

Е.С. Яхонтова

Стратегическое
управление
персоналом



Издательский дом ДЕЛО

Елена Яхонтова

**Стратегическое
управление персоналом**

«РАНХиГС»

2013

УДК 65.01
ББК 65.05

Яхонтова Е. С.

Стратегическое управление персоналом /
Е. С. Яхонтова — «РАНХиГС», 2013

Рассматриваются особенности стратегического управления персоналом в контексте стратегического управления компанией в экономике знаний. Все основные положения учебного пособия подкреплены примерами из современной практики управления. Дается описание методик и инструментов стратегического управления персоналом, что позволяет использовать пособие как руководство для практики. Цель учебного пособия – формирование системного представления о современных теоретических основах стратегического управления персоналом и основных аспектах его практического применения. Для студентов факультетов менеджмента и слушателей программ МВА, руководителей всех уровней управления, менеджеров по работе с персоналом.

УДК 65.01

ББК 65.05

© Яхонтова Е. С., 2013

© РАНХиГС, 2013

Содержание

Предисловие	6
Глава 1	8
1.1. Факторы изменения роли человеческих ресурсов	8
1.2. Преимущества стратегического управления персоналом	16
Задания	19
Вопросы для проверки понимания	19
Тесты для самостоятельной оценки знания теории	19
Кейс «Компания «Регионстрой»	20
Глава 2	22
2.1. Стратегия и стратегическое управление	22
2.2. Стратегическое управление персоналом	32
Задания	39
Вопросы для проверки понимания	39
Тесты для самостоятельной оценки знания теории	39
Кейс «Компания X и ее стратегия в России»	40
Глава 3	43
3.1. Разработка стратегии управления персоналом	43
3.2. Стратегическое планирование реализации стратегии УП	50
Задания	58
Вопросы для проверки понимания	58
Тесты для самостоятельной оценки знания теории	58
Кейс «Компания «Техно-нано»	59
Глава 4	60
4.1. Политика управления персоналом как фактор стратегического управления	60
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Елена Яхонтова

Стратегическое управление персоналом. Учебное пособие

© ФБГОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2013

* * *



ЯХОНТОВА ЕЛЕНА СЕРГЕЕВНА – доктор социологических наук, директор Центра социальных и психологических исследований, профессор кафедры развития бизнеса и менеджмента Высшей школы международного бизнеса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, президент компании «Студия развития лидерства», тренер-консультант в области управления персоналом и развития управленческих компетенций, автор многих книг и статей.

Предисловие

В последние десять лет термин «управление персоналом» стал все чаще употребляться в бизнесе. Сегодня практически все руководители рассматривают персонал как ключевой ресурс в обеспечении успеха компании в рыночном соревновании. Понимание этой роли проявляется в том числе и в усилиях по созданию эффективной системы управления персоналом. Несмотря на очевидные и видимые достижения в сфере управления, к сожалению, рано констатировать тот факт, что регулярный и профессиональный менеджмент есть в большинстве российских компаний. Российская практика управления человеческими ресурсами во многом представлена компаниями, которые построили действенную систему управления персоналом на основе компетенций и успешно применяют самые передовые технологии управления. Однако наряду с ними существует значительное количество таких компаний, где еще не сложилась система управления персоналом, отсутствует связь между бизнес-целями и требованиями к нему. Для таких компаний время работает против них. Почему?

Не надо обладать развитым даром стратега, чтобы видеть динамичные изменения российского и международного рынков. С каждым днем условия конкуренции ужесточаются, выдержать их, сохранить бизнес и обеспечить его поступательное развитие можно исключительно при гарантии обеспеченности квалифицированными человеческими ресурсами. А для этого нужно отслеживать тенденции рынка труда и последовательно работать над привлекательностью компании как работодателя. Устойчивость и прибыльность бизнеса также зависят от действующей системы управления персоналом. Персонал – это та область, в которой должен быть компетентен каждый руководитель-менеджер. Нельзя быстро выстроить эффективную систему управления, создать положительную репутацию компании, наладить партнерские отношения с внешней средой в лице профильных учебных учреждений. Все эти и другие задачи управления персоналом носят стратегический характер. Принятые в настоящее время решения в этой области приведут к ожидаемым результатам, когда конкурентоспособность компании в еще большей степени будут определять человеческий капитал и ее интеллектуальные активы.

Учиться стратегическому управлению персоналом нужно всем без исключения руководителям. Не стоит питать иллюзии, что управление персоналом – это прерогатива исключительно HR-менеджеров! В стратегическое управление персоналом в той или иной степени вовлечены руководители высшего, среднего и низшего звеньев управления. Их компетенции в этом вопросе во многом определяют конкурентные преимущества и рыночные позиции своих компаний. Система управления персоналом может и должна быть интегрирована в бизнес-планы компании.

Представленное учебное пособие позволяет читателю значительно расширить и систематизировать представления о сущности стратегического управления персоналом и овладеть базовыми навыками. Структура и содержание учебного пособия могут служить практическим руководством для менеджмента, стремящегося внедрить стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. Приводится много примеров из отечественной практики, которые помогут читателю усвоить теоретические положения и конкретные методики, доказавшие свою эффективность в российских условиях.

Автор учебного пособия Елена Сергеевна Яхонтова – признанный эксперт в области управления человеческими ресурсами. Она подготовила плеяду руководителей, которые успешно осуществляют стратегическое управление в российских компаниях, внесла значительный вклад в развитие стратегических компетенций многих отечественных HR-менеджеров.

Уверена, что данное пособие будет интересно и полезно как опытным, так и начинающим стратегам в области управления персоналом.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a large, flowing 'O' followed by 'V', 'N', and 'H'.

Оксана Викторовна Назарова

Директор по персоналу компании «Базовый элемент»+

Глава 1

Современные тенденции управления персоналом

1.1. Факторы изменения роли человеческих ресурсов

Примерно к 80-м годам прошлого столетия произошло качественное изменение отношения к персоналу – его стали оценивать как решающий ресурс в таком неотъемлемом элементе рыночной экономики, как конкурентное соревнование. Ключевым понятием бизнеса и одним из главных показателей его эффективности является конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможность компании в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна для потребителя, чем продукция конкурентов. *Конкурентоспособность – это характеристика компании, которая отражает ее отличие от конкурентов как по степени соответствия потребностям потенциальных потребителей, так и по затратам на производство.*¹

По мнению классика менеджмента Майкла Портера, конкурентоспособность определяется умением постоянно развиваться и проводить инновации; конкуренция – это не равновесие, а постоянные перемены.² Создать и удержать преимущество – значит совершенствоваться с такой быстротой, чтобы конкуренты не смогли догнать и перегнать. Еще недавно конкурентная борьба была сосредоточена в области технического прогресса, совершенствования производства, организационных структур, маркетинга, но на этих направлениях практически невозможно сохранить преимущество, поскольку конкуренты при желании копируют их.

Опыт компаний-лидеров и практические примеры не обусловленного внешними обстоятельствами («внезапного») успеха той или иной компании убедительно показывают, что сущность бизнеса определяют прежде всего люди. Персонал – это то, что отличает любую компанию от конкурентов, а эффективное управление персоналом способно многократно повысить результативность деятельности людей (рис. 1.1).

Именно отказ от оценки персонала как одного из легкозаменяемых ресурсов и построение системы управления, основанной на понимании ключевой роли персонала, обусловили многие экономические прорывы и классические примеры резкого повышения конкурентоспособности компаний (например, «Тойота», «Майкрософт», «Моторола», «Вол Март» и др.). Так, глава «Вирджин Групп» Р. Брэнсон отметил: «Если вы занимаетесь бизнесом, ставьте на первое место своих сотрудников, на второе – потребителей, а на третье – акционеров».³

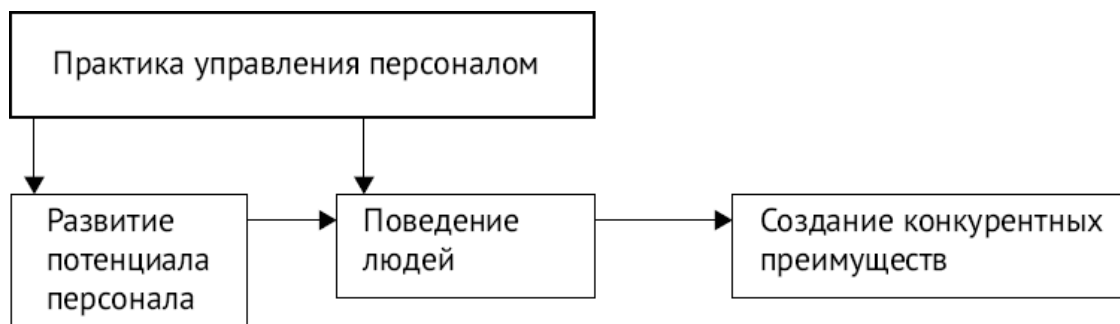
Импульс для изменения роли персонала дал японский бизнес, который посредством особого управления обеспечил высокую конкурентоспособность японских компаний по сравнению с европейскими и американскими. Японский бизнес основан на формуле «компания есть люди». Для японцев эта формула не просто слова, а искреннее убеждение работодателя и руководителя. В целом японское управление отличается фокусированием на улучшении человеческих отношений посредством согласованности, коллективизма, высо-

¹ См.: Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Издательство стандартов, 1991.

² См.: Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993. С. 896.

³ Винокурцева Е. Воспитание чувств // Компания. Декабрь 2002. Электронная версия.

ких моральных качеств всех категорий наемного персонала, стабильности занятости и гармонизации отношений в корпорации между персоналом и руководителями. Именно поэтому японские менеджеры, с одной стороны, прививают своим подчиненным не только технические навыки, но и моральные ценности, а с другой – обеспечивают им возможность применять и развивать способности, получая от этого удовлетворение, и стимулируют их стремление к самоуправлению и самоконтролю.



Источник: *Wright P., McMahon G., McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantages: a resource-based perspective // International Journal of HRM. 1994. Vol.5. K2. P.318.*

Рис. 1.1. Управление персоналом и конкурентные преимущества компании

Успешный бизнес – это динамичное движение в будущее. А его конкурентоспособность создается в масштабе всей компании, когда персонал под руководством менеджеров высшего звена един во мнении, *что и как* нужно делать для достижения бизнес-целей.⁴

Не только усиление конкуренции, но и кардинальные изменения в среде бизнеса в целом определяют изменение роли персонала. Ценность наемного персонала как организационного ресурса и стратегического фактора успеха компании возрастает также в связи с усилением *глобализации* – объективного явления современного этапа развития экономики. В контексте стратегического управления персоналом можно выделить такие аспекты глобализации:

- *интернационализация бизнеса*, повсеместный его выход за рамки национальных и государственных границ, перенос в места, где существуют лучшие условия для бизнеса и более дешевая рабочая сила;
- *глобализация рынка труда*, в рамках которого компании, имеющие репутацию отличных работодателей, «снимают сливки» в виде наиболее талантливых и мотивированных работников независимо от их национальной принадлежности и места получения образования; на сегодня основными поставщиками квалифицированных кадров являются такие страны, как Индия, Китай, Россия, Польша, Венгрия;
- *международная стандартизация* требований к системам управления, персоналу и программ его подготовки;
- *развитие международного аутсорсинга* – передача работ или функций сторонним компаниям за пределами страны (например, в Индию);
- появление *офшоринга* процессов управления знаниями – передача другим странам и компаниям процессов в сфере управления знаниями или принятия решений (например, проведение исследований, сбыт и маркетинг), которые ранее считались неприкосновенными;
- *развитие сетевых компаний*, представленных на всех континентах;

⁴ *Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1994.*

- *создание альянсов* корпораций, ведущих вузов с местными учебными центрами и региональными вузами, а также экспансия образовательных проектов крупнейших корпораций в страны СНГ, Африки, в Индию и пр.

Суть бизнеса можно свести к трем словам: персонал, продукт, прибыль.
Если у тебя проблемы с первым пунктом, о двух других можешь забыть.
Ли Якокка, председатель Совета директоров корпорации «Крайслер» (Chrysler Corp.)

Мы любим людей и землю.
Лозунг фирмы «Sanyo Electric»

Фактически глобализация вынуждает все компании, даже те, которые не выходят за рамки локального рынка (областного или регионального), конкурировать или быть готовыми к конкуренции с компаниями, добившимися мирового лидерства в своей отрасли. Успех или неудача компаний все в большей степени определяется тем, удалось ли менеджменту использовать лучшие практики управления как условие своей конкурентоспособности.



Маршалл Голдсмит – всемирно известный бизнес-консультант и коуч ведущих топ-менеджеров мира. Он родился в 1949 г. в Кентукки, США, получил степень MBA в Школе бизнеса Университета Индианы и степень доктора наук в UCLA Школы бизнеса Андерсона. С 1976 по 1980 г. работал преподавателем и заместителем декана колледжа бизнеса в Loyola Marymount University. В настоящее время преподает в Dartmouth College's Tuck School. Возглавляет компанию «Маршалл Голдсмит Групп» и содружество коучей и тренеров, специализирующихся на обучении и развитии руководителей высшего звена.

Доктор Голдсмит первым стал применять метод «360 градусов» в оценке персонала. В 2011 г. Американская ассоциация менеджмента включила Голдсмита в число 50 выдающихся мыслителей, оказавших наибольшее влияние на сферу менеджмента. Журнал «Business Week» считает его одним из самых значительных практиков в развитии лидерства, журнал «Forbes» включил его в список пяти наиболее уважаемых бизнес-тренеров мира.

Автор книг в области лидерства и развития талантов, которые стали бестселлерами, например: «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха», «МОЮ. Как его получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли».

Проблема конкурентоспособности отечественных компаний в условиях глобализации мировой экономики становится одной из ключевых для российского бизнеса. Глобальная конкурентоспособность – это необходимое условие преуспевания российской экономики после окончательного снятия государством барьеров для иностранных конкурентов. Вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) обостряет актуальность проблемы конкурентоспособности российских компаний независимо от отрасли и характера собственности. Однако переходный характер российской экономики, устойчивые традиции

управления и особенности российского менталитета не благоприятствуют созданию и развитию конкурентных преимуществ российских компаний. К неблагоприятным факторам можно отнести также следующие:

- кардинально изменилась роль государства в регулировании экономики, правовая среда бизнеса далека от совершенства;
- взаимоотношения компаний между собой зависят от компетенции руководителей, при этом экономике катастрофически не хватает профессиональных менеджеров;
- взаимоотношения между владельцами бизнеса и наемным персоналом, прежде всего топ-менеджерами, характеризуются низким доверием;
- многие компании используют устаревшие технологии и изношенное оборудование, что определяет низкую производительность труда;
- неразвитость многих рынков не позволяет компаниям передавать непрофильные функции специализированным компаниям, а низкий уровень аутсорсинга препятствует повышению производительности труда;
- разрушена советская система подготовки и распределения кадров, исчезли многие координирующие методические центры, помогавшие компаниям проводить работу с персоналом, что до настоящего времени ставит в тупик руководство компаний, работающих по старинке;
- большинство проблем в сфере работы с персоналом сильно изменились и даже получили противоположную направленность (например, на рынке труда не компании выбирают работников, а работники компанию), поэтому накопленный ранее практический опыт перестает служить менеджменту;
- бизнес-среда и новые практики управления противоречат традиционным подходам к управлению персоналом (распределение власти, полномочий и ответственности, стиль управления) с их доминированием инертности и соглашательства персонала.

Советы исследователя менеджмента Исикавы Каору руководителям среднего звена

Потребность компании в сотруднике определяется такими качествами, как быстрота реакции, сообразительность, инициатива.

Тот, кто управляет подчиненными, – руководитель лишь наполовину. Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящими по должности.

Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности. Руководитель является воспитателем своих подчиненных, он должен делиться с ними знаниями и накопленным опытом непосредственно на рабочих местах. Один из методов подготовки кадров – наделение подчиненных необходимыми правами, позволяющими им решать вопросы по своему усмотрению, но с учетом соблюдения требований общей стратегии фирмы.

Не стоит постоянно следить за реакцией вышестоящего руководства на результаты труда.

Руководители среднего звена и его подчиненные отвечают за достоверность информации о результатах своего труда.

Руководство среднего звена несет ответственность за деятельность кружков качества.

Сотрудничество и связь с другими отделами – это и есть управление по функциям.

Ориентация на перспективу – залог успешной деятельности компании. Глава компании должен ориентироваться в работе на 10 лет вперед, руководитель высшего звена – на 5 лет, руководитель отдела – на 3 года.⁵

Из обращения президента компании «Тойота», январь 2005 г.:

«Начиная со дня основания в 1937 г. мы, «Тойота мотор корпорэйшн» и все дочерние предприятия компании, постоянно стремились вносить вклад в устойчивое развитие общества, производя и предлагая инновационные товары и услуги высочайшего качества. Благодаря этому стремлению мы смогли разработать собственную философию, ценности и методы управления, которые передаются в компании от поколения к поколению. Мы искренне верим, что наша деятельность и наш вклад в развитие общества соответствуют этим принципам.

В последние десятилетия наша компания распространила свою деятельность по всему миру, и в то же время возросли ожидания общества относительно роли корпораций в устойчивом развитии. Все сотрудники нашей компании знают и разделяют эти принципы, и мы будем продолжать наши усилия, направленные на устойчивое развитие».⁶

Руководящие принципы компании «Тойота»

1. Чтить букву и дух закона каждой страны, вести дела открыто и честно для того, чтобы быть достойным корпоративным гражданином мира.
2. Уважать культуру и традиции всех наций и способствовать своей деятельностью экономическому и социальному развитию общества.
3. Направлять усилия на производство экологически чистых и безопасных товаров, на повышение качества жизни во всем мире.
4. Разрабатывать и развивать передовые технологии и предлагать товары и услуги высочайшего качества.
5. Развивать корпоративную культуру, которая стимулирует личное и коллективное творчество и способствует взаимному доверию и уважению между рядовыми сотрудниками и руководством.
6. Стремиться к росту в гармонии с мировым сообществом при помощи новаторских методов управления.
7. Сотрудничать с деловыми партнерами в области исследований и разработок с целью стабильного долгосрочного роста и взаимной выгоды, оставаясь в то же время открытыми для новых контактов.

Информационные технологии также меняют характер бизнеса, роль персонала и требования к управлению человеческими ресурсами. Так, только за 2 последних десятилетия XX в. человечество произвело больше информации, чем за предыдущие 5 тыс. лет. Суммарное количество информации, доступной среднестатистическому современнику, удваивается каждые пять лет.⁷

⁵ См.: Веретнов В. Японский опыт в управлении бизнесом // <http://www.klubok.net/article1009.html>

⁶ <http://www.toyota.ru/about/sustainability/guidingprinciples.aspx>

⁷ См.: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 33.



Вильям Оучи (William G. Ouchi) – всемирно известный эксперт в области управления.

Оучи родился в 1943 г. в Америке, получил степень MBA в Стэнфордском университете и степень доктора наук в области бизнес-администрирования в Университете Чикаго. Долгое время был профессором Школы бизнеса Стэнфордского университета и Школы менеджмента Андерсона Калифорнийского университета.

Оучи – автор известной теории Z и подходов к организационному контролю (маркетингового, бюрократического и кланового).

Он автор книг, посвященных управлению людьми. Его книга «Теория Z. Как американский менеджмент может встретить японский вызов» вышла в 1981 г. и стала бестселлером («Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge»), вторая книга посвящена методам возврата конкурентного преимущества посредством командной работы («The M Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge»). Последние годы Оучи посвятил повышению эффективности школьного образования. В 2009-м была издана его книга «The Secret of TSL: The Revolutionary Discovery That Raises School Performance», посвященная совершенствованию школьного образования.

Количество информации, которую нужно переработать для своевременного и качественного принятия решений, настолько велико, что с ним не может справиться человек, даже оснащенный самым современным компьютером. Это вынуждает передавать функции анализа информации и принятия решений непосредственным исполнителям и создавать систему управления информацией, включая в нее всех работников.

Одновременно современные информационные технологии разрушают границы компании и делают их прозрачными для той информации, которую еще недавно вполне легко удавалось контролировать менеджменту. В этих условиях неразумно исповедовать устаревшие принципы управления на основе страха и требовать от персонала тотального послушания. Поэтому возрастают требования к менеджерам, которые наряду с традиционными функциями должны проектировать будущее и формировать общность его видения, вести за собой подчиненных и активно работать с командами для достижения синергии, инициировать и управлять процессом преобразований.⁸

Возрастанию роли человеческого фактора способствуют структурные изменения в экономике. Усиление конкуренции и появление новых технологий требуют модернизации производственных мощностей и как следствие выдвигают высокие требования к компетенции персонала. Это определяет повышение спроса на высокопрофессиональные и опытные

⁸ См.: Аксенова Е. А. Стратегический ассессмент. Как формировать человеческий ресурс организационных изменений: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2008. С. 7.

человеческие ресурсы и падение спроса на персонал без специальной профессиональной подготовки.

В современных условиях действует такой фактор, как быстрое старение знаний и как следствие необходимость их постоянного обновления. Фактически любая деятельность сегодня требует специальной подготовки, непрерывного обучения и развития, а соответственно увеличения инвестиций в подготовку кадров (финансовых, людских, временных) и постоянного совершенствования системы подготовки персонала, начиная от начального образования и заканчивая программами повышения квалификации. Однако система подготовки персонала не успевает за темпами изменения технологий и планами модернизации, что определяет дефицит квалифицированных кадров и усиление конкуренции в этой сфере.

В условиях экономики знаний многие развитые страны Европы и Северной Америки рассматривают знания как конкурентное преимущество нации и реализуют стратегии, направленные на развитие знаний, повышение образованности населения и аккумуляцию людей – носителей знаний, необходимых для инновационной экономики. Например, почти 20 лет назад в Нидерландах был реализован проект обучения практически всех групп населения английскому языку, который признан вторым официальным языком. И сегодня даже сантехники, бухгалтеры и водители свободно владеют английским. Таким образом, в страну привлекаются лучшие специалисты со всего мира, которые не чувствуют себя изолированными, и для своих граждан расширены возможности самореализации. Так, в условиях кризиса голландцам проще искать работу, поскольку они не замкнуты в границах своей страны. А в широко известной Силиконовой долине на процветание США работают талантливые представители многих национальностей и стран, включая наших соотечественников.

Если мы не заставим людей думать правильно, мы проиграем; это наиболее важная вещь во всех наших делах.

Джек Уэлч, CEO «General Electric»

Информирование сотрудников – это и есть самая главная мотивация. Это заставляет их почувствовать себя частью команды, а не просто наемным персоналом.

Роберт Эккерт, генеральный директор компании «Matte»

Одновременно происходит изменение ряда характеристик персонала, что влияет на изменение роли персонала в современных компаниях и подхода к управлению им:

- меняется структура человеческих ресурсов; так, если в 1960-е гг. в индустриально развитых странах 1/2 наемного персонала была вовлечена в производство материальных ценностей, то уже к началу XXI в. его доля сократилась до 1/8;⁹
- замедляются темпы воспроизводства людей в связи со снижением рождаемости в развитых странах, это приводит к повышению конкуренции компаний-работодателей за персонал и увеличению расходов на персонал (они могут превышать 40 % всех корпоративных расходов);
- наблюдается тенденция старения работоспособного населения и возрастания доли возрастной группы человеческих ресурсов; так, в ряде отраслей средний возраст персонала уже сейчас составляет 50 лет;
- падает привлекательность многих необходимых бизнесу и обществу профессий, таких, например, как токарь, нефтяник, учитель, библиотекарь и др.

По прогнозам специалистов, в ближайшие 10 лет основную часть работоспособного населения Европы будут составлять люди в возрасте

⁹ См.: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. С. 33.

старше 40 лет. Для Америки данные еще более тревожные: уже через ближайшие 8 лет 47 % работающих достигнут возрастного предела – 55 лет.

Источник: *HRM*

В последнее время также наблюдается изменение ожиданий персонала, которые отражаются на бизнесе и требуют адекватного подхода к управлению:

- постоянно повышается чувствительность персонала к стилю и методам управления, все большее количество людей считают себя важными персонами и имеют высокую самооценку;
- люди все больше ценят свободное время и гибкий график работы; все чаще компании сталкиваются с тем, что персонал предпочитает меньше зарабатывать, но иметь больше свободного времени;
- открытые границы значительно расширяют возможности людей в поиске работы и места жительства;
- дефицит высококвалифицированных кадров приводит к постоянному росту зарплатных ожиданий персонала, часто не соответствующему росту его профессионализма.

Итак, закончилось то время, когда для успеха компании было достаточно вовремя заполнить пустующие вакансии и осуществлять контроль персонала. Сегодня для сохранения конкурентоспособности необходимо решать кадровые проблемы на долгосрочный период, создавать условия для развития человеческого потенциала компании и учитывать изменение ожиданий персонала.

Изменение оценки роли персонала закономерно требует изменения принципов управления. Главными принципами управления персоналом являются:

- фокус не на процесс, а результат работы персонала;
- гибкость и мобильность системы управления;
- постоянная забота о сохранении и усилении трудовой мотивации;
- управление по согласию, а не на основе страха людей;
- непрерывное обучение и развитие персонала;
- совершенствование морально-психологического климата в компании.

В 2008 г. консалтинговая компания «Прайсватерхаус Куперс» («*PricewaterhouseCoopers*», или *PwC*) провела исследование «Управление персоналом в меняющемся мире» («*Managing People in a Changing World: Key Trends in Human Capital – A Global Perspective 2008*»). Были опрошены 1150 руководителей компаний из 50 стран, 89 % опрошенных признали, что управление персоналом является одной из главных задач, стоящих перед их компаниями, а 67 % заявили, что решение именно этой задачи даст наилучшие результаты с точки зрения потраченного времени.

1.2. Преимущества стратегического управления персоналом

Управление персоналом становится важнейшим элементом стратегии современной компании и условием ее выживания и развития. «Люди – единственный элемент, обладающий способностью производить стоимость. Все остальные переменные – деньги и их «родственник» кредит, сырье, заводы, оборудование и энергия – могут предложить лишь инертные потенциалы. По своей природе они ничего не прибавляют и не могут добавить, пока человек, будь это рабочий самой низкой квалификации, искуснейший профессионал или руководитель высшего звена, не использует этот потенциал, заставив его работать».¹⁰

Компания нуждается в стратегии управления персоналом, чтобы в рыночном соревновании побеждать не количеством ресурсов, а их качеством, т. е. умением, тем более что только персонал, обладающий необходимыми знаниями, навыками и профессиональным опытом, может эффективно применять передовые технологии.

Как оказалось, глобальный финансовый кризис не застал врасплох подавляющее большинство компаний в Европе. Исследование, проведенное компанией *Watson Wyatt*, показало, что в Великобритании планы работы с персоналом на случай экономического спада были составлены у 79 % фирм, во Франции – у 100, в Германии – у 87, в Ирландии – у 85, в Италии – у 82, в Дании – у 75, в Швеции – у 74 и в Испании – у 57 % фирм. В России «кризисные планы» были заготовлены у некоторых членов Национальной лиги управляющих.

Стратегическое управление персоналом способствует выживанию компании в быстро меняющейся среде бизнеса, поскольку включает механизм, который позволяет использовать возникающие на рынке благоприятные возможности и избегать опасностей, угрожающих реализации планов и амбиций.

Основанием для стратегического управления персоналом является также то ощутимое преимущество, которое дает наличие согласованных с бизнес-целями подходов к управлению людьми, рассчитанных на длительную перспективу. Именно стратегическое управление персоналом является ключом к созданию конкурентного преимущества компании. Преимущества в конкуренции можно добиться, если компания получит и разовьет человеческие ресурсы, которые позволят ей быстрее реагировать на запросы бизнес-окружения и эффективнее применять свои компетенции, чем конкуренты. А устойчивое конкурентное преимущество возникает в результате приобретения и эффективного использования совокупности качественно отличительных ресурсов, которые конкуренты не могут скопировать. Уникальные таланты персонала, его квалификация и показатели работы, производительность, гибкость, инновации и способность обеспечивать удовлетворение клиентов – вот то, что могут дать люди для достижения сильной конкурентной позиции своей компании. И это как раз то преимущество, которое практически невозможно повторить.

Стратегия и практика управления персоналом проявляются в уникальном сочетании принципов, процессов, процедур, стилей, способностей, стремлений и неповторимой атмосферы. Таким образом, ключ к достижению конкурентного преимущества состоит в способности компании устанавливать различие между тем, что ценное она дает своим клиентам, и

¹⁰ Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. М: Вершина, 2006. С. 14.

тем, что могут дать ее конкуренты, и последовательно его развивать. Ценным для потенциальных клиентов отличием может быть:

- более высокая профессиональная квалификация персонала, чем у компаний-конкурентов;
- ярко выраженная ориентация персонала на клиента и высокая мотивация всех категорий персонала к удовлетворению запросов клиентов;
- уникальный интеллектуальный капитал компании в виде совокупности лицензий, патентов, деловой репутации, узнаваемых брендов и компетенций персонала;
- способность компании быстро обучаться новому, быстро и успешно проводить преобразования и внедрять инновации;
- гибкость компании, позволяющая ей быстро реагировать на вызовы бизнес-среды.

Стремление побеждать обуславливает привязку управления персоналом к бизнес-стратегии для достижения максимальной отдачи от инвестиций в персонал через построение системы, которая обеспечивает привлечение и удержание нужных бизнесу работников и мотивирует их на достижение поставленных целей.

Благодаря ясной стратегии управления персоналом компания получает возможность разработать оптимальную с точки зрения условий бизнеса систему управления и использовать эффективные методы поиска, подбора, адаптации, оценки, мотивации, обучения и развития персонала, тем самым создавая дополнительную ценность.

Создание дополнительной ценности осуществляется посредством стратегической деятельности по формированию и развитию приверженности персонала своей компании и делу.

Согласно исследованию «PricewaterhouseCoopers» «*Управление персоналом в меняющемся мире*» («Managing People in a Changing World: Key Trends in Human Capital – A Global Perspective 2008») руководители высшего звена, признавая важность человеческого капитала, начинают активно включаться в решение кадровых вопросов, выполняя функции, которые традиционно входили в обязанности HR-отдела. Только 43 % опрошенных директоров признали, что отдел кадров их компании располагает достаточными ресурсами, чтобы внедрять изменения, необходимые для успешной борьбы за квалифицированных сотрудников. В обзоре PwC также отмечается изменение мотивации у руководителей компаний в отношении аутсорсинга услуг по управлению персоналом: в нем все чаще видят не механизм снижения расходов, а возможность создания более гибкой в стратегическом плане модели бизнеса.

Одним из направлений стратегического управления персоналом является поддержание изменений и стратегических инициатив. В связи с этим стоит отметить, что, по мнению экспертов, основным фактором конкурентоспособности и роста доходности компаний становятся инновации, напрямую связанные с человеческим потенциалом. Поэтому традиционный подход к управлению персоналом, ориентированный на амбициозных работников, демонстрирующих высокие показатели деятельности, не в состоянии создать устойчивую среду для постоянных инноваций. Напротив, стратегическое управление персоналом создает систему, ориентированную на *ключевой персонал* – категории работников, которые не только в настоящем, но и в будущем будут создавать стоимость бизнеса и определять экономический успех компании. В ключевой персонал входят работники разных специализаций и уровня (руководители, специалисты, рабочие), чья работа имеет огромное значение для процветания и последовательного развития компании.

