Стратегия управления персоналом

План лекции

- *Составляющие стратегии управления персоналом*
- *Компетенция персонала как объект стратегического управления*
- *Управление компетенцией персонала*

- *Составляющие стратегии управления персоналом*

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т.д.
- развитие персонала.

Модель стратегического управления персоналом по Голферу

Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами» превосходит, как подчеркивают многие авторы, просто объединение концепций социального управления, будь то классическое управление персоналом или современное управление человеческими ресурсами. Главное, что отличает новое понятие, — **определяемый им динамичный подход к ресурсам**, которыми необходимо управлять (уметь планировать взаимосвязанные действия, оперативно управлять ими, контролировать результаты).

Основные этапы стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами

Стратегия предпринимательства

- Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.
- Для реализации названной стратегии организации требуются **персонал-новаторы,** обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, согласные работать по 14 часов в сутки, умеющие работать в группах.

- Успех данной стратегии в значительной степени основан на **потенциале персонала** организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. **Руководители персоналом** такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

- **Прием на работу** осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.
- **Вознаграждение** осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.
- **Возможности роста и индивидуального развития** достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

Стратегия динамичного роста

- В рамках стратегии динамичного роста предполагается **изменение целей и структуры организации.** Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

- **Набор специалистов** осуществляется из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это возможностей). Он мало формализован, главное — привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

- **Вознаграждение** основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения. Процедуры оценки, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.

- **Развитие компетенции сотрудников** обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.
- **Практика повышения квалификации, продвижения работников** достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

Стратегия прибыли

- Организации, применяющие стратегию прибыли, находятся на **стадии зрелости** и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. **Основная задача** организации в данной ситуации — производить больше продукции и минимизировать затраты.
- **Система управления** такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

- **Прием специалистов** происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

Стратегия ликвидации

- Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке сточки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал фирмы **крайне негативно** относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. **При реализации стратегии ликвидации** большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых.

- **Участие персонала** в разработке и реализации решений не предполагается.
- В создавшихся условиях организация **не производит набора специалистов**.
- **Вознаграждение** работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.
- **Оценка специалистов** основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.
- **Повышение квалификации** приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

Стратегия изменения курса

- Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для фирмы **изменение всей системы управления и отношений в организации**. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

- **Набор в организацию** не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности, по крайней мере, попытаться это сделать.
- **Развитие новых компетенций и повышение квалификации** приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.

- **Главное** при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное вознаграждение сотрудников в ближайшей перспективе не реально.

Зависимость стратегии управления персоналом от выбранной стратегии развития фирмы

Опыт применения стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой.

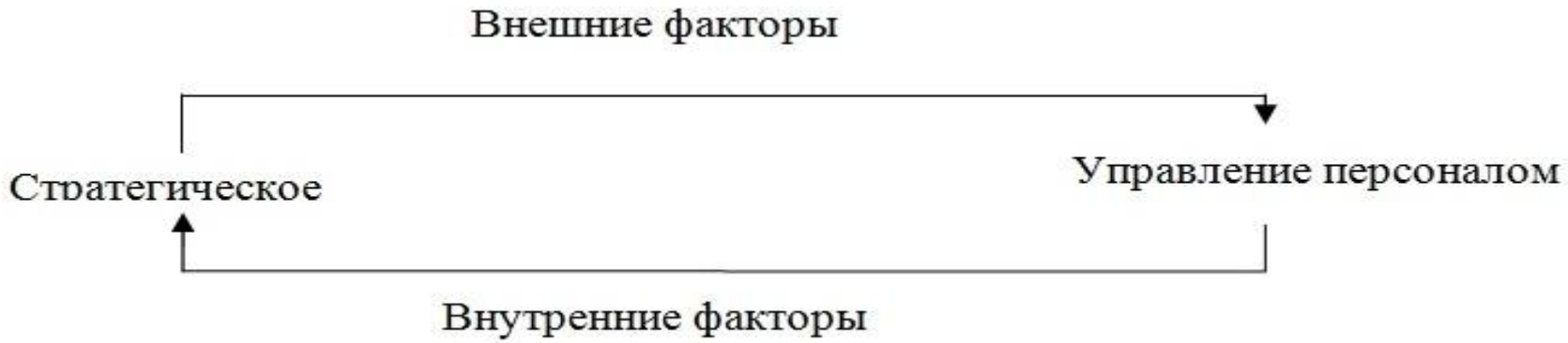
Некоторые фирмы в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве «высоких технологий», объединяя на практике **стратегии предпринимательства и прибыли.**

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 большей долей риска не становятся центральной частью стратегического плана.

