



Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ

Лекция 6-СМ

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами организаций

10 октября 2016 года

Профессор Фомин Александр Анатольевич,
33м, студентки Лысова Дарья,
Шлёнская Анастасия,
Мазалёва Ксения

Стратегическое управление в HR-менеджменте (Д. Лысова)



Быть стратегическим – означает согласовывать задачи и инициативы HR с организационными целями и стратегией.



■ Стратегическая роль требует, чтобы HR был проактивным и уделял основное внимание будущему, внося свой вклад в формирование бизнес стратегии организации и создание планов и программ по развитию трудовых ресурсов в соответствии с данной стратегией.



Структурная организация

- Организационные лидеры должны четко определиться в том, чего они ожидают от HR, в том числе, определить приоритетные направления деятельности, необходимо стимулировать специалистов HR и линейных менеджеров совместно работать над разрешением возникающих у персонала вопросов.



Оперативное или стратегическое управление персоналом

- Оперативный HR – это первая линия контактов с самыми важными потребителями HR – сотрудниками компании. Оперативный HR играет основополагающую роль в реализации HR-стратегий.

HR может стратегически развиваться, только в том случае, если специалисты в области HR :

Понимают бизнес

Постоянно
совершенствуются

Твердо знают
основные
принципы HR

Управляют
организационной
культурой

Налаживают
доверительные
взаимоотношения
между отделами в
организации

Заключение

- Функция HR для организации всегда являлась и будет являться стратегической. Другое дело, что эта роль традиционно выполнялась «топ-менеджментом» без участия HR-отдела.



A word cloud centered on the text "Human Resources". The words are arranged in various orientations and sizes, with the largest words being "Human" and "resources". Other prominent words include "modern", "require", "contribute", "creativity", "people", "correct", "programs", "hiring", "engaged", "examples", "ethics", "traditional", "depending", "diversity", "social", "macro-economics", "firing", "strategic", "economy", "organizational", "organization", "research", "usage", "function", "culture", "training", "production", "capital", "referred", "typically", "corporate", and "individuals". The background is a gradient from light green at the top to light orange at the bottom.

Human
resources

modern
require
contribute
creativity
people
correct
programs
hiring
engaged
examples
ethics
traditional
depending
diversity
social
macro-economics
firing
strategic
economy
organizational
organization
research
usage
function
culture
training
production
capital
referred
typically
corporate
individuals

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными

Подготовила:

Студентка 33м группы

Шлёнская Анастасия



Эффективность и удовлетворенность работой как начальника, так и подчиненного напрямую зависят от того насколько налажены их отношения друг с другом. Включение в общение руководителя-сотрудника - психологического элемента, учитывающего не только хладнокровную логику, но и эмоциональную составляющую, значительно повышает эффективность работы, устраняет помехи во взаимопонимании, стимулирует работу подчиненных и даже дает возможность оказывать влияние на руководителя.

НЕСКОЛЬКО ПРОСТЫХ ПРАВИЛ ДЛЯ ВЫСТРАИВАНИЯ АДЕКВАТНЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ НАЧАЛЬНИКОМ И ПОДЧИНЕННЫМИ:

- ❖ руководитель должен относиться ко всем сотрудникам ровно и беспристрастно;
- ❖ свободный доступ к главному менеджеру для обсуждения любых проблем и критики от руководства;
- ❖ начальник вправе самостоятельно принимать решения, требовать их исполнения;
- ❖ руководитель должен постоянно требовать, чтобы выполнялись актуальные задачи;
- ❖ не использовать ненормативную лексику в присутствии подчиненных;
- ❖ непримиримость к лестным замечаниям и комплементарам.



Чаще всего сотрудники вспоминают об эмоциях, когда это касается их личных переживаний, забывая о способности чувствовать руководителя. Руководители же вспоминают о способности подчиненного чувствовать, когда нужно подчеркнуть, преувеличить негативные личностные качества сотрудника или хотят самоутвердиться, пользуясь, злоупотребляя управленческим статусом. И как результат - эффективность работы не меняется в лучшую сторону.

МОТИВЫ КАК СПОСОБ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА:

- ❖ Потребность в общении;
- ❖ Самоутверждение;
- ❖ Самостоятельность;
- ❖ Стабильность;
- ❖ Рост как профессионала;
- ❖ Справедливость;
- ❖ Потребность быть лучше.



