

ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА

канд. экон. наук, доцент В.П. Акунец, ассистент Е.Н. Савкова,
студентка гр.113610 Л.М. Самосюк

Белорусский национальный технический университет

Деятельность государственных организаций и частных предприятий в последние годы свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных компаний в сторону усиления внимания к персоналу, его профессиональному уровню, что требует комплексного рассмотрения всей сферы управления. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации. Особую актуальность проблема совершенствования управления персоналом приобретает в современных условиях, характеризующихся быстро меняющимися факторами внутренней и внешней среды, что оказывает влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятия в целом и эффективность деятельности его сотрудников. Основными целями управления персоналом предприятия являются: повышение конкурентоспособности в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда; обеспечение высокой социальной эффективности трудовой деятельности коллектива. Успешное выполнение поставленных целей требует решения следующих задач:

- 1) обеспечения потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- 2) полного и эффективного использования потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- 3) обеспечения условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработки у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- 4) закрепления работника на предприятии, формирования стабильного коллектива как условия окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу;

- 5) обеспечения реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания и условий труда, вида занятости, возможности профессионального роста;
- 6) повышения эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Концепция кадровой политики. Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с разнообразием возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех обстоятельств, характерных для настоящего и будущего. При этом учитываются изменения, происходящие во внешней и внутренней среде предприятия. Определяющей в выборе кадровой политики является стратегия развития предприятия как производственно-хозяйственной системы. Наиболее четко такая взаимосвязь выявляется при применении стратегий, учитывающих ситуационные факторы. Согласно данному подходу различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия.

1. Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка. При формировании персонала необходимо учитывать следующие основные вопросы: какие работники необходимы, нужна ли специальная подготовка, численность применительно к специфике производства.

2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться в возможном расширении производства одной продукции за счет прекращения выпуска других, причем люди либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства.

3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно – закупать компоненты или производить их самостоятельно. Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию персонала как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей си-

лы из одного подразделения в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

4. Диверсификация – вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности с целью повышения экономической устойчивости. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей.

5. Стратегия переноса капитала состоит в ужесточении контроля затрат и их сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности. Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности.

6. Банкротство и прекращение деятельности предприятия. Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как он связан с увольнением работников и необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

На практике используется все разнообразие стратегий выживания и развития предприятия, что в свою очередь порождает такие виды кадровой политики, как пассивная, реактивная, превентивная, активная [1]. При *пассивной кадровой политике* в организации нет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных негативных последствий». При *сверхактивной кадровой политике* руководство предприятия оперативно осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. О *превентивной кадровой политике* можно говорить в случае, когда руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств влияния на ситуацию. Основная проблема кадровой службы – разработка целевых кадровых программ. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение

программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии *активной кадровой политики*. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации. Вторым основанием для дифференциации кадровых политик служит степень открытости организации по отношению к внешней среде, принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. Здесь выделяют два типа кадровой политики – *открытую* и *закрытую*.

Формирование корпоративной культуры предприятия. Корпоративная культура – это набор ключевых ценностей, ожиданий и норм, который принимается и разделяется членами организации. Декларируемые ценности компании воспринимаются через их видимое воплощение в виде таких атрибутов корпоративной культуры, как материальные символы, рассказы, герои, девизы и церемонии. Система правил взаимодействия сотрудников организации определяется проводимой кадровой политикой. Поэтому при ее разработке следует учитывать психологический климат, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении, в стратегии предприятия. Формирование и поддержание корпоративной культуры организации является мощным рычагом управления, так как ее элементы оказывают на персонал в первую очередь психологическое влияние. Результатом воздействия является рост заинтересованности сотрудников в результатах труда, поддержание имиджа компании в глазах клиентов и конкурентов.

Методики кадрового аудита. Для анализа подсистемы управления персоналом наиболее целесообразно применять методики кадрового аудита, так как с их помощью можно наиболее полно охарактеризовать кадровые процессы, протекающие в компании, и осуществить разработку рекомендаций. Суть кадрового аудита состоит в изыскании путей приведения кадрового потенциала компании в соответствие ее нуждам, целям и стратегиям, при этом руководителю важно понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации. Цель кадрового аудита – оценка действующей системы управления персоналом для подготовки решений в области кадровой политики и повышения конкурентоспособности компании. В ходе проведения кадрового аудита должны решаться задачи анализа и проведения экспертной оценки действующей системы управления персоналом; выявления точек рассогласования между существующими кадровыми процессами и стратегическими целями компании; определения ключевых

проблем в области управления персоналом, препятствующих эффективной деятельности; определения соответствия системы документационного обеспечения управления персоналом задачам и потребностям производственно-экономической деятельности организации; разработки рекомендаций и предложений по совершенствованию и оптимизации системы управления персоналом [2]. При этом используются методы социально-психологической диагностики, сбора и анализа информации, социометрии, оценочные сессии и пр. Они включают анализ внутренних документов компании, приказов и распоряжений по кадрам, анкетирование, интервьюирование сотрудников, SWOT-анализ, использование метода экспертных оценок, наблюдение, групповую работу, общие дискуссии и т.д. К основным показателям относят текучесть кадров в компании в целом и по отдельным подразделениям, основные причины увольнений, динамику заполнения вакантных мест, производительность труда и удельный вес заработной платы в себестоимости продукции (услуг), количество и динамику нарушений дисциплины, различных конфликтов, наличие прямых претензий к кадровой службе [3].

Стратегические факторы управления персоналом предприятия. Стратегия совершенствования подсистемы управления персоналом является следствием выбранной стратегии компании и предполагает разработку ряда мероприятий, позволяющих достичь целей компании. Как видно из схемы, приведенной на рис.1, конечным результатом разработки стратегии управления персоналом является формирование задач для подразделений компании, основанное на выявлении влияния факторов как внешней, так и внутренней среды и моделирования возможных направлений развития. Цели совершенствования управления персоналом зависят от целей, установленных при разработке стратегии деятельности компании и результатов SWOT-анализа ситуации, сложившейся в отношении персонала. SWOT-анализ кадровой подсистемы предприятия приведен на рис.2. Исходя из того, что на нынешнем этапе развития основной стратегической целью многих предприятий является сохранение существующей доли рынка, а также основываясь на данных SWOT-анализа, можно заключить, что к целям реформирования подсистемы управления персоналом рассматриваемой компании можно отнести сохранение, развитие и эффективное использование кадрового потенциала, укоренение обратной связи между подразделениями, развитие у сотрудников инициативности и общей заинтересованности в результатах деятельности.



Рис. 1. Факторы стратегического менеджмента персонала

SWOT-анализ в менеджменте персонала – метод (в переводе с английского означающий: strength – сила, weakness – слабость, opportunity – возможность, threat – угроза), являющийся составной частью кадрового аудита и основывающийся на всестороннем анализе предприятия, моделировании и построении сценариев возможных стратегий его развития. При этом могут решаться задачи:

- совершенствования организационной структуры компании;
- совершенствования системы планирования персонала;
- разработки и внедрения мероприятий по эффективной адаптации;
- совершенствования системы мотивации;
- развития корпоративной культуры.
- совершенствования системы информационного обеспечения.

Для улучшения ситуации, сложившейся в отношении персонала, а также в целях повышения уровня мотивации и снижения текучести кадров, на основании результатов SWOT-анализа представлены примерные рекомендации по совершенствованию существующей системы управления персоналом. При этом первым этапом перехода к более совершенной системе управления является повышение статуса кадровой службы предприятия, выделение ее в самостоятельное подразделение и предоставление определенных полномочий в принятии решений по кадровым вопросам, а также предоставление возможности принимать непосредственное участие в разработке стратегических планов компании, формировании корпоративной культуры и направлений кадровой политики. Также необходимо уделить внимание вопросам разработки стратегических планов менеджмента персонала, включающих не только качественную и количественную характеристику потребности в персонале в зависимости от стратегии развития компании, но также планирование потребности в обучении, повышении квалификации, планирование карьеры сотрудников организации с учетом индивидуальных способностей, составление карьерограмм.