Уникальное профессиональное ядро персонала – залог сохранения и развития конкурентных преимуществ любой компании, поскольку приспособиться к турбулентной биз-

нес-среде может только хорошо организованный, высококвалифицированный и ориентированный на постоянное развитие персонал. Создание этого ядра – задача стратегическая. Она требует соответствующих подходов к управлению персоналом, четкой цели и продуманной стратегии.

Наличие стратегического управления персоналом позволяет компании осуществлять долгосрочные инвестиции в персонал с целью улучшения качества ресурсов и получения добавленной стоимости от эффективного управления ими.

Капитальные вложения в персонал увеличивают его ценность для компании, развивают ее стратегические возможности и делают компанию более интеллектуальной и гибкой. Таким образом, стратегическое управление персоналом позволяет обеспечивать компанию талантливым и мотивированным персоналом на *горизонт бизнес-стратегии* – временную перспективу, соответствующую бизнес-планированию.

Задания

Вопросы для проверки понимания

1. В чем сущность конкурентоспособности компании?
2. Какова роль персонала в создании конкурентных преимуществ?
3. Какие факторы определили изменение роли персонала в бизнесе?
4. Какую дополнительную ценность создает стратегическое управление персоналом?

Тесты для самостоятельной оценки знания теории

Тест 1

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос. Чем, по мнению М. Портера, определяется конкурентоспособность?

- А) предложением более низкой цены на продукцию по сравнению с конкурентами;
- Б) способностью постоянно развиваться и производить инновации;
- В) созданием узнаваемого бренда.

Тест 2

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос. Что составляет сущность любого бизнеса и отличает любую компанию от конкурентов:

- А) человеческие ресурсы;
- Б) продукция;
- В) технология и оборудование.

Тест 3

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов. *Вопрос.* Какие ресурсы компании характеризуются инертным потенциалом?

- А) деньги и кредиты;
- Б) сырье и энергия;
- В) люди;
- Г) производственные мощности, оборудование.

Тест 4

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос. Что позволяет компании осуществлять долгосрочные инвестиции в персонал и гарантировать их возврат?

- А) четкость бизнес-планирования;
- Б) стратегическое управление человеческими ресурсами;
- В) жесткий контроль.

Тест 5

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос. В чем заключаются основные принципы управления персоналом?

- А) в фокусировании на результатах, а не на процессе работы;
- Б) гибкости системы управления;
- В) управлении по согласию, мотивации персонала;
- Г) непрерывном обучении и развитии персонала.

Кейс «Компания «Регионстрой»

Задание. Внимательно ознакомьтесь с конкретной ситуацией и ответьте на вопросы:

- Какую роль отводят персоналу владельцы компании «Регионстрой»?
- Какие изменения в управлении персоналом нужно провести, чтобы сохранить компанию при попытке ее враждебного поглощения?

ОАО «Регионстрой» было образовано в 1935 г. как военно-строительное управление, в 1950-е гг. преобразовано в строительный трест. Компания имеет богатую историю и длинный список построенных жилищных комплексов, заводов и социально-культурных объектов, которые во многом определили градостроительный и архитектурный облик региона России.

ОАО «Регионстрой» выполняет функции технического заказчика, генподрядчика и генпроектировщика, оказывает услуги по технологическому и строительному инжинирингу. Оно предоставляет полный комплекс услуг, начиная от подбора земельного участка, оформления земли и заканчивая вводом объекта в эксплуатацию, что позволяет инвесторам оптимизировать затраты и сроки реализации инвестиционных проектов. В рамках реализации инвестиционных проектов компания тесно сотрудничает с региональной и городскими администрациями, а также с Агентством инвестиционного развития.

Помимо этого реализует собственные проекты в сфере жилищного строительства по возведению кирпичных и монолитно-кирпичных домов, выступая в роли инвестора и соинвестора. Компания планирует развивать девелоперский бизнес, с этой целью ею были приобретены земельные участки, концепция развития которых сейчас прорабатывается.

Особенности бизнеса определяют ряд проблем:

- Высокие издержки по сопровождению проекта, связанные с разрешительной документацией.
- Длительные сроки строительства и необходимость долгосрочных инвестиций.

На сегодняшний день 48 % акций принадлежат двум владельцам и одновременно руководителям компании, порядка 12 % – персоналу, 15 % – одному из бывших соучредителей, который несколько лет назад отошел от дел, остальные – мелким владельцам акций.

Политика компании в отношении персонала основана на принципе максимальной отдачи при минимальных издержках, или, как порой шутят руководители, на принципе ежовых рукавиц с фокусированием на усилении контроля и игнорировании всего спектра «мягкого» управления. Даже те традиции, которые достались компании от советского периода, соблюдаются формально (чествования ветеранов, коллективное празднование Нового года и Дня строителя). Несмотря на то что оплата труда в компании соответствует средним показателям по отрасли в своем регионе, текучесть кадров высокая и продолжает расти. На вакант-

ные места руководство предпочитает нанимать не требовательных к оплате и условиям труда кандидатов, преимущественно гастарбайтеров из стран СНГ.

В компании с давних времен установился авторитарный стиль управления персоналом. Все ключевые решения принимает руководство, которое избирательно подходит к информированию подчиненных и предпочитает дистанцироваться от наемного персонала. Даже при взаимодействии с главными специалистами и руководителями подразделений владельцы проявляют снобизм и высокомерие.

Руководство компании обратило внимание на деятельность московской группы компаний Х по реализации программы слияний и поглощений ряда региональных строительных компаний и теперь обеспокоено тем, что уже некоторое время целенаправленно скупаются акции «Регионстроя». Владельцы настроены сохранить свою компанию и решительно бороться с вероятными рейдерскими атаками.

Глава 2

Стратегическое управление персоналом в системе стратегического управления компанией

2.1. Стратегия и стратегическое управление

Первоначально греческое слово «стратегия» означало искусство полководца руководить войсками. В современном менеджменте под *стратегией* понимают устремленную в будущее и закрепленную в документах совокупность идей, которые позволяют компании реагировать на вызовы внешней среды и целенаправленно действовать для достижения успеха в бизнесе. Стратегия – это четкое определение областей бизнеса, в которых компания может достичь конкурентного преимущества, будет максимально привлекательной для клиентов с такими издержками, которые обеспечат ей прибыль.

В контексте стратегического управления выделяют несколько видов соподчиненных стратегий (рис. 2.1).

Корпоративная стратегия определяет, чем занимается и будет заниматься компания. Она показывает, как компания ведет бизнес и позиционируется на рынке; какой рост компании предполагается и посредством каких действий он будет достигаться. Данная стратегия также выбирает концентрацию или разнообразие продуктов, особенности инвестирования (урезание расходов, снижение стоимости, ликвидация, распродажа, извлечение прибыли).

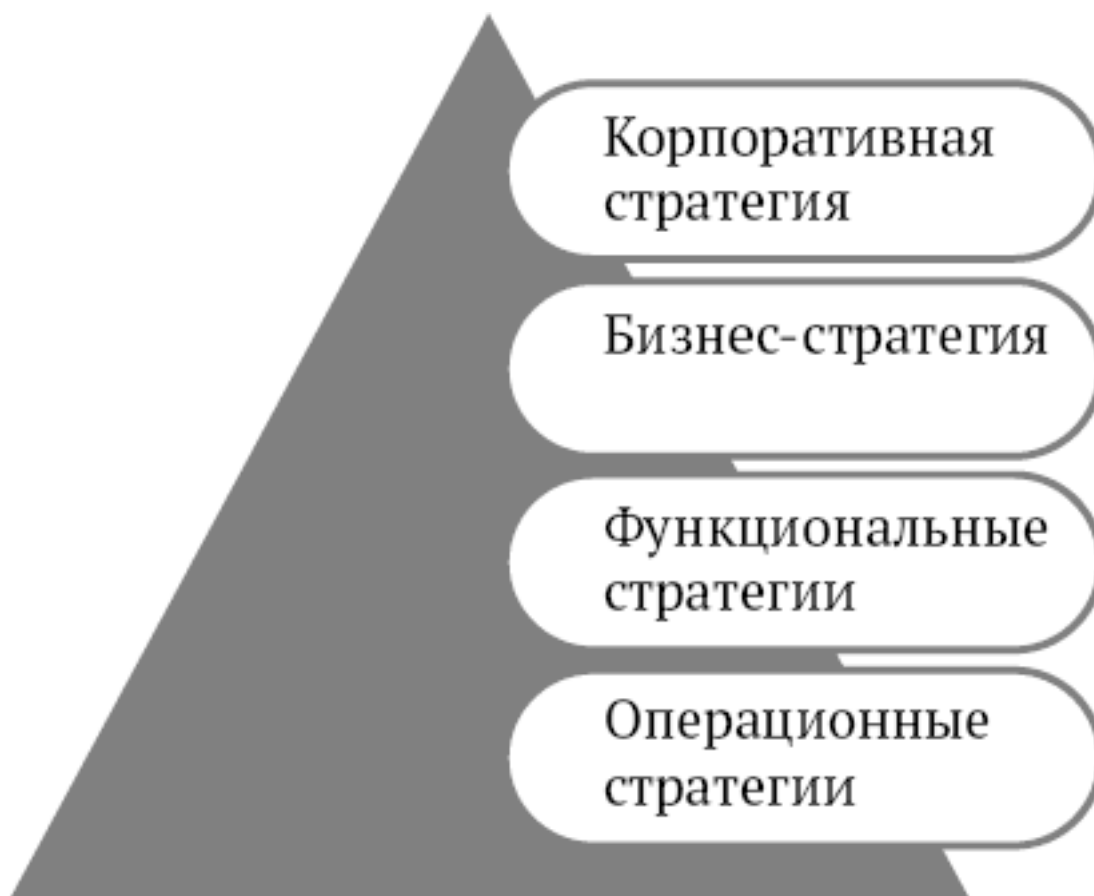


Рис. 2.1. Иерархия стратегий компании

Бизнес-стратегия описывает то, как компания собирается осуществлять свой бизнес по каждому из направлений деятельности, и включает экономические составляющие (целевой рынок, продукты, продвижение, дистрибуция, ценообразование, прибыль и издержки и т. д.) и управленческие составляющие (планирование, организация, лидерство, контроль, коммуникация, интеграция и др.).

Функциональная стратегия описывает то, как компания собирается поддерживать бизнес-стратегию, и фокусируется на всех аспектах, не затронутых в бизнес-стратегии, но необходимых для эффективной реализации стратегий высшего ранга. Выделяют функциональные стратегии в области маркетинга, производства и операций, финансов, управления персоналом, информационных систем.

Операционная стратегия описывает то, как компания собирается поддерживать функциональную стратегию, и детализированно фокусируется на всех аспектах, необходимых для успешного осуществления стратегий высшего ранга.

Выделяют два основных типа стратегии:

1. *Конкурентные стратегии*, или стратегии функционирования компании. Их цель – превзойти конкурентов в предоставлении клиентам своей продукции, получить за счет этого конкурентное преимущество и упрочить положение компании на рынке. Выделяют пять видов конкурентной стратегии:

- *стратегию лидерства по издержкам* – привлечение клиентов за счет минимизации издержек производства товаров и услуг;
- *стратегию широкой дифференциации* – привлечение клиентов за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов;
- *стратегию оптимальных издержек* – повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже;
- *сфокусированную (нишевую) стратегию* – ориентация на узкий сегмент клиентов и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства;
- *сфокусированную (нишевую) стратегию* – ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет дифференциации продукции и предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности клиентов.

2. *Эталонные стратегии роста*. Их цель – использовать потенциал компании и возможности внешней среды для повышения конкурентоспособности за счет изменения масштаба и направлений деятельности. Выделяют несколько видов стратегии роста:

- *стратегию концентрированного роста* – продвижение только одного продукта в рамках одной отрасли при постоянном укреплении своих позиций на рынке;
- *стратегию интегрированного роста* – выход за пределы своего бизнеса с учетом интеграции с другими компаниями на основе взаимовыгодного сотрудничества;
- *стратегию регрессивной интеграции* – рост посредством жесткого контроля поставщиков;
- *стратегию прогрессивной интеграции* – рост посредством вертикальной интеграции и контроля системы распределения;
- *стратегию горизонтальной интеграции* – рост посредством контроля конкурентов;
- *стратегию диверсификационного роста* посредством выделения основного направления и использования преимуществ компании (опыт, технические возможности и пр.) для более выгодного вложения всех имеющихся ресурсов;
- *стратегию отступления и ликвидации* – свертывание данного бизнеса.

Существует три основных вида диверсификации:

Концентрическая диверсификация – расширение своего ассортимента товарами, которые могут быть произведены с использованием существующей технологии.

Горизонтальная диверсификация – расширение своего ассортимента товарами, которые могут заинтересовать клиентов.

Конгломератная диверсификация – расширение своего ассортимента новыми товарами, не имеющими ничего общего с уже существующими товарами.

Выбор стратегии определяется многими факторами внешней и внутренней среды компании (например, ситуация на рынке и в отрасли, интеллектуальный потенциал компании, номенклатура выпускаемой продукции, финансовая состоятельность, возраст и история компании и т. д.).

Большое влияние на выбор стратегии оказывает *личность руководителя высшего звена управления и владельцев бизнеса*, точнее, их ценностные ориентации и видение будущего компании. Например, видение финансовой компании X: «Мы стремимся стать самой лучшей глобальной финансовой компанией. Мы концентрируемся на управлении активами и частным капиталом, на бизнесе в области ценных бумаг и инвестиционном бизнесе. Мы постоянно завоевываем признание и доверие наших клиентов, акционеров и персонала с помощью нашей способности предвосхищать, изучать и формировать наше будущее. Мы разделяем нашу общую цель преуспеть, обеспечивая наивысшее качество в том, что мы делаем». Именно поэтому нередко *стратегию определяют как озвученные амбиции первого лица компании*.

Успех стратегии определяется эффективностью *стратегического управления* – целенаправленными и взаимосвязанными решениями и действиями менеджмента по организации бизнеса в соответствии с видением его миссии и перспектив в обозримом будущем.



Майкл Портер – профессор кафедры делового администрирования Harvard Business School; ведущий специалист в области конкурентной стратегии и конкурентной борьбы на международных рынках. Он пришел на работу в Harvard Business School в 1973 г. и был самым молодым профессором за всю историю этого колледжа.

М. Портер выступает с лекциями и консультирует частные корпорации и государственные организации по вопросам конкурентной стратегии.

М. Портер – автор 15 книг и более чем 50 статей, посвященных стратегическому управлению. Его книга «Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors», вышедшая в 1980 г., признана в качестве одной из передовых работ в этой области. Идеи и методы стратегического анализа, разработанные М. Портером, нашли широкое применение в практике управления.

Стратегическое управление основано на ясном представлении того, что должна делать компания для достижения будущего желаемого состояния. Поэтому оно предполагает понимание миссии компании, наличие стратегического видения, взаимосвязанных принципов и

методов адаптации к среде, целей и принципов функционирования, механизмов управления и особенностей взаимодействия различных организационных элементов (рис. 2.2).

Итак, стратегия представляет собой систему решений, направленных на достижение системы целей, в рамках философии бизнеса – взаимосвязь миссии и видения, ведущих принципов и ценностей. Важные требования к стратегии:

- внутренняя целостность,
- совместимость со средой,
- сбалансированность по ресурсам,
- реалистичность,
- сбалансированность рисков,
- органическое сочетание долгосрочных и краткосрочных целей.



