

Тема 1. Кадровая политика и кадровая стратегия. Особенности кадровой стратегии международных компаний

Цели:

1. Выявить основные **элементы системы** управления персоналом
2. Определить сущность и соотношение понятий «**кадровая стратегия**» и «**кадровая политика**»
3. Ознакомиться с основными **концепциями и моделями** кадровой стратегии
4. Проанализировать **типы и виды кадровой политики, а также факторы**, влияющие на неё

1. Элементы системы управления персоналом

1. Система отбора персонала
2. Закрепление работников в организации
3. Обучение и повышение квалификации персонала
4. Оценка результатов работы персонала
5. Информационное обеспечение работников организации
6. Периодический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров
7. Система социальной защиты работников
8. Система должностного и профессионального роста работников
9. Система стимулирования труда
10. Организационная культура. Повышение уровня сотрудничества рядовых работников и руководства

2. Кадровая стратегия и кадровая политика. Концепