##### ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ

##### РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

##### Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

**Реферат**

На тему: «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Выполнил: студент группы УП 2-2

Нино Саакашвилли

Проверила: Трифонова Е.Н.

Москва-2010

##### СОДЕРЖАНИЕ

Введение ………………………………………………………………………..... 3

1. Стратегический менеджмент ..............................................................…..... 4
	1. Стратегическое планирование ……......................................................….... 4

1.2. Выбор миссии и целей организации ……………..................................…... 5

1.3. Анализ внешней и внутренней среды организации ..................……….…. 7

1.4. Анализ стратегических альтернатив и формирование стратегии ........….. 10

1.5. Выбор стратегии .………………..............................................................….. 14

1.6. Реализация выбранной стратегии …........................................................…. 17

1.7. Оценка и контроль реализации выбранной стратегии ............................… 18

2. Управление человеческими ресурсами ...…............…..............................… 21

2.1. Возникновение концепции «Управления человеческими ресурсами» .… 21

###### 2.2. Цели «Управления человеческими ресурсами» ....……………………….. 22

###### 2.3. Отличие «Управления человеческими ресурсами» от управления

###### персоналом ......………………………………………….........…………….. 24

###### 2.4. Основные направления повышения эффективности в концепции

######  «Управления человеческими ресурсами» …………………………......… 26

2.5. Применение на практике принципов «Управления человеческими

ресурсами» ……………………………………………………………..…... 28

3. Стратегическое управление человеческими ресурсами ………………… 31

3.1. Происхождение концепции стратегического управления

человеческими ресурсами ………………………………………………… 31

3.2. Цели стратегического управления человеческими ресурсами ………..... 32

3.3. Благодаря чему и ради чего существует и развивается компания? ….… 34

Заключение ........................................................................................................… 37

Список использованной литературы .............................................................…. 38

# Введение

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы, быстрой смене технологий и зависимости развития фирмы от используемой ею информации, особенно актуальным является максимальное и эффективное использование всех имеющихся ресурсов. При этом основными направлениями повышения конкурентоспособности на рынке становиться более эффективное использование потенциала сотрудников организации, так как именно люди создают «ноу-хау», обрабатывают информацию, участвуют в процессе производства и реализации продукции и т.д. И поэтому закономерно появление концепции об умелом управлении человеческими ресурсами, так называемом «инвестировании в человеческий капитал», который, по мнению ряда специалистов при правильном подходе способен принести отдачу, превышающую первоначальные капиталовложения.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) привлекла особое внимание многих практиков, ученых и консультантов в этой области, хотя и некоторые из них указывают на большое расхождение между терминологией стратегического УЧР и реальностью. Но, несмотря на это многие ведущие менеджеры с успехом применяют данную концепцию на практике.

***Объектом будет выступать:*** стратегический менеджмент.

***Предметом данной работы* *является:*** принципы стратегического менеджмента и управления человеческими ресурсами.

Цель работы: Показать важность стратегического управления человеческими ресурсами для повышения конкурентоспособности и эффективности.

В соответствии с поставленной целью можно выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть основные принципы стратегического менеджмента.

2. Определить в чем состоит особенность концепции «управления человеческими ресурсами».

3. Рассмотреть применение данной концепции на практике.

4. Показать связь между стратегическим менеджментом и управлением человеческими ресурсами.

При рассмотрении указанных выше концепций используются процессный и системный подходы.

При рассмотрении принципов стратегического менеджмента используются SWOD-анализа, метод составления профиля среды, стратегические модели, метод Бостонской матрицы, матрица Мак-Кинси и метод SPACE. При рассмотрении принципов управления человеческими ресурсами используется сравнительный метод.

В соответствии с этим данная работа будет состоять из трех разделов:

- первый будет содержать в себе краткую характеристику принципов стратегического менеджмента;

- второй раздел будет посвящен концепции «управления человеческими ресурсами»;

- а в третьем разделе показана необходимость стратегического управления человеческими ресурсами.

## 1. Стратегический менеджмент

**1.1. Стратегическое планирование**

«Чеширский Кот, - начала она (Алиса), не будете ли Вы так

любезны подсказать мне, каким путем лучше выйти отсюда».

«Это зависит от того, куда Вы хотите попасть», - сказал Кот.

**Льюис Кэррол**

Процесс стратегического планирования является своеобразным зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организация и отдельные люди будут лишены четкой оценки цели.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Слово «стратегия» произошло от греческого strategos и означало "искусство генерала; умение разрабатывать и направлять крупные передвижения войск и управлять военными действиями в компании" [37, 1].

Попытаемся дать определение термину «стратегия»:

«**Стратегия** – это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей».

**«Стратегия** – это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [38, 1].

Стратегию можно рассматривать как констатацию того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет двигаться и как она собирается это сделать. Она определяет направление движения компании с учетом конкретного внешнего окружения с целью создания устойчивого конкурентного преимущества. Основными при этом являются целенаправленные действия, благодаря которым фирма выгодно отличается от своих соперников.

Прежде чем приступить к рассмотрению различных элементов процесса стратегического планирования, полезно рассмотреть модель этого процесса, в котором намечены наиболее существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действия (рисунок 1).

Рис. 1.Процесс стратегического планирования [257-258, 4]

Управленческое обследование сильныхислабых сторон

Оценка и анализвнешней среды

Цели организации

Миссия организации

Анализ стратегическихальтернатив

Контроль и оценка реализации **стратегии**

Реализация стратегии

Выбор стратегии

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок, а также дает основу для принятия решений. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Исследования Филли, Хауса и Керра показали, что имеется тенденция установления связи не только между планированием и повышением производительности, а также между планированием и удовлетворенностью работой [260, 4].

**1.2. Выбор миссии и целей организации**

Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться [47, 7]. Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации.

Миссия организации является основной ее целью, она отражает предназначение и смысл ее существования.

Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Например, если бы руководители фирмы «Бюргер Кинг» не знали, что основной целью фирмы является предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи, они не смогли бы логически решить, стоит ли вводить в меню 10-долларовый обед с бифштексом или предложить новый фирменный сэндвич за 1,5-доллара. Ведь убедительные аргументы можно было бы привести в пользу бифштекса, используя довод, что общий объем продаж будет больше, если фирма сможет получать по 10-долларов за одно блюдо [262, 4].

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Она должна отражать следующие характеристики:

* *Иметь целевые ориентиры*, которые определяются внешней средой (качество продукции, передовые технологии, конкурентоспособные цены, уникальные товары и т.д.)
* *Отражать сферу деятельности организации* или, проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма (на каком рынке она будет работать, с какими потребителями)
* *Определять культуру организации*, т.е. определение возможностей и способов осуществления деятельности.

Поскольку организация является открытой системой, она сможет эффективно функционировать, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся ***вне ее самой.***И поэтому именно во внешней среде руководители подыскивают общую цель для организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководитель должен ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» [264, 4]

Для того, чтобы организация могла реализовать свою миссию в дополнение к ней разрабатываются стратегические цели организации, в которых миссия уточняется и конкретизируется.

Цели обычно отражают определенное конечное или промежуточное состояние результата, который необходимо достичь в ходе реализации миссии.

Такая конкретизация происходит по следующим направлениям:

* *По срокам:* стратегические цели (долгосрочные), тактические цели (среднесрочные), оперативные цели (краткосрочные);
* *По объектам:* цели организации, цели коллектива, цели руководства и т.д.;
* *По сфере интересов:* цели собственников организации, цели высшего руководства, цели среднего управленческого персонала, цели работников фирмы;
* *По направлениям деятельности:* производственные цели, цели отдела маркетинга, цели отдела управления персоналом (человеческим ресурсом), цели финансового отдела и т.д.

Для того, чтобы цели могли дать стратегический результат, внести истинный вклад в успех организации, они должны обладать рядом характеристик:

1. *Конкретность и измеримость цели*, так если руководство поставит цель «повысить производительность» это вряд принесет нужный результат, так как непонятно, на сколько повышать и к какому сроку. Если эту же цель сформулировать иначе «повысить производительность к концу года на 10%» появляются определенные границы ее выполнения и измерения. Выражая свои цели в конкретных и измеримых формах, руководство создает четкую базу отчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. *Реальность и достижимость цели*, По утверждению профессоров Джорджа Стейнера и Джона Майнера, цели «представляют собой важные мотивы поведения людей в организациях, потому что обычно люди хотят достичь те цели, которые установлены для организации». Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников менее эффективными.

3. *Гибкость цели,* так в ходе долгосрочной деятельности возможны существенные изменения тех условий и возможностей, в которых формировались стратегические цели в связи с этим становиться актуальным корректировка целей с учетом произошедших изменений. Поэтому наиболее эффективной считается цель, которая состоит из двух частей:

- стабильной или неизменной части, в ней обычно отражается качественная составляющая стратегической цели (качество продукции и обслуживания, используемого сырья и т.д.),

- части, которую можно изменить с учетом новых, изменившихся условий (объемы производства и капиталовложений, уровень квалификации сотрудников, используемых технологий и т.д.)

