БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

**РЕФЕРАТ**

**На тему:**

## **«****Виды и составляющие стратегии управления персоналам»**

Минск, 2009

В современных условиях ускорения научно-технического прогресса организация испытывают постоянное давление конкурентов, заставляющие их непрерывно совершенствовать выпускаемую продукцию, расширять ассортимент оказываемых услуг, оптимизировать производственные и управленческие процессы. Все большее распространение получает мнение, что ключ к обеспечению поступательного развития организации лежит в эффективном использовании человеческих ресурсов, раскрепощении творческой энергии сотрудников организация. Но реально по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования организацией. Можно назвать несколько причин такого несоответствия:

управление персоналом рассматривается как чисто функциональная область, слабо связанная с основной деятельностью;

сотрудники отделов управления персоналом незнакомы со стратегией развития организации;

существующие методы управления персоналом отстают от стоящих перед организацией задачами.

То есть управление персоналом существует вне стратегического развития организации. Для того чтобы добиться максимального использования потенциала сотрудников организации, руководство должно учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом, на этапе разработки планов развития всей организации, т.е. управление персоналом должно стать частью стратегии развития организации.

Термин "стратегическое управление" был введен в 60-70-х годах этого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемом на высшем уровне. Разработкой вопросов стратегического управления занимались многие авторы. среди них – И.Инсофф, М.Старр, К.Хаттен и другие.

Начиная с конца 80-х годов появился новый подход к понятию "стратегия". Появилось новое определение понятия "стратегическое управление". Это управление, которое опирается на человеческий потенциал, как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременное изменение в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкретных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Существует несколько вариантов классификации видов стратегия. О.Н.Громова приводит следующую:

стратегия предпринимательства;

стратегия динамического роста,

стратегия прибыли (рациональности);

стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);

стратегия резкого изменения курса

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке, либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства с высокой долей финансового риска.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем, что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает.

Стратегия динамического роста предполагает изменение целее в структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегия квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

Стратегия прибыли предполагает стадию зрелости организации и рассчитывает получение постоянной прибыли при помощи хорошо зарекомендовавшего себя изделия, освоенных технологий при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации - производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоят из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократически подход во всем.

Стратегия ликвидности характерна для организаций, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал организации крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работник организации в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых. Участие персонала в разработке и реализации решений предполагается.

Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным. Выбор конкретной стратегии определяется долгосрочными целями организации, ее внутренними ресурсами, традициями. На этой основе и состоянием внешней среды формируется видение организаций - описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени. Видение является достаточно общей картиной будущего состояния. Следующим этапом стратегического планирования является определение путей достижения этой цели, т.е. разработка стратегии развития. Под стратегией в данном случае подразумевается конкретный специфический курс действий по достижению поставленных целей (рис. 1).

Стратегия развития организации

Требуемые организационные компетенции. Производственное поведение

Фактические

организационные

компетенции

Потребности развития персонала

(несоответствие фактических

компетенций требуемым)

Приоритеты развития персонала

(компетенции)

Стратегия управления персоналом

 организации

План по развитию персонала. Стратегия развития

План по оценке персонала

План по вознаграждению персонала

План по подбору и приему персонала

Рис. 1. Формирование стратегии управления персоналом

Модель стратегического управления персоналом по Голферу представлена на рис. 2.

Внешняя окружающая среда

Профсоюзы

Законодательство

Рынок труда

Организационное Выбор цели Стратегия

Окружение персонал-стратегии развития фирмы

Положение фирмы

Прошлый опыт

Ценность руководителей

Наличные ресурсы

Рис. 2. Модель стратегического управления организацией

Основными составляющими ими данной модели являются:

вклад работников, т.е. ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли деятельности организации;

структура занятости служащих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав работающих, количество уровней управления;

компетенция работающих (требует от работников организации общего уровня квалификации);

прием на работу в соответствии с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени из привязанности (преданности фирме).

Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом (рис. 3.).

Внешние факторы

Стратегическое Управление персоналом

Внутренние факторы

Рис. 3. Взаимосвязь понятий «стратегия-персонал»

После того как организация формулирует стратегию своего развития ей необходимо перейти к разработке детальных планов реализации этой стратегия. На этапе разработки плана действий происходит перевод организационной стратегии в конкретные организационно-технические мероприятия каждого из подразделений организации. Здесь важным моментом является определение измерителя процесса организации. Взятые в единстве организационно-технические мероприятия и система их оценки представляют собой планы действий организации и ее подразделения. В основе этих планов лежат планы по управлению развитием персонала в направлении, соответствующем целям развития организации.

Элементами стратегии управления персоналом являются:

цель деятельности организации;

система планирования организации;

отношения высших управленческих кадров;

организационная структура служб управления персоналом;

критерии эффективности системы управления персоналом;

ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);

доступность, полнота и обоснованность используемой информации;

образование управляющих;

взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

отбор персонала, включающие планирование потоков рабочей силы;

развитие персонала.

Следует учитывать, что данная взаимосвязь получает разные выражения в зависимости от величины организации и используемого метода планирования. Для малых организаций цели адаптируются под ресурсы: персонал - цели, для крупных - наоборот: перспективные цели - стратегия работы с персоналом.

Стратегия работы с персоналом должна позволить подготовить работников для реализации глобальных целей организации. Поэтому резко возрастает роль руководителей кадровых служб в разработке стратегических решений организаций. Однако исследования, проведенные в ряде крупных французских фирм, показали, что хотя 80% их руководителей считают такое участие целесообразный и обязательным, только 50% руководителей кадровых служб реально принимают участие в этой работе. Аналогичный показатель по российским организациям еще ниже -10%.

Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свои потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т.е. насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата (одной из базисных ценностей организации) является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению, для многих организаций характерна противоположная тенденция - оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часов, потраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от цел организации, эти потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов от организации, превращению ее в вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует (одновременно являясь ее следствием) и широко распространенное представление о том, что специалисты управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Однако альтернативы увязыванию систем управления персоналом с целями организации нет, вернее, альтернатива - это неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достичь организационных целей, кризис и "умирание" организации. Для того чтобы обеспечить требуемое соответствие, организации могут использовать следующие приемы и методы:

периодически проводить ревизии существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации (обеспечения требуемого организации производственного поведения). Подобные ревизии необходимо проводить и в случае изменения стратегии развития компании;

привлекать сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов организации;

подробно информировать отдел человеческих ресурсов о целях организации и прогрессе в их реализации;

обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления персоналом;

оценивать (включая материальное вознаграждение) работу отдела человеческих ресурсов по результатам деятельности организации (степени достижения организационных целей).

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых производственными функциями. Более правильно употребить термин "производственное поведение", поскольку оно включает в себя не только технические (умение работать на станке, компьютере, знание проходимого продукта), но и поведенческие (отношение к клиенту, способность работать с большой нагрузкой и т.д.) навыки. Это производственное поведение зависит от используемых организацией материальных и натуральных ресурсов, ее структуры и культуры, однако в первую очередь определяется организационными целями.

Чем ближе производственное поведение сотрудников организации к обеспечению достижения целей, тем выше эффективность их работы. Следовательно, задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом - организация должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников. В общем виде управление человеческими ресурсами сводится к обеспечению организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и от прилежания (мотивации), с которыми эти функции выполняются. Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообразительности, общей культуры и т.п.

Поэтому в последнее время при описании вариантов стратегического развития организации часто используется термин "компетенция", который является центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии.

Среди многих определений компетенцию организации можно определить как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации.

Составляющими компетенции являются:

знания - результаты образования личности;

навыки - результаты опыта работы и обучения;

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

Именно эти три основные задачи социального управления необходимо реализовать для внедрения стратегии организации.

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие. Здесь под потребностью понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации. Под ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Однако одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. Москва-Новосибирск, 2007.
2. Абрамова Н.Г. Персонал – технология менеджера. М: Знание., 2001.
3. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организатора производства. Мн., 2000.
4. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США. М.: Экономика, 2005.
5. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации: Опыт США. М.: Экономика, 20044.
6. Вейл П. Искусство менеджмента. М., 2003.
7. Визюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М., 2000.