

Кадровая стратегия и кадровая политика организации

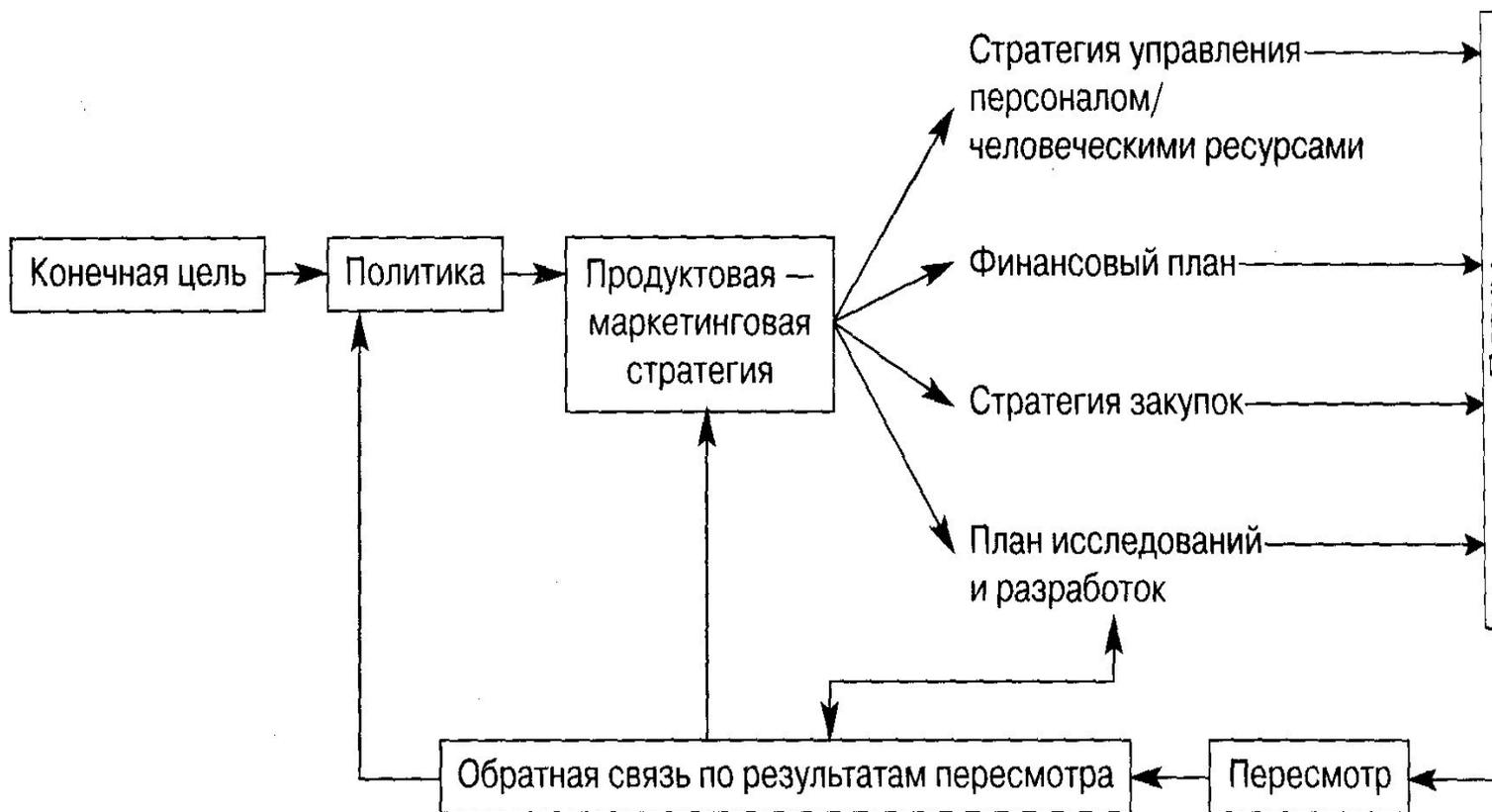
Изучаемые вопросы:

1. Понятие и этапы формирования кадровой стратегии
2. Взаимосвязь кадровой стратегии с общей стратегией организации
3. Сущность и особенности разработки кадровой политики
4. Структура затрат на управление персоналом

Кадровая стратегия – это набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом с учетом стратегии бизнеса, организационной структуры, кадрового потенциала и кадровой политики.

Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития компании и носит долгосрочный характер.