4. *Совместимость целей* или взаимно поддерживающие цели, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

5. *Приемлемость целей*, т.е. они должны восприниматься положительно или хотя бы не отрицательно теми, кто ее непосредственно будет приводить в действие [266-268, 4].

**1.3. Анализ внешней и внутренней среды организации**

После установления миссии и целей организации руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды, которую оценивают по трем параметрам:

- Оценить изменения, которые воздействуют на различные аспекты текущей стратегии. Так повышение экспорта металлопроката привело к определенным трудностям у отечественных металлоперерабатывающих предприятий, что заставило их более внимательно следить за рынком металлов.

- Определить какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Например, контроль деятельности конкурентов позволяет руководству вовремя среагировать на возникающие угрозы с их стороны.

- Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана изучают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он позволяет выявить потенциальные и явные угрозы со стороны окружающей среды и возможность составить определенные действия по их нейтрализации или перевода в выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация можно разделить на несколько областей, рассмотрим некоторые из них:

* *Экономические факторы:* темп и уровень инфляции и дефляции, уровень занятости, банковская процентная ставка, стабильность национальной валюты, налоговые ставки и т.д.
* *Рыночные факторы:* изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, уровень безработицы, распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли.
* *Технологические факторы:* включает в себя подходы к производству товаров и услуг, а также анализ общего состояния производственного аппарата, уровень автоматизации и компьютеризации производства, наличие высоких технологий в производстве продукции [27, 5].
* *Факторы конкуренции:* Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент на вопросы: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что он сможет сделать?». В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента: 1) анализ будущих целей конкурентов, 2) оценка текущей стратегии конкурентов, 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционирует данная компания, 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов и т.д [271-272, 4].

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями, приведем некоторые из них:

* *Финансы/ бухгалтерский учет*, детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциально слабые места в организации, а также относительное положение организации в сравнение с ее конкурентами. При этом следует обратить внимание на количество и сроки дебиторской задолженности, целесообразность определенных финансовых операций, неэффективные направления деятельности и капиталовложений.
* *Производство* является весьма важным фактором для длительного существования организации, при анализе данного фактора рекомендуется ответить на ряд следующих вопросов: Можем ли мы производить товар по более низкой цене, чем конкуренты?; Может ли быть улучшен процесс производства?; Зависим ли от единственного поставщика?; Является ли наше оборудование современным, и хорошо ли оно обслуживается?; Эффективна ли система контроля над входящими материалами и выпущенной продукцией? Насколько эффективно управление товарными запасами? и т.д.
* *Человеческие ресурсы,* возможно наиболее важный фактор в деятельности фирмы из этого следует, что и анализ данного фактора должен быть весьма тщательным, при этом обязательно необходимо затронуть следующие вопросы: Каков желательный и допустимый тип сотрудников работающих в нашей организации?; Насколько эффективна мотивация, какие необходимо произвести в ней изменения?; Соответствует ли наша система вознаграждения достигнутым или будущим результатам?; Эффективна ли система подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников фирмы?; Планируется ли в организации карьерный рост и от чего он зависит?; Имелись ли потери ведущих специалистов в последнее время? Если да, то почему?; Какова компетентность и подготовка высшего руководства?; Как часто проводится анализ системы оценки деятельности персонала?; и т.д [274-277, 4].

На практике существуют ряд методов комплексного анализа вышеуказанных факторов:

1. *SWOT-анализ*. Формально этот анализ начинается с заполнения четырех таблиц (таблица 1). В нем исследуются сильные (Strengths) стороны – это внутренние факторы, которые могут способствовать эффективной работе организации. Например, высококвалифицированный персонал, отлаженное производство, высококачественная продукция. С точки зрения формирования стратегии, сильные стороны компании важны, поскольку они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества.

Слабые (Weakness) стороны самой организации, это внутренние факторы, которые могут воспрепятствовать эффективной работе организации, т.е. все то, что ставит ее в неблагоприятные условия. Например, высокие издержки, устаревшая продукция, изношенное оборудование.

Успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают компанию уязвимой, мешают ее деятельности или не дают ей использовать привлекательные возможности.

Возможности (Opportunities) – это внешние факторы, благоприятствуют организации, например, эффективные каналы сбыта, государственная поддержка, рост сегмента рынка, возможность поставки «точно в срок». Данные факторы не дают преимуществ самих по себе, а лишь усиливают реальные и потенциальные сильные стороны фирмы.

Угрозы (Threats) – это внешние факторы, которые, вероятнее всего будут причинами неблагоприятных условий для работы организации. Например, укрепление национальной валюты сделает импорт конкурента долее дешевым, а экспорт более дорогим, внедрение конкурентами нового и усовершенствованного продукта, ограниченный доступ к дефицитным ресурсам [36-39, 5].

При этом сильные стороны создают реальные возможности для реализации стратегических целей, а слабые показывают, что может помешать в их реализации, а значит, на что необходимо направить свои усилия по их преодолению.

Таблица 1. SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей

|  |  |
| --- | --- |
| *Потенциальные внутренние сильные стороны* | *Потенциальные внешние возможности* |
| компетентность в ключевых вопросах, адекватные финансовые результаты, хорошее впечатление покупателей о фирме, экономия на масштабах производства, собственные технологии, преимущество в издержках и т.д. | снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках, ослабление позиций фирм-конкурентов, высокий спрос на данном сегменте рынка, снижение налоговых ставок, снижение цен на ресурсы и т.д. |
| *Потенциальные внутренние слабые стороны* | *Потенциальные внешние угрозы* |
| устаревшее оборудование, низкая прибыль, недостаток в квалификации, внутренние производственные проблемы, отставание в области исследования и разработок, слишком узкий ассортимент продукции, плохая сбытовая сеть, неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности, недостаток финансов и т.д. | Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками, усиление конкуренции, медленный рост рынка, дорогостоящие законодательные требования, высокая степень зависимости от сезонных колебаний, высокие требования потребителей, изменения потребностей и вкусов покупателей и т.д. |

Для более детального анализа полезно данную таблицу дополнить графиком, где каждому исследуемому фактору присваивается бальная оценка, и по результатам оценки смотрят, на какие элементы необходимо направить свои усилия в первую очередь и за счет чего это можно осуществить (рисунок 2).

Рис. 2. SWOT-анализ

 -5 +5 -5 +5

Исследуемые факторы слабые сильные Исследуемые факторы угрозы возможности

Маркетинг -2 Экономические +3

Финансы +3 Рыночные +2

Производство +1 Технологические +1

Персонал +2 Конкуренция -4

Культура организации +1 Социальное поведение 0

2. *Метод составления профиля среды*. В нем факторы исследуемой среды анализируются с различных позиций:

- важность для данной отрасли, показывает насколько данный фактор важен для всей отрасли в целом (например, как отразиться повышение цены на металлопрокат на металлоперерабатывающей отрасли);

- влияние данного фактора на данную фирму, показывает, как скажется наличие или отсутствие данного фактора на организации (используя тот же пример, для организации, в деятельности которой металлопереработка присутствует лишь как небольшая часть, влияние данного фактора будет менее значительно, чем для организации, в сфере деятельности которой металлопереработка занимает основное место);

- направленность влияния данного фактора на данную фирму, она отражает позитивное или негативное влияние данного фактора на организацию. Например, значительное падение рубля по отношению к доллару в августе 1998г многими признается как отрицательный фактор влияния на промышленность, но для нефтедобывающих компаний это сыграло положительную роль (таблица 1).

Таблица 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор исследуемой среды | Важность для отрасли **А** | Влияние на фирму **В** | Направленность влияния на фирму **С** | Степень важности **С' = А · В ·С** |
| Экономические | 2 | 2 | + 1 | + 4 |
| Рыночные | 3 | 3 | + 1 | + 9 |
| Технологические | 1 | 2 | + 1 | + 2 |
| Конкурентные | 2 | 3 | - 1  | - 6 |

Каждому фактору присваиваются соответствующие баллы и по итогам их произведения, определяется конечный результат степени важности данного фактора для фирмы.

При этом баллы присваиваются следующим образом:

- Важность для данной отрасли (А): 3 балла – существенная; 2 балла – нормальная; 1 балл – маловажное влияние.

- Влияние на фирму (В): 3 балла – сильное; 2 балла – умеренное; 1 балл – слабое; 0 баллов – влияние отсутствует.

- Направленность влияния на фирму (С):

+ 1 – позитивное;

- 1 – негативное.

**1.4. Анализ стратегических альтернатив и формирование стратегии**

На данном этапе рассматриваются и формируются возможные варианты стратегии с учетом характера будущей деятельности, которая может быть связана с продолжением данного вида бизнеса или с его большим/ меньшим изменением.

При этом необходимо учесть одно существенное положение при выборе стратегий, это проблема формирования оптимального количества вариантов (рис. 3). Так количество формирования вариантов стратегий в действительности обычно ограничивают по следующим причинам: не хватает времени, ограничены финансы, ограничено количество идей.