Работа должна стать не просто местом, куда человек ходит, чтобы получить гарантированную зарплату, а чем-то большим. Работа делает человека счастливым, если он может на ней раскрывать свой потенциал, приложить свои способности, видеть свой профессиональный рост, результативность труда, чувствовать себя компетентным, ценным, нужным.

Мотивация персонала в организации.

Подготовила
Мазалёва Ксения. Группа
33-М

Понятия «мотив», «потребность» и мотивация».

Мотив – побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности.

Потребность - состояние нужды в чем-либо. Потребность носит обезличенный характер. Например, человек хочет есть, испытывает потребность в пище, но не всегда точно может сказать, что именно он хочет есть. В процессе человеческой деятельности потребность получает предмет своего удовлетворения, который становится целью и в дальнейшем выступает побудительной силой, т. е. мотивом.

Мотивация: 1) система мотивов, как факторов, лежащих в основе поведения; 2) специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Зачем нужно мотивировать и определять мотивацию сотрудников?

Мотивация определяет :

1) Направленность поведения – то есть то, что является главным для человека в его трудовой деятельности. Это может быть: - сама работа, ее процесс и содержание; - продвижение по карьерной лестнице; - обеспечение своего материального благополучия; - спокойствие и понимание на работе; - процветание организации.

2) Уровень усилий человека - то есть, сколько сил и энергии он тратит на работу; работает в полную силу, реализует весь свой творческий и интеллектуальный потенциал или работает спустя рукава; вникает в происходящее или относится поверхностно.

3) Уровень настойчивости – то есть сколько времени человек затрачивает на совершение того или иного действия, например, при столкновении с препятствиями и затруднениями.

Теория иерархии потребностей А.Маслоу.

Потребности низшего уровня:

1. Физиологические потребности,
2. Потребности в безопасности,
3. Социальные потребности.

Потребности высшего уровня:

4. Потребности в уважении, признании, оценке,
5. Потребности в самовыражении.

Пирамида потребностей А. Маслоу



Эссе 3

Курсовая работа. Введение.

Минимум 3 страницы ваших рассуждений



Во введении отражаются основные моменты:

- общая формулировка темы;
- теоретическое и практическое значение выбранной темы, ее актуальность;
- степень разработанности проблемы;
- конкретные задачи исследования, которые автор поставил перед собой;
- объяснение того, как автор намеревается решать поставленные задачи, обоснование логической последовательности раскрываемых вопросов, общего порядка исследования и структуры работы;
- использованные в работе источники информации (список литературы)



Основные темы HRM:

. Вклад человеческих ресурсов в стратегический успех организации

. Процесс стратегического УЧР

. Человеческие аспекты управления знаниями и инновациями




• Вклад человеческих ресурсов в стратегический успех организации:

- роль человеческих ресурсов в стратегическом успехе организации;
- основные принципы стратегического подхода к УЧР;
- цели и характеристики стратегического УЧР, жесткий и гибкий подходы к УЧР;
- основные модели и концепции УЧР; управление персоналом и УЧР;
- этика и стратегическое УЧР; оценка инициатив в области УЧР;
- формы, методы и критерии оценки программ УЧР;
- придание финансовой ценности УЧР;
- методы оценки затрат и выгод программ УЧР.

Процесс стратегического УЧР:

анализ выбор и реализация стратегий УЧР; соответствие между стратегиями организации и стратегиями УЧР; типы организационных стратегий и соответствующим им стратегии УЧР; стадии жизненного цикла организации и стратегии УЧР; процессы разработки стратегий УЧР; ключевые компетентности организации и стратегии УЧР; согласованность отдельных инициатив в области УЧР, параметры качественного стратегического выбора в области ЧР; формирование и реализация стратегий УЧР; проблемы реализации стратегий УЧР; основные типы стратегий УЧР; стратегии обеспечения человеческими ресурсами; стратегии развития человеческих ресурсов; стратегии развития трудовых отношений; стратегии вознаграждения; типы организационной культуры и соответствующие им походы управления человеческими ресурсами



Человеческие аспекты управления знаниями и инновациями: человеческие ресурсы и управление знаниями и инновациями; значение управления знаниями в современных организациях; работники, связанные со знаниями, и их вклад в деятельность организации; проблемы управления работниками, связанными со знаниями и инновациями; практические аспекты УЧР для работы, связанной со знаниями и инновациями; влияние организационной структуры и культуры на управление знаниями и инновациями; поиск, отбор и обучение работников, связанных со знаниями и инновациями; расширение полномочий и вовлечение персонала; типы конкурентных стратегий и соответствующее ролевое поведение персонала; основные подходы к управлению знаниями и инновациями; обзор подходов к управлению российскими научными организациями