Рис. 2.2. Пирамида стратегического управления

Миссия компании – социальное предназначение компании, раскрывающее смысл ее существования и функционирования, предполагает ясность социальных потребностей, на удовлетворение которых направлена ее деятельность. Примеры формулировок миссий компаний: «ОАО «Альфа-банк» – это надежный партнер, который всегда экономит время клиентов, предоставляя эффективные финансовые решения»,¹¹ Новоліпецкий металлургический комбинат (НЛМК): «Наша миссия заключается в том, чтобы быть основным поставщиком качественной стальной продукции для наших потребителей и лидером по рентабельности в мировой стальной индустрии».¹²

Видение – это представление руководства об обозримом будущем компании (горизонт стратегии). Например, видение НЛМК: «Основным ориентиром в развитии компании является укрепление лидирующих позиций в мировой сталелитейной промышленности в области качества продукции, технологической оснащенности производства и финансовых

¹¹ Ст. 3 Кодекса корпоративной этики ОАО «Альфа-банк» // http://www.alfabank.ru/f/1/about/corporate_ethics/codex.pdf

¹² <http://www.nlmk.ru/about/strategy/>

результатов».¹³ Соответственно миссии и видению компании разрабатывается видение руководства в сфере управления человеческими ресурсами, например способствовать развитию конкурентных преимуществ.

Ключевые, или корпоративные, ценности – то, во что верят сотрудники компании; то, что важно для них и что они готовы оберегать от разрушения и развивать в своей деятельности. Примеры корпоративных ценностей:

- ОАО «Татнефть»: сотрудники, уважение к человеку, ветераны, бережное отношение к земле, профессионализм, постоянное развитие, наставничество, сотрудничество, эффективность, новаторство, научный подход и преемственность;¹⁴

- «Коноко Филлипс»: безопасность, люди, интеграция, ответственность, инновации, командная работа;

- Банк «Русский Стандарт»: созидание (Мы создаем ценности, а не перераспределяем их), доверие (Мы работаем честно, и нам доверяют), совершенство (Все, что мы создаем, надежно и красиво), опыт (Мы строим будущее, помня уроки прошлого), патриотизм (Мы трудимся на благо России);¹⁵

- «Базовый элемент»: уважение личных прав и интересов наших сотрудников, требований клиентов и условий сотрудничества, выдвигаемых нашими деловыми партнерами и обществом; беспристрастность, предполагающая оплату труда в соответствии с достигнутыми результатами и предоставляющая равные права для профессионального роста; честность в отношениях и в представлении любой информации, необходимой для нашей работы; эффективность как устойчивое достижение максимально возможных результатов во всем, что мы делаем; мужество противостоять тому, что неприемлемо, и брать на себя ответственность за последствия своих решений; забота, проявляемая в старании защищать людей от любого вреда или угрозы их жизни и здоровью и в охране окружающей среды; доверие сотрудникам, которое позволяет нам делегировать полномочия и ответственность за решения и способы их исполнения.¹⁶

Корпоративные ценности находят отражение в ведущих, или руководящих, *принципах* – основополагающих правилах, определяющих ключевые требования к функционированию компании и всем ее системам, включая управление человеческими ресурсами, а также приоритеты деятельности и распределения ограниченных ресурсов. Например, руководящие принципы ОАО «Татнефть» – эффективный менеджмент; активное содействие внедрению новейших технологических достижений; финансовая дисциплина; прозрачность структуры собственности; информационная открытость; гарантия прав и свобод; эффективный контроль деятельности; справедливое и достойное вознаграждение; законность и этичность.

Неотъемлемым элементом стратегии являются *цели* – образы желаемого будущего компании. В отличие от миссии цели должны быть определены в терминах, отражающих совокупность измерений:

- специфика – ясность и четкость формулировки будущих состояний, исключающей двойное толкование, а также конкретность ожидаемых результатов;
- измеримость в количественных показателях;
- реалистичность и достижимость – обеспеченность целей ресурсами и компетенциями персонала;
- фокусировка на внутренние аспекты компании и направления ее деятельности;

¹³ <http://www.nlmk.ru/about/strategy/>

¹⁴ Политика управления персоналом ОАО «Татнефть».

¹⁵ <http://www.rs.ru/ru/about/ideal/>

¹⁶ <http://www.basel.ru/ethics/>

- соответствие стратегии и политики компании, согласованность с процедурами и регламентами;
- логическая стройность и непротиворечивость системы целей; взаимное дополнение и взаимная поддержка целей различных уровней и направлений деятельности;
- временные ограничения – определение сроков, когда цели должны быть достигнуты;
- наличие элемента вызова, требования к прикладыванию усилий, с одной стороны, и механизм реализации – с другой.

Пример стратегических целей компании X:

- в течение 3 лет выйти на 3 новых рынка сбыта (американский, китайский, индийский), по одному в каждый год;
- в течение 3 лет увеличить товарооборот на 45 % (по 15 % каждый год относительно текущих показателей на отчетный период);
- в течение 3 лет увеличить объем чистой прибыли на 60 % (по 20 % каждый год относительно текущих показателей на отчетный период).

Пример: стратегические направления НЛМК:

- сохранение и укрепление лидирующих позиций по рентабельности среди сталелитейных компаний;
- поддержание и укрепление лидирующих позиций на наших основных рынках, а также дальнейшее развитие спектра продукции с высокой добавленной стоимостью;
- использование основного конкурентного преимущества компании, заключающегося в низкзатратном производстве стали, путем наращивания и модернизации существующих мощностей;
- поиск возможностей для развития компании за счет дальнейшей реализации стратегии вертикальной интеграции в сырьевом сегменте и в сегменте высококачественных сталепрокатных активов;
- поддержание и дальнейшее развитие высоких стандартов корпоративного управления, социальной ответственности и охраны окружающей среды.

Принципы реализации стратегии НЛМК:

- Осуществление 2-го этапа Программы технического перевооружения на период с 2007 по 2011 г.
- Основными целями 2-го этапа Программы технического перевооружения являются:
 - рост объемов производства стали на 40 % – до 12,4 млн т в год на основной производственной площадке;
 - эффективное обеспечение качественным сырьем за счет развития собственной сырьевой базы, учитывающего увеличение объемов производства стали;
 - рост выпуска листового проката с 5 до 9,5 млн т в год за счет развития существующих и приобретения новых прокатных мощностей на основных рынках;
 - рост самообеспеченности электроэнергией до 60 % на основной производственной площадке в Липецке.
- Динамичное развитие компании за счет слияний и поглощений на основе взвешенного подхода к оценке активов и синергического эффекта. Политика НЛМК в области слияний и поглощений включает два основных направления: (1) поиск возможностей для стратегических приобретений на основных рынках и (2) оптимизацию существующей структуры компании с целью укрепления и развития всех сегментов производственно-сбытовой цепочки.

Основными характеристиками стратегического управления являются:

- *проактивное отношение к вызовам среды* – прогнозирование изменений среды, целенаправленное воздействие на нее с целью создания более благоприятных для себя условий, своевременное принятие решений и коррекция планов с учетом меняющихся обстоятельств;
- *ориентация на клиента* – настроенность персонала и всех систем управления на восприятие и удовлетворение ожиданий клиентов компании как обязательное условие успеха и понимания будущих возможностей компании в связи с этим; наличие стратегии улучшения отношений с потенциальными и действующими клиентами, развития клиентской базы; направленность внутренних процессов компании на обеспечение удовлетворения потребностей клиентов;
- *своевременные и адекватные условиям изменения в компании* для достижения целей в долгосрочной перспективе, нацеленность руководства и систем управления на повышение гибкости компании и управленческих подходов;
- рассмотрение *человеческих ресурсов* как ключевого потенциала компании.

Многие компании не столько осуществляют стратегическое управление, сколько его имитируют, формально или фрагментарно используя его некоторые элементы. Так, стратегическое управление отсутствует в том случае, если планирование исходит из неизменности внешней среды (из стабильности нормативных механизмов, ожиданий потенциальных клиентов, состава и поведения конкурентов и поставщиков и т. д.) и незыблемости существующих ценностей. Например, понимание ключевых ценностей приводит к выбору соответствующей государственной политики борьбы с ростом безработицы в условиях глобального экономического кризиса. Правительства, которые осознали особенности экономики знаний, рассматривают знания в качестве конкурентного преимущества нации и осуществляют долгосрочные инвестиции в человеческие ресурсы. В условиях кризиса 2008–2009 гг. власти европейских стран различными способами стимулировали создание новых рабочих мест, сохранение старых и повышение профессионального уровня работников, предотвращая деградацию населения и структурный регресс экономики. Соответствующим образом ведет себя и большинство европейских компаний. Так, Джон Роуз, главный управляющий директор британской группы компаний *FiveTen Group*, характеризуя политику британских компаний в условиях кризиса, отметил: «Мы стараемся сократить наши расходы за счет людей в последнюю очередь, мы понимаем, что люди – основной наш актив. В первую очередь сокращаются расходы на маркетинг, аренду, ИТ... В кризис деньги выделяются и на привлечение в страну высококлассных и уникальных специалистов из разных точек мира».¹⁷

При отсутствии стратегического управления определение целей и разработка программ их достижения основываются, как правило, на анализе сильных сторон компании, анализ возможностей и угроз внешней среды проводится формально, поверхностно или вообще не проводится.

Стратегическое управление базируется на предварительной идентификации достигнутого стратегического уровня компании и принятии решений на основе оценки внешней и внутренней ситуации:

- Какова ситуация на рынках?
- Какими возможностями и способностями компания обладает?
- Что планирует делать компания с учетом ключевых ценностей и взятых на себя обязательств перед обществом и партнерами?
- Какова вероятность достижения целей и каков уровень рисков?

¹⁷ Шохина Е. Не допустить деградации // Эксперт Online. 2009. 4 апр.

- Каков уровень стратегического мышления и управленческих компетенций собственников и менеджеров?
- Какими ресурсами обладает компания, каковы перспективы их формирования?
- Насколько компания использует свой потенциал?
- Насколько структурирована и целостна стратегия компании?
- Какова эффективность действующих систем управления? в какой мере они ориентированы на решение стратегических задач?
- Насколько структура и культура компании соответствуют стратегическому видению?

Именно поэтому стратегическое управление опирается на *методы стратегического анализа*, что позволяет выявить ключевые факторы бизнес-среды. Например, анализ отрасли и конкуренции преследует цели оценки:

- основных экономических характеристик отрасли,
- форм и интенсивности конкуренции,
- причины изменения в структуре конкуренции и внешней среды,
- самых слабых и сильных конкурентов,
- вероятные последующие действия конкурентов.¹⁸

Основные методы стратегического анализа:

SWOT-анализ (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) – анализ сильных и слабых сторон компании в связи с возможностями и угрозами внешней среды (Приложение 1).

SPELT-анализ (Social, Political, Economic, Legal, Technical) – комплексный анализ различных аспектов внешней среды – социальных, политических, экономических, правовых и технических, которые влияют на компанию (Приложение 2).

COPS-анализ (Culture, Organisation, People, Systems) – комплексный анализ сильных и слабых аспектов внутренней среды компании – организационной культуры, структуры и организации работ, особенностей персонала и системы управления (Приложение 3).

Метод 5 сил конкуренции по Портеру – комплексная оценка конкурентоспособности компании на основе сравнительного анализа слабых и сильных сторон ключевых игроков на рынке по важнейшим факторам конкуренции (поставщики, конкуренты, новые компании на рынке, клиенты, производители товаров-заменителей).

Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы) – метод определения позиции компании на рынке по сравнению с ведущей компанией в данном сегменте рынка для последующей выработки рекомендаций по поддержке перспективных, ликвидации безнадёжных направлений деятельности.

Матрица МакКинзи – метод анализа формализованных показателей привлекательности рынка и конкурентного статуса с помощью экспертных оценок прогнозных показателей.

Анализ цепочки создания стоимости и конкурентный анализ по Портеру – анализ совокупности выполняемых компанией функций в виде цепочек процессов создания стоимости.

¹⁸ См.: Томпсон А. А.-мл. и Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. С. 96.

Бенчмаркинг – сравнительный анализ компании (продукция, цена, процессы) с лучшими образцами в отрасли с целью выявления и оценки уровня собственного отставания или опережения.

Анализ разрыва – анализ системы целей компании и ее потенциала с целью выявления проблем несоответствия между стратегией, планами, реальными действиями и возможностями компании.

Стратегическое управление обеспечивает механизм реализации долгосрочных целей компании в целом и ее отдельных структурных подразделений, сохранение и развитие *корневых компетенций компании* – устойчивых конкурентных преимуществ в сопоставлении с другими игроками на рынке/в отрасли.



Рис. 2.3. Стратегическое управление и стратегическое планирование

Стратегическое управление обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления компанией посредством последовательной реализации программ и планов.

Существуют различия между понятиями «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» (рис. 2.3). *Стратегическое планирование* направлено на обеспечение перехода компании из настоящего состояния в ожидаемое будущее, в то время как стратегическое управление отталкивается от видения желаемого состояния компании (табл. 2.1).

Помимо стратегического существует *тактическое, или оппортунистическое, управление*, которое нацелено на использование тех возможностей, которые видны на уровне сегодняшнего дня.¹⁹ Тактическое управление ориентирует менеджеров на текущие проблемы и денежные потоки.

Если в основе стратегического управления – способность руководства увидеть будущее в отрыве от реалий сегодняшнего дня, то тактическое управление основано на максимальном прагматизме и способности замечать возможности, кроющиеся не в будущем, а исключительно в настоящем.

Стратег силой воображения и интеллекта поднимается над проблемой, чтобы увидеть ситуацию в перспективе, а тактик, наоборот, пригибается к проблеме, чтобы рассмотреть ее детали, для последнего воображение – излишество. Нередко в условиях кризиса и быстро меняющейся внешней среды эффективное тактическое управление позволяет компании выживать и развиваться. Однако стратегическое управление в любые времена обеспечивает успех на длительную перспективу.

Таблица 2.1. Пример бизнес-целей компании

¹⁹ Подробнее см.: Розин М. Успех без стратегии. Технология гибкого менеджмента. М.: Альпина паблишерз, 2011.

Характеристика стратегии	Критерий	Показатели и временные рамки		
		1-й год	2-й год	3-й год
Рост	Объем продаж, руб.	100 млн	120 млн	140 млн
	Количество точек продаж			
	Продажи с 1 точки			
Экономическая эффективность	Прибыль	10	12	15
	Прибыль/продажи	0,10	0,10	0,11
Оптимизация использования ресурсов	Возврат инвестиций			
	ROI	0,15	0,15	0,16
	ROE	0,25	0,26	0,27
Вклад в акционеров	Дивиденды за долю	1	1,10	1,30
	Заработок с доли	2	2,40	2,80
Вклад в клиентов	Цена	Так же, как у конкурентов, или лучше	Так же, как у конкурентов, или лучше	Так же, как у конкурентов, или лучше
	Качество			
	Надежность			
Вклад в персонал	Размер заработной платы	300	340	370
	Текучесть кадров, %	5	4	4
Вклад в общество	Размер налогов, руб.	10 млн	12 млн	16 млн
	Спонсорство, благотворительность, руб.	15 млн	15 млн	18 млн

2.2. Стратегическое управление персоналом

Использование стратегического подхода к управлению людьми в контексте управления компанией – гарантия сохранения и развития конкурентоспособности компании.



Рис. 2.4. Задачи стратегического управления персоналом

Стратегическое управление персоналом – одна из функциональных стратегий, направленная на обеспечение бизнес-стратегии наемным персоналом, который ее реализует в процессе трудовой деятельности. Оно позволяет оптимизировать управление посредством решения совокупности взаимосвязанных задач (рис. 2.4):

- *выработки философии* управления персоналом, в которой отражается видение относительно роли персонала и базовых принципов управления им;
- *долгосрочного планирования* управления персоналом исходя из потребностей бизнеса и особенностей внешней ситуации, прежде всего ситуации на рынке труда;
- *проектирования* систем управления персоналом в полном соответствии с бизнес-целями и принципами управления;
- *администрирования* персонала для установления соответствия между стратегией бизнеса, политикой управления персоналом и ежедневной управленческой практикой менеджеров всех уровней организационной иерархии; создания и поддержания организационной среды, способствующей развитию человеческого капитала компании и ее конкурентных преимуществ.

Основным предназначением стратегического управления персоналом является создание стратегических возможностей за счет обеспечения компании квалифицированными, мотивированными к труду и лояльными работниками, которые требуются для достижения долгосрочного конкурентного преимущества. Оно позволяет выдержать заданное стратегией общее направление в бизнес-среде, а также найти баланс между интересами компании, индивидуальными и коллективными интересами ее персонала.

Стратегическое управление персоналом основывается на ясности того, что нужно делать персоналу и как следует управлять персоналом компании для достижения бизнес-целей. Оно предполагает взаимосвязь ряда элементов:

- стратегического видения значения персонала и роли управления им;
- принципов управления наемным персоналом;
- системы долгосрочных целей управления персоналом;

- механизмов и методов управления персоналом;
- особенностей взаимодействия различных элементов системы управления персоналом.

Можно выделить принципиальные различия стратегического и традиционного управления персоналом (табл. 2.2). Главное отличие – это нацеленность на бизнес-результаты и проактивность, т. е. принятие решений на основе прогнозирования развития ситуации для минимизации рисков и максимального использования благоприятных возможностей.

Компания Х до поры занимала устойчивое положение на региональном рынке за счет стратегии лидерства в издержках и качества продукции. Проблема достижения максимальных результатов при минимальных издержках обсуждалась на всех совещаниях, оптимизация управления и сокращение численности персонала стали синонимами. Среди ключевых показателей успеха, влияющих на размер оплаты труда менеджеров линейного звена, основными являлись выполнение плановых показателей, экономия ресурсов, дисциплина труда. Оплата их труда не была конкурентной и лишь символически превышала оплату труда рабочего. Недовольство людей условиями и оплатой труда руководству известно, дефицит рабочих увеличивался. Тем не менее руководство решило закрывать вакансии квалифицированных рабочих низкоквалифицированными гастарбайтерами, готовыми работать за треть заработной платы. Менеджеры линейного звена вынуждены обеспечивать выполнение плановых заданий в заданных условиях. Финансовый департамент компании быстро подсчитал сэкономленные средства. В одних отчетах были зафиксированы решения о выплате премиальных, в других – снижение качества работы и увеличение аварий, по ним принято решение о наказании «виновных», в третьих отчетах – увеличение текучести персонала. Данные всех этих документов не синтезировались и не связывались с потерей ряда клиентов. Падение авторитета руководства и мотивации к труду персонала не нашло отражения в каких-либо отчетах и наряду с другими факторами не расценивалось как угроза реализации бизнес-стратегии. Глобальный экономический кризис обострил ситуацию и поставил компанию на грань краха.

Таблица 2.2. Сравнение традиционного и стратегического управления персоналом

Аспект управления	Традиционное управление персоналом	Стратегическое управление персоналом
Оценка персонала	Один из восполняемых ресурсов компании и статья затрат	Ключевой ресурс компании, объект долгосрочного инвестирования
Особенности управления	Преимущественно операционное управление в виде рутинного администрирования и освоения выделенных бюджетов. Менеджеры высшего, среднего и линейного звеньев предпочитают не вникать в работу кадровой службы, фокусируются на производственных задачах	Сочетание стратегического и операционного управления персоналом. Согласованная работа менеджеров всех звеньев управления и направлений деятельности в координации с менеджерами по управлению персоналом
Особенности планирования	Приоритет краткосрочного планирования, подбора, оценки, продвижения, стимулирования и обучения персонала	Приоритет долгосрочного планирования, часть бизнес-планирования, интеграция УЧР в стратегию компании
	Реактивное управление	Проактивное управление

Управление человеческими ресурсами слишком важно, чтобы оставить его менеджерам по персоналу.

Дэвид Гест, профессор организационной психологии и управления персоналом Кингз-колледжа (Великобритания)²⁰

Стратегическое управление персоналом предполагает ясность стратегической ориентации руководства компании в отношении персонала, которая выражается в соответствии философии бизнеса и управления, включая видение роли наемного персонала:

- работники не легкозаменяемые винтики технологического механизма и исполнители отдельной работы, а труднозаменяемый ключевой ресурс компании и источник ее благополучия;
- работники обладают рыночной стоимостью, забота о повышении их рыночной стоимости способствует капитализации компании;
- персонал не только объект, но и субъект управления, который требует особого внимания и гибкости управления;
- наемный персонал эффективнее работает в условиях доверия и уважения, а не страха;
- не только навыки и профессиональный опыт, но и мысли, чувства и склонности работников – важный фактор успеха дела;

²⁰ Gest D. Personnel management: the end of orthodoxy // British Journal of HRM. 1991. N 29(2). P. 149–176.

- создание хороших условий жизнедеятельности персонала – важная составляющая успеха.

Именно эти ясность и соответствие позволяют руководству создать эффективную систему управления персоналом и благоприятную для людей и дела организационную среду (рис. 2.5).

Отличительная особенность стратегического управления персоналом – направленность не столько на работников, сколько на руководителей. Это выражается в том, что разнообразные виды руководства людьми вычленяются и структурируются в работе всех менеджеров (например, бригадира, супервайзера, начальника отдела или цеха, руководителя департамента или проекта, генерального директора). Эти виды работы становятся приоритетными, что отражается в соответствующих требованиях к управленческой компетенции и критериях оценки менеджеров при прохождении аттестации.

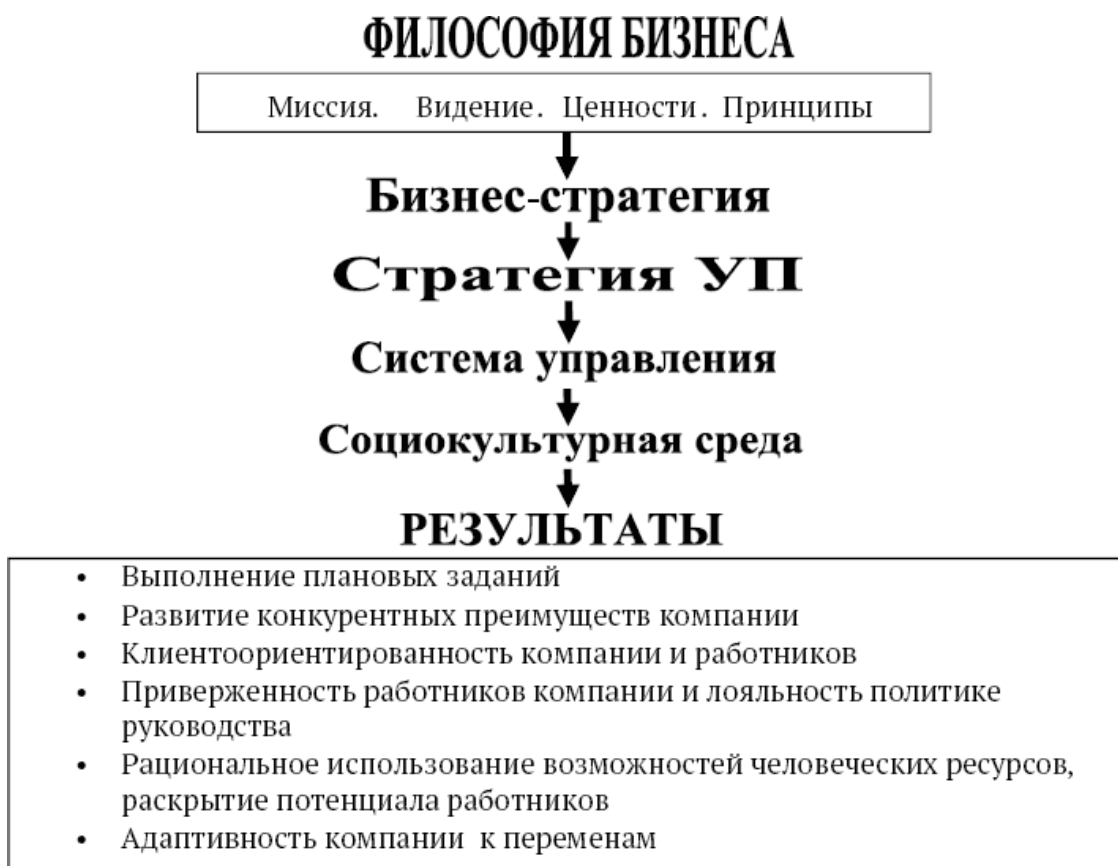


Рис. 2.5. Стратегическая интеграция управления персоналом

Важным условием стратегического управления персоналом является активная вовлеченность менеджеров высшего звена управления во взаимодействие с подчиненными, которая поддерживается системой внутренней коммуникации. Именно активное взаимодействие топ-менеджеров с работниками позволяет создавать социокультурную среду компании, которая максимально способствует реализации бизнес-стратегий. Это взаимодействие способствует свободному обмену информацией для своевременного принятия решений, развитию взаимного доверия и уважения, а также повышению мотивации персонала к результативному труду и его вовлеченности в дела компании.

Итак, стратегия управления персоналом выступает одной из функциональных стратегий, призванных обеспечивать реализацию стратегий высшего ранга – корпоративной и биз-

нес-стратегии. Выделяют несколько видов отношений между бизнес-стратегией и стратегией в области человеческих ресурсов:²¹

- *взаимозависимость* – стратегия управления персоналом и бизнес-стратегия оказывают взаимное влияние друг на друга;

- *зависимость* стратегии управления персоналом от бизнес-стратегии – стратегия управления персоналом является только производной от бизнес-стратегии (market based view), в рамках которой должны быть учтены потребности компании в наемном персонале. Этот вид отношений имеет недостаток – сложность быстрой адаптации управления персоналом к изменениям в бизнесе;

- *зависимость бизнес-стратегии от стратегии управления персоналом* – бизнес-стратегия разрабатывается на основе доступных человеческих ресурсов (resource based view). Этот вид отношений обоснован в ситуации острого дефицита человеческих ресурсов, средств на обучение и /или лимита времени, необходимого на развитие требуемых компетенций, что обуславливает жесткую привязку бизнес-стратегии к обеспеченности человеческими ресурсами.

Несмотря на особенности отношений между стратегией управления персоналом и стратегиями высшего порядка, общими требованиями к ней являются:

- *вертикальная интеграция* – стратегия управления человеческими ресурсами должна соответствовать стратегии данной компании, быть ее неотъемлемой частью и вносить свой вклад в процесс планирования бизнеса;

- *горизонтальная интеграция* – стратегия управления персоналом должна хорошо согласовываться с другими функциональными стратегиями (производства, маркетинга, финансов, информационных технологий);

- *внутренняя целостность и согласованность* – составные элементы стратегии управления персоналом (обеспечения человеческими ресурсами, управления результативностью, развития, стимулирования и вознаграждения персонала, трудовых отношений) должны хорошо согласовываться между собой;

- *совместимость со средой* – стратегия управления персоналом должна быть адекватна внешним условиям, в частности ситуации на рынке труда;

- *соответствие ожиданиям персонала* – стратегия управления персоналом должна учитывать ценности, интересы и ожидания работников.



Джек Уэлч – легендарный председатель и президент компании «Дженерал электрик». За два десятилетия его правления, с 1981 по 2001 г., общая стоимость корпорации возросла в 30 раз – с 13 млрд до почти 500 млрд долл. *General Electric* стала второй компанией по прибыльности.

Уэлч родился 19 ноября 1935 г. в Пибоди, штат Массачусетс. Он был единственным ребенком в семье ирландских эмигрантов во втором поколении. Его отец всю жизнь проработал проводником на железной дороге, мать была домохозяйкой.

²¹ См.: Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.

В 1960 г. после окончания университетов Массачусетса и Иллинойса Дж. Уэлч начал свою карьеру в «Дженерал электрик» в должности инженера.

В 1984 г. «*Fortune*» назвал Уэлча «самым крутым боссом Америки». Через несколько лет этот же журнал присвоил ему титул «Менеджер столетия». Журнал «*Chief Executive Magazine*» назвал его «самым уважаемым генеральным директором в мире» (World's Most Admired CEO), читатели издания «*Fast Company*» проголосовали за Уэлча как за «самого великого лидера современности в мире» (World's Greatest Leader Today). Уэлч занимает 5-е место среди мировых бизнес-гуру по лидирующему рейтингу «Thinkers 50».

После своего ухода из GE в 2001 г. Уэлч написал автобиографию «Джек: самая суть», которая стала бестселлером № 1 в бизнес-мире («JACK: Straight From The Gut»). В 2005 г. он в соавторстве с женой написал вторую книгу – «Умение побеждать» («Winning»).

В настоящее время Дж. Уэлч возглавляет компанию *Jack Welch, LLC*, которая консультирует по стратегическим вопросам ряд генеральных директоров компаний из списка «Fortune 500», и выступает с лекциями перед бизнес-сообществом и студентами.

Соответствие стратегии управления персоналом стратегиям высшего ранга основано на том постулате, что среда оказывает влияние на выбор стратегии, разные стратегии вызывают потребность в человеческих ресурсах, обладающих различными характеристиками (особенности мотивации и компетенции, личностные черты), и требуют различных подходов к управлению ими.

Основными факторами, определяющими особенности стратегии управления персоналом, являются:

- особенности бизнес-среды (степень динамичности, обеспеченность человеческими ресурсами, ожидания людей и пр.);
- жизненный цикл компании (становление, рост, зрелость, сокращение или реорганизация);
- размер компании (малый, средний или крупный бизнес);
- особенности конкурентной стратегии компании;
- особенности стратегии развития компании.

В различных условиях ведения бизнеса от персонала требуется различное ролевое поведение (в одном случае, например, предприимчивость, а в другом – исполнительность и жесткая дисциплина), что, в свою очередь, определяет особые требования к системе управления (например, более активно использовать метод делегирования полномочий или совершенствовать контроль и пр.). Ясность требований к поведению персонала предполагает ясность того, *что должны делать* работники, *на что они влияют* и *за что несут ответственность*. Эта ясность позволяет определить эффективные подходы к человеческим ресурсам и методы управления ими (например, подбор, оценка, стимулирование, обучение персонала).

Так, в зависимости от конкурентной стратегии компании определяют общие требования к соответствующей стратегии управления персоналом (табл. 2.3.).

Таблица 2.3. Требования конкурентной стратегии к стратегии УП

Стратегия лидерства в низких издержках	Фокусирование стратегии УП на привлечении и закреплении персонала массовых профессий средней квалификации. Нет необходимости в творческих и высокопрофессиональных работниках. Менеджеры — администраторы
Стратегия дифференциации	Стратегия УП ориентирована на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации. Менеджеры — лидеры и предприниматели
Рыночная стратегия фокусирования	Стратегия УП соответствует одной из описанных выше с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае следования стратегии дифференциации.

Таблица 2.4. Стратегии развития и особенности стратегии УП

Стратегия роста	Привлечение персонала особо высокой квалификации, творцов и предпринимателей; закрепление персонала не приоритетно; фокусирование на оплате труда и мотивации; благоприятный климат; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы пенсий, переподготовки, социальных гарантий не важны
Стратегия умеренного роста	Привлечение и закрепление, стабилизация персонала. Снижение потребности в работниках высшей квалификации. Фокусирование на процессах внутреннего перемещения и переобучении персонала, социальных гарантиях
Стратегия сокращения	Организация массовых увольнений и помощь в трудоустройстве, стимулирование досрочного выхода на пенсию, сохранение наиболее ценных работников

В зависимости от особенностей стратегии развития меняются требования к стратегии управления персоналом (табл. 2.4).