Рис. 3. Формирование вариантов стратегий

При формировании вариантов стратегии руководитель основной акцент делает на следующих направлениях:

* Ориентация на максимизацию прибыли или минимизацию издержек;
* Уровень специализации в производстве продукции;
* Фиксация определенного сегмента рынка, т.е. для кого мы будем работать.

М. Портер считает, что существуют три основных области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Преимущество в отношении издержек создает эффективную защиту против конкурентных сил.

Вторая область связана со специализацией в производстве продукции. Когда фирма производит товар, который пользуется спросом даже при более высокой цене, за счет определенных характеристик товара.

К третьей области определения стратегии относится фиксирование определенного сегмента рынка и концентраций усилий на нем. В данном случае фирма досконально изучает ситуацию на выбранном сегменте и строит свою стратегию исходя из потребностей потребителей, после чего создает товар, направленный на удовлетворение конкретных потребностей [68-71, 5].

Рассмотрим наиболее распространенные, проверенные на практике и достаточно широко освещенные виды стратегий фирм, которые иногда называются *базисными* или *эталонными*.

Упомянутые виды стратегии отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связанны с изменением состояния одного или нескольких следующих компонентов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний – существующем или новом. Например, в отношении продукта это может быть решение производить тот же продукт или перейти к производству нового.

Первую группу стратегий составляют так называемые **стратегии концентрированного роста**. В эту группу попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и/ или рынка и не затрагивают другие элементы. Ее обычно выбирает фирма, имеющая сильные конкурентные позиции в выбранном сегменте рынка. Здесь существует несколько вариантов:

*Стратегия усиления позиции на рынке*, при котором фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тп стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

*Стратегия развития рынка*, заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта с целью увеличения продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Она опирается в основном на систему сбыта и агрессивную политику в области маркетинга.

*Стратегия развития продукта*, предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на те же рынки, на которых действует фирма.

Ко второй группе относятся **стратегии интегрированного роста.** Это такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением компании путем добавления новых структур. Фирма может следовать этой стратегии, как путем приобретения собственности (внешнего расширения), так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли.

*Стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже занимающиеся снабжением. Это может дать фирме очень благоприятный результат за счет уменьшения ее зависимости от колебания цен на ресурсы и материалы. Более того, поставки, как центр расходов для фирмы, могут превратиться в центры доходов.

*Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем – система распределения и продажи.

Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами, т.е. сбытом. В некоторых случаях данная стратегия осуществляется для того, чтобы лучше знать пользователей своей продукции.

Третьей группой эталонных стратегий бизнеса являются **стратегии диверсифицированного роста.** Они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном сегменте рынка с данным продуктом. В данном варианте развитие фирмы предполагается за счет появление нового продукта, отличающегося от уже существующего.

*Стратегия концентрированной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы. В данном случае новая продукция блика к существующей с точки зрения конструкции, технологии и т.д.

*Стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Здесь новая продукция существенно отличается от существующей, однако она рассчитана на тот же сегмент рынка, на тех же потребителей.

*Стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. При этом варианте новая продукция коренным образом отличается от существующей, что позволяет найти новое направление деятельности, а кроме того обеспечивает лучшее использование площадей, персонала, оборудование, финансов и т.д.

Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

К четвертой группе относятся **стратегии целенаправленного сокращения**. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка.

*Стратегия ликвидации* представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

*Стратегия «сбора урожая»* предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы от распродажи имеющегося товара (сбор урожая).

*Стратегия сокращения* заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ осуществления деятельности, т.е. сокращение неэффективной продукции и видов деятельности до определенных эффективных размеров.

*Стратегия сокращения расходов* достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат [70-76, 5].

В развитие базовых стратегий для достижения выбранной миссии руководители используют ряд обеспечивающих стратегий, приведем некоторые из них.

* **Товарно-рыночная стратегия**, она касается продукции: продолжение, снятие, сокращение существующей продукции; освоение и доля новых товаров; установление рентабельных или дифференцированных цен.
* **Ресурсно-рыночная**, она касается используемых ресурсов: объем и качество; политика в отношении поставщиков, здесь определяющим является качество, условия, цена и т.д. предоставляемое поставщиками.
* **Технологическая**, это ориентация на использование технологии и оборудования: сложной технологии и дорогостоящего оборудования; изменяющейся технологии с некоторым изменением оборудования; изменяющейся технологии с существенным изменением оборудования; полностью меняющейся технологии и оборудования (так называемый технологический прорыв).
* **Стратегия** **управления**, это ориентация действий руководящего персонала: *оперативное управление*, здесь основное внимание сосредоточено на текущей деятельности и стратегия формируется исходя из реальных возможностей; *стратегическое управление*, здесь определяются цели, под которые разрабатываются формы оперативной работы, даже если эти цели выше существующих возможностей фирмы и т.д.

В данном случае структура механизма разработки и принятие решений, которой придерживается руководство фирмы, во многом определяет, как формируется и реализуется стратегия, в связи с этим можно выделить несколько структур:

а) *Эгоистическая структура*, где решение разрабатывается и принимается высшим руководством в собственных интересах без учета интересов других (обычно сотрудников фирмы), что обычно вызывает сопротивляемость в ее реализации исполнителями.

б) *Коллективная структура*, в данном случае и разработка и принятие решений осуществляется коллективно с учетом соответствующих интересов, но, как правило, сложность заключается в согласованности всех интересов и продолжительности процесса принятия решения.

в) *Функциональная структура*, основные функциональные единицы разрабатывают стратегию относящуюся непосредственно к их функциям и т.д.

**1.5. Выбор стратегии**

После рассмотрения вариантов стратегии руководство определяет (выбирает) наиболее подходящую стратегию для реализации с учетом собственных интересов, возможностей, ценностей и т.д., а также с целью максимального повышения долгосрочной эффективности организации. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

Существует множество методов выбора стратегии, рассмотрим лишь некоторые из них:

I. Упрощенным методом такого выбора являет модель, разработанная Бостонской консультативной группой. При анализе вариантов проводится сравнение доли фирмы и ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности (рисунок 4).

Рис. 4. Матрица Бостонской консультативной группы.

 Доля на рынке

 Высокая Низкая

 Высокие

Темпы роста

 $



 Низкие

Например, если продукция или услуга фирмы занимают большую долю рынка и ее темпы роста очень высокие (звезда), предполагается применение стратегии концентрированного роста.

Если продукции занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста (собака на сене), разумнее применять стратегию «отсечения лишнего».

Положение «денежный мешок» предполагает применение стратегии «интеграции» или «диверсификации».

При положении фирмы «трудный ребенок», организации необходимо решить либо применить стратегию «концентрированного роста» для потеснения фирмы находящейся в положение «звезда», либо стратегию «сокращения» из-за слабого положения продукции на данном сегменте рынка [279-280, 4].

II. Матрица Мак-Кинси. Чтобы определить положение фирмы в данной матрице производят анализ внешних факторов/ строк, которые отражают привлекательность отрасли (темпы роста отрасли, емкость рынка, уровень конкуренции, рентабельность продукции и т.д.) и внутренних факторов/ столбцов характеризующие саму фирму (состояние производства, квалификация сотрудников, финансовые возможности, ноу-хау и т.д.)

Для каждого элемента матрицы предлагается свой метод стратегии:

11 – удержание позиции лидера: дополнительные капиталовложения, расширение ассортимента продукции и сегментов рынка.

12 – удержание позиции и обеспечение развития: развитие внутреннего потенциала сотрудников, стимулирование сбыта, дополнительная реклама.

13 – обеспечение получения доходов за счет повышения рентабельности: развитие внутреннего потенциала сотрудников, более эффективное использование оборудования и финансов, контроль за товарными запасами.

21 – укрепление позиции: развитие внутреннего потенциала сотрудников, развитие новых видов деятельности, усиление маркетинговой деятельности, интеграции с другими фирмами.

22 – осмотрительное улучшение рентабельности: ликвидации не эффективных видов деятельности, поиск новых возможностей, интеграция.

23 – выборочный уход: ликвидации не эффективных видов деятельности.

31 – увеличение затрат или уход из данного сегмента рынка: усиление рекламной деятельности, повышение рентабельности.

32 – постепенный выборочный уход: ликвидации не эффективных видов деятельности вплоть до ликвидации.

33 – покинуть данный сегмент рынка, изъять капитал: ликвидация данного направления деятельности (рисунок 5).

Рис. 5. Матрица Мак-Кинси.

 Конкурентная позиция фирмы

 Высокая Средняя Низкая

Привлекательность Высокая

 13

 11

 12

 Отрасли Средняя

 22

 23

 21

 Низкая

 33

 32

 31

III. Метод SPACE. Данный метод является комплексным, он производит детальную диагностику ситуации относительно организации, где рассматриваются четыре основных параметра.

1. Финансовая сила организации: наличие финансовых средств и возможность их привлечения, норма прибыли, производственные затраты, рентабельность вложенного капитала, финансовая ликвидность и т.д.

