**«МОСКОВСКАЯ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

**Курсовая работа**

**По дисциплине: «Кадровая стратегия современной организации»**

**На тему: «Кадровая стратегия в системе стратегического управления организации»**

**Выполнила: Петухова Ю.С.**

**Группа: СЛМ-702**

**Проверила: Бодня Ю.А.**

**Москва 2010**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение…………………………………………………………………………3**

**Теоретическая часть……………………………………………………….4**

**Вывод………………………………………………………………………………15**

**Практическая часть………………………………………………………….16**

**Вывод………………………………………………………………………………..22**

**Заключение………………………………………………………………………23**

**Список литературы………………………………………………………………24**

**Введение.**

**Управление персоналом** – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Вопросы управления персоналом неразрывно связаны с управлением организацией. Управление персоналом – это управление ресурсами в стратегическом планировании и стратегическом управлении организацией.

Стратегическое планирование не тождественно известному в свое время перспективному планированию. Перспективный план не учитывал механизма его реализации.  
Стратегическое планирование — это особый механизм регулирования плановых решений (оформленных в виде стратегий, концепций, приоритетов).  
Существенное отличие стратегического планирования от стратегического [**управления**](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) состоит в принципиально разных альтернативных моделях "корпоративного [**менеджмента**](http://www.uprperson.ru/keywords/menedzhment)": планирование и развитие организации, согласно мышлению, "от прошлого через настоящее к будущему" или стратегическое [**управление**](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) — "от образа будущего бизнес-успеха к настоящему" .  
 Повышенное внимание современного бизнеса к стратегическому управлению определяется его природой, базирующейся на конкуренции, борьбе, и возможностями этого вида [**управления**](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) решать современные задачи. В этом плане становится необходимым изучение факторов, обусловливающих конкуренцию в бизнесе, и соответственно учет их действия при разработке и реализации [**стратегии**](http://www.uprperson.ru/keywords/strategiya) компании.

Поэтому в первой части настоящей работы рассмотрены принципы стратегического управления организацией и на их базе во второй части рассмотрен один из подходов к стратегическому управлению персоналом.

**I.Теоретическая часть.**

1. **Сущность стратегического управления в организации**

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход в конце 60-х годов ХХ века для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Следует отметить, что термин «стратегическое управление» и термин «стратегический менеджмент» часто используются как синонимы, хотя полная идентичность отсутствует. Это связано с их структурной основой — терминами «управление» и «менеджмент». Существует множество определений понятия «управление». В общем виде, управление — это деятельность, направленная на достижение определенных целей. Термин «управление» шире, чем «менеджмент», и применяется в разных сферах человеческой деятельности, в живых и неживых системах: например, управление государством, транспортным средством, предприятием, управление в технических системах и т. д. Английское слово «management», означающее в переводе на русский язык «управление», менее универсально в сравнении с русским и относится только к административному управлению. Слово «менеджмент» следует интерпретировать в русском языке не как управление в широком смысле слова, а как руководство, администрирование, организация дела. Менеджмент относится, прежде всего, к организациям коммерческого и предпринимательского типа, хотя в последнее время этот термин стал использоваться в более расширенном плане: по отношению к некоммерческим организациям, к государственному управлению экономикой региона, если к последней применяются корпоративные методы управления.

**Стратегическое управление** — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

**1.2 Этапы развития стратегического управления**

В послевоенные годы управление фирмами практически каждое десятилетие претерпевало существенные изменения. Изменялись условия ведения бизнеса, и перед фирмами вставала задача по новому решать вопросы достижения целей, по-новому подходить к поиску средств выживания в конкурентной борьбе. И каждый раз понятие стратегического управления фирмой обретало особый смысл, часто диаметрально противоположный тому, который вкладывался в него ранее.

Стратегическое управление 50—60-х годах ХХ века представляло собой долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков. Примерно в это время долгосрочные планы попали в центр внимания при выработке стратегического поведения организации.

Уже в 70-е годы существенно изменился смысл стратегического выбора. Это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться, решение по поводу того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

В 80-е годы. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром стратегичности поведения фирмы. Сначала стратегическое выполнение, а потом стратегическое управление окончательно свели понимание стратегического поведения фирмы к такому управлению организацией, при котором основой стратегических решений становится выбор относительно поведения фирмы в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. Таким образом, решение определяется возникающими обстоятельствами, но в то же время оно подразумевает, что его выполнение должно не только дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечить возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.