Рис. 2.1. Кадровая стратегия в контексте процесса корпоративного планирования



Типы общих стратегий

Концентрированного роста

- Захват рынка
- Развитие рынка
- Развитие продукта

Интегрированного роста

- Прямая вертикальная интеграция
- Обратная вертикальная интеграция
- Горизонтальная интеграция

Диверсифицированного роста

- Концентрическая диверсификация
- Горизонтальная диверсификация
- Конгломеративная диверсификация
- Совместное предприятие

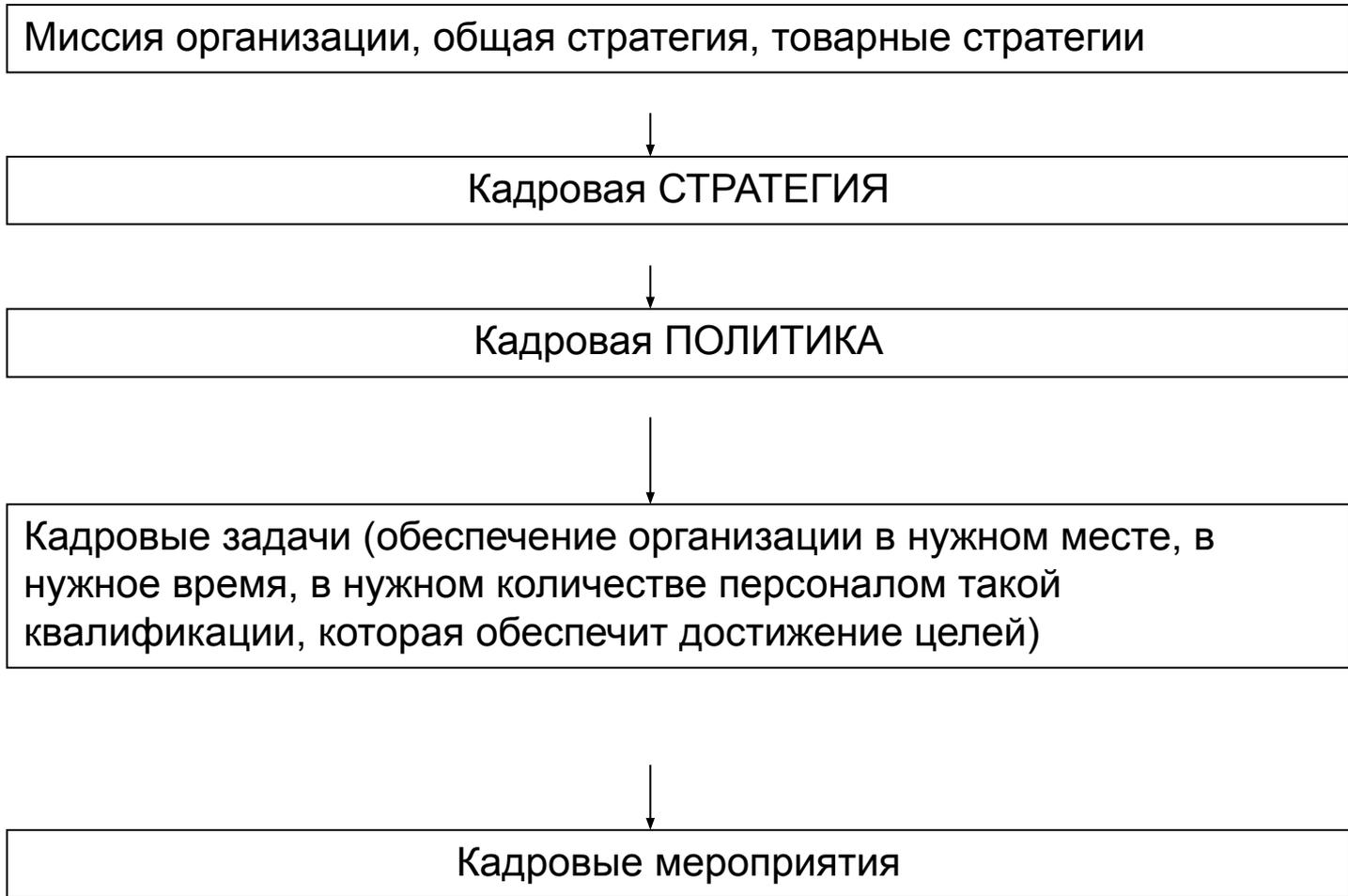
Сокращения

- Сокращение издержек
- Отторжение
- Ликвидация

Название	Целевое назначение
Прямая вертикальная интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
Обратная вертикальная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
Развитие продукта	Стремление увеличить объём реализации через улучшение или модификацию своего продукта
Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с профилем бизнеса
Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объёма реализации
Отторжение	Продажа отделения или целой организации
Ликвидация	Продажа всех активов организации
Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типов стратегии