2. Конкурентоспособность организации: сегмент рынка и его объемы, доля фирмы на данном сегменте в настоящем и будущем, номенклатура и ассортимент продукции, эффективность маркетинга и т.д.

3. Привлекательность данного сегмента: налоговая политика в данной отрасли, эластичность спроса на продукцию, количество реальных и потенциальных потребителей, уровень и характер конкуренции, стадия жизненного цикла отрасли и т.д.

4. Стабильность отрасли, где функционирует данная фирма: степень зависимости отрасли от конъюнктуры рынка и сезонных колебаний, уровень обновления технологий и продукции, государственная политика относительно отрасли (рисунок 6).

Рис. 6. Выбор стратегии методом SPACE.

 Финансовая сила

Конкурентоспособность Привлекательность сегмента

желаемое состояние

реальное состояние

 Стабильность отрасли

Исходя из данного метода, стратегия фирмы должна строится таким образом, чтобы усилилась ее финансовая мощь и конкурентоспособность, что можно обеспечить за счет: привлечения дополнительных инвестиций, сокращения дебиторской задолженности, интеграции с другой/ другими фирмами, раскрытия потенциала сотрудников и т.д.

На стратегический выбор оказывают влияние различные факторы. Вот некоторые из них:

* **Риск**. Какой уровень риска считается приемлемым? Рекомендуется при выборе стратегии руководствоваться уровнем рискованности стратегии соответствующей уровню риска лица принимающего решение.
* **Влияние прошлых стратегий**. Часто руководство находится под воздействием прошлых стратегий, так если она была эффективной, это обычно приводит к принятию продолжающей ее стратегии.
* **Интересы владельцев**. Например, удачный предприниматель, имеющий три класса образования, будет склоняться к эгоистической структуре выбора стратегии, относясь к остальным мнениям примерно так: «Раз ты такой умный, где же твои деньги?»
* **Фактор времени**. Он может способствовать как успеху, так и неудаче в реализации стратегии. Реализация даже хорошей стратегии в неподходящее время может привести к развалу организации.

**1.6. Реализация выбранной стратегии**

Основной задачей на данном этапе является обеспечение необходимых действий для реализации, выработанной стратегии. Для достижения поставленных целей необходимо соблюсти ряд требований:

* Тщательная разработка, обоснование и выбор стратегии, это означает, что анализ среды, формирование и выбор стратегии осуществлялся в прямом контексте выбранной миссии с акцентом на реальные возможности организации.
* Соблюдение максимальной преемственности стратегии непосредственными исполнителями за счет разработки конкретных действий по ее реализации (желательно совместно с исполнителями) и определения результатов которые необходимо достигнуть (каких, когда, сколько).
* Своевременное обеспечение необходимыми ресурсами всех этапов реализации стратегии, это особенно касается тех действий, которые требуют высокой оперативности. В данном случае уместна поговорка «ложка к обеду хороша».
* Осуществление непрерывного контроля за ходом реализации стратегии на всех этапах, для выявления отклонений от реализуемого стратегического плана, чтобы при необходимости произвести нужные корректирующие действия.

**Основные этапы реализации стратегии:**

1. Принятие руководством решения по обеспечению и эффективному использованию ресурсов для реализации данной стратегии.

2. Принятие решения в отношении совместимости организационной структуры и реализуемой стратегии. Либо формирование новой организационной структуры, либо приспособление существующей оргструктуры под данную стратегию.

3. Тщательный контроль за внутренней и внешней средой организации, т.е. реальным их воздействием на этапы выполнения стратегического плана, для своевременного принятия необходимых мер.

4. Формирование организационной культуры необходимой для реализации стратегии.

5. Выполнение определенных выработанных тактических действий по реализации стратегии.

Необходимо учесть, что при реализации стратегии (поэтапном выполнении стратегического плана), цель которой, как правило, является новое более эффективное состояние (больше объем производства при меньших издержках, улучшение качества продукции, расширение сферы деятельности и т.д.), организации требуется прилагать больше усилий, чем для текущей деятельности. Актуальным становится максимальная активизация имеющегося потенциала фирмы, за счет мобилизации:

- Использования человеческих ресурсов: повышение уровня квалификации сотрудников (подготовка и переподготовка); мотивация их деятельности (привлечение к разработке стратегии, возможности карьерного роста при успешной реализации стратегии и т.д.); максимальное использование усилий сотрудников.

- Использования других ресурсов организации (сырье, оборудование, финансы): создание условий для более эффективного использования этих ресурсов (премия за уменьшение отходов сырья, за уменьшения простоя оборудования и т.д.); правильное распределение ресурсов в пространстве и времени (равномерная загруженность оборудования, своевременная поставка материалов, обеспечение финансирования всех процессов в установленные сроки); создание эффективной системы источников ресурсов (соотношение цены и качества, поиск новых источников формирования ресурсов, требование к уже существующим).

Достижение поэтапной реализации выбранной стратегии требует составление определенного плана выполнения этих действий, т.е. планирование реализации стратегии. Это достигается за счет формирования системы взаимосвязанных планов, где долгосрочные планы определяют характер среднесрочных планов, которые в свою очередь формируют основу для краткосрочных планов.

Этап планирования действий можно условно разбить на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей, так снижение издержек завода на 8% в течение года может быть достигнуто за счет совершенствования производственных процессов путем инженерно-технического обслуживания, создания программы подготовки трудовых ресурсов для снижения числа невыходов на работу, повышения квалификации работающих и т.д.

2. Установление взаимосвязи между основными видами деятельности, т.е. создание календарного плана их выполнения в надлежащей последовательности.

3. Уточнение ролей и взаимоотношений и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности.

4. Оценка затрат времени для каждой операции и подоперации.

5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции.

6. Проверка сроков и коррекция планов действий. Сроки окончания работ могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики заданий пересмотрены и т.д. [297, 4]

Данная система позволяет обеспечить ряд положительных моментов таких, как:

- Обеспечение непрерывности реализации выработанной стратегии и преемственности (согласованности) действий.

- Выполнение корректирующих действий процесса реализации стратегии за счет корректировки кратко– средне– долгосрочных планов.

- Рационально распределить требуемые ресурсы с учетом потребности в них.

- Определить какие действия и в какой последовательности необходимо будет осуществлять.

**1.7. Оценка и контроль реализации выбранной стратегии**

Стратегия только в общих чертах указывает «что» организация хочет достичь и «как» будет осуществляться достижение поставленной цели. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что это фактически не обеспечит достижения целей. Следствием этого возникает необходимость в осуществлении определенного ряда последовательных действий, обеспечивающих обратную связь между реальной деятельностью и реализуемой стратегией результатом которых является своевременное выявление и предотвращение отрицательных отклонений от намеченного плана действий, т.е. контроль.

Процесс контроля состоит из трех основных этапов:

1. Установления определенных стандартов, параметров по которым осуществляется контроль с их количественной или качественной оценкой.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными параметрами. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, т.е. отвечая на вопрос «Насколько мы продвинулись к поставленным целям?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу.

3. Принятие корректирующих действий, что определяется величиной и причиной отклонений. Здесь при выявлении отклонений контролируемых параметров от установленных, определяется необходимость и характер осуществления действий по устранению отрицательных отклонений. При этом отклонения в положительную сторону (получение запланированного результата раньше срока) также считается отрицательным явлением, так как организация может не успевать за происходящими изменениями. Это означает, что организация должна была осуществить определенные действия раньше, чем планировалось, что может не совпадать с ее возможностями [208, 5].

В общем виде эффективную систему контроля можно представить в виде ряда характеристик:

- Для четкой работы организации система контроля должна быть *интегрирована* в ее общую систему.

- Система контроля должна быть *объективной*, т.е. должна получать и использовать детальную информацию, которая может быть проверена.

- Она должна быть *тщательно* и *точно* разработанной, чтобы предоставлять полную и достоверную информацию. Если она снабжает неточной информацией, то может принести больше вреда, чем пользы.

- *Своевременность информации*, что означает получение необходимой информации по мере актуальной необходимости в ней [206-207, 5].

- *Гибкость* системы контроля, что означает возможность изменения некоторых параметров (способов оценки, нормативные параметры и т.д.), в связи с объективными изменениями среды. Динамичные изменения условий предпринимательской среды требуют более гибких систем контроля, которые позволили бы оценивать деятельность организации во многих измерениях.

Стратегический контроль может осуществляться в нескольких формах:

По протяженности во времени

- постоянный (контроль качества, учет рабочего времени …);

- периодический (состояние запасов, бухгалтерской отчетности …), раз в месяц, квартал, год и т.д.

По уровню охвата

- сплошной (контролируются все объекты, параметры и т.д.);

- выборочный (контролируются лишь основные направления деятельности).

По расположению во времени

- на начальной стадии, основная цель оценить готовность организации к реализации стратегии;

- текущий контроль хода деятельности для своевременного выявления отклонений;

- окончательный контроль ставит целью выявить реальное достижение стратегических целей, т.е. достигли или нет.