**1.3 Сравнение оперативного и стратегического управления**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика** | **Оперативное управление** | **Стратегическое управление** |
| Миссия, предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц |
| Объект концентрации внимания менеджмента | Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении |
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу | Ориентация на долгосрочную перспективу |
| Основа построения системы управления | Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология | Люди, системы информационного обеспечения, рынок |
| Подход к управлению персоналом | Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций | Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия |
| Критерий эффективности управления | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала | Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения |

**1.4 Особенности стратегического управления**

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации — это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление — это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается

и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом на практике стратегическое управление — это:

симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;

высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;

активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом в случае стратегического управления процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть даже и очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии.

**1.5 Содержание и структура стратегического управления**

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

**Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 1.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | АНАЛИЗ СРЕДЫ |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | ОПРЕДЕЛЕНИЕ  МИССИИ и ЦЕЛЕЙ |  | ВЫБОР СТРАТЕГИИ |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ |  |  |

**Рис. 1. Структура стратегического управления.**

**1.6 Анализ среды**

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

получение ресурсов из внешней среды (вход);

превращение ресурсов в продукт (преобразование);

передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

макроокружения;

непосредственного окружения;

внутренней среды организации.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать организация, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

кадры организации, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

организация управления;

производство, включающее организационные, операционные

и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;.

финансы организации;

маркетинг;

организационная культура.

Определение миссии и целей

Ранее было сказано, что одной из ключевых задач управлёния является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии организации, которая в концентрированной форме выражает смысл ее существования и предназначения. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей организации приводят к тому, что становится ясным, для чего она функционирует и к чему она стремится.

**1.7 Выбор стратегии**

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство организации воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала организация намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений в ней существуют, и т.д. Фактически можно сказать, что сколько существует организаций, столько же существует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

В самом общем виде стратегия - это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для организации в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее рассмотрим только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением организации на рынке:

какой бизнес прекратить; .

какой бизнес продолжить;

в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

что организация делает и чего не делает;

что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Как считают некоторые специалисты в области стратегического управления, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке:

Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что организация добивается самих низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Организации, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть высоко развит.

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае организация должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной организации, даже если цена и достаточно высокая. Организации, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения научных разработок, иметь отличную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий организации на выбранном рыночном сегменте. В этом случае организация досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенного типа продукции. В этом случае организация может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что организация должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются базисными, или эталонными.[3] Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4)положение фирмы внутри отрасли; 5) технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли.

Что касается рынка, то организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

Стратегия усиления позиции на рынке, при которой организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном организацией рынке.

**2.Стратегическое управление персоналом.**

Главным, как доказано современной теорией и практикой, является человеческий фактор. Он кроется в человеке, который осуществляет это стратегическое [**управление**](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie), и в организации использования человеческих ресурсов. Здесь следует отметить, что современные наработки в сфере стратегического [**управления**](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) связаны с бизнесом, коммерцией.

* Под [**управлением**](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) вообще понимают деятельность руководителей организаций и [**персонала**](http://www.uprperson.ru/keywords/personal) [**управления**](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie), связанную с обеспечением максимально эффективного использования ресурсов при решении задач и достижении определенных целей. Достижение этих целей связано с функционированием и решаемыми задачами, которые составляют содержание стратегического [**управления**](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) .  
  Задача определения стратегического управления кадрами ( стратегического кадрового менеджмента – СКМ) может состоять в построении модели, позволяющей выделить эти законы. Слмедовательно, предметом интересов СКМ являются законы (закономерности), принципы, цели, структуры и т. п., определяющие механизмы стратегического [**управления**](http://www.uprperson.ru/keywords/upravlenie) [**кадрами**](http://www.uprperson.ru/keywords/kadry).

Ак

Сущность стратегического менеджмента персонала состоит, в ответе на три важнейших вопроса [1]:

* 1. Где в данный момент находится организация и ее персонал?
* 2. В каком направлении должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией организации?
* 3. Как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи организации в будущем?
* Ответы на эти вопросы удачно дает обучающая модель управления персоналом

**2.1 Поэтапное внедрение стратегической модели**

Встраивание обучающей модели стратегии в процесс стратегического планирования и управления, следуя логике «кривой обучения», должно проходить постепенно, по этапам. На первом этапе вырабатывается концепция, и на ее основе — общая корпоративная стратегия, имеющая экономическое содержание [2]. В ее составе будет присутствовать портфельная стратегия и конкурентная стратегия. Портфельная раскроет будущий продуктовый набор с сопровождающими характеристиками: границы рынка, потребители, технологии, вектор роста, конкурентное преимущество, синергизм, стратегическая гибкость. Конкурентная стратегия определит скорость роста, дифференциацию рынка, дифференциацию товаров и факторы успеха в каждом направлении, а также будущую конкурентную позицию предприятия.

С точки зрения обучающей модели на первом этапе будут достигнуты следующие результаты:

* формируется представление о стратегии предприятия и технологии ее разработки;
* с помощью оценочно-обучающих методов и моделей диагностируются «стратегические» способности каждого участника, его будущее поведение;
* диагностика позволяет выработать и применить методы управления изменениями и преодоления возможного им сопротивления;
* в результате формируется работоспособный коллектив (группы), способный предлагать и внедрять стратегические изменения;
* повышается потенциал и гибкость предприятия за счет нахождения новых внешних (потребителей, рынков) и внутренних возможностей;
* происходит перераспределение ресурсов и усилий на наиболее привлекательные производственно-товарные направления;
* повышается качество принятия управленческих решений, что ведет к снижению проблем в работе предприятия;
* весь производственно-управленческий коллектив сплачивается на выполнение стратегических целей и задач;
* постепенно вырабатывается стратегическое мышление, соответствующая корпоративная культура;
* повышается имидж и привлекательность предприятия;
* предприятие достигает желаемого состояния, растут экономические и финансовые показатели.

На втором этапе предполагается расширить «стратегическую» деятельность предприятия до разработки стратегического плана, основное содержание которого дано нами ранее. При этом в стратегию управления персоналом «встраиваются» наиболее значимые элементы обучающей модели . Стратегическая модель по-прежнему носит экономический характер, но с элементами обучающей модели стратегии. На наш взгляд, эта модель может получить самое широкое распространение в практике работы российских предприятий в ближайшее десятилетие. Об этом можно судить по рассмотренному нами предприятию, где уровень общего менеджмента относительно развит, но знание стратегической модели сравнимо со «здравым смыслом». Стратегия управления персоналом занимает подчиненное положение по отношению к общей корпоративной стратегии.

Результаты этапа с позиций теории обучения ожидаются следующие:

* формируются навыки разработки стратегии по основным аспектам деятельности предприятия: производство, техническая база, персонал, финансы, маркетинг, инновации, социальное развитие и др.;
* происходит интеграция и согласование этих аспектов на уровне стратегических решений, в группах, командах;
* появляется организационно-управленческий механизм систематизированного, периодического пересмотра и корректировки стратегий;
* стратегическое мышление становится устойчивой, необратимой формой мотивации и действий персонала;
* в процесс стратегического управления вовлекаются функциональные группы управленческого персонала;
* происходят дальнейшие позитивные изменения в культуре, имидже, привлекательности предприятия, его потенциала и финансово-экономических результатах;
* создаются условия для внедрения наиболее прогрессивной и эффективной обучающей стратегической модели.

На третьем этапе происходит завершение создания стратегической модели на базе теории обучения и компетенции.

Стратегия управления персоналом принимает завершающий характер и становится определяющей (доминирующей) стратегией предприятия — общей корпоративной стратегией. Экономическое содержание стратегии меняется на организационно-управленческое. Такая модель может быть наиболее успешной для государственных или смешанных предприятий, или частных, но со значительной долей государственного или внешнего регулирования: наличие государственных заказов, участие в крупном холдинге... Названные формы существенно ограничивают выбор товарных направлений (при обычной экономической стратегии), и предприятие вынуждено сменить содержание стратегии с экономического на организационно-управленческое. Такие условия характерны и для нашего исследуемого предприятия. Для предприятий описанного типа эта модель, видимо, будет завершающей, а развитие пойдет по пути ее усовершенствования.

Результаты внедрения модели предполагаются следующие:

* меняется направленность стратегических решений и их объектов с производственно-экономической сферы на сферу управления персоналом;
* экономические цели меняются на цели достижения нужной компетенции персонала;
* залогом успеха и развития компетенций становится непрерывное двухуровневое обучение работников всех категорий;
* постоянно нарабатывается стратегический опыт и совершенствуется стратегическое планирование;
* предприятие принимает все более рискованные, но обоснованные и эффективные решения;
* для повышения гибкости и удовлетворения потребностей развития постоянно имеется набор «запасных» вариантов диверсификации и развития;
* центр внимания руководства и управления перемещается с анализа внешней среды на поиск внутренних возможностей развития и использования компетенции персонала;
* снижаются контрольные функции и соответствующие затраты, так как их эффективность контролирует сама система управления;
* внешние проблемы с конкурентами, клиентами и поставщиками сводятся к минимуму за счет авторитета предприятия и реального управления своим окружением;
* одновременно снижаются многие внутренние производственные, технические, финансовые, социальные и другие проблемы за счет более качественного исполнения функций;
* усиливается роль творческих проблем «человеческого» характера: развитие творчества, мотивация труда, принятие трудовых решений, оппонирование вариантов, отбор и экспертиза идей, межличностные отношения и т. д.;
* каждый работник трудится «в удовольствие», получая достойное вознаграждение;
* достигается оптимальная экономическая эффективность;
* предприятие становится центром компетенции, обмена и распространения опыта.

Завершая хронологию моделей стратегического управления, следует назвать и последнюю, более высокого уровня модель инновационного типа. Условия применения и технология ее разработки кратко описаны в [2]. Краткий литературный обзор подходов к управлению персоналом организации выявил многообразие и в основном несовершенство этих методик в свете наиболее распространенных взглядов на стратегические процессы.

Среди последних наибольшее внимание исследователей привлекает «обучающая модель стратегии», наиболее близко примыкающая к объекту исследования — персоналу организации. Однако отсутствие материала о возможной формализации процесса обучения выдвигает задачу интеграции обучающей модели в более формализованный процесс стратегического анализа, по методике И. Ансоффа. [3].

1. **Вывод.**

В теоретической части рассмотрена неразрывная связь стратегического управления организацией и стратегического управления персоналом. В качестве модели управления персоналом выбрана наиболее перспективная обучающая модель стратегического управления персоналом. Показано что модель управления персоналом органически ложится на основные этапы стратегического управления организацией.

**П1. Практическая часть курсовой работы.**

**П1.1 Пример разработки стратегии организации**

**П1.2 Структура организации:**

|  |
| --- |
| **Генеральный**  **директор** |

|  |
| --- |
| **Заместитель**  **Генерального директора** |

|  |
| --- |
| **Финансовый**  **Директор** |

|  |
| --- |
| **Коммерческий**  **директор** |

|  |
| --- |
| **Главный Бухгалтер** |

|  |
| --- |
| **Начальник**  **Отдела** |

|  |
| --- |
| **Менеджеры по работе с клиентами** |

**П1.3 Миссия организации, выработка стратегии и средств ее реализации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Миссия**  **организации** |  | **Цели**  **организации** |

