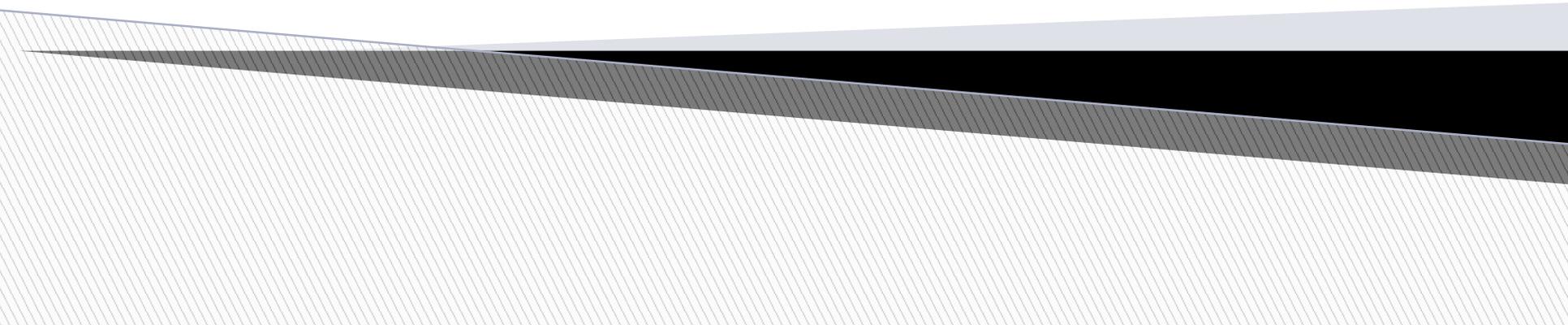
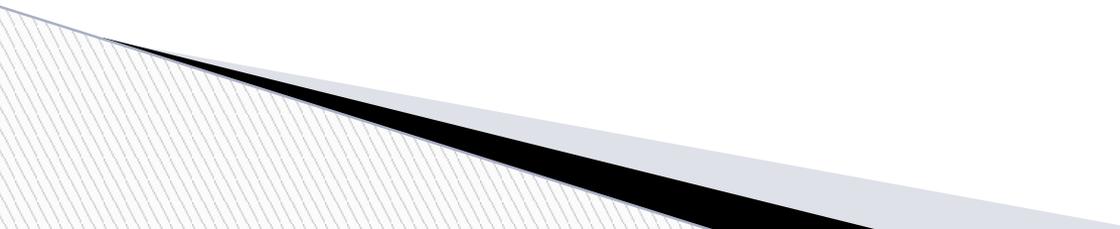