Стратегическое управление является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией. Исполнительный директор одной из преуспевающих компаний удачно сформулировал эту мысль: «В основном наши конкуренты знают те же самые фундаментальные концепции, методы и подходы, что и мы, и они также имеют все возможности для скрупулезного следования им, как и мы. Зачастую разница в уровне достигнутого ими и нами успеха заключается в относительной тщательности и дисциплинированности, с которой мы и они разрабатываем и исполняем свои стратегии на будущее» [115, 6].

**2. Управление человеческими ресурсами**

* 1. **Возникновение концепции «Управления человеческими ресурсами»**

Работники становятся капиталистами не от размывания собственности

на корпоративные активы (акции), как утверждает молва, а от приоб-

ретения знаний и навыков, имеющих экономическую ценность

Т. Шульц, лауреат Нобелевской премии

Управления человеческими ресурсами (УЧР) – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей [6, 1].

В полном виде концепция УЧР появилась в середине 80-х годов на фоне характерной для этого десятилетия бурной активности авторов в области популяризации управленческих идей и новым витком в развитии экономике делающей акцент на все убыстряющийся НТП.

«Стремление внедрить УЧР… исходит из необходимости организации адекватно реагировать на внешнюю угрозу со стороны ужесточающейся конкуренции. Эта концепция становиться привлекательной для менеджеров, вынужденных наращивать конкурентное преимущество своих компаний, когда они наконец понимают, что для достижения цели им необходимо вкладывать средства не только в новую технологию, но и человеческие ресурсы» (Guest, 1999) [7, 1].

Какими бы современными не были техника и технологии, они останутся грудой железа, а эффект управленческих решений останется лишь на бумаге, если персонал предприятий не будет обладать соответствующим уровнем развития образовательно-квалификационных характеристик, трудовой и производственной дисциплины. Вместо отношений "начальники - подчиненные" постепенно формируются отношения единого коллектива, основанные не на приказе и контроле, а на доверии и поддержке [10].

Основная идея УЧР заключается в достижении приверженности «сердец и умов» работников целям компании с помощью вовлечения их в процесс, создания благоприятных условий для общения и обмена информацией и других методов формирования компаний с высокой степенью приверженности и доверия работников. Значительное внимание при этом уделяется ключевой роли организационной культуры.

Центром внимания при таком походе является «взаимность» - убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать, где все сотрудники разделяют организационные цели и работают как одна команда.

В процессе развития концепции УЧР можно выделить три основные стадии:

1. Начальные идеи, разработанные американскими авторами в 80-х годах.
2. Развитие этих идей британскими авторами в конце 80-х и начале 90-х годов.
3. Введение концепции УЧР в систему традиционного управления персоналом.

Первых две модели получили название «модель соответствия» и «Гарвардская модель». В «модели соответствия» основным положением являлось то, что управление организационной структурой и УЧР должны соответствовать организационной стратегии. «Гарвардская модель» строится на убеждении, что УЧР должно осуществляться на всех уровнях руководства, при этом должен быть сформирован особый подход к управления людьми, рассчитанный на долгосрочную перспективу, а также необходимость воспринимать людей как потенциальные активы, а не переменные затраты [11-15, 1].

В дальнейшем данные идей получили развитие у рада британских ученых. Так Девид Гест, взяв за основу «Гарвардскую модель», дополнил ее следующими элементами: стратегическая интеграция (сочетание задач УЧР со стратегией фирмы); высокая степень приверженности сотрудников процессу достижения целей организации; высокая степень качества ресурсов; функциональная гибкость и наличие адаптивной организационной структуры, способной управлять инновациями. Он полагал, что основной целью УЧР является повышение конкурентоспособности за счет предоставления высококачественных товаров и услуг, а также эффективная инновационная деятельность на рынке [16, 1].

Карен Легге делает основной акцент на усиление организационной культуры и отношению к человеческим ресурсам как к непосредственному источнику конкурентного преимущества [17, 1].

Крис Хендри и Эндрю Петтигрю определили основополагающий фактор УЧР, как «качественное описание структур и процессов формулирования стратегий в сложных организациях, с должным пониманием аналитических концепций» [18, 1].

Многие менеджеры скептически относятся к данной концепции, считая ее всего лишь «старым вином в новой бутылке». И все же, не смотря на такое отношение, достоинства этой концепции состоит в том, что она подчеркивает необходимость относится к людям как к ключевым ресурсам.

Внедрение концепции УЧР на практике началось со смены вывески, где менеджеров по персоналу стали называть менеджерами по УЧР. Но постепенно многое из философии УЧР внедряется в их практическую деятельность и мышление. Они перешли от теории к практике; и, несмотря на ошибки, вызванные ограничениями организационного порядка, некоторых из них уже трудно остановить.

**2.2. Цели «Управления человеческими ресурсами»**

Если вы хотите, чтобы команда выиграла прыжки в высоту,

найдите одного человека, который может прыгнуть на семь

футов, а не семь человек, прыгающих каждый на один фут.

Один из законов Мэрфи

Поскольку люди являются, возможно, наиболее важным ресурсом компании, то возникает необходимость их целенаправленного использования, так как если вы не знаете в какой бухте бросить свой якорь, то все ветры вам будут попутными.

Основная цель УЧР направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет максимального использования потенциала людей.

В частности цели УЧР можно сформулировать как [9-10, 1]:

* помощь организации в приобретении и удержании необходимой квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
* максимизацию и развитие внутренних способностей людей – их вклада, потенциала и статуса на рынке труда – путем создания возможностей для обучения и постоянного развития;
* развитие высокоэффективных рабочих систем, которые включают «четко структурированные процессы найма и отбора, системы компенсаций и стимулов на основе результатов труда, а также деятельность по обучению и развитию управленческих кадров, связанную с потребностями организации»;
* становление действенной практики, ориентированной на признании менеджерами ценности сотрудников как одной из основных заинтересованных сторон в организации, и стимулирование развития атмосферы сотрудничества и взаимного доверия;
* создание климата способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между менеджерами и их подчиненными;
* культивирование среды, благоприятной для командной работы и обеспечение гибкости процессов;
* помощь компании в разработке сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев, госучреждений и доверительных управляющих, руководства, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом);
* создание условий для оценки и вознаграждения людей по результатам их действий и достижений;
* управление разнообразием присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях;
* создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам организации;
* осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности;
* поддержание и совершенствование морального и физического благополучия работников.

Важным моментом при формировании целей УЧР является их согласованность с корпоративной стратегией, т.е. они должны быть направлены на реализацию общефирменной стратегии и максимально усиливать ее эффективность.

Следовательно, необходимо учитывать различного рода факторы, такие как: особенности корпоративной культуры, сильные и слабые стороны компании, стадия жизненного цикла фирмы, особенности менталитета людей и т.д.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является развитие потенциала сот­рудников в соответствии с целями предприятия и общества и его эффективное использование. При этом должны быть максимально соблюдены интересы каждого сотрудника за счет установления отношения конструктивного сотрудниче­ства между членами коллектива и руководством.

**2.3. Отличие «Управления человеческими ресурсами» от управления персоналом**

Особенности традиционного метода управления персоналом.

1. До сих пор не сложилось единства профессионального знания, общей профессиональной идеологии из-за разнообразия существующих подходов в управлении персоналом.
2. Роль специалистов по управлению персоналом определяется тем, что они выполняют функции советников при руководстве и не несут непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации.
3. Управление персоналом трактуется как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; и что в ней, в отличие от других управленческих специальностей, можно довольствоваться соображениями здравого смысла. Также существует расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне может справиться с функциями менеджера по персоналу.
4. Отсутствие специализированной профессиональной квалификации снижает авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

5. Управление персоналом ориентировано в основном на текущую деятельность организации [18-19, 2].

Обобщение взглядов ученых в области новой концепции управления людьми позволяет составить консолидированный список отличительных характеристик системы УЧР:

1. УЧР подчеркивает важность формирования приверженности миссии и ценностям компании, т.е. эта модель «ориентирована на приверженность»;
2. УЧР основывается на осознании необходимости стратегического соответствия – интегрирование кадровой и организационной стратегии;
3. эта деятельность стимулируется высшим руководством;
4. внедрение системы УЧР и ответственности за результаты возлагается на линейных руководителей;
5. УЧР вносит измеримый вклад в формирование и удержание конкурентного преимущества и фокусируется на создании дополнительной ценности, особенно для акционеров;
6. УЧР представляет собой всеобъемлющий и целостный подход к реализации взаимно поддерживающих принципов и методов формирования кадровой политики, т.е. разработку целостной системы политики и практики в области человеческих ресурсов;
7. особое внимание уделяется формированию культуры и ценностей организации;
8. УЧР ориентировано на результат, подчеркивает необходимость постоянного движения вперед к новым рубежам, чтобы компания всегда была готова к решению новых задач;
9. организация процессов основана на принципах органичности и децентрализации с введением гибких ролей, концентрации на процессе (т.е. способах функционирования, особенно тех, которые выходят за традиционные организационные рамки) и имеет более высокий уровень командной работы, построенный на принципах гибкости;
10. особое значение приобретает качественное обслуживание потребителей и достижение высокого уровня потребительской удовлетворенности;
11. дифференцированная система вознаграждения на основе результатов труда, компетентности, личного вклада или квалификации [20-21, 1].

Различия между системами управления персоналом и УЧР скорее вызваны в акцентах и подходах, чем в сути. Основными различиями между данными системами, пожалуй, можно назвать:

* + Появление стратегической направленности в УЧР делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, делающей основной акцент на оперативной деятельности, характерной для традиционной модели управления персоналом.
	+ Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента.
	+ Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология УЧР нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников организации и улучшение качества условий труда.
	+ Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в УЧР акцент переносится на управленческий штат, который считается ключевым элементом кадрового потенциала.
	+ Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем [21-22, 2].

**2.4. Основные направления повышения эффективности в концепции «Управления человеческими ресурсами»**

Одна из наиболее важных последних разработок в области УЧР связана с созданием программ и методов повышения *качества трудовой жизни*. Дж.Р.Хекман и Дж. Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту степень, до которой производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации» [583-584, 4].

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.
2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
5. Рабочие должны участвовать в принятии решений, затрагивающих их и работу.
6. Должны быть обеспечены гарантии работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Чтобы качество трудовой жизни действительно повышалось необходимо в этом направлении осуществлять непрерывное целенаправленное воздействие. К таким воздействиям в частности относят: повышение квалификации персонала, подготовка руководящих кадров, улучшение коммуникационного взаимодействия, планирование карьерного роста, организация изобретательской и рационализаторской дея­тельности, формирование приверженности целям организации, повышение мотивации, комплексное управление качеством и т.д.

Рассмотрим некоторые из перечисленных факторов.

*Повышение квалификации персонала* очень важный фактор, так как организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников.

Чтобы выжить в условиях жестокой конкурентной борьбы, необходимо крупномасштабное техническое обновление производственных процессов. При этом инвестиции в новую технику и технологии являются необходимым, но недостаточным условием успешного хозяйствования. Их освоение не возможно без соответствующего уровня знаний, квалификации персонала, степени его восприимчивости к новому [116, 3].

Повышение квалификации персонала представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации. Основные требования, обеспечивающие эффективность обучения, сводятся к следующему:

- Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, те самым, их собственное удовлетворение своей работой.

- Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.

- Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения и только потом двигаться дальше.

- Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала [575-578, 4].

*Подготовка руководящих кадров* означает развитие навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем, которые способствуют реализации целей организации. Это воздействие направлено на удовлетворение потребностей сотрудников более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе [581, 4].

*Карьерный рост* помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Это оказывает положительный эффект и на служащих так как удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по служебной лестнице является отличным способом признания выдающегося исполнения работы. При этом осуществлять продвижение по службе руководство должно лишь тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности.

*Улучшение коммуникационного взаимодействия или обратная связь.* При должной постановке этого процесса работник узнает, не только достаточно ли хорошо он/она работает, но и что конкретно является его силой и слабостью и каком он направлении может совершенствоваться.

Здесь можно отметить ряд особенностей коммуникативного взаимодействия. Например, исследования показали, что при неудовлетворительных результатах критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках в их работе.

Критика часто вызывает защитную реакцию поведения. Подчиненный в этом случае более озабочен тем, чтобы защитить себя, а не сутью проблемы и не способами улучшения работы. Как писала одна группа авторов, «для достижения полезной оценки, нужно, чтобы работники были готовы к взаимному общению и хотели бы обсудить свою работу, не занимая оборонительную позицию».

Метод выдачи подчиненным раз или два в год информации с оценкой их работы является неэффективным. Вместо этого оценку результатов необходимо выдавать всегда, когда это необходимо, ежедневно или так часто, как этого требует ситуация. Так если подчиненный не уверен в своих способностях, руководитель может обсуждать его успехи с ним раз в несколько дней, чтобы воспитать в нем уверенность в себе.

Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его/ее работа не соответствует стандарту, что могло послужить причиной этого и что будет предпринято для исправления положения [579-580, 4].

 *Формирование приверженности целям организации* позволяет добиться от сотрудников высокой отдачи, так как цели организации они рассматривают как свои, что вызывает с их стороны полное взаимодействие и стремление достигнуть поставленные цели.

Инструментом формирования приверженности целям организации можно назвать совместные действия по сбору и анализу информации для разработки целей и принятия решений.

Особое место по значимости и многообразию конкретных проявлений в процессе принятия совместных решений занимает «эффект состава». Под ним понимается устойчивая зависимость особенностей процесса принятия решений в группе от ее количественного и качественного состава. Так, исследования зависимости продуктивности совместных решений от количества членов группы показали, что слишком малые и слишком большие по размеру группы отрицательно сказываются на ее решениях. При этом наиболее эффективной считается группа численностью четыре–восемь человек, однако эта оптимальная величина вариативна и в свою очередь зависит от таких факторов как структура группы, ее зрелость, компетентность ее членов и, конечно характер решаемой задачи [29, 6].

Вице-президент L’Oreal по управлению кадрами Франсуа Ваше основным и наиболее лучшим методом мотивации сотрудников считает построение перед ними четкой перспективы: «Сотрудники хотят преуспеть, чтобы преуспевала компания. Мы всегда говорим молодым сотрудникам: занимайтесь своей работой, а мы займемся вашей карьерой. А удачная карьера – это более высокое вознаграждение в виде зарплаты или бонусов».

«Мы повышаем сотрудника не потому, что где-то нужно заполнить место, а потому, что хотим реализовать его потенциал. Предварительно пытаемся понять, готов ли человек взять на себя больше ответственности и делать более сложную работу» [12].

**2.5. Применение на практике принципов «Управления человеческими ресурсами»**

Интерес с практической стороны, представляет японская система «рингисё» являющаяся традиционной процедурой принятия любого решения касающегося всей организации.

Обычно менеджер среднего или низшего уровня, инициатор решения, составляет специальный документ – «рингисё», в котором всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по ее применению, и затем передает его на рассмотрение в те подразделения организации, деятельность которых хотя бы в какой то мере затрагивается выдвинутой проблемой. При этом большое значение имеет неформальная структура организации, поскольку формальных каналов распространения «рингисё» не существует и его автор сам выбирает адресаты. Его цель на данном этапе – достижение согласия всех или большинства заинтересованных сотрудников и структурных подразделений. Предварительное обсуждение ведет к углубленному пониманию проблемы, выявлению новых факторов, исключению нереальных альтернатив и в конечном счете – к выработке наиболее рационального решения.

Каждый из руководителей, ознакомившихся с «рингисё» и принявших участие в его обсуждении, излагает свои замечания, предложения и фиксирует своей подписью согласие или несогласие с предложенным решением.

После того, как этот документ обойдет менеджеров того уровня, на котором был составлен, он передается на следующий, более высокий уровень руководства, где эта процедура повторяется. Причем считается полезным ознакомить с предлагаемым решением как можно больше сотрудников и заручиться их одобрением. Таким образом, поднимаясь по иерархической лестнице, «рингисё» попадает к руководителю самого высокого ранга. После того как он одобрит этот документ, решение считается принятым и возвращается к составителю для исполнения.

Анализируя данную систему обработки, анализа и принятия решений, можно выделить ряд положительных моментов.

1. Инициатива чаще исходит снизу, оттуда, где составляется «рингисё». Высшие руководители на практике чаще всего соглашаются с предложенным решением, так как:

а) доверяют руководителям нижнего уровня

б) решение обсуждено в организации с основными подразделениями и их руководителями, что подтверждается многочисленными подписями;

в) «рингисё» не содержит информации, достаточной для того, чтобы заново анализировать проблему и составлять о ней собственное мнение.

1. Групповой способ анализа проблемы и выработки решения с использованием косвенных методов руководства. Система подготовки и принятия решения носит групповой характер, инициатива их разработки передается группе специалистов. Менеджер в такой коллегиальной системе вместо приемов и средств прямого руководства (приказы, директивы, распоряжения) использует методы косвенного руководства: стимулирует необходимый тип поведения подчиненных и создает нужную психологическую атмосферу.
2. Различие в самом подходе к анализу и решению проблемы. Если для американских менеджеров принять решение – значит дать ответ на поставленный вопрос, то для японских коллег главное в данном процессе – исследование самой проблемы, выяснение ее сути. Ответ на вопрос является следствием, он вторичен (они считают, если тщательно исследовать проблему и понять ее причины возникновения, то ответ обязательно найдется). Таким образом, западная система анализа проблем и принятия решений ориентирована на генерацию альтернатив и выбора оптимальной из них, а японская – на тщательный анализ решаемой проблемы и правильный выбор цели решения. Выяснение мнения большого числа сотрудников расширяет понимание проблемы в целом и позволяет лучше оценить ее значение для организации.
3. Устранение противоречий на этапе обсуждения проблемы значительно облегчает реализацию необходимых действий. В управленческой практике отношение исполнителей к принятому решению имеет исключительно важное значение. Если исполнители относятся отрицательно к какой-либо директиве, то ее реализация сильно затрудняется, а иногда становиться невозможной. Известный авторитет в области менеджмента П. Друкер утверждал, что из-за сопротивления (явного или скрытого) членов организации на осуществление многих нужных и эффективных решений тратится столько времени, что они устаревают. Поэтому условия, способствующие быстрому и эффективному осуществлению действий по реализации выработанного плана, заслуживают особого внимания. Социологи утверждают: чем больше участие группы в переменах, тем меньше ее сопротивление этим переменам. И это утверждение наглядно подтверждается практикой японского менеджмента: члены группы, принимавшие участие в анализе, обсуждение и разработке, считают принятое решение своим, добровольным и с гораздо большим энтузиазмом работают над его реализацией. Это в определенной мере способствует и устранению конфликтов в организации [46-50, 6].