Стратегия управления персоналом эффективна, если согласовывает личностные особенности и ожидания работников, их должностные обязанности, организационные ценности, перспективное видение развития, общие цели компании. Это позволяет обеспечить реализацию стратегии компании человеческими ресурсами, которые отвечают не кратковременным требованиям, а на весь временной горизонт стратегии бизнеса.

Итак, стратегическое управление персоналом — элемент стратегического управления компанией. Решающими факторами успеха являются согласованность стратегии управления персоналом со стратегиями высшего порядка (корпоративной и бизнес-стратегиями), с другими функциональными стратегиями, а также выполнение службой управления персоналом стратегических функций.

Задания

Вопросы для проверки понимания

1. Какие факторы определяют выбор стратегии компании?
2. В чем принципиальное отличие стратегического управления от стратегического планирования?
3. К какому типу стратегий относится стратегия управления персоналом?
4. Какую зависимость между стратегией управления персоналом и стратегиями высшего ранга можно выделить? Чем определяется особенность этой зависимости?

Тесты для самостоятельной оценки знания теории

Тест 1

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос. Каковы основные характеристики стратегического управления?

- А) проактивное отношение к вызовам среды;
- Б) ориентация на клиента;
- В) своевременные и адекватные условиям изменения в компании для достижения целей в долгосрочной перспективе;
- Г) человеческие ресурсы рассматриваются как ключевой потенциал компании.

Тест 2

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос. В чем особенность управления персоналом как одной из функциональных стратегий компании?

- А) она определяет то, как компания ведет бизнес, позиционируется на рынках и на что нацелена;
- Б) она определяет то, как компания собирается поддерживать бизнес-стратегию посредством управления персоналом;
- В) она определяет то, как компания собирается осуществлять подбор и удержание персонала.

Тест 3

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос. При каком типе стратегии конкуренции требуется фокусирование стратегии управления персоналом на привлечении и закреплении персонала массовых профессий средней квалификации, а менеджеры в большей степени выполняют административные функции?

- А) при стратегии лидерства в издержках;
- Б) стратегии дифференциации;
- В) стратегии фокусирования.

Тест 4

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос. При каком типе стратегии развития требуется стабилизация персонала и снижается потребность в работниках высшей квалификации?

- А) при стратегии бурного роста;
- Б) стратегии умеренного роста;
- В) стратегии сокращения.

Тест 5

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос. В чем заключаются особенности стратегического управления персоналом?

- А) в наличии долгосрочных планов и программ, напрямую не связанных с бизнесом;
- Б) активном взаимодействии топ-менеджеров с подчиненными;
- В) направленности не столько на работников, сколько на руководителей;
- Г) передаче службе управления персоналом многих функций управления человеческими ресурсами, снятии этих функций с линейного менеджмента.

Кейс «Компания X и ее стратегия в России»

Задание. Внимательно ознакомьтесь с конкретной ситуацией и ответьте на вопросы:

- Какую стратегию реализует компания X в России?
- В контексте стратегии компании X в России в чем должна заключаться особенность стратегии управления персоналом?
- Какие стратегические цели управления персоналом вы можете предложить компании X? Почему?

Компания X была создана в 1920 г. и имеет богатую историю и опыт работы на рынке товаров для дома, строительства и ремонта в 10 странах мира. Только в Европе компания X имеет более 200 гипермаркетов. Она развивает три направления торговли товарами для дома, ремонта и строительства – гипермаркеты, супермаркеты и магазины-дискаунтеры.

Основными акционерами компании являются: семья ее основателей, которой принадлежат 80 % акций, сотрудники – 20 % акций. Акции не обращаются на фондовом рынке. 98 % персонала в Европе – акционеры компании. Основные показатели компании X:

- торговый оборот – 10 млрд евро в год,
- штат персонала – более 40 тыс. человек,
- входит в пятерку лидеров в отрасли.

В России компания с 2000 г. развивает направление гипермаркетов. К началу 2009 г. она открыла 5 магазинов и имеет планы дальнейшего развития в регионах. С момента открытия первого российского гипермаркета торговый оборот ежегодно рос как минимум на 40 %. В условиях глобального экономического кризиса он несколько снизился (примерно на 10 %). По торговому обороту российские магазины компании X занимают первые места среди магазинов в других странах. Ежегодно растет количество клиентов и увеличивается покупательская корзина, бренд стоит на одном из первых мест по узнаваемости среди российских покупателей.

Розничная торговля растет большими темпами, чем экономика, – 15 % в год.²² Это связано с увеличением доходов населения, ростом потребительской активности и быстрым развитием розничных сетей. Популярность гипермаркетов компании во многом связана с изменениями на рынке жилья. Рынок жилья растет примерно на 10 % в год, поэтому постоянно растет потребность в строительных материалах и товарах для дома. Объем рынка строительных материалов и хозяйственных товаров, по данным 2004 г., составил 3 млрд евро.

В России пока мало предприятий, которые могут снабжать компанию продукцией нужного качества и количества. Поставщики работают одновременно и с компанией X, и с ее конкурентами, при этом объемов производства часто бывает недостаточно для удовлетворения спроса. Борьба за поставщиков идет, но вместе с тем на рынке появляются новые производители продукции, и регулярное появление большого количества товаров-субститутов ослабляет позиции поставщиков. Сложная ситуация возникает с поставщиками, чья деятельность контролируется и регламентируется государством, например с деревообрабатывающими предприятиями, объем выпуска продукции которых часто ограничен квотами, и независимо от спроса и заказов они не могут увеличивать объем производства.

Стратегия компании – быстрое и качественное развитие на российском рынке, поэтому компания реализует масштабную программу инвестиций в развитие российского рынка и открытие новых магазинов. В планах компании каждые 5 лет удваивать торговый оборот, количество открытых магазинов, штат сотрудников, повышать на 10 пунктов удовлетворенность покупателей.

Ожидания и требования российского потребителя к качеству услуг постоянно возрастают. Покупатели ценят удобство и комфорт, большой ассортимент и приемлемые цены при хорошем качестве продукции. Поэтому компания X планирует не только продолжать совершенствовать ассортиментную линейку продаваемой продукции, но и развивать дополнительные услуги для покупателей и модифицировать имеющиеся.

Однако при реализации корпоративной стратегии в России компания имеет ряд сложностей. Так, освоение земли, строительство, передача магазина в эксплуатацию и другие этапы открытия нового гипермаркета сопровождаются сложными административными процедурами и бюрократическими проволочками. Зачастую открытие уже построенного магазина с набранным и обученным штатом сотрудников может откладываться на неопределенное время без объяснения причин.

Другая проблема компании X связана с особенностями российского рынка труда, который характеризуется острым дефицитом квалифицированного и нехваткой неквалифицированного персонала (рынок не работодателя, а сотрудника). Рынок труда очень изменчив, отсутствует долгосрочная перспектива. Даже в условиях кризиса работодатели соревнуются за опытных и квалифицированных сотрудников. Сотрудники хотят быстро делать карьеру и быстро расти профессионально, нередко их требования обоснованны (компания отмечает, что российские сотрудники обладают высокой степенью обучаемости). Поэтому наряду с другими компаниями компания X затрачивает много ресурсов на поиск, привлечение, обучение и удержание персонала. Несмотря на то что компания X имеет самые низкие показатели текучести кадров в отрасли, руководство оценивает их как высокие. Помимо этого розничная торговля в магазинах самообслуживания большой площади – новая деятельность и новая профессия для россиян, поэтому требуется больше времени на обучение персонала (прежде всего на развитие поведенческих навыков – как общаться с покупателями, работать в команде и работать эффективно).

На сегодня уже выделяется особенность ведения бизнеса в России. Так, штат персонала российских гипермаркетов как минимум в 3 раза превышает количество сотрудников

²² www.gks.ru

в аналогичных магазинах в других странах (в Европе численность персонала магазина – 100–200 сотрудников, в России – до 600). Масштабы гипермаркетов в России – по площади, количеству сотрудников, клиентов и торговому обороту – превышают аналогичный бизнес в других странах. У компании нет опыта управления магазинами таких больших масштабов, руководство совместно с российскими сотрудниками по ходу адаптирует известные методы и формирует новые подходы к управлению российскими магазинами. Компания вынуждена разрабатывать новые структуры, принципы взаимодействия между подразделениями, функционирование, отличающееся от функционирования типичного гипермаркета.

Быстрое развитие компании в России, превосходящее первоначальные планы, также создает проблему быстрого и постоянно ускоряющегося ритма и темпа работы всех функциональных подразделений. Этот темп и ритм требуют слаженности работы всех служб и гибкости политики – маркетинговой, товарной и ценовой, логистической, кадровой и финансовой.

Глава 3

Стратегия управления персоналом: замысел и планирование

3.1. Разработка стратегии управления персоналом

Основная стратегическая задача компаний – повышение конкурентных преимуществ. Это нашло отражение в развитии направлений стратегического управления, фокусирующихся на поиске конкурентных преимуществ и ограничений во внешней среде бизнеса.²³ Однако вскоре пришло понимание того, что значительные скрытые резервы развития конкурентных преимуществ кроются внутри компании. Практика успешных компаний показывает, что их успех определяется не столько внешней средой и ситуацией на рынке сбыта, сколько действиями ее сотрудников.²⁴ Именно поэтому стратегия управления персоналом предлагает оптимальный подход к решению задачи повышения конкурентоспособности компании, поскольку создает программу формирования человеческих ресурсов, способных осуществить стратегические замыслы. По сути, стратегия управления персоналом ложится в основу бизнес-модели компании, определяя ее поведение в бизнес-среде, прибыльность и результативность достижения поставленных целей. При этом скопировать бизнес-модель практически невозможно, поскольку человеческие ресурсы неповторимы.

Стратегия управления персоналом позволяет ответить на ключевые вопросы:

- Каким образом стратегия компании будет реализовываться посредством наемного персонала?
- Какие человеческие ресурсы необходимы компании (свойства и качества, которыми должен обладать персонал), в каком объеме и на какой срок?
- Каким образом человеческие ресурсы обеспечат компании конкурентные преимущества на обозримый период?
- Как система управления поддержит реализацию стратегии?
- Какие показатели результативности позволят контролировать процесс реализации стратегии?
- Как оценить свою способность приобретать необходимые в будущем компетентности – человеческий потенциал компании?
- Как оценить результативность и эффективность вложений в персонал?
- Какие факторы и варианты развития событий следует учитывать? Какова их вероятность?

Принципы разработки стратегии управления персоналом полностью соответствуют принципам разработки корпоративной стратегии и бизнес-стратегии. Общие принципы процесса разработки стратегии управления персоналом включают:²⁵

- достижение общности видения бизнес-стратегии и подходов к ее реализации, требований к коммуникативной системе в этом контексте;

²³ Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. N. Y.: McGraw Hill, 1965; Mintzberg H., Quinn J., Ghoshal S. *The Strategic Process*. European Edition, 1995; Porter M. E. *Competitive Advantage*. N. Y.: The Free Press, 1995.

²⁴ Hayes R. H. *Strategic planning forward in reverse?* // Harvard Business Review. 1985. Vol. 63. N 6. P. 111–119; Selznick P. *Leadership in Administration*. N. Y.: Harper, 1957.

²⁵ Becker B., Huselid M., Ulrich D. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

- развитие понимания конкретных требований к стратегии управления персоналом;
- создание стратегической карты, вовлечение менеджеров.

В 1980-е гг. капитализация «Дженерал электрик» составляла 25 млрд долл., она получала 1,5 млрд долл. доходов в год от многопрофильной деятельности, в ней работало 411 тыс. персонала. За мощь и неуклонное движение вперед компанию называли супертанком. Дж. Уэлч в 1981 г. возглавил компанию и привнес в нее дух динамичности, он поставил цель преобразовать супертанк в быстроходный катер – стремительный, проворный и прибыльный. С этой целью бизнес компании был полностью пересмотрен, сменилась модель управления персоналом: проведены реструктуризация для снижения уровня бюрократизма и сокращение численности персонала до 299 тыс. человек. За это Уэлч получил кличку Нейтронный Джек по аналогии с нейтронной бомбой, способной убивать людей, но оставлять нетронутыми здания.

Однако сокращение персонала сопровождалось организацией соревнования внутри компании для повышения эффективности. В отношении персонала применялось «правило ABC» («ABC rule») – система, при которой 20 % сотрудников (группа А) – это лучшие, которых следует продвигать и щедро поощрять, 70 % (группа В) – сотрудники, нормально выполняющие свою работу, которых надо развивать и умеренно поощрять, 10 % (группа С) – сотрудники, которым надо улучшить свою работу или уйти. В результате слабые сотрудники либо увольнялись, либо подтягивались, чтобы перейти в группу А.

В рамках новой бизнес-модели и стратегии управления персоналом в «Дженерал электрик» была внедрена программа «Work-out» – это новый стиль общения в сочетании с методом обучения через действие. В ее рамках сотрудникам GE была предложена возможность изменить свою рабочую жизнь. Для этого регулярно проводились 3-дневные неформальные встречи с участием 40–100 сотрудников любого ранга, на которых в небольших группах они обсуждали и искали пути решения актуальных проблем компании. Руководство обязательно реагировало на их предложения: немедленно принимало новую идею, отвергало ее или запрашивало дополнительную информацию. Программа «Work-out» оказалась очень успешной и способствовала установлению доверительных отношений между сотрудниками и руководством GE.

Основные подходы к разработке стратегий управления персоналом Ричардсона и Томпсона:

подход «наилучшего практического решения» основан на убеждении, что существует набор превосходных практических решений УП, который при применении улучшит показатели работы компании;

подход «наилучшего соответствия» основан на убеждении, что нет универсальных рецептов УП, они зависят от среды, культуры и бизнес – стратегии компании;

«конфигурационный» подход, или «связывание в один узел», основан на убеждении, что нахождение отличительной конфигурации – системы встроенных практических кадровых решений в сочетании с конкретными функциями компании – более эффективно, чем если бы они существовали как несвязанные единицы.

Последовательность разработки стратегии УП предполагает несколько обязательных шагов:

1. Уточнение бизнес-стратегии и определение ее связи с целями управления персоналом.
2. Анализ внешней среды в контексте целей управления персоналом и бизнес-стратегии, прежде всего анализ рынка труда.
3. Анализ внутренней среды компании и системы управления персоналом.
4. Определение критических проблем управления персоналом.
5. Определение стратегии управления персоналом.
6. Планирование реализации стратегии управления персоналом.



Джон Салливэн – доктор философии, профессор Университета Сан-Франциско, известный HR-гуру, автор и консультант множества компаний из списка журнала «Fortune». В настоящее время Дж. Салливэн является исполнительным директором компании *Dr. John Sullivan Associates*.

Внес значительный вклад в переосмысление значения человеческих активов для компаний и роли HR-менеджеров в развитии бизнеса. Его специализация – помочь компаниям сделать людей основным конкурентным преимуществом. Одна из наиболее известных его работ – книга «Переосмысляя стратегический HR: роль HR-менеджеров в построении культуры продуктивности».

Главная цель холдинга «Сухой» – формирование и стабильное развитие экономически эффективной и высокотехнологичной авиастроительной компании мирового уровня. Стратегия кадрового и социального развития включает:

- развитие кадрового потенциала в соответствии со стратегическими целями и задачами компании;
- обеспечение условий для эффективного труда. Создание условий и мотивации для реализации способностей работников и их карьерного роста;
- формирование единой системы переподготовки кадров и повышения квалификации. Создание кадрового резерва;
- оплату труда в соответствии с профессиональным уровнем работников и их личным вкладом в результаты работы компании;
- обеспечение социальной защиты работников холдинга;

формирование корпоративной культуры.