Это достаточно сложное, динамическое управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала фирмы **(пример фирма «Филипс», авиационная фирма «ДАСО»).**

Еще один вариант стратегического подхода фирмы, предпринимательства и динамичного роста, — это создание «сервисных предприятий», ориентирующихся на понятие «полезности» для своих потребителей — клиентов (**пример фирма ВОЛЬВО**).

Практика функционирования многих фирм свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом.



В данном случае под внешними факторами подразумевается влияние экономико-социальной среды на организацию, а под внутренними — культура организации, размер фирмы, уровень компетенции персонала.

При выработке перспективных целей малых организаций влияние фактора наличных ресурсов, возможностей уже имеющегося персонала является в целом определяющим; цели адаптируются под ресурсы:

Проектирование стратегии **небольшой организации** опирается на наличные ресурсы, компетенцию персонала, его идеи и амбиции.

Для **крупных фирм и компаний** данное положение также справедливо, но, как показывает практика функционирования значительного количества преуспевающих компаний, лишь в том случае, если время стратегического планирования не превышает трех лет. Для более длительного периода наблюдается обратная зависимость.

Стратегические амбиции и перспективные цели руководства фирм на 5—10 лет определяют перспективу работы с персоналом:

Стратегия работы с персоналом должна позволить в промежутке 3—8 лет подготовить работников для реализации глобальных целей развития компании.

В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических решений фирм. Исследования, проведенные на ряде крупных французских фирм, показали, что 80% их руководителей считают такое участие целесообразным и даже обязательным.

Вместе с тем в действительности только 50% руководителей служб французских фирм принимают активное участие в разработке перспективных решений, участие остальных носит формальный характер.

Аналогичные исследования российских организаций показывают, что удельный вес заместителей директоров фирм и организаций по кадрам, которые играют активную роль в выработке перспективных решений, еще ниже — 10%.

Компетенция персонала как объект стратегического управления

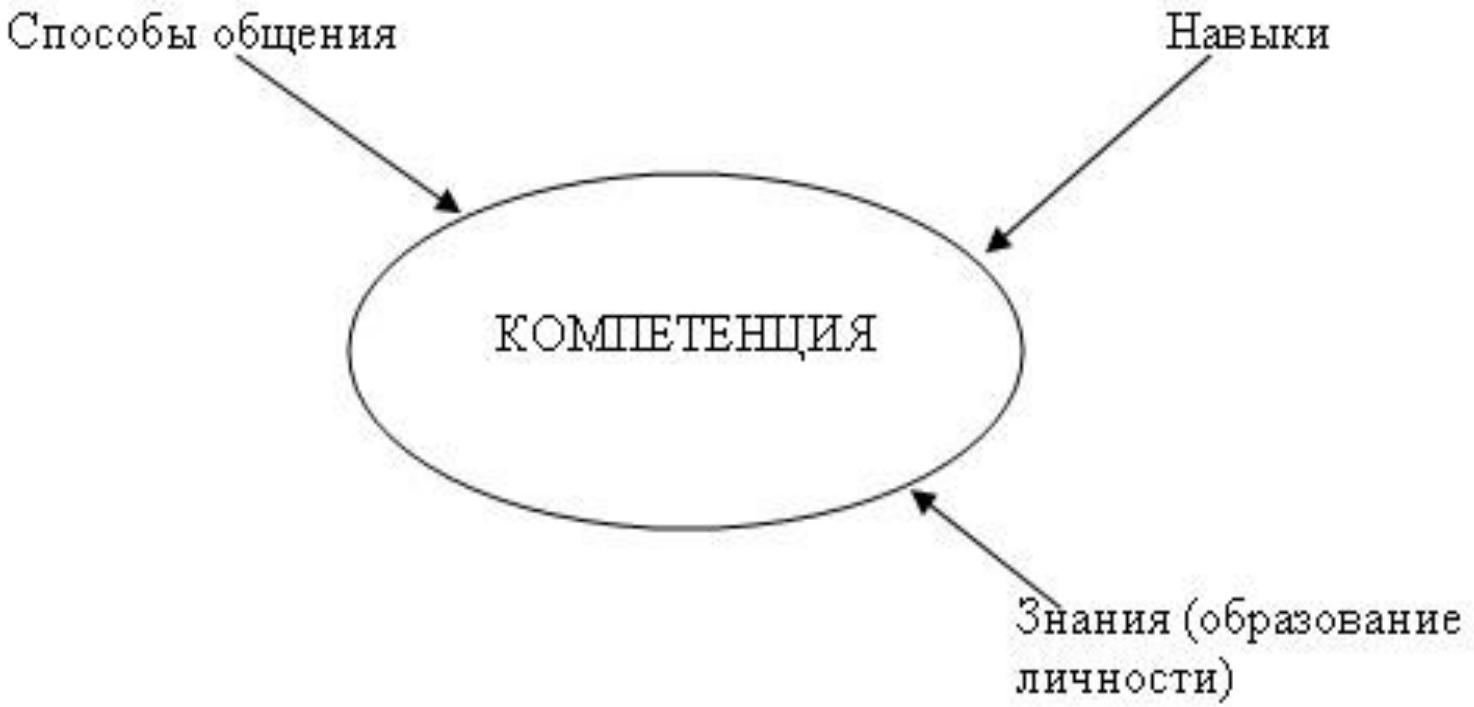
При описании вариантов стратегического развития организации достаточно часто использовался термин компетенция, который является центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии.

В 1982 г. в США вышло теоретическое исследование **В. Макелвила**, в котором было показано, что сутью организации, ее сердцевиной является располагаемый набор компетенций всех работников.

Понятие компетенция позже было использовано в работах **Г. Каннака** (Франция), который доказывал необходимость для организации развивать компетенцию каждого работника для успеха всей деятельности.

Каннак определил компетенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации.

В 1985 г. М. Бомензат предложил под компетенцией понимать совокупность следующих факторов:



Компетенция включает

знания - результаты образования личности;

навыки - результаты опыта работы и обучения;

способы общения - умение общаться с людьми и работать в группе.

В этой связи управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией предприятия с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития.

- **Стандартная компетенция компании** – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать **типичные для данного сегмента рынка задачи**, **осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт.**

Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к скорому исчезновению компании с рынка.
Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами.

- **Ключевая** (отличительная, базовая, исключительная, базисная, уникальная, бизнес-компетенция) **компетенция компании** (также используется термин **“критический фактор успеха компании”, КФУ**) – такая компетенция, наличие которой позволяет компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю **конкурентное преимущество.**

- Согласно Г. Хамелу компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание **ключевых компетенций** - навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности**.**
- Борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство.

Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation

- **Признаки ключевой компетенции:**

- значимость для потребителей, их готовность платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
- способность изменяться и подстраиваться под новые требования рынка;
- уникальность, малая вероятность повторения конкурентами;
- основанность на знаниях, а не на стечении обстоятельств;
- связанность с несколькими видами деятельности или продуктами;
- актуальность, соответствие стратегическим устремлениям рынка и компании;
- возможность партнерства для создания новой ключевой компетенции;

Приобретение компетенции

Выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой в том, чтобы определить в качественном и количественном выражении потребность в компетенции фирмы на предстоящий период (часто на 5 лет).

Для прогнозирования своих потребностей организация должна:

- **располагать** четким описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач;
- **определить** необходимый состав компетенций под каждую из должностей;
- **провести** анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (особенно данное положение актуально для таких стратегий развития фирмы, как стратегии «лидерства на рынке», «ликвидации»).

Стимулирование компетенции

Приобретенные компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью).

Задачи управления персоналом состоят в оптимизации результативности его действий, зависящей от мотивации и компетенции.

Формула В. Врума:

Результативность = **f (компетенция х мотивация)**

На практике решение этой задачи предполагает:

- создание в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей;
- внедрение систем оценки результатов деятельности работников;
- развитие партисипативного управления, т. е. вовлечение работников в управленческий процесс;
- улучшение условий их труда.

Развитие компетенции

Данная задача управления персоналом является одной из основных для реализации выбранной стратегии. Речь идет о **создании условий развития компетенций, определенных в качестве базовых (ключевых) для внедрения стратегии**.

Достаточно часто развитие компетенции оказывается синонимом организуемого фирмами профессионального образования.

Вместе с тем практика внутреннего передвижения специалистов в организации и управления карьерой позволяет органам управления персоналом структурировать развитие компетенции.

Управление компетенцией персонала

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие.

В данном случае под **потребностью организации** понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы.

Под **ресурсами** подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями;

результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Прогнозирование компетенции — это процесс определения в текущий момент времени необходимого количества персонала и уровня его компетенции, требуемых фирме в соответствии с целями ее деятельности

Прогнозирование компетенции

На уровне фирмы управление компетенцией включает выполнение следующих действий

- оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей, знаний, навыков персонала, который работает на фирме;
- оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями, задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;
- сопоставление ресурсов — потребностей.

На основе получения соответствующих данных определяется:

- какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать?
- какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы?
- какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач?

Управление компетенцией **на уровне личности** состоит в оценке индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности Такая оценка позволяет индивиду активизировать полученные им ранее знания, навыки, информацию. Он формирует цель своей деятельности на выбранной должности, принимает для себя решение: соответствует ли его компетенция требованиям должности или необходимо дополнительное обучение.