# Стратегия управления персоналом

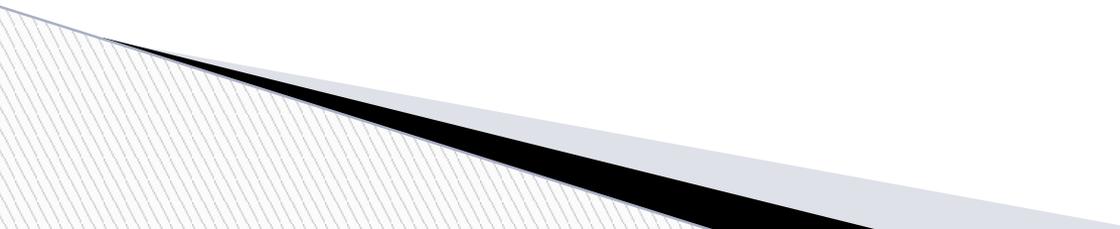


# План лекции

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

□ *Составляющие  
стратегии управления  
персоналом*

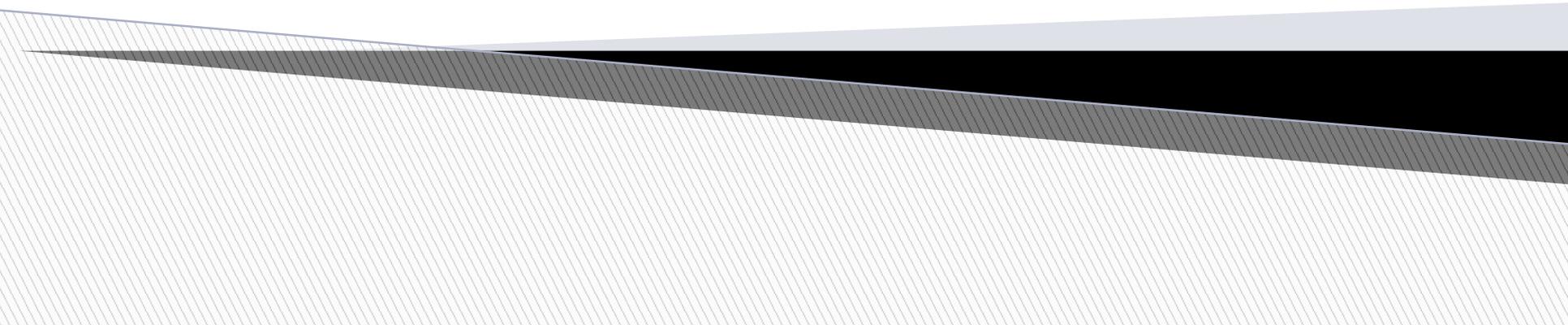
# Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- 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 динамического роста

- В рамках стратегии динамического 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.

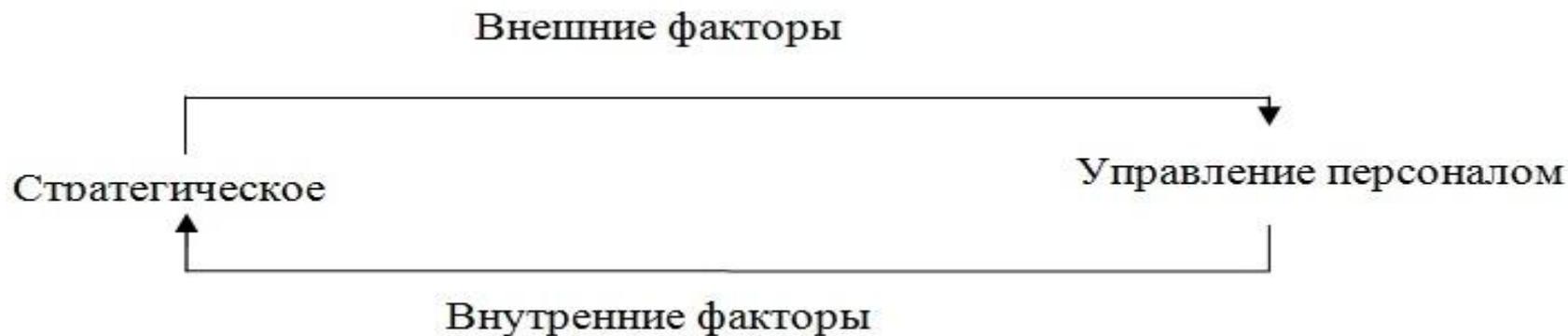
Некоторые фирмы в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве «высоких технологий», объединяя на практике **стратегии предпринимательства и прибыли.**

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:

ПЕРСОНАЛ



ЦЕЛИ

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:



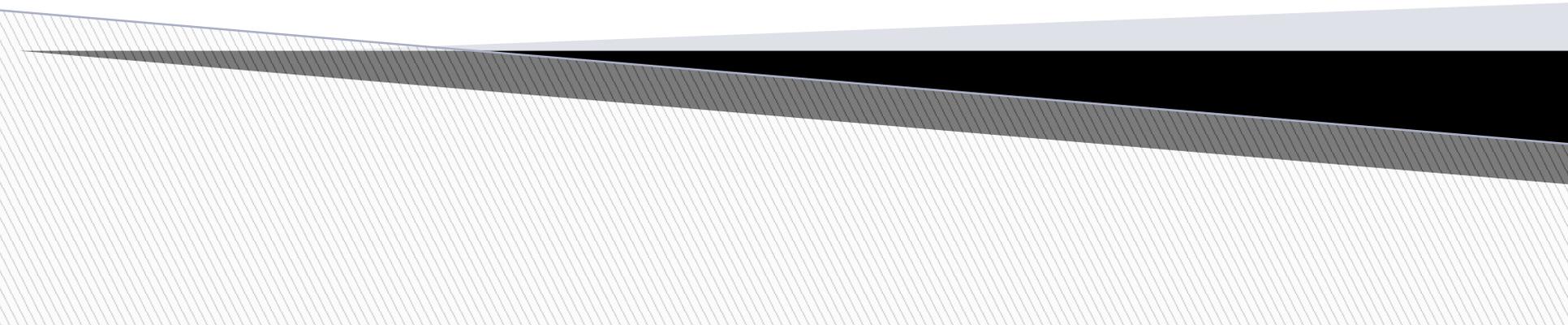
Стратегия работы с персоналом должна позволить в промежутке 3—8 лет подготовить работников для реализации глобальных целей развития компании.