|  |
| --- |
| **Анализ и оценка**  **внешней среды** |

|  |
| --- |
| **Обследование сильных и слабых**  **сторон** |

|  |
| --- |
| **Контроль организации и оценка стратегии** |

|  |
| --- |
| **Выбор стратегии** |

|  |
| --- |
| **Реализация стратегии** |

|  |
| --- |
| **Анализ стратегических альтернатив** |

|  |
| --- |
| **Тактика** |

|  |
| --- |
| **Политика** |

|  |
| --- |
| **Правила** |

|  |
| --- |
| **Процедуры** |

**П2. Создание стратегии системы обучения и развития персонала**

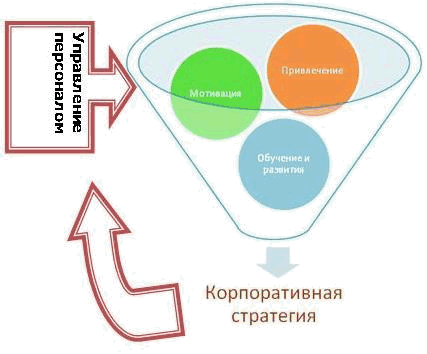
**Бизнес стратегия**

Разработанная стратегия должна включать в себя стратегию управления персоналом, так как персонал является:  
1. одним из ресурсов компании,  
2. активом, от которого зависит удовлетворение потребности клиентов организации  
3. одной из заинтересованных сторон  
Стратегия управления персоналом должна быть неотъемлемой частью корпоративной стратегии.  
На рисунке 1 представлена **пирамида разработки стратегии компании как дальнейшее развитие алгоритма выработки стратегии, представленного в разделе П 1.**



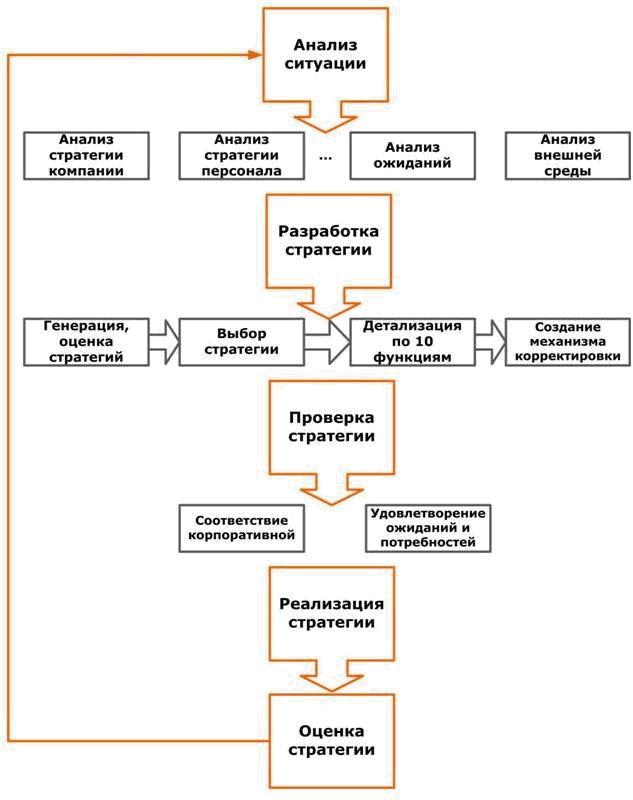
**Рис. 1: Пирамида разработки стратегии организации** /Томпсон А. А, Стрикленд А. Дж,   
Стратегия в области управления персоналом является функциональной стратегией и представляет собой план, как будет строиться управление ресурсом (персоналом) для поддержки стратегии бизнеса.

На рисунке 2 представлена декомпоновка стратегии управления персоналом.



**Рис. 2: Декомпоновка стратегии управления персоналом**

**Как создать стратегию обучения и развития персонала**  
Процесс формирования стратегии обучения и развития персонала представлена на рисунке 3.



**Рис. 3: Формирование стратегии обучения и развития персонала**  
Процесс формирования стратегии состоит 4 основных этапов, каждый из которых, в свою очередь, состоит из ряда основных шагов:

**I. Анализ ситуации**  
Этап анализа ситуации наиболее важный и ключевой. К сожалению, этот этап часто опускается или проводится недостаточно тщательно. Между тем, данный этап обеспечивает 80% успеха стратегии.  
Для анализа ситуации необходимо:  
1. Анализ стратегии компании (бизнес целей компании)  
При анализе стратегии компании наша задача выделить ключевые зоны влияния персонала, как ресурса. То есть выделить зоны, где за конкурентоспособность организации отвечает именно персонал, а не технологии, не маркетинговые решения. Среди этих зон необходимо выделить, какие могут быть покрыты обучением и развитием персонала.  
2. Анализ HR стратегии  
Данный анализ дает понимание, как будет строиться работа с персоналом.

3. Анализ стратегий функциональных подразделений  
Анализ стратегий или черновиков стратегий других подразделений, если они еще в процессе создания, даст понимание, какую поддержку ожидают подразделения от отдела обучения.