ПОНЯТИЕ «ПЕРСОНАЛ»

Основные признаки:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем
- обладание определенными качественными характеристиками
- целевая направленность деятельности

ПОНЯТИЕ

«ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ»

Специфические черты:

- эмоционально-осмысленная реакция на управление
- способность к постоянному совершенствованию и развитию
- сознательный выбор определенного вида деятельности



ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ УЧР ОРГАНИЗАЦИИ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЕЕ БИЗНЕСА
ПЕРСОНАЛОМ, СООТВЕТСТВУЮЩИМ
СТРАТЕГИИ И РЕШАЕМЫМ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТАКТИЧЕСКИМ
ЗАДАЧАМ, КАК ПО СОВОКУПНОСТИ
ЗНАНИЙ, НАВЫКОВ И УМЕНИЙ, ТАК И
ПО ЧИСЛЕННОСТИ



ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1. Подбор и **формирование** квалификационной структуры и численности персонала
2. **Стимулирование** персонала на эффективную деятельность
3. **Развитие** персонала в соответствии со стратегией развития организации



ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Human Resource Management (HRM)

- комплексная деятельность, увязывающая все аспекты работы с персоналом с основными целями и задачами компании

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ



поиск и
отбор



адаптация



оценка



мотивация



обучение и
развитие



ВРЕМЯ





Миссия



Бизнес стратегия



Стратегия управления человеческими ресурсами



Практика управления человеческими ресурсами:

- Найм персонала
- Адаптация персонала
- Организация работы персонала
- Оценка персонала
- Стимулирование персонала
- Развитие и обучение персонала

Анализ состояния управления человеческими ресурсами.

Вызовы внешней среды

**Насыщение рынков
Рост стоимости рабочей силы
Смена конкуренции ресурсов на конкуренцию идей
Глобализация рынка**



Конкурентоспособность компании

Предметом аналитической активности являются, по меньшей мере, следующие реалии:

- определение стратегических потребностей как результата стыковки вызовов внешней среды, точек зрения заинтересованных сторон, состояния управления человеческими ресурсами в компании и специфики человеческих ресурсов данной компании;*
- соответствие реализации кадровых функций стратегическим потребностям компании;*
- обеспеченность кадровых функций материальными и иными ресурсами (прежде всего, соответствующими компетенциями);*
- соответствие имеющихся кадровых*

Матрица оценки корпоративной ситуации в сфере управления человеческими ресурсами

ОБЪЕКТ ОЦЕНКИ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	ПРОБЛЕМЫ	ПЕРСПЕКТИВЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
Идеологическая надстройка УЧР (миссия и кадровая политика)	<ul style="list-style-type: none">• Соответствие корпоративным задачам, возможностям и корпоративной специфике• Понятность• Информированность персонала• Мотивирующий эффект			
Программно-целевая надстройка УЧР (стратегия, цели, планы)	<ul style="list-style-type: none">• Соответствие корпоративным задачам, возможностям и корпоративной специфике• Понятность• Информированность персонала			

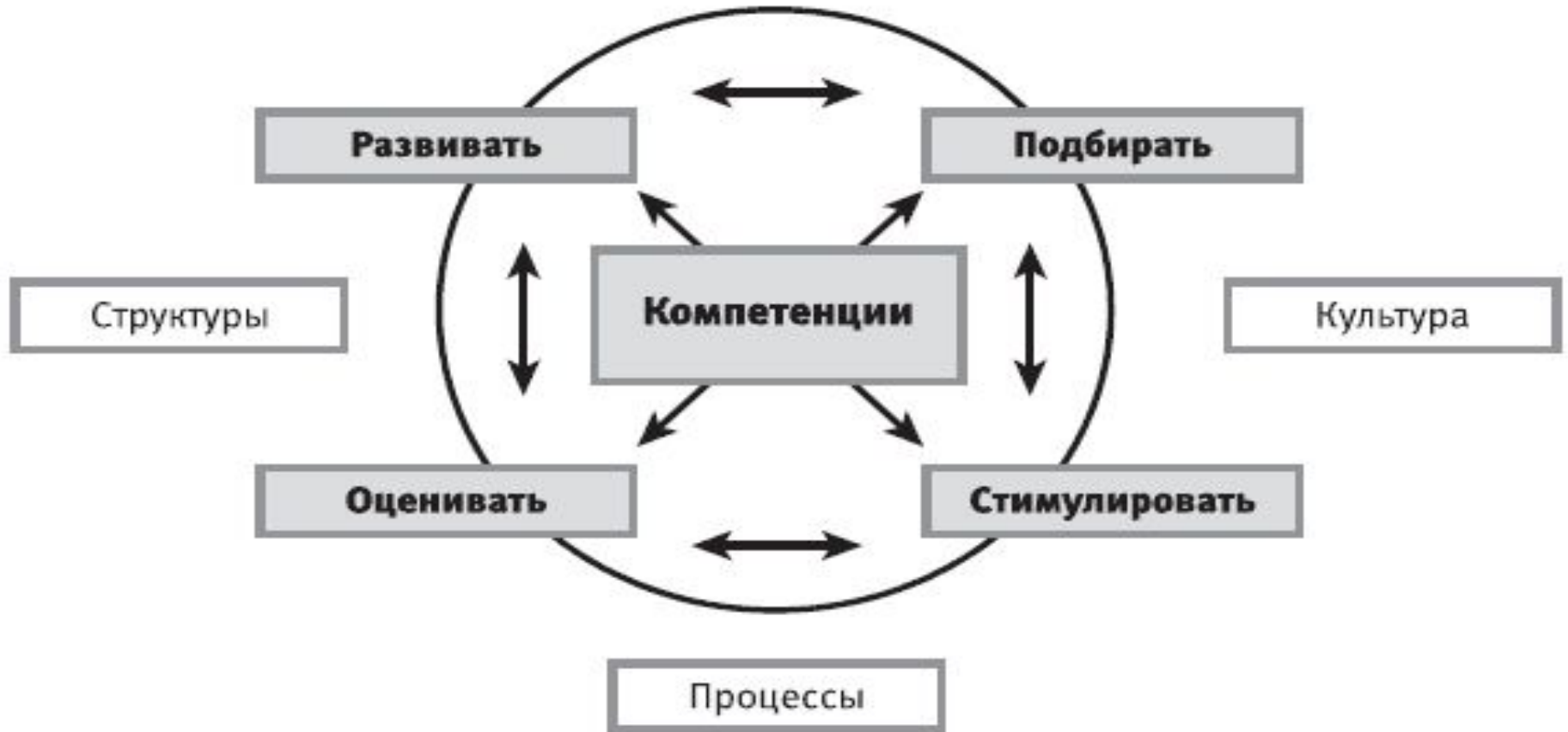
ОБЪЕКТ ОЦЕНКИ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	ПРОБЛЕМЫ	ПЕРСПЕКТИВЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
<p>Организация кадровых процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценка; • подбор; • развитие; • стимулирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Формализация • Стыковка со стратегией и культурой • Содержательная и процедурная взаимосвязь 			
<p>Инструментальная и методическая поддержка</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность автоматизированных систем управления персоналом • Консультации специалистов кадровой службы 			
<p>Компетенции</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствие профилю должности • Динамика развития 			
<p>Поведение персонала</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Результативность • Исполнительская дисциплина • Корпоративный этикет 			

Эволюция концепций управления человеческими ресурсами



Управление человеческими ресурсами по компетенциям

Миссия и стратегии



Разработка политики стимулирования персонала

Анализ рабочих мест

Анализ региональной и рыночной оплаты труда

Анализ мотивационных ожиданий персонала (значимость и удовлетворенность)

Определение базовых принципов материального и нематериального вознаграждения

Разработка базового регламента

На заре капитализма считалось, что **оплата труда составляет главный** и даже единственный стимул для персонала. Но по мере роста интеллектуальной емкости труда и появления жесткой конкуренции по ресурсам фактор материального вознаграждения утратил свою неоспоримую исключительную силу. Не случайно первый вопрос для кандидата на позицию топ-менеджера относится не к оплате труда, а к другим **мотиваторам** – от **социального пакета** и **перспектив** интересной работы до планов