- **Примеры стратегических целей управления персоналом**

- • Обеспечение потребности организации в персонале на ближайшие 5 лет (как в количественном отношении, так в отношении определенных категорий персонала).
- • Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях.
- • Высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях.
- • Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирования высокой внутренней динамики кадров.
- • Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.
-
- • Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен



ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ

Общие стратегии и требования к управлению персоналом организации

Тип стратегии	Характеристики для реализации	Этапы цикла управления персоналом
<p>Предпринимательская стратегия. Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки</p>	<p>Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовые рисковать, не боящиеся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<p>а) Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти па риск и доводить дело до конца. б) Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. в) Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. г) Развитие личности - неформальное, ориентированное на наставника. д) Планирование перемещений: в центре - интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника.</p>
<p>Стратегия динамического роста. Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля и как основа дальнейшего развития фирмы</p>	<p>Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими</p>	<p>а) Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. б) Вознаграждения: справедливые и беспристрастные. в) Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. г) Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. д) Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>

<p>Стратегия прибыльности. В центре внимания - сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Внимание на критерии количества и эффективности; сроки - кратковременные, результаты - при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости</p>	<p>а) Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жестки. б) Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости. в) Оценка: узкая, ориентирована на результат, тщательно продуманная. г) Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты - в узкой области</p>
<p>Стратегия круговорота (циклическая). Основное - спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала - довольно угнетенное</p>	<p>Сотрудники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	<p>а) Требуются разносторонне развитые работники. б) Оплата - система стимулов и проверки заслуг. в) Оценка - по результату. г) Обучение - большие возможности, но тщательный отбор претендентов. д) Продвижение - разнообразные формы</p>

<p>Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работающих - насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей</p>	<p>Требуются сотрудники на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме. Особой потребности в кадрах нет, потребности в наборе - тоже</p>	<p>а) Набор служащих - маловероятен из-за сокращения штатов. б) Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. в) Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. г) Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости. д) Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют возможность продвижения</p>
--	---	---

Особенности кадровых стратегий при реализации общих стратегий организации

Общая стратегия	Цели кадровой стратегии	Особенности реализации кадровой стратегии
Интенсивный рост: развитие рынка	Формирование команды «развития рынка» развитие кадрового потенциала службы маркетинга и продаж	Разработка новой кадровой политики, возможна разработка стандартов новых должностей, обеспечение подбора, адаптации, мотивации, оценки и развития команды нового филиала, торгового представительства и т.д. Возможен подбор персонала в отдел маркетинга и продаж, обучение персонала данных подразделений
Интенсивный рост: развитие продукта	Развитие кадрового потенциала сотрудников производственных, маркетинговых, сбытовых, конструкторско-технологических служб, формирование команды «развития продукта»	Разработка новой кадровой политики, обеспечение эффективной командной работы по модификации продукта, мотивация, оценка, обучение сотрудников производственных, маркетинговых, сбытовых, конструкторско-технологических служб, привлеченных в проект «развития продукта»
Интеграция: слияние, поглощение	кадровая поддержка создания новой структуры кадров, обеспечение лояльности к новой организационной культуре	Разработка новой кадровой политики, оценка персонала, оптимизация численности, мотивация, «ответственное» высвобождение, разработка стандартов новых должностей, набор, отбор, адаптация сотрудников, в том числе и новой службы персонала, формирование новых стандартов организационной культуры
Интеграция: совместное предприятие, стратегический альянс	Выработка общих принципов кадровой стратегии и кадровой политики предприятий, входящих в СП или в СА, изменение бизнес-процессов управления персоналом всех уровней	дополнение существующей структуры головного предприятия группой стратегического кадрового аудита, единая система кадровой отчетности, экономическое обоснование локальных изменений в структуре кадров, изменение стандартов управления персоналом всех уровней, диагностика лояльности, разработка коммуникационных мероприятий для команды управления персоналом организаций альянса, ротация кадров, внутренние стажировки, локальные изменения в структуре кадров, создание корпоративного университета
Диверсификация: производство нового продукта для нового или уже занятого рынка	Кадровая поддержка создания нового или расширения уже имеющегося направления бизнеса	Разработка новой кадровой политики, возможна разработка стандартов новых должностей, обеспечение подбора, адаптации, мотивации, оценки и развития вновь принятых сотрудников, обучение персонала