4. Анализ потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон: акционеры, клиенты, сотрудники, топ менеджеры, линейный менеджеры

5. Анализ внешней среды:  
1. PEST анализ  
2. Анализ рынка труда  
3. Анализ привлекательности компании, как работодателя  
4. Анализ конкурентов  
5. Анализ лучших практик в обучении персонала, бенчмаркинг  
6. Анализ рынка обучения и развития (поставщики услуг)  
7. Анализ современных тенденции в L&D

6. Анализ конкурентоспособности компании, SWOT анализ: текущие навыки — требуемые навыки  
Когда вы провели и внешний и внутренний анализ, вы можете составить SWOT анализ. Итогом анализа станет ряд стратегий, которые можно взять за основу для следующего шага.

**II. Разработка стратегии**  
1. Генерация стратегий, оценка стратегий  
Задача данного шага — посмотреть, какие стратегии нам точно подходят, какова будет стоимость реализации каждой стратегии и какие результаты принесет нам каждая из них.

2. Выбор стратегии обучения и развития персонала  
Выбранная стратегия должна оптимальным образом способствовать достижению целей и задач компании.

3. Детализация стратегии по 10 ключевым функциям корпоративной системы обучения  
На данном этапе необходимо детализировать стратегию по 10 функциям корпоративной системы обучения:  
1. Управление структурой СКО (системы корпоративного обучения)  
2. Управление учебным планом — планирование обучения и разработка программ обучения

3. Развитие персонала  
4. Взаимодействие с поставщиками услуг корпоративного обучения  
5. Управление бюджетом  
6. Методы обучения и развития  
7. Оценка эффективности системы обучения и развития: ее оперативной деятельности, отдельных программ или совокупности программ.

8. Логистика обучения  
9. Маркетинг системы обучения  
10. Управление процессом обучения

4. Создание механизма корректировки стратегии, разработка альтернативных вариантов развития  
На данном этапе создается механизм регулярного мониторинга соответствия выбранной стратегии и ее составляющих относительно корпоративной стратегии и изменениям окружающей среды.

**III. Проверка стратегии**  
Проверка стратегии:

1. действительно соответствует корпоративной стратегии, интегрирована с другими функциональными стратегиями, помогает достичь организации и каждой ее функциональной единицы своей стратегии  
2. удовлетворяет ожиданиям и потребностям каждой из заинтересованных сторон  
Данный этап позволяет не просто еще раз убедиться в соответствии созданной стратегии обучения и развития стратегии компании и ее подразделений, но ответить на вопрос «КАК?»: как разработанная стратегия поможет компании достичь ее целей. Фактически данный этап помогает оценить эффективность стратегии: если бизнес стратегия будет достигнута, то стратегия обучения и развития была эффективна.

**IV. Реализация стратегии:** организация и контроль исполнения стратегии

**V. Оценка стратегии**  
На какой бы период (долгосрочный или краткосрочный) не создавалась ваша стратегия, она требует промежуточной оценки ее выполнения, эффективности и корректировки, если это необходимо. Регулярная (например, раз в год) оценка стратегии СКО — важный этап. Он позволит понять, что удалось, а что нет, какие факторы помогали \ мешали реализации стратегии. «Работа над ошибками» поможет в новом цикле формирования стратегии.

**Вывод.** В практической части рассмотрена структура организации , ее миссия, выработка стратегии и ее реализация. Так же рассмотрена стратегия обучения и развития персонала.

**Заключение.**

В теоретической части курсовой работы было рассмотрено сущность стратегического управления в организации, этапы развития стратегического управления, структура стратегического управления, что позволяет выделить три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды

- превращение ресурсов в продукт

- передача продукта во внешнюю среду.

В практической части рассмотрено: структура организации, основной состав организации, миссия организации, выработка стратегии и средств ее реализации, так же изображена схема стратегии обучения и развития персоналом.

**Литература**

1. Вашурина Е. В., Вопросы стратегического развития персонала // Университетское управление. 2005. № 4. С. 87-97.  
2. Воробьев А. Д. Технология стратегического управления. Киров: «Полекс», 2007. 150 с.  
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Под ред. Ю. Н. Каптуренского. СПб: «Питер», 1999. 416 с.