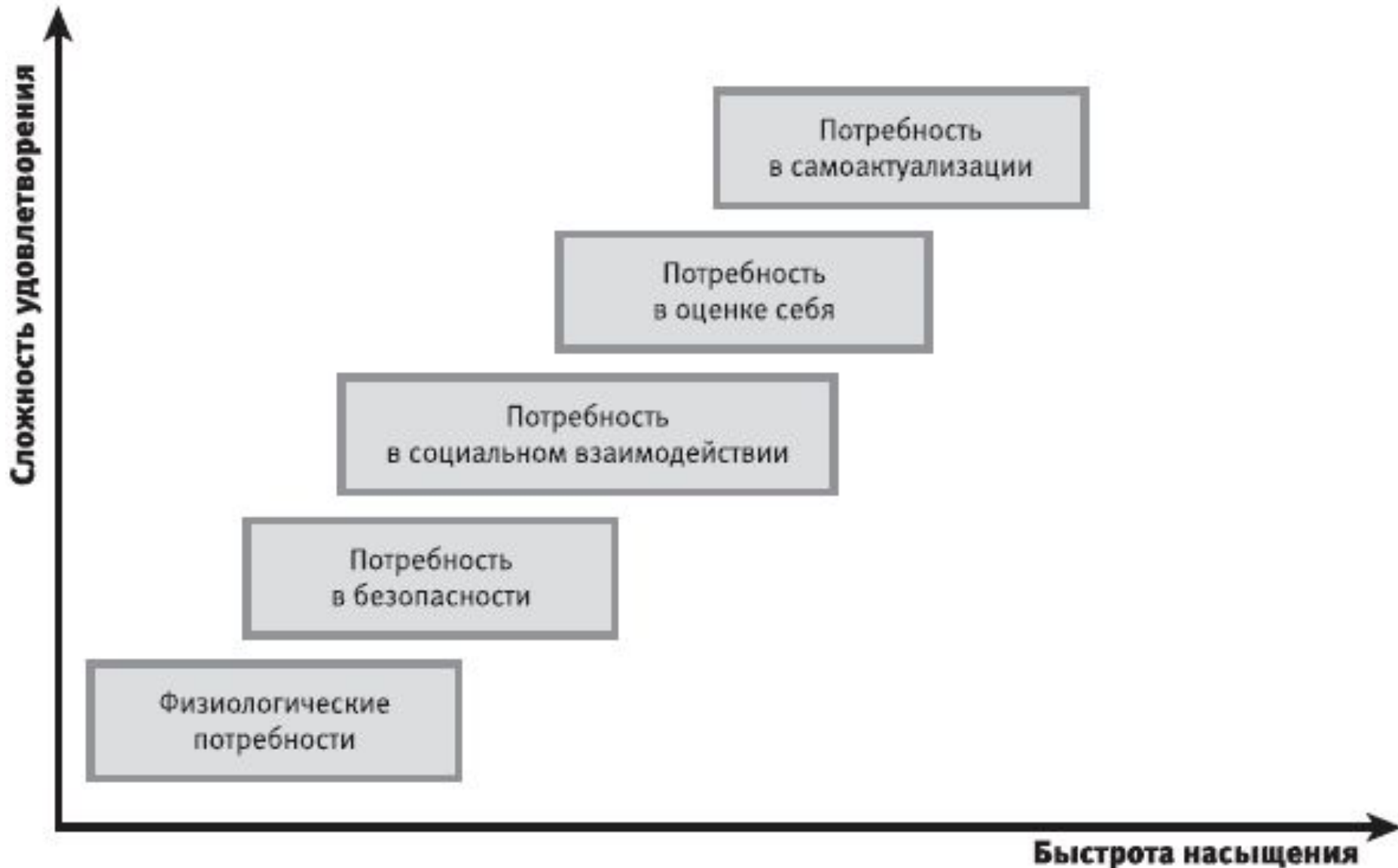


Поэтому сегодня нужно говорить о целях стимулирования труда.

Главная из целей – обеспечение конкурентоспособности компании, слагаемыми которой являются и производительность, и качество труда, и эффективность деятельности персонала в целом

Как говорил П. Друкер – «умение делать правильно правильные вещи».

Взаимосвязь пирамиды А. Маслоу и факторов удовлетворения и насыщения

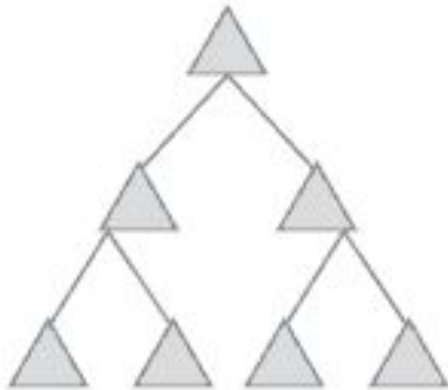


Два состояния человека в организации



Организационная культура (ОК) –
специфический способ
жизнедеятельности компании,
представленный
в ее философии,
символике и поведении сотрудников

Структурирование стратегии



Цель

- Постановка системы управления персоналом, основанной на регулярном менеджменте и автоматизированном комплексе управления персоналом

Задачи

- Организационное проектирование стратегического, управленческого и операционного контуров управления персоналом
- Разработка системы регламентов и документов
- Разработка технического задания на автоматизацию
- Внедрение автоматизированного комплекса управления персоналом

Ожидаемые результаты

- Внедрение регулярного менеджмента в сфере управления персоналом, поддерживающего стратегические и актуальные задачи предприятия
- Внедрение автоматизированного комплекса управления персоналом

Политики содержат применяемые компанией, в ходе реализации стратегии, принципы и ограничения.

Политики:

- Призываемые принципы
- Принимаемые ограничения

Управление персоналом — приоритетное направление и стратегическая составляющая менеджмента группы предприятий

Персонал как главный механизм бизнес-процессов составляет важнейшую ресурсную основу стратегий и обеспечивает качество и производительность труда

Управляющая компания выступает в качестве Центра стратегических кадровых решений

В Управляющей компании сосредотачиваются ведущие компетенции в сфере управления персоналом: осуществляется постановка стратегических задач и разрабатываются корпоративные стандарты управления персоналом, реализуются контроль и оценка эффективности персонала

Развитие высоких компетенций высшего и среднего управленческого персонала — приоритетное направление управления персоналом

Менеджеры — движущая сила развития группы предприятий. Руководители всех уровней обязаны иметь устойчивые знания о закономерностях управления бизнесом и владеть эффективными методами организационного воздействия и методами личного влияния

Персонал — компонента стратегии современной компании

Объявление корпоративных ценностей

Кадровая миссия

Добиваясь слаженности и совершенствования коллектива профессионалов, обеспечивая оптимальную производственную деятельность, достигать целей потребителей и собственников

Корпоративные ценности

- Баланс корпоративных и индивидуальных интересов
- Нацеленность на изменения
- Клиентоориентированность
- Личностное и профессиональное совершенствование
- Командное взаимодействие
- Личная ответственность

Объявление корпоративных ценностей усиливает потенциал приверженности персонала компании

Стратегия управления персоналом организации осуществляется на базе целого комплекса взаимосвязанных направлений: - **Определение потребности в человеческих ресурсах.** Включает в себя анализ текущей численности, оценку прихода/ухода, а также прогноз на будущий период. - **Анализ рынка труда.** Проводится на регулярной основе для определения среднего ценового диапазона зарплат по интересующим позициям и наличия свободных необходимых ресурсов. - **Поиск и отбор персонала.** Осуществляется исходя из составленного плана потребности. - **Проведение адаптации.** Необходимо для более быстрого и эффективного погружения нового сотрудника. - **Обучение и развитие.** Сюда можно отнести планирование карьеры работников в отношении профессионального и административного роста.


- **Реализация мотивационных программ**

Сканирование внешней среды

СТРАТЕГИЯ

ЦЕЛИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ





Управление человеческими ресурсами

(стратегический уровень управления)

Управление персоналом


(оперативный уровень)

Управление кадрами

(тактический уровень)








Основной задачей управления персоналом является обеспечение успешной деятельности компании, что предполагает системное решение всего комплекса проблем, связанных с поиском, отбором, наймом, обучением, оценкой и стимулированием работников.

«Сквозными» характеристиками, дающими возможность целенаправленно выстроить все этапы и процессы кадровой работы, стали **компетенции**.

Более сложное понятие «компетенция», пришедшее на смену прежним мерам оценки профессионализма, требовало новых оценочных процедур и технологий. Такой новой технологией оценки стали ассесмент-



Кадровая стратегия – это определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.

<http://hr-portal.ru/article/razrabotka-kadrovoy-strategii-predpriyatiya>

<http://www.grandars.ru/college/biznes/strategiya-upravleniya-personalom.html>

<http://printpiter.com/upravlenie-perso/strategiya-uprav.html>

http://lekcion.ru/Ideologicheskiy_ekonomicheskiy_prioritet_upravlenia/4650-realizatsiya-strategii-upravleniya-personalom.html

