стратегий предприятия и стратегии УЧР, указаны возможности участия разных типов персонала на определенных этапах развития стратегии инноваций, конкуренции и конкурентных преимуществ.

Именно сочетание выбранных бизнес-стратегий позволяет реализовать предлагаемую стратегию развития ЧР, опирающуюся на ценностно-мотивационную сферу личности и составляющую фундаментальную основу модели управления. Учитывая данные и результаты, полученные в ходе реализации бизнес-стратегии, модель позволяет сочетать возможности изменений, внутренних и внешних воздействий. Также использование данных стратегий дает наиболее полную картину об участии и взаимодействии персонала в тех или иных процессах. Визуальное отображение матрицы позволяет решать многие аналитические задачи оценки персонала, выбора управляющих воздействий, интеграции стратегических показателей. Даже не применяя частные численные показатели, трехкомпонентная матрица позволяет нам наглядно определить преимущества наступательной стратегии инноваций, включающей в процесс наибольшее количество типов персонала. Следовательно, можно предположить, что взаимодействие сотрудников раз-

ных типов в рамках той или иной задачи наступательной стратегии способствует большему включению их в инновационный процесс и, как следствие, улучшению показателей результативности корпоративной системы управления инновациями.

В рамках ценностно-ориентированной модели удастся решать множество локальных и стратегических бизнес-задач от оценки и подбора персонала и его мотивации до изменения и интеграции бизнес-стратегий, перейти от имитации и минимизации к наступлению и наращиванию инноваций. Применение ценностно-ориентированной модели стратегического управления человеческими ресурсами предприятия позволит достичь устойчивых конкурентных преимуществ, эффективно использовать инновационный потенциал сотрудников, повысить эффективность отдельных компаний и экономики страны в целом. Именно такая модель может стать глобальной перспективой для российских производителей и создать реальную почву для внедрения инноваций.

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. М., 2005.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб., 2006.
3. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. М., 1984.
4. MacGregor D. The human side of enterprise. N.Y., 1960.

Поступила в редакцию 05.08.2011 г.