Директор по персоналу торговой компании «Смайли» Е.А. Старкова описала пример применения на практике принципа УЧР, а именно привлечение сотрудников к исследованию проблемы передачи информации, а также в целом состояния корпоративной культуры. В их компании была обнаружена проблема искажения информации в системе коммуникаций в связи, с чем приказы, рекомендации, обратная связь стали не эффективными. Для исследования данной проблемы были созданы две рабочие группы.

Принцип формирования рабочих групп был простой, т.е. добровольный, но поддерживался значительными усилиями HR-менеджеров.

«Началась работа. Было все: от эйфории по поводу как все понятно, структурировано и складно, до ощущения полного бессилия и полного непонимания, куда двигать дальше. Это то, что происходило во время работы рабочих групп. А вот что происходило после рассылки всем сотрудникам первых проектов - это тема отдельная. Про окончание сказать не могу - мы в пути, да и не в этом суть. Суть в том, что сотрудники, которые работали плечом к плечу в РГ, радовались удачным идеям, переживали из-за неудач, поддерживали друг друга, потом вместе защищали свой проект, вряд ли легко расстанутся с нашей компанией» [9].

**3. Стратегическое управление человеческими ресурсами**

**3.1. Происхождение концепции стратегического управления человеческими ресурсами**

В современном производстве особое значение придается стратегическому подходу к УЧР, который создает возможность получения синергетического эффекта. Под влиянием третьей промышленной революции зарождается новое общество, основу которого закладывают интеллект, информация и интерес. В этом обществе не труд в своей непосредственной форме, а разум, наука как непосредственная производительная сила становятся главным источником общественных богатств [8].

Именно человеческий фактор определяет конкурентоспособность любого предприятия, эффективность его деятельности. Не случайно ключевым аспектом стратегии развития предприятий признается сегодня кадровая стратегия. Принятию решений по поводу развития трудового потенциала предприятий должен предшествовать анализ наиболее значимых, с точки зрения конкретного производства, характеристик трудового потенциала различных категорий работников и степени соответствия указанных характеристик предъявляемым требованиям [10].

Концепция стратегического УЧР была впервые предложена Фомбруном и соавторами, которые утверждали, что эффективное функционирование компании опирается на три ключевые момента:

1. Миссия и стратегия.

2. Организационная структура.

3. Управление человеческими ресурсами.

По определению этих авторов, стратегия, с одной стороны является процессом, в ходе которого формулируется миссия компании и определяются ее цели, а с другой – процессом, посредством которого компания использует свои ресурсы для выполнения поставленных целей.

Вывод, который был сделан Фомбруном и соавторами, заключался в том, что управление системами человеческих ресурсов и организационными структурами должно быть увязано с бизнес-стратегией. Иными словами, они подчеркивали важность стратегического соответствия [55, 1].

Согласно Хендри и Петтинрю, значение стратегического УЧР определяется четырьмя факторами:

1. Использование планирования.

2. Целостный подход к выработке систем управления персоналом и управления ими, на основе политики в области трудовых отношений и кадровой стратегии, базирующихся, как правило, на миссии компании.

3. Согласование деятельности и направлений политики УЧР с принятой бизнес-стратегией.

4. Отношение к персоналу компании как к «стратегическому ресурсу» для достижения «конкурентного преимущества» [54, 1].

Стратегическое управление человеческими ресурсами – это устойчивая схема спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнение компанией поставленных целей [53, 1].

Так же стратегическое управление человеческими ресурсами рассматривается как подход к принятию решений относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений.

Стратегическое УЧР указывает на общее направление движения компании на пути к достижению своих целей посредством управления людьми. Оно занимается широким кругом организационных вопросов, касающихся изменения культуры и структуры, повышения эффективности и производительности труда, подбора ресурсов для удовлетворения будущих потребностей компании, развития отличительных способностей и управления изменениями. В более широком смысле стратегическое УЧР затрагивает все ключевые кадровые вопросы, которые оказывают влияние или зависят от стратегических планов компании.

Основной философией стратегического менеджмента можно назвать необходимость приспособления к непрерывно изменяющимся условиям окружающей среды, что объективно заставляет уделять значительное внимание ресурсному потенциалу, необходимому для обеспечения успешной деятельности. А поскольку именно люди непосредственно участвуют во всех преобразованиях (разработка, изобретение, внедрение, реализация и т.д.), то именно данный фактор (названный «человеческий ресурс» или «человеческий капитал») является основополагающим для повышения конкурентоспособности организации в целом [7, 5].

Здесь же необходимо отметить, что обоснованной можно считать лишь ту стратегию, выбор которой был осуществлен на основе достоверной, систематизированной и научно обоснованной информации. Соответственно чем большим объемом данной информации располагает фирма, тем эффективнее окажется процесс стратегического планирования. Объем информации, которую эффективно может обработать и успешно реализовать один человек является весьма ограниченным, что определенным образом указывает на необходимость привлечения к данному процессу возможно максимальное количество квалифицированных сотрудников.

**3.2. Цели стратегического управления человеческими ресурсами**

Для того чтобы организация могла разрабатывать эффективные стратегические цели в области персонала ей необходимо ответить на три вопроса:

* где сейчас находится организация и ее персонал;
* в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;
* как должен развиваться персонал, что бы выполнять задачи фирмы в будущем [8].

Важность формирования стратегических целей УЧР обусловлено теми же факторами, что и в стратегическом планировании, т.е. определение приоритетных направлений развития в зависимости от их фактического состояния и имеющегося потенциала. При этом необходимо подчеркнуть, что цели УЧР должны формироваться в развитие корпоративных целей.

Можно выделить фундаментальную (общую) цель стратегического УЧР, которой является создание стратегической способности компании посредством удовлетворения в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Более конкретная цель состоит в формировании направления движения компании в изменчивой среде в целях удовлетворения ее собственных коммерческих потребностей, а также индивидуальных и коллективных потребностей ее членов путем разработки и реализации целостной и действенной кадровой политики в области человеческих ресурсов.

Среди стратегических целей УЧР можно выделить следующие:

1. Формирование приверженности, когда сотрудники эмоционально привязаны к организации, представляет себя и организацию как единое целое, идентифицируют себя с ней, что обеспечивает их вовлеченность в дела и проблемы фирмы.

2. Повышение уровня квалификации, что в соответствии с планированием карьеры может послужить формированию у сотрудников высокомотивированной деятельности.

3. Создание опционной программы, т.е. долевого участия сотрудников в капитале компании. Опционы позволяют решить одновременно задачи участия сотрудников и в собственности, и в прибыли. Главная цель опционных выплат состоит в том, чтобы увязать оплату труда с эффективностью функционирования, чтобы сотрудники получали прибыль тогда, когда их компании процветают, и терпели убытки, когда компании сбиваются с правильного курса [13].

Логическим обоснованием стратегического УЧР служит тот факт, что компании выгодно иметь согласованную и понятную для всех базу для разработки подходов к управлению людьми в долгосрочной перспективе. Как полагают Ленгник-Холлы, этот принцип, в свою очередь, опирается на концепцию достижения конкурентного преимущества посредством управления человеческими ресурсами:

«Конкурентное преимущество составляет суть конкурентной стратегии. Оно охватывает все те способности, ресурсы, взаимоотношения и решения которые позволяют компании выгодно использовать рыночные возможности и избежать угроз на пути достижения желаемой позиции на рынке» [56, 1].

Авторы отмечают все возрастающее признание роли управления людьми как одного из связующих звеньев в цепи достижения компанией конкурентного преимущества.

**3.3. Благодаря чему и ради чего существует и развивается компания?**

Отвлечемся от ежедневной текучки и посмотрим на ситуацию с позиции стратега и зададимся вопросом:  *«Благодаря чему и ради чего существует и развивается компания?»*

Поскольку мы установили, что персонал является ключевым системообразующим фактором системы «Организация», т.е. именно людям обязана любая организация своим существованием и развитием. А все остальные составляющие этой системы есть не что иное, как воплощенные в материальной или интеллектуальной форме (овеществленные) опыт и знания людей.

Практика успешных современных компаний свидетельствует: *для выживания и успешного функционирования системы в центре внимания должны быть именно системообразующие факторы*.