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*



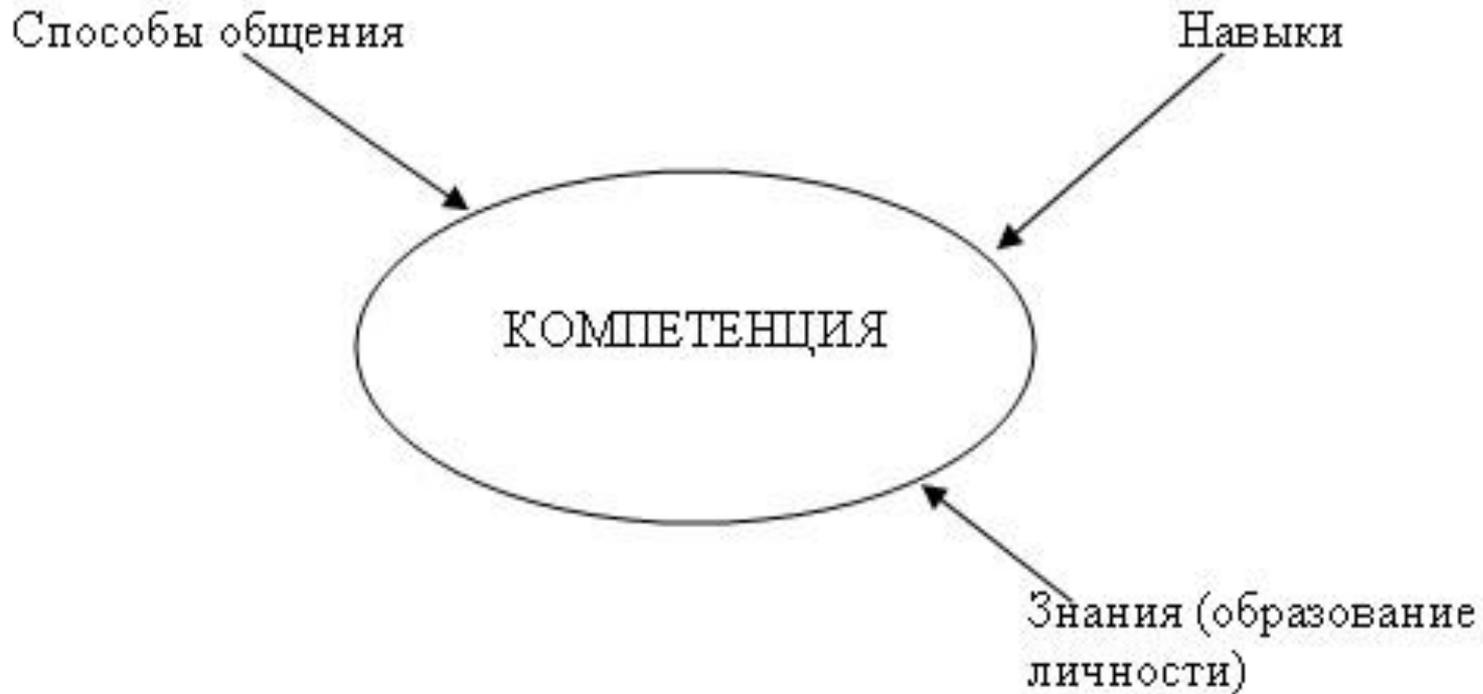
При описании вариантов стратегического развития организации достаточно часто использовался термин компетенция, который является центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии.

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»).

