

# Понятие и содержание стратегии управления персоналом

# Причины не реализации кадровых стратегий:

- ▶ несогласованность целей корпоративной стратегии с целями стратегии развития человеческих ресурсов
- ▶ противопоставление количественного и качественного подходов, когда менеджеры рассматривают стратегическое планирование развития человеческих ресурсов как некую математическую методику определения потребностей в персонале
- ▶ необъективность оценки внешней среды организации, поверхностный анализ внутреннего потенциала
- ▶ профессиональную некомпетентность менеджеров кадровых служб;
- ▶ не вовлеченность работников в стратегическое планирование, слабую обратную связь

- ▶ **Стратегия управления человеческими ресурсами**  
- это генеральный план действий по достижению устойчивого конкурентного преимущества организации посредством эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменений внешней среды.

*Финансовая стратегия →*

*Маркетинговая стратегия →*

*Стратегия управления персоналом →*

*Информационная стратегия ...*

# Взаимосвязь стратегии УЧР с этапами жизненного цикла организации

Этап жизненно го цикла	Требуемые характеристики	Практика управления человеческими ресурсами
Фаза создания	Работники должны быть мотивированными, компетентными, инициативными, ориентированными на долговременную работу в компании	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поиск, отбор и расстановка сотрудников. Главная задача — привлечь высококомпетентных специалистов, в которых организация действительно нуждается.</li><li>2. Разработка и внедрение регламентов и процедур кадрового менеджмента.</li><li>3. Обучение новых работников, линейного менеджмента.</li><li>4. Формирование командного духа</li></ol>
Фаза развития	Работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Рост инвестиций в персонал для его удержания на основе мотивации и стимулирования труда.</li><li>2. Формирование корпоративной культуры и системы внутрифирменных коммуникаций. Вовлеченность работников в управление. Корпоративное развитие персонала: акцент на повышение квалификации</li></ol>

## (продолжение)

Этап жизненного цикла	Требуемые характеристики	Практика управления человеческими ресурсами
Фаза зрелости	Работники нацелены на инновации и результат, мотивированы на развитие компетенций и преданность компании	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Оптимизация структуры и численности персонала.</li><li>2. Децентрализация управления и делегирование полномочий.</li><li>3. Социальное партнерство.</li><li>4. Совершенствование компенсационной политики на основе оценки заслуг работников и стажа работы в организации.</li><li>5. Улучшение условий труда.</li><li>6. Планирование карьеры сотрудников и подготовка резерва</li></ol>
Фаза спада	Большое значение приобретают социальные меры защиты работников в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Проведение кадрового аудита и антикризисных мероприятий</li><li>2. Оптимизация системы оплаты и стимулирования труда сотрудников.</li><li>3. Сокращение социальных и обучающих программ.</li><li>4. «Селекция» наиболее квалифицированных работников</li></ol>

# Процесс разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами

- 1) определение стратегических целей исходя из сформулированной миссии компании
- 2) проведение SWOT-анализа внутренней и внешней среды для выявления ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
- 3) разработка стратегии
- 4) реализация стратегии – разработка планов мероприятий для успешного выполнения стратегии
- 5) контроль и оценка стратегии (при необходимости ее коррекция)

# Примеры формулировки миссии и ценностных ориентиров:

- ▶ «Создание высокопрофессионального и преданного коллектива, обеспечивающего стратегический успех и конкурентоспособность нашей компании»:
- ▶ нам важны готовность сотрудников к развитию и желание изменений;
- ▶ каждый сотрудник – свободный человек, и мы уважаем его свободу выбора работать с нами;
- ▶ мы создаем достойные условия труда для сотрудников;
- ▶ мы достигаем успеха не за счет сотрудников, а вместе с ними;
- ▶ мы обеспечиваем социальную защищенность работников фирмы;
- ▶ мы создаем условия для личностного и профессионального роста сотрудников и их самореализации;
- ▶ мы стремимся выработать жизненно важные решения вместе с сотрудниками.

# Факторы, оказывающие влияние на систему управления человеческими ресурсами:

## Внутренняя среда

- ▶ Высшее руководство (совет директоров, коллегиальный исполнительный орган и т. п.)
- ▶ Корпоративная культура
- ▶ Управленческая команда (HR-менеджмент)
- ▶ Информационные технологии
- ▶ Кадры
- ▶ Финансы и др.

## Внешняя среда

- ▶ Политическая система
- ▶ Правовая система
- ▶ Институциональная среда (глобальная и локальная)
- ▶ История развития и особенности культуры
- ▶ Макроэкономическая ситуация и экономическая политика
- ▶ Национальная идеология и др.



# SWOT-анализ кадровой политики

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- ▶ Strengths (сильные стороны),
- ▶ Weaknesses (слабые стороны),
- ▶ Opportunities (возможности),
- ▶ Threats (угрозы).

Другими словами, нужно дать ответы на следующие вопросы:

- ▶ • Обладает ли организация качественными человеческими ресурсами как конкурентным преимуществом для успешной реализации принятой бизнес-стратегии?
- ▶ • Каковы сильные стороны нашего персонала по сравнению с персоналом конкурентов?
- ▶ • Каковы слабые стороны персонала и как их устранить?

# SWOT-анализ кадровой политики

## Сильные стороны

- ▶ Тесно взаимосвязана со стратегией компании
- ▶ Управление персоналом при тесном взаимодействии руководства компании, отдела управления персоналом и руководителей структурных подразделений
- ▶ Качественное формирование персонала с высшим образованием и рациональное использование человеческих ресурсов
- ▶ Профессиональное развитие ключевых сотрудников в области эксплуатации и обслуживания
- ▶ Команда молодых специалистов
- ▶ Строгое соблюдение ТК РФ

## Возможности

- ▶ Долгосрочная поддержка развития персонала со стороны торговых линий
- ▶ Узкая специализация персонала
- ▶ Выход на внешний рынок

# SWOT-анализ кадровой политики

## Слабые стороны

- ▶ Не сформирован кадровый резерв компании на продвижение на руководящие должности
- ▶ Нет системности в обучении и профессиональном развитии всего персонала
- ▶ Недостаточно мотивационных мероприятий для поддержания лояльности и приверженности всего штата сотрудников

## Угрозы

- ▶ Подвержена влиянию тенденций рынка
- ▶ Усиление конкуренции на рынке эксплуатации и обслуживания

# Кадровый аудит

- ▶ Кадровый аудит - это анализ качественного состава наличных человеческих ресурсов для оценки их соответствия или несоответствия поставленным стратегическим целям организации.

## Включает:

- ▶ оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления
- ▶ оценку соответствия уровня подготовки персонала требованиям деятельности организации
- ▶ анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам
- ▶ оценку текучести персонала

# Проекты кадровых стратегий:

- ▶ стратегия развития трудовых отношений
- ▶ стратегия лояльности
- ▶ стратегия оптимизации трудовых ресурсов
- ▶ стратегия развития персонала
- ▶ стратегия управления изменениями
- ▶ стратегия вознаграждений
- ▶ стратегия оптимизации кадрового потенциала
- ▶ стратегия развития человеческих ресурсов
- ▶ антикризисная стратегия управления человеческими ресурсами

# Система сбалансированных показателей (ССП; BSC, Balanced Scorecard)

- ▶ – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности через оптимально подобранные показатели, отражающие как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности компании; это методика доведения согласованных стратегических целей компании в области финансов, маркетинга, бизнес-процессов и персонала до всех уровней организации

# Система сбалансированных показателей

Перспектива	Составляющая	Расшифровка	Пример
F-Финансы Financial	Финансовая составляющая	Финансовые показатели оценивают экономические последствия принятых решений	Динамика прибыли компании, доходность занятого капитала, величина добавленной стоимости и пр.
C — Клиент Customer	Клиентская составляющая	Показатели результатов деятельности компании в целевом сегменте рынка	Доля целевого сегмента рынка, объем продаж, увеличение клиентской базы, удовлетворенность клиентов и пр.

# Система сбалансированных показателей

Перспектива	Составляющая	Расшифровка	Пример
I — Бизнес-Процессы Internal-processes	Составляющая внутренних бизнес-процессов	Создание новых и доведение до совершенства имеющихся процессов для удовлетворения потребностей клиентов и ожиданий акционеров	Уменьшение времени бизнес-процессов, снижение издержек, повышение качества
L - Персонал и системы Innovation growth	Составляющая обучения и развития персонала	Определение инфраструктуры для обеспечения долговременного роста и совершенствования	Производительность персонала, текучесть персонала, величина инновационного потенциала, уровень



# Кадровая политика

- ▶ Кадровая политика включает систему правил и норм, определяющих взаимоотношения людей и организации. Другими словами, она представляет собой совокупность мероприятий, которые реализуются в области трудовых отношений для достижения поставленных организационных целей в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства и видением руководства.

**СУЧР – это совокупность решений и действий относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений в среднесрочной и долгосрочной перспективе с учетом стратегии развития организации**

**Успех реализации СУЧР определяется следующими условиями:**

- ▶ четкостью и реальностью поставленных целей исходя из миссии и корпоративных бизнес-задач организации, объективного анализа внешней среды и оценки внутреннего потенциала;
- ▶ конкретностью и последовательностью организационных планов реализации стратегии, обеспеченностью их всеми видами ресурсов;
- ▶ профессионализмом управленческих кадров как разработчиков и организаторов претворения в жизнь намеченных программ действий;
- ▶ участием сотрудников в разработке и выполнении стратегических планов, т.е. их ориентацией на овладение новыми знаниями, умениями, способностями для повышения профессионального мастерства, материального благосостояния и саморазвития;
- ▶ контролем и оценкой социально-экономической эффективности стратегии.