Если рынок «просел», если бюджет «трещит по швам», если уходит клиент и организация выпала из престижного рейтинга, можно в срочном порядке «закрутить гайки», провести реорганизацию с перетасовкой и сокращением персонала, вложиться в рекламу и PR, наконец, поставить крест на собственной карьере менеджера… А можно вспомнить, что за всеми этими проблемами стоят люди – сотрудники компании. И именно сотрудникам (всех рангов и должностей) компания обязана своими проблемами, но и своим спасением и процветанием она тоже обязана им!

Вспомним опыт успешных бизнесменов. Благодаря чему их компаниям удавалось выжить и подняться в годы острейших кризисов? Благодаря команде и людям, которые в критические моменты способны творить чудеса. Вот, что написал в своей книге «Карьера менеджера» глава корпорации «Крайслер» Ли Якокка: «Никогда прежде я, по существу, не знал, как поведут себя люди в трудный час. А теперь я узнал, что большинство их кинется вам на помощь. …Я узнал также, что люди способны в кризисной ситуации сохранять присутствие духа и действовать совершенно спокойно. …Я обнаружил, что люди готовы пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу. Когда жестокие испытания ложатся в равной мере на всех, можно горы свернуть» [11].

Попробуйте с этой мысли начинать новый день и где-нибудь через год, снова встав на позицию творца-стратега, оцените произошедшие в компании (подразделении, команде) изменения. Не улыбайтесь снисходительно. Конечно же, эти элементарные вещи вроде бы знают все, но дело не в теоретическом знании и даже не в понимании, а *в настрое на людей как на потенциал вашей компании*. Не нужно идти к астрологу, чтобы предсказать будущее фирмы, – достаточно внимательным и ясным взглядом посмотреть на своих коллег и сотрудников, на свою команду.

**«В чем действительная ценность персонала»?**

В последнее время начинает наблюдаться тенденция в отношении к персоналу компаний: из наемной рабсилы он начинает переходить в новую ценностную категорию – **«человеческий капитал»**.

Отличительная особенность капитала – в его самовозрастающей стоимости. Еще одна характеристика капитала (в основном овеществленного) – моральный и физический износ. Эти черты присущи и человеку, как одной из форм интеллектуального капитала. Но важно помнить главное – именно человек обеспечивает прирост стоимости совокупного капитала (в любых его формах). Даже если на первый взгляд картина представляется иной, проследив данную цепочку до конца можно убедиться в истинности этих слов.

Человек обладает совершенно уникальными чертами, о которых часто забывают, а значит, недооценивают возможности использования. Это свойственные ему креативность и потенциал. Если человек «на своем месте», он является самовозрастающей ценностью и никакая инфляция или кризис «не съедят» эту ценность. Наоборот, в моменты кризисов потенциал «человека творческого» увеличивается. Менеджер он или рядовой специалист, здесь важно другое – он занимается своим делом.

В природе человека заложена потребность в самореализации, в целостном развитии личности, что отражается на всех сферах его жизни. Поэтому ценность человека (в отличие от многих форм капитала) способна возрастать несоизмеримо больше, чем обеспечивают вложенные в его развитие средства компании.

**«Что же из этого следует?»**

Известно, чтобы финансовый капитал работал на вас и приносил прибыль, нужно сначала поработать на него. На самом высшем уровне компании продумываются стратегии, просчитываются варианты и риски… А потом с завидным постоянством и вниманием руководство и акционеры анализируют рентабельность капитала, оценивают его отдачу, соизмеряя с затратами. Ищут новые сферы его применения и готовы пойти на временные убытки ради будущих выгод. Именно так, а не иначе.

Так почему главный фактор развития компании – **персонал** – до сих пор не заслужил такого же внимания? Может быть, из-за сложности количественной оценки его вклада в бизнес?

Не секрет, что для объяснения неудач, постигших компанию, как правило, находится внешняя причина. Но задумаемся: коллега по бизнесу, оказавшийся точно в такой же ситуации, сумел выйти из нее без потерь. Ясно, что причина кроется не просто в его удачливости, но и в «головах сотрудников», сработавших на опережение.

Еще сложнее оценить эффект нереализованных возможностей, упущенной прибыли, в основе которого – невоплощенный в жизни потенциал сотрудников. Это вопрос из области: а что было бы с прибылью компании, если бы мы внедрили новую систему оплаты и мотивации труда (два года назад увеличили вдвое бюджет на обучение и развитие персонала; провели серию командообразующих тренингов для топ-менеджмента или открытую стратегическую сессию для менеджеров среднего звена; заключили бы договор с лучшим в регионе кадровым агентством; «не проморгали» уход к конкурентам ведущего сотрудника отдела маркетинга и т. д.). Редко, кто использует анализ упущенных возможностей. А жаль. Он мог бы стать (и в ряде успешных компаний действительно является) эффективным средством управления бизнесом.

Сложно управлять тем, что трудно оценить, почувствовать «на ощупь», лицезреть в отчете о финансовом результате. Однако один из секретов успешных компаний – в постоянном внимании и управлении трудноизмеримым человеческим фактором.

**С чего начать?**

Чтобы изменить ситуацию, нужно, как минимум, начать ею заниматься серьезно и регулярно. Первый качественно новый рубеж будет достигнут, когда вы сделаете ставку на персонал как на базовый фактор развития вашего бизнеса; когда осознаете, насколько глубокие вещи включает в себя понятие управление человеческими ресурсами.

Используйте опыт успешных предпринимателей:

* включите персонал в список стратегически важных факторов бизнеса (и в первую очередь – в сознании топ менеджмента);
* введите в состав правления директора по персоналу компании со стратегическим мышлением;
* в соответствии со стратегией бизнеса определите стратегические задачи в сфере управления персоналом;
* определите зоны ответственности служб по управлению персоналом (их функциональные обязанности);
* утвердите критерии оценки достижения целей и поставленных задач;
* в состав основной управленческой отчетности для топ менеджмента включите раздел «Управление персоналом»;
* не менее одного раза в квартал посвящайте заседание правления полностью вопросам управления персоналом.

**А теперь о главном**

Основная идея сказанного до сих пор: в успешных компаниях управление персоналом – это личная забота руководителя компании, его любимое, хотя и «трудное» дитя. А поскольку миссия руководителя – развивать бизнес, то в результате и система управления персоналом оказывается настроенной на главное – на цели бизнеса. В этом случае на деле достигается ***стратегическая цель всей организации*** – ***развитие бизнеса компании за счет максимально эффективного использования человеческого капитала***. Только такая интегрирующая цель позволяет объединить в стройную, целостную систему все многообразие функций управления персоналом.

Создание системы управления персоналом следует начинать с проектирования ее целостного образа. Оно должно осуществляться «сверху», методом построения дерева целей. Начальной точкой, из которой вырастет ветвистое дерево, должна стать стратегия бизнеса компании, все остальные 12 ветвей, исходящие из нее, суть многообразие средств достижения этой главной цели.

### Заключение

Рассмотрев основные принципы стратегического менеджмента можно сделать следующие выводы:

- для более эффективной реализации принципов УЧР необходимо, чтобы они были инкорпорированы в систему стратегического менеджмента, и функции УЧР стали компетенцией высших должностных лиц организации.

- руководство своими собственными делами и поступками должно демонстрировать на практике провозглашенные принципы, но главное, чтобы все работники реально видели те результаты работы, которые благодаря этому достигнуты.

Анализ стратегического целепологания, в первой части данной темы, показал, каким образом происходи процесс стратегического планирования, какие в целом это дает преимущества для успешного развития фирмы и каким образом организации определять наиболее эффективные пути развития.

Во втором разделе мы рассмотрели один из наиболее важных системообразующих факторов, а именно «человеческий ресурс», где было установлено, за счет чего организация может повысить свою эффективность и какие действия для этого необходимо осуществлять.

Третий раздел данной темы был посвящен стратегическому подходу к управлению персоналом. Здесь было установлено, что максимально полезный синергетический эффект для организации можно получить лишь используя потенциал своих сотрудников, эффективно развивая и мотивируя его.

Подводя общий итог, следует отметить, что для того чтобы УЧР было действительно эффективным и позволяло достигать поставленные в организации цели, необходимо разработать целенаправленную, комплексную, научно обоснованную стратегию применительно к самим человеческим ресурсам (развитие и использование потенциала сотрудников, мотивирование, приверженность организации и т.д.).

### Список литературы

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 С. (Серия менеджмент для лидера)
2. Базарова Т. Ю. Еремина Б. Л.; Управление персоналом: Учебник для ву­зов.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. - 423 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М: Дело, 2002. – 704 с.

5. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.

6. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 140 с.

7. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

8. http://www.itbc.ru – Управление бизнесом. О стратегическом управлении персоналом.

9. <http://www.uhr.ru/> – Людям сложно расстаться с компанией, где живут их мысли.

10. <http://www.uhr.ru/> – Трудовой потенциал страны.

11. <http://www.bizoffice.ru/> – Когда персонал больше, чем капитал.

12. <http://www.hr.inforser.ru> – Семь этажей L’Oreal.

13. <http://www.hr.inforser.ru> – Опционный кусочек от сладкого пирога.