В целях повышения уровня мотивации сотрудников компании рекомендуется отказаться от принятой системы премирования в зависимости от результатов деятельности, так как сотрудники многих отделов не видят для себя возможности влияния на данные результаты, и перейти к системе премирования по целям, что позволит поставить личный доход сотрудника в прямую зависимость от процента выполнения индивидуальных целей, целей отдела и компании. Кроме того, для преодоления конкуренции между отделами компании необходимо продолжать разрабатывать и внедрять мероприятия по развитию корпоративной культуры и корпоративного духа, а также направленные на эффективную адаптацию новых сотрудников, основой которой может стать использование системы наставничества.

1. Международное партнерство.
2. Расширение спектра услуг.
3. Увеличение объёмов страхования.

1. Государственное регулирование.
2. Высокий уровень конкуренции в отрасли.

Возможности

Угрозы

<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление информационно-рекламной деятельности (набор и обучение специалистов по рекламе). 2. Совершенствование системы технологического обеспечения (использование компьютерных баз, новых информационных технологий, обучение сотрудников). 3. Создание эффективных команд с увеличением зон ответственности. 4. Система вознаграждения по целям. 5. Регламентирование продолжительности рабочего дня. 6. Самообучение сотрудников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение скорости обмена потоками информации (автоматизация бизнес-процессов). 2. Совершенствование стиля руководства (аттестация руководящего состава, экспертные оценки, опрос на 360° и т.д.). 3. Привлечение высококвалифицированных специалистов, создание «золотого фонда» сотрудников. 4. Сотрудничество с кадровыми агентствами.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование системы планирования и прогнозирования, моделирование сценариев. 2. Мониторинг внешней среды (изучение рынка, законодательной базы, профиля конкурентов). 3. Совершенствование системы стимулирования (создание кадрового резерва, построение карьерограмм, проведение аттестаций, развитие персонала). 4. Разъяснение сотрудникам планов и целей компании, проведение спортивных и культурных мероприятий. 5. Развитие формальных и неформальных коммуникаций с целью формирования благоприятного социального-психологического климата. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие корпоративного духа, формирование чувства гордости, ответственности, корпоративной этики. - адаптация; - аттестация; - развитие (тренинги, деловые игры, выездные семинары). 2. Совершенствование концепции кадровой политики. 3. Поддержание контактов с клиентами: - техники ведения переговоров; - техники делового общения; - психологические методы управления.

Слабые стороны

1. Медленная адаптация к внешним условиям.
2. Слабая обратная связь.
3. Низкий уровень мотивации.
4. Корпоративная культура.

Сильные стороны

1. Высокий рейтинг компании.
2. Имидж.
3. Широкий круг клиентов и партнеров.

Рис.2 – SWOT – анализ

Одним из основных направлений совершенствования деятельности кадровой службы является внедрение автоматизированной системы, направленной на повышение эффективности кадрового делопроизводства. Оптимизируя выбор по соотношению «цена–качество», наиболее подходящим для условий деятельности может быть признан программный пакет «Монолит-Персонал». Данный программный продукт, позволяющий автоматизировать деятельность не только кадровой службы, но также и бухгалтерии в части расчета заработной платы, предоставляет возможность хранения в рамках единой системы всех сведений о персонале организации, от резюме и личных сведений до информации об обучении, перспективах карьерного роста, сведений о заработной плате, отпусках и штатном расписании.

Таким образом, всестороннее совершенствование управления персоналом предприятия, включая внедрение эффективных систем планирования и средств автоматизации бизнес-процессов, положительно влияет на уровень мотивации сотрудников, повышая их заинтересованность в результатах труда, а следовательно, и эффективность деятельности компании в целом.

Использованные источники

1. Базаров, Т.Ю., Еремин, Б.Л., Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 548 с.
2. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента. – СПб.: Вильямс, 2004. – 421 с.
3. Хансейкер, Ф. Искусство управления людьми. – М.: Фаир-пресс, 2004. – 352 с.