Варианты стратегий интеграции и особенности кадровых стратегий

	оргструктура системы УП	Информационно-методическое обеспечение	Методы УП	Функции УП
Совместное предприятие	создание новой оргструктуры УП	Единая информационная система управления персоналом, методика оптимизации структуры кадров, модель единого электронного документооборота,	Административные: создание единых стандартов управления персоналом первого уровня Социально-психологические: диагностика лояльности персонала, профилактика конфликтов, мероприятия по командообразованию для новой службы управления персоналом	создание единой кадровой стратегии и политики, реинжиниринг бизнес процессов управления персоналом всех уровней, оптимизация штатной и функциональной структуры кадров
Стратегический альянс	дополнение существующей структуры головного предприятия группой стратегического кадрового аудита	Единая система кадровой отчетности, экономическое обоснование локальных изменений в структуре кадров	Административные: изменение стандартов управления персоналом всех уровней. Социально-психологические: диагностика лояльности, разработка коммуникационных мероприятий для команды управления персоналом организаций альянса	выработка общих принципов кадровой стратегии и кадровой политики, изменение бизнес-процессов управления персоналом всех уровней ротация кадров, внутренние стажировки, стратегический кадровый аудит, локальные изменения в структуре кадров
Частичное инвестирование	изменения отсутствуют	Экономическое обоснование изменения функциональной и штатной структуры кадров	Административные: изменение стандартов должностей Экономические: внедрение новых форм оплаты труда	Изменение функциональной и штатной структуры кадров, изменение системы вознаграждения
Технологическое участие	создание в структуре отдела персонала группы развития	разработка обоснования привлечения новых штатных или внештатных сотрудников для инновационных проектов	Социально-психологические: обеспечение включения команды новых сотрудников в организационную культуру компании.	Ротация, обучение, оценка сотрудников
Лицензирование	изменения отсутствуют		Административные: разработка стандартов новых должностей	Обучение, оценка персонала

Период и вид управления	Составляющие кадровой стратегии					
	Кадровая политика	Набор и отбор персонала	Адаптация персонала	Мотивация персонала	Оценка персонала	Развитие персонала
Стратегическое (длительная перспектива)	Определение целей, принципов управления персоналом, выбор методов работы с персоналом.	Определение численности и характеристик работников, требующихся организации на длительную перспективу. Выбор критериев и методов отбора персонала.	Выявление требований и желаемых результатов адаптации со стороны работника и со стороны организации	Выделение подсистем материального и нематериального стимулирования, выбор системы оплаты труда, системы премирования	Определение объектов и параметров оценки на длительную перспективу, выбор методов и формата организации оценочных процедур.	Развитие способностей имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях.
Тактическое (среднесрочный период)	Формулирование кадровой политики, которую планируется осуществить в рамках генеральной стратегии, мониторинг соответствия кадровой политики стратегии.	Разработка плана набора и отбора персонала.	Определение системы мероприятий, обеспечивающих индивидуальную и командную адаптацию, разработка планов адаптации по категориям персонала.	Разработка план развития системы материальных и нематериальных стимулов. Формирование компенсационного пакета.	Создание обоснованной системы оценок текущих условий и потенциала, обеспечивая связь оценки с мотивацией персонала	Разработка плана развития персонала во взаимосвязи с этапами реализации стратегии. Разработка системы обучения работников.

Обучение и мотивация в рамках реализации инновационной стратегии организации



Политика — это заявление о намерениях или правилах поведения, которые планируется осуществить в рамках организации.

Политика констатирует не то, что составляет планы организации (то есть объективные цели), а то, как организация собирается достичь поставленных целей.

Кадровая политика представляет собой систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов, правил, норм и критериев работы с кадрами, принятых в компании и соответствующих стратегии бизнеса.

«Кадровая политика – совокупность различных аспектов политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем" (Ротвелл Ш. Объединение элементов кадровой политики компании. - Управление кадрами, ноябрь 1984).