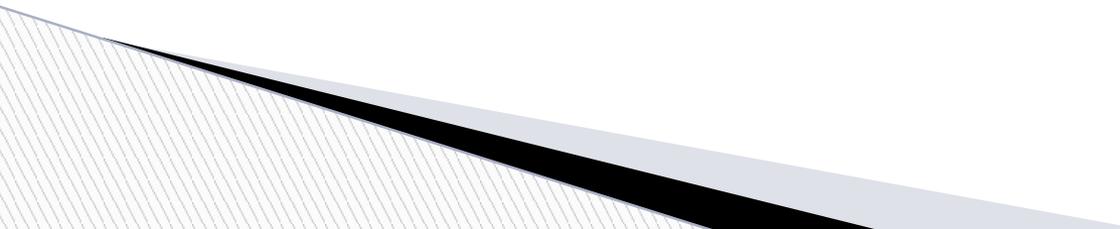
# Стимулирование компетенции

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 ×  
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.
- 

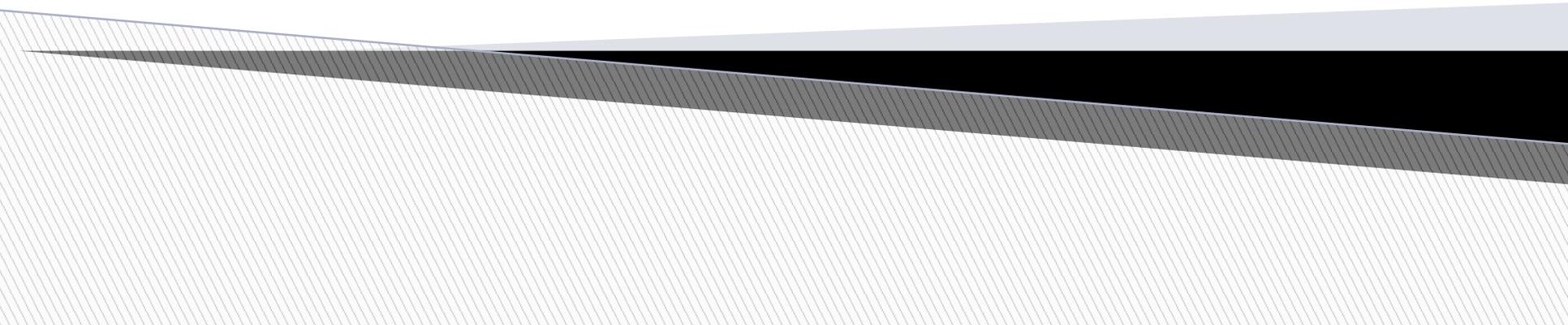
# Развитие компетенции

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.**

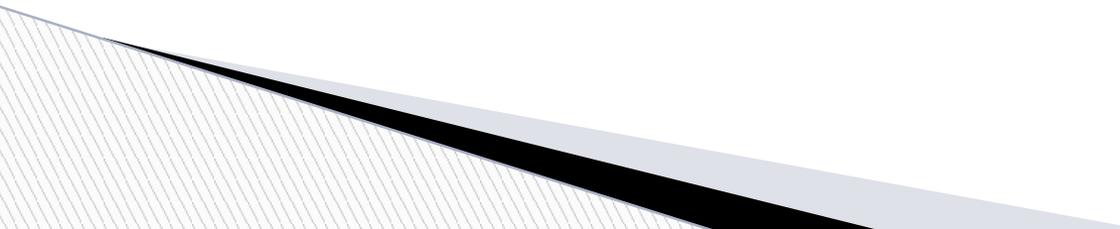
Достаточно часто развитие компетенции оказывается синонимом организуемого фирмами профессионального образования.

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 имеющимися ресурсами и выбор  
форм воздействия для приведения их  
в соответствие.

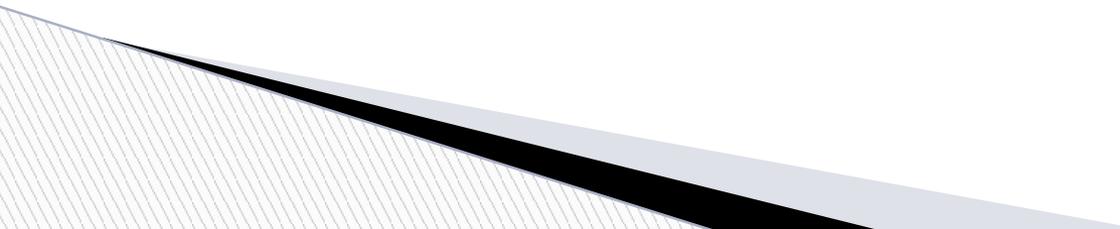


В данном случае под **потребностью организации** понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы.

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.