

***Кадровая политика и кадровое планирование***

**Тема 2. Разработка системы стратегического управления персоналом и ее связь со стратегией развития организации**

Коковихин Александр Юрьевич  
заведующий кафедрой Экономики труда и  
управления персоналом

## ***Кадровая политика - Литература***

- 1) Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджан. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 444 с.
- 2) Артамонова М.В., Василюк Т.Н., Колосова Р.П., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. – М.: Инфра-М, 2009. – 896 с.
- 3) Власова В.М., Журавкова И.В., Крылов Э.И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: Учебное пособие для вузов. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 272 с.
- 4) Вучкович-Стадник А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Эксмо, 2008.
- 5) Злоказов Ю.И., Хруцкий В.Е. Управление производительностью труда: Нормативный подход. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 160 с.
- 6) Ковалев, С. В. Управление качеством работы персонала : учеб.-практ. пособие / С. В. Ковалев. - М. : Альфа-Пресс, 2009. - 382 с.
- 7) Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии / В.В. Кокшарова: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2003. – 236 с.

## ***Кадровая политика – Web-ресурсы***

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».

<http://www.hr-journal.ru> – Журнал «Работа с персоналом» раздел «Корпоративная (Организационная) культура».

<http://www.hr-portal.ru> – Сообщество HR-менеджеров.

<http://orgdevelopment.ru> – Сайт, посвященный проблемам организационного развития

<http://www.kadrovik.ru> – электронный журнал, посвященный практике применения современных кадровых технологий

[www.delo-press.ru/magazines/staff](http://www.delo-press.ru/magazines/staff) – кадровая служба и управление персоналом предприятия

<http://kapr.ru> – электронный журнал «Кадры предприятия»

## ***Стратегическое управление***

**Стратегическое управление** – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

## ***Стратегическое управление***

Основными принципами стратегического управления являются:

- долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений, □ направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуги, технологии, персонала и т. д.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала;
- первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней среды;
- альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации;
- осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

## ***Этапы стратегического управления***

1. Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей.
2. Определение миссии (предназначения) организации, стратегических целей и задач их выполнения.
3. Формулирование и выбор стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности.
4. Эффективная реализация стратегий, выполнение намеченного стратегического плана.
5. Оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии, корректировка направлений деятельности и методов ее осуществления.

## ***Три сложившихся типа организаций***

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированности технологий и продуктов.

## ***Взаимосвязь общей стратегии организации и стратегии управления персоналом***

<b>Тип стратегии организации</b>	<b>Стратегия управления персоналом</b>	<b>Составляющие стратегии управления персоналом</b>
<p><b>Предпринимательская стратегия</b> Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки</p>	<p>Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.</li> <li>2. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника.</li> <li>3. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.</li> <li>4. Развитие личности — неформальное, ориентированное на наставника.</li> <li>5. Планирование перемещений: в центре — интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</li> </ol>



## ***Взаимосвязь общей стратегии организации и стратегии управления персоналом***

<p><b>Стратегия динамического роста</b>          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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.</li> <li>2. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные.</li> <li>3. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.</li> <li>4. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.</li> <li>5. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</li> </ol>
<p><b>Стратегия прибыльности</b>          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>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки — кратковременные; результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости служащих</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жестки.</li> <li>2. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости.</li> <li>3. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.</li> <li>4. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области</li> </ol>

## **Взаимосвязь общей стратегии организации и стратегии управления персоналом**

<p><b>Ликвидационная стратегия</b> Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников – насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей</p>	<p>Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набор служащих – маловероятен из-за сокращения штатов.</li> <li>2. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.</li> <li>3. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.</li> <li>4. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.</li> <li>5. Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют возможность продвижения</li> </ol>
<p><b>Стратегия круговорота (циклическая)</b> 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>Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Требуются разносторонне развитые работники.</li> <li>2. Оплата – система стимулов и проверки заслуг.</li> <li>3. Оценка – по результату.</li> <li>4. Обучение – большие возможности, но тщательный отбор претендентов.</li> <li>5. Продвижение – разнообразные формы</li> </ol>