Разработка стратегии управления персоналом начинается с уточнения бизнес-стратегии. Это позволяет максимально согласовать стратегию управления персоналом с миссией и бизнес-целями компании. Эти цели и связанные с ними задачи формируют требования к выполнению определенного объема работы и компетенции компании (она должна уметь решать поставленные задачи в предлагаемых обстоятельствах). Компетенции компании в свою очередь служат основой для последующего установления корпоративных, лидерских и профессиональных компетенций различных категорий персонала компании (рис. 3.1).

В связи с этим целесообразно более вдумчиво анализировать движущие силы бизнеса и конкурентные преимущества компании. Для этого используются инструменты стратегического анализа. Бизнес-стратегия также определяет необходимость развивать процессы, с помощью которых компания будет формировать будущие источники конкурентного преимущества. Понимание конкурентных преимуществ необходимо для ясности, что и почему компания умеет делать лучше других игроков на рынке, какие компетенции и человеческие ресурсы являются для нее ключевыми.

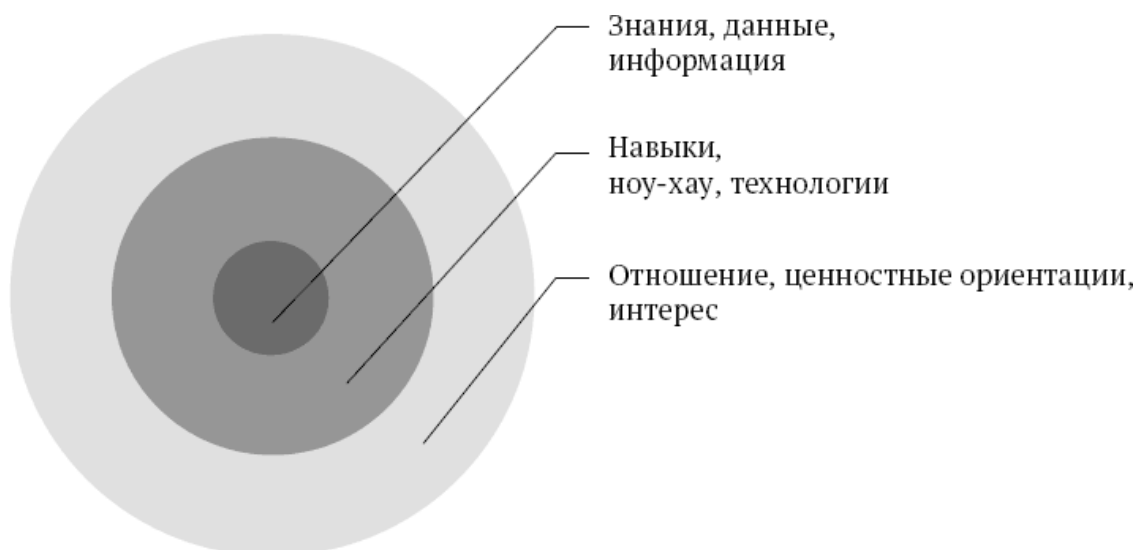


Рис. 3.1. Структура компетенций

Следующим шагом в разработке стратегии управления персоналом является анализ внешней среды с упором на аспекты, которые более всего определяют качество стратегии УП, а именно на особенности и тенденции рынка труда (Приложение 4). Чем более амбициозную стратегию развития имеет компания, тем более важно иметь ясность относительно динамики рынка труда. *Рынок труда* – это специфический рынок ввиду неоднородности предложения и информации о трудовых ресурсах. Особенность рынка труда заключается в том, что объектом купли-продажи на нем является право использования рабочей силы наемного персонала, что подразумевает необходимость учитывать все психофизиологические и социальные факторы. В зависимости от соотношения спроса на труд и его предложения выделяют три типа конъюнктуры рынка труда:

- дефицитную – рынок труда испытывает недостаток предложения труда (рынок соискателя);
- избыточную – на рынке труда имеется избыток предложения труда, высокий уровень безработицы (рынок работодателя);
- равновесную – соответствие спроса предложению.

Анализ рынка труда включает совокупность взаимосвязанных действий:

- анализ ситуации на рынке трудовых ресурсов (избыток / дефицит; динамика оплаты труда и требований; политика конкурентов и властей);
- прогнозирование изменения количественных и качественных характеристик трудовых ресурсов (демографические прогнозы, миграция населения, изменения в привлекательности определенных профессий и пр.);
- определение источников пополнения трудовых ресурсов;
- анализ качества подготовки трудовых ресурсов (какие организации и как готовят);
- определение альтернативных источников пополнения трудовых ресурсов;
- анализ возможностей аутсорсинга и лизинга персонала.

Профессиональные агентства осуществляют постоянный мониторинг российского и международного рынков труда и готовят соответствующие аналитические материалы, которые могут быть использованы компаниями. Среди наиболее профессиональных компаний, проводящих мониторинг, можно выделить *Adecco*, *Amrop Hever*, *Kelly Services*, *Manpower*, *Monster*, *Ward Howell International*, агентство «Контакт» и др.²⁶

Помимо анализа внешней среды необходимо проанализировать внутреннюю среду компании на предмет выявления сильных и слабых сторон действующей системы управления персоналом и имеющихся человеческих ресурсов. В настоящее время наиболее эффективным методом данного анализа является COPS-анализ (Приложение 3).

В результате анализа внутренней среды менеджмент получает необходимую для разработки стратегии управления персоналом информацию относительно:

- соответствия культуры компании ее стратегии (насколько присущие компании ценности, нормы, правила и традиции способствуют реализации стратегии); определения степени приверженности персонала компании, а также степени доверия между менеджментом и персоналом;
- эффективности структуры компании в контексте бизнес-стратегии;
- соответствия между требованиями к персоналу и реальными компетенциями;
- подсистем управления, процедур и методов управления персоналом, которые способствуют или препятствуют реализации стратегии;
- согласованности системы управления персоналом с другими системами компании;
- потенциала командной работы и лидерства;
- эффективности департамента по работе с персоналом с точки зрения стратегического управления.

Аудит системы управления персоналом также предполагает анализ ее соответствия законодательству (требование в отношении равных возможностей найма; отчетность, техника безопасности; требования по оплате труда и рабочему времени; защита прав на частную жизнь и пр.), анализ ситуации на рынке труда и степени привлекательности компании как работодателя (Приложение 5).

По результатам анализа внешней и внутренней среды в контексте бизнес-стратегии компании можно определить *критические проблемы в области управления персоналом*, которые оказывают и /или будут оказывать в будущем существенное влияние на реализацию бизнес-стратегии, а также спрогнозировать *вероятность и последствия решения / нерешения данных проблем*. Для определения стратегических целей управления персоналом следует проранжировать выявленные критические проблемы по степени приоритетности (рис. 3.2).

Помимо формулирования стратегических целей на определенный период бизнес-стратегии (временной горизонт) разработка стратегии управления персоналом предполагает:

²⁶ www.apsc.ru

- определение ожидаемого результата и критериев оценки эффективности его достижения;
- разработку соответствующих функциональных стратегических целей и их согласование между собой (рис. 3.3);



Рис. 3.2. Факторы выбора приоритетов

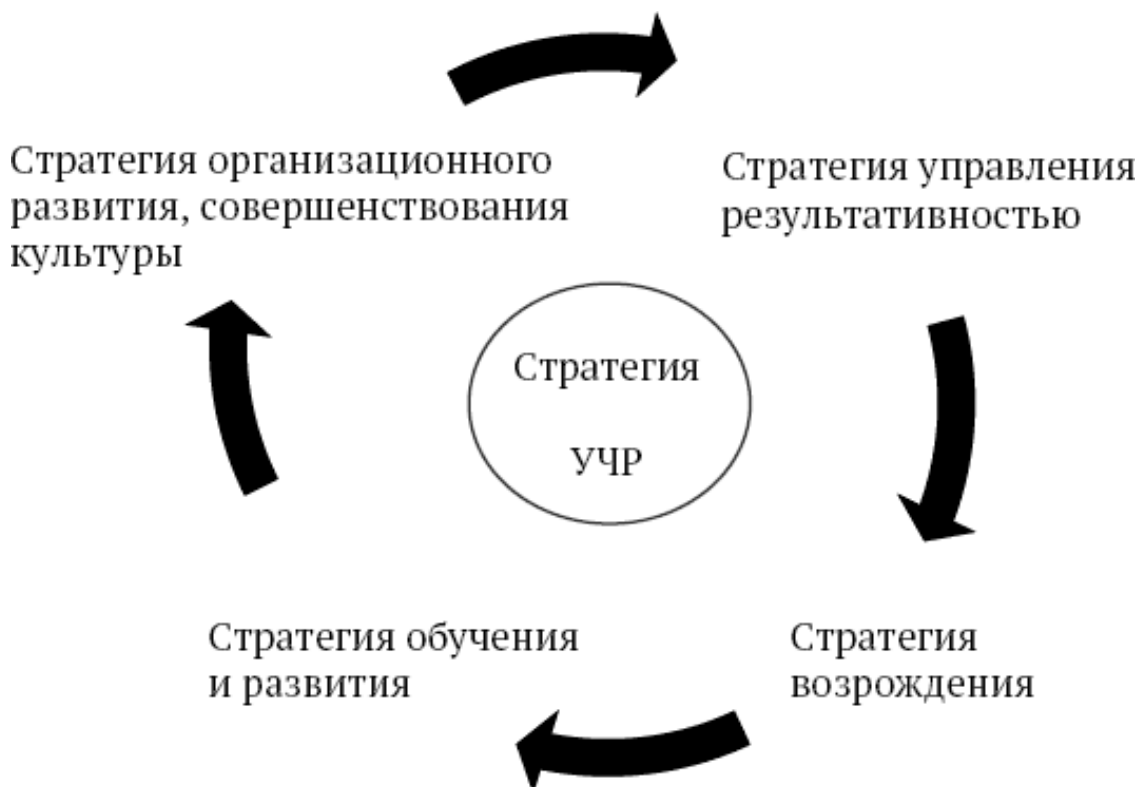


Рис. 3.3. Стратегия УП и ее функциональные стратегии

- определение по каждой стратегической цели ответственных и заинтересованных лиц / структур для развития кооперации.

Ключевой целью стратегического управления персоналом является создание и укрепление стратегического потенциала компании посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированном, приверженном и высокомотивированном персонале.

3.2. Стратегическое планирование реализации стратегии УП

Планирование реализации стратегии управления персоналом включает ряд взаимосвязанных мероприятий, которые позволят менеджменту уверенно контролировать реализацию выбранной стратегии и своевременно корректировать ее в соответствии с меняющимися обстоятельствами:

- обучение ключевых фигур необходимым навыкам для реализации стратегии УП, обеспечение их мотивации на достижение целей;
- создание информационных каналов, процедур и механизмов для запуска стратегии УП;
- разработка программ совершенствования УП и повышения результативности деятельности персонала (изменение систем и подходов, разработка моделей компетенций, профессиональных стандартов, регламентов УП и пр.);
- использование каскадного принципа определения средне – и краткосрочных целей в соответствии со стратегией УП;
- планирование достижения целей УП;
- возможность проведения реорганизации службы по работе с персоналом;
- проведение процедуры запуска стратегии УП.

Опыт успешных компаний убедительно показывает важность *стратегического планирования в области управления персоналом*, поскольку оно позволяет перевести стратегию в долгосрочные программы действий и конкретные мероприятия для ежедневной деятельности персонала. Стратегическое планирование определяет рамки, в которых различные функции управления персоналом формулируются и интегрируются в бизнес-планирование компании. Для долгосрочного успеха стратегическое планирование должно затрагивать все направления управления персоналом.

Положительный эффект от стратегического планирования в области управления персоналом выражается в следующем:

- улучшается деятельность компании, так как персонал сфокусирован на достижении долгосрочных целей и выработана связь между этими целями и ежедневной деятельностью всех структурных подразделений компании;
- сокращается количество критических ситуаций ввиду действующих процедур анализа и прогнозирования их возникновения и планов поведения в стандартных и нестандартных (критических) ситуациях;
- разработана и действует система управления по слабым сигналам, заблаговременно предупреждающим менеджмент о возникновении угроз и возможностей вне и внутри компании, что позволяет мобилизовать ресурсы на использование возможностей и минимизацию угроз;
- действует механизм постоянного улучшения качественных характеристик и развития ответственности за результаты;
- имеются обоснованные и связанные со стратегией критерии оценки деятельности компании, ее структурных подразделений и персонала;
- имеется основа для создания системы вознаграждений в контексте стратегических интересов компании;
- созданы условия для более эффективной командной работы, особенно межфункциональных команд, работающих над нестандартными проектами, а также совершенствующих бизнес-процессы.

Планирование реализации стратегии УП предполагает разработку *сценариев* развития ситуации и соответствующих программ действий, направленных на успешное достижение стратегических целей. В зависимости от оценки благоприятности для стратегии компании выделяют типы сценариев:

- оптимистический (например, как компания будет реагировать на массовый приток на рынок труда молодых специалистов с профильным образованием);
- реалистический;
- катастрофический (например, как компания будет достигать бизнес-целей при текущей доле кадров более 50 %).

Разработка сценариев позволяет иметь ясные программы действий в условиях неопределенности, проводить мониторинг индикаторов изменений, которые служат отправным моментом для запуска соответствующего сценарного плана, например, в условиях международного финансового кризиса. Разработка сценариев включает последовательность действий:

1. Формулирование центральной проблемы или решения.
2. Выявление ключевых факторов реализации стратегии.
3. Определение движущих сил.
4. Ранжирование всех сил и факторов по степени их значимости и неопределенности.
5. Выбор логики сценариев.
6. Составление сценария.
7. Разработку основных индикаторов и контрольных точек.

Правила разработки сценариев:

- следует выбирать независимые факторы из разных областей внешней среды и факторы, обладающие неопределенной тенденцией;
- строить сценарии на основе совокупности факторов (не менее 3), которые дают синергический эффект;
- основываться на сценариях, которые позволяют прогнозировать альтернативное развитие в будущем;
- создавать единый корпоративный информационный центр, организуя сотрудничество в обмене информацией между разными функциональными подразделениями;
- использовать экспертов при оценке вероятности изменений факторов;
- привлекать топ-менеджеров к разработке сценариев;
- осуществлять планирование УП в рамках принятых сценариев.

Стратегическое планирование УП предполагает *определение потребности компании в человеческих ресурсах* и четкое определение их качественных и количественных характеристик на временной горизонт стратегии (когда, какие работники нужны и на какой срок, сколько работников). На основе потребности компании в персонале разрабатываются стратегии и планы обеспечения необходимым персоналом. Определение потребности в персонале основывается на *анализе работы* (Job Analysis), который необходимо выполнить для достижения намеченных целей (Приложение 6). При расчете потребностей в человеческих ресурсах надо выяснить, нужна ли данная работа, нельзя ли достичь результата другими средствами, например, путем:

- использования более совершенной технологии производства и модернизации оборудования с целью повышения производительности труда;
- совершенствования управления, позволяющего расширить зоны самоконтроля и делегировать полномочия;
- передачи работы на аутсорсинг.

При анализе работы используются экспертные оценки опытных специалистов в исследуемой области и бенчмаркинг. Так, анализ работы мастера цеха может основываться на

экспертной оценке группы мастеров, успешно выполняющих плановые задания, имеющих профильное образование и опыт работы в должности от 2 до 15 лет, что позволяет составить более объективное представление о сущности работы и факторах ее успеха. Использование бенчмаркинга предполагает изучение практики организации работы компаний, лидирующих в своей отрасли. В результате данного анализа выявляются основные работы, которые необходимо выполнить для достижения стратегических целей. В отношении этих работ проводится более детальный *анализ операций* (Task Analysis):

- выявления действий и задач, которые нужно выполнять для достижения ожидаемого результата;
- требований к регулярности и продолжительности выполнения каждой операции;
- необходимых оборудования и технических средств, используемых для выполнения операции;
- стандартов деятельности по каждому из заданий (примеры успешности; ограничения, спецификация, допустимые отклонения и временные требования к выполнению каждого задания; критерии измерения стандартов в поведении работника и конечном результате; особые стандарты для каждого уровня профессионального мастерства);
- объектов трудовой деятельности и особых условий, сопровождающих выполнение работы и определяющих требования к работнику (полевые условия, стрессы, влажность и т. д.).

Распоряжением президента Российского союза промышленников и предпринимателей от 28 июня 2007 г. № РП-46 утверждены Макет профессионального стандарта и Положение о профессиональном стандарте, определяющие вопросы разработки, экспертизы и введения в действие стандартов. РСПП рассчитывает, что принятие документов ускорит работу по созданию отраслевых профессиональных стандартов. Оказание консультационной и методической помощи при разработке профессиональных стандартов, а также обучение специалистов в данной области обеспечивает АНО «НАРК».

Детальный анализ работы позволяет менеджменту определить количество персонала, который на уровне заданных стандартов сможет выполнить весь объем работы, необходимой для достижения бизнес-целей, а также составить четкое представление о требованиях к профессиональным и личностным характеристикам работников.

Планирование количественных и качественных характеристик персонала предполагает классификацию персонала по группам в зависимости от их важности для бизнес-процессов (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Группы персонала и особенности планирования

Группы персонала	Роль в бизнес-процессах	Планирование поиска на рынке труда	Особенности планирования
Ключевые группы персонала (специалисты с отраслевыми компетенциями)	Главные и незаменимые роли в процессах	Поиск на первичном рынке труда, доминанта конкуренции внутри отрасли	Обеспечение функциональной гибкости
Первые периферийные группы персонала (специалисты широкого профиля)	Важные, но заменимые	Вторичный рынок труда, межотраслевая конкуренция	Обеспечение численной гибкости
Вторые периферийные группы персонала (высококвалифицированные специалисты узкой специализации)	Нужны компании время от времени, заменимы	Вторичный рынок труда, межотраслевая конкуренция	Краткосрочные контракты, совмещение, отсрочка найма, аутсорсинг, лизинг



Дэвид Олсон Ульрих – род. в 1953 г. Профессор бизнес-школы Мичиганского университета Энн Арбора. Культовая фигура в области стратегического УЧР, автор 15 книг по HR и управлению. Д. Ульрих является членом Национальной академии HR, входит в совет попечителей Университета Южной Вирджинии.

Издания на русском языке: «HR в борьбе за конкурентное преимущество» («HR Value Proposition»), в соавторстве с Вэйном Бродбэнком.

Одна из важнейших составляющих стратегического управления – выработка эффективных решений для бизнес-стратегии службой управления персоналом. Для этого она должна функционировать одновременно на стратегическом и операционном уровнях управ-

ления (рис. 3.4). На стратегическом уровне служба должна играть совокупность стратегических ролей:

- стратегического бизнес-партнера менеджеров высшего и линейного звеньев,
- администратора,
- защитника интересов работников,
- агента изменений.

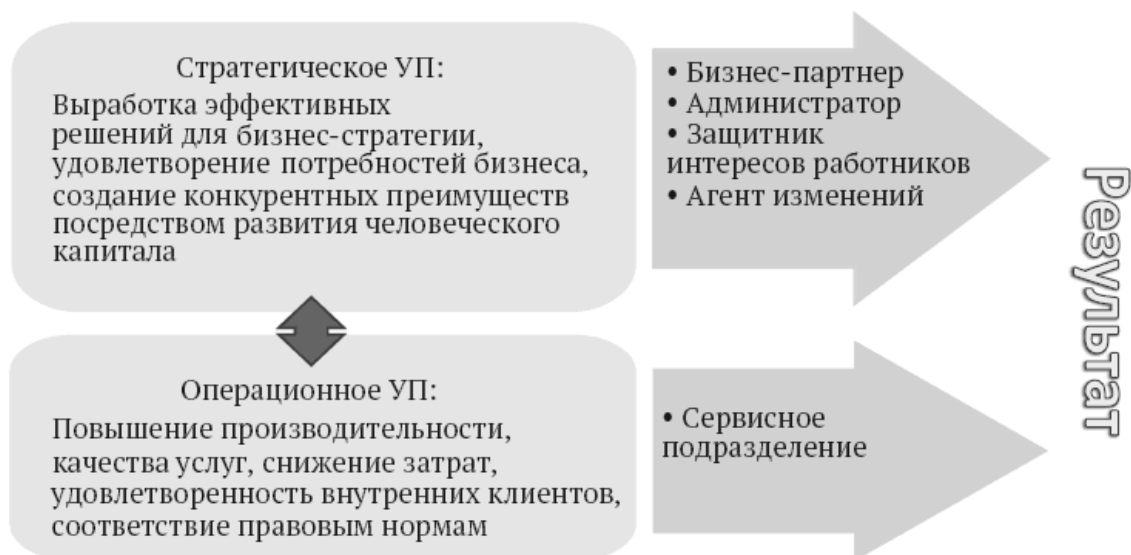


Рис. 3.4. Уровни управления и роли подразделения управления персоналом

Роль стратегического *бизнес-партнера* является наиболее трудной и важной. Сущность этой роли заключается в активном участии в процессе разработки и реализации стратегии компании в области управления человеческими ресурсами. Служба по работе с персоналом как полноправный стратегический бизнес-партнер вносит свой вклад в стратегическое планирование компании. Эта роль требует от менеджера по работе с персоналом:

- оценки бизнес-планов и задач с точки зрения действующего трудового законодательства и особенностей системы управления персоналом для своевременного выявления угроз и проблем;
- инициирования и способствования реализации проектов по совершенствованию действующей системы планирования УЧР;
- организации дискуссий между менеджерами по вопросам реализации бизнес-стратегии, определению приоритетов и влияющих факторов.

Менеджеры по работе с персоналом в связи с этим должны пропагандировать важность гибкого, ориентированного на людей подхода к решению различных вопросов организационной деятельности.

Как *агент изменений* служба по работе с персоналом и в ее лице все менеджеры должны инициировать организационные изменения и активно участвовать в управлении ими. Выполнение этой роли предполагает активное взаимодействие с менеджерами не только высшего звена, но и среднего и линейного звеньев с целью оказания многоплановой помощи в проведении процесса организационных изменений. От службы ожидают своевременного проведения мониторинга отношения персонала к изменениям и обучения менеджеров эффективным приемам слома сопротивления и усиления сторонников организационных изменений. Как агент непрерывных изменений служба по работе с персоналом проводит мониторинг состояния культуры компании и разрабатывает программу ее совершенствования для обеспечения способности компании к изменениям.

Как *защитник интересов персонала* служба по работе с персоналом осуществляет мониторинг изменений интересов работников, знакомит менеджеров с ожиданиями персонала, оказывает поддержку работникам в защите их интересов, активно представляя их проблемы на рассмотрение высшему руководству, и выступает посредником в разрешении конфликтных ситуаций. В рамках этой роли менеджер по работе с персоналом способствует повышению уровня вовлеченности в достижение результатов и усилению приверженности персонала компании. Как защитник менеджер по работе с персоналом помогает линейным менеджерам понять связь мотивации работников с результативностью работы подразделения.

Как *администратор* служба по работе с персоналом будет помогать менеджменту компании находить проблемы в бизнес-процессах, имеющих в своей основе человеческий фактор, будет объединять команды менеджеров различных функциональных подразделений для оптимизации бизнес-процессов, решения организационных проблем и последовательного повышения эффективности не только УП, но и компании в целом.

Эффективная стратегическая деятельность службы по работе с персоналом обеспечит компании дополнительные конкурентные преимущества (рис. 3.5):

- удовлетворенный и добросовестно работающий персонал гораздо более склонен к высокопродуктивному и качественному труду, создающему ценность компании;
- стабильность компании создается посредством стабильности ключевого состава персонала и благоприятных отношений с работниками, которые являются положительными факторами, привлекающими внешних инвесторов;
- наличие общей системы ценностей, поддерживаемой персоналом и менеджментом компании, что способствует успешной реализации ее стратегии;
- более эффективное использование ресурсов компании посредством привлечения в компанию и удержания лучших специалистов, использования синергического эффекта командной работы, скрытых резервов персонала;
- доминирование организационной культуры, способствующей поддержанию высокого качества продукции и услуг, ориентация на клиента и его лояльность компании;
- минимизация сбоев при внедрении изменений компании;
- укрепление и развитие корневых компетенций компании посредством эффективного управления человеческими ресурсами.



Источник: Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. М.: Претекст, 2007. С. 31.

Рис. 3.5. Ценностное предложение от службы по работе с персоналом

В практике управления персоналом стратегические и операционные роли интегрированы, что нашло отражение, в частности, в модели Дж. Салливэна (рис. 3.6).



Источник: Салливэн Дж. Стратегическая роль HR-службы // http://www.brainity.ru/editors_choice/3012/

Рис. 3.6. Модель пяти уровней вклада службы по персоналу

Итак, наличие стратегии управления персоналом позволяет создать и развить конкурентные преимущества, своевременно обеспечить себя качественными человеческими ресурсами, использовать эффективные методы управления персоналом и гарантировать возврат инвестиций в персонал.

Задания

Вопросы для проверки понимания

1. Каковы факторы успеха стратегии управления персоналом?
2. Какие преимущества получает компания от стратегического управления персоналом?
3. Почему защита персонала относится к стратегической роли менеджера по работе с персоналом?

Тесты для самостоятельной оценки знания теории

Тест 1

Задание. Установите правильную последовательность.

Вопрос. Определите последовательность разработки стратегии УП:

- А) Планирование реализации стратегии УП.
- Б) Анализ внешней и внутренней среды компании.
- В) Уточнение бизнес-стратегии и определение ее связи с целями управления персоналом.
- Г) Определение стратегии управления персоналом.
- Д) Определение критических проблем управления персоналом.

Тест 2

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос. Какая из стратегических ролей менеджера по работе с персоналом связана с повышением эффективности бизнес-процессов?

- А) стратегический партнер;
- Б) агент изменений;
- В) администратор.

Тест 3

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос. С какой целью используется COPS-анализ?

- А) для исследования потенциала человеческих ресурсов;
- Б) для анализа сильных и слабых сторон компании;
- В) для исследования возможностей и угроз внешней среды компании;
- Г) для исследования организационной культуры, системы управления и человеческих ресурсов компании.

Тест 4

Задание. Отметьте номера всех правильных ответов.

Вопрос. Какие направления деятельности затрагивает стратегическое планирование УП?

- А) планирование численности персонала;
- Б) планирование категорий и компетенций персонала;
- В) совершенствование отношений и культуры компании; Г) планирование системы вознаграждения персонала; Д) планирование развития и обучения персонала.

Тест 5

Задание. Отметьте номер правильного ответа.

Вопрос. Для каких групп персонала в рамках стратегического УП планируется функциональная гибкость?

- А) для первых периферийных групп персонала;
- Б) ключевых групп персонала;
- В) вторых периферийных групп персонала.

Кейс «Компания «Техно-нано»

Задание. Внимательно ознакомьтесь с конкретной ситуацией и ответьте на вопросы:

- Какие стратегические намерения в сфере управления персоналом целесообразны?
- Какую информацию менеджменту необходимо собрать и изучить для постановки стратегических целей УП в контексте стратегии компании?

Международная компания «Техно-нано» действует на высокотехнологичном рынке, она производит и продает оборудование для металлизации, резательно-перемоточные устройства, металлизированную пленку, а также осуществляет сервисные услуги и поставку запчастей. В настоящее время компания столкнулась со снижением рентабельности производства основной продукции (оборудование для металлизации), которое занимает более 60 % в структуре текущего продуктового портфеля, устареванием технологии, а также со снижением темпов роста рынка оборудования для металлизации.

В связи с этим компания предполагает с 2012 г. исключить данный продукт из продуктового портфеля, а также производство оборудования для резки пленки и оказание услуг по резке пленки под формат клиентов ввиду низкой добавленной стоимости. Это позволит высвободить оборотные средства, производственные мощности и обученный персонал. Стратегия компании включает:

- увеличение доли производства оборудования для металлизации нового поколения и его сервисного обслуживания;
- запуск производства металлизированной бумаги;
- запуск производства пленки со сложным рисунком для упаковки класса Luxury;
- запуск производства оборудования для напыления пленки диоксидом алюминия;
- создание собственного торгового дома.

Глава 4

Политика управления персоналом и создание человеческого капитала компании

4.1. Политика управления персоналом как фактор стратегического управления

Одним из важнейших элементов стратегического управления персоналом является политика в этой сфере. *Политика управления персоналом* – это совокупность действующих принципов, подходов и методов управления, в которых отражена философия работодателя в отношении персонала компании. По сути, политика управления персоналом закрепляет соотношение власти и влияния в рамках организационной иерархии между отдельными сотрудниками и подразделениями, а также определенный способ использования человеческих ресурсов в действующей управленческой инфраструктуре (рис. 4.1).

Политические аспекты проявляются в видении, миссии и стратегии компании, поскольку в них отражаются принципы, которые составляют стержень философии компании и ее бизнес-модели, а также оценка роли человеческих ресурсов (во имя чего действует компания, во что верят ее люди, какие цели ставят перед собой, каким способом достигают их) в конкретных условиях внешней среды. Более ясно политика управления человеческими ресурсами проявляется в определении целей функциональных подразделений компании, распределении между ними организационных ресурсов, распределении полномочий и ответственности между уровнями управления, а также влиятельности отдельных сотрудников компании.

Компания «Марс» признана одной из лучших по уровню вовлеченности персонала, в 2009 г. – лучшее место работы по версии Gallup.

5 принципов компании «Марс»:

Качество. Наш хозяин и директор – это потребитель, наша работа – это качество, а производство продуктов, которые стоят своих денег, – это наша цель.

Ответственность. Будучи личностями, мы требуем полной ответственности от самих себя; будучи сотрудниками, мы поддерживаем ответственность других.

Взаимовыгодность. Взаимная выгода – это двусторонняя выгода, а такая выгода приобретает постоянство.

Эффективность. Мы полностью используем свои ресурсы, не делаем лишних трат и занимаемся только тем, что умеем делать лучше других.

Свобода. Нам нужна свобода для того, чтобы строить наше будущее, нам нужна прибыль для того, чтобы сохранить свою свободу.

Принципы предоставляют нам свободу, необходимую для достижения успеха, и составляют основу нашей деятельности// <http://cis.mars.com>

В политике управления персоналом проявляется определенная модель управления, которая, в свою очередь, является производной от приоритетных целей компании (табл. 4.1).

На практике компании разрабатывают политику УП, в которой отражается несколько приоритетных моделей управления. Так, миссия человеческих ресурсов компании «ЛУКОЙЛ» – обеспечить готовность человеческого капитала к выполнению корпоративной

стратегии; политика управления персоналом исходит из особенностей бизнес-стратегии и способствует ее реализации. Она поддерживает развитие корпоративной культуры и корпоративных ценностей; создание организационно эффективной и динамичной компании; построение прозрачной и понятной системы корпоративного управления; получение максимальной отдачи от инвестиций в персонал.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.