Разновидности понимания кадровой политики (ВЫБЕРИТЕ КОРРЕКТНОЕ ПОНИМАНИЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УЧР):

1. Система неформальных убеждений руководителей и сотрудников о нормах и правилах работы с персоналом. «Наша кадровая политика такова, что мы принимаем на работу людей исключительно с высшим образованием»
2. Детализированное описание системы работы с персоналом в части его формирования, развития и стабилизации (Многостраничный документ, определяющий мероприятия по отбору, развитию, мотивации, оценке и т.д. персонала в долгосрочной перспективе)
3. Краткое, носящее декларативный характер заявление, определяющее ведущие ценности, нормы и принципы работы с персоналом в долгосрочной перспективе.

В кадровой политике отражаются принципы:

1. Легитимности и открытости для общества
2. Информационной обеспеченности персонала
3. Продвижения по иерархии управления
4. Поощрения и наказания
5. Участия персонала в управлении
6. Оценки персонала и контроля за его деятельностью

обеспечение
возможности для
служебного роста
работникам, имеющим
достаточный уровень
квалификации

Избежание при приеме на
работу и продвижении по
службе дискриминации по
таким основаниям, как пол,
этническое происхождение,
вероисповедание,
матримониальный статус,
возраст или физические
недостатки

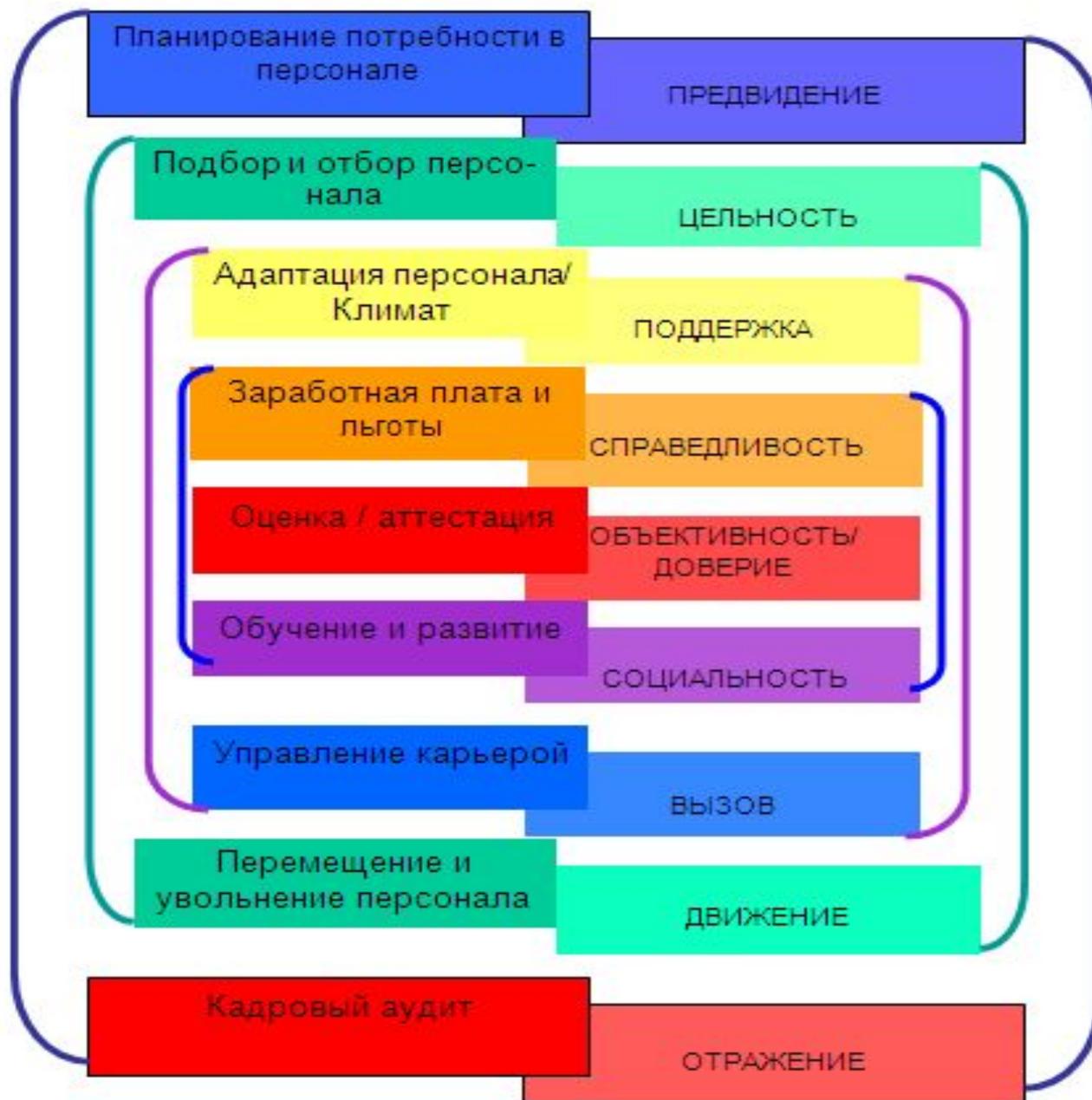
предоставление
работникам
гарантий занятости

Социальные декларации кадровой политики

Проведение
консультаций с
представителями
персонала по всем
вопросам условия
работы и состояния
рабочей среды

Установление определенного
порядка действий при
сокращении штатов (вследствие
ликвидации рабочего места или
отсутствия рабочих заданий),
увольнениях и при рассмотрении
жалоб на руководство со стороны
работников.

Обеспечение
возможностей для
профессиональной
переподготовки и
приобретения новых
профессиональных
навыков



Приоритеты кадровой политики по функциональным областям УЧР



Место кадровой политики в процессе разработки кадровой стратегии

Укрупненные этапы ЖЦО	Этапы ЖЦО (по И.К.Адизесу)	Бизнес-процессы верхнего уровня (в т.ч. бизнес-процессы управления персоналом)
Рост	Зарождение	Создание и становление неформальной команды бизнес-проекта
	Младенчество	
	Вперед и больше	Формирование организационной структуры (кадровое администрирование)
	Юность	Ижиниринг бизнес-процессов (выделение функции «Управление персоналом», разработка должностных инструкций, постановка системы отбора, материальной мотивации и обучения)
Зрелость	Расцвет	стратегическое управление, внедрение информационной системы управления организацией (разработка кадровой политики, кадровое планирование, формализация оценки, внедрение KPI)
	Стабилизация	реинжиниринг бизнес-процессов, проектное управление (нематериальная мотивация, оценка личностного потенциала, работа с кадровым резервом, резервом талантов, профориентация, разработка моделей компетенций, планирование высвобождений, стратегический кадровый план
	Аристократизм	реструктуризация, внедрение системы менеджмента качества, формализация организационной культуры
Старение (патологическая стадия)	Бюрократизм	
	Салем-сити	

Недостатки кадровой политики, основанной на идеологии HRM

- Смешивание процессов директивного управления (управления эффективностью производства, контроля за качеством и т.д.) с традиционным управлением персоналом бросает тень на управление персоналом, что приводит к снижению его значимости.
- Этот более широкий, ориентированный на менеджмент подход к HRM может привести к тому, что работники будут воспринимать HRM лишь как средство, призванное заставить их больше работать за меньшее вознаграждение.
- От сотрудников ожидают, что они будут проявлять преданность своей компании.
- В бизнесе, имеющем мощную корпоративную культуру, вы рискуете не разглядеть индивидуальность работника.
- Применение новых подходов к HRM требует компетентных, подготовленных и преданных менеджеров. В реальности многие исполнители просто не подходят для решения подобных задач.
- Гуманистические принципы УЧР не всегда ведут к росту производительности труда
- Индивидуализация подходов к УЧР требует дополнительных затрат

Кадровое планирование

```
graph TD; A[Кадровое планирование] --> B[•Потребность в персонале  
•Использование персонала  
•Затраты на персонал  
•Оптимальный состав персонала  
•Сохранение персонала  
•Сокращение и перемещение персонала  
•Набор персонала  
•Оценка персонала  
•Развитие персонала];
```

- Потребность в персонале
- Использование персонала
- Затраты на персонал
- Оптимальный состав персонала
- Сохранение персонала
- Сокращение и перемещение персонала
- Набор персонала
- Оценка персонала
- Развитие персонала

Структура подсистемы кадрового планирования

Структура затрат на управление персоналом:

- Основная и дополнительная заработная плата
- Отчисления на социальное страхования
- расходы на командировки и служебные разъезды
- Расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации
- Доплаты на общественное питание, жилищно-бытовое обслуживание, культурное, физическое воспитание, здравоохранение, отдых, обеспечение детскими учреждениями, приобретение спецодежды
- Расходы на поиск, отбор, найм персонала
- Расходы на охрану труда
- расходы на организацию рабочих мест, создание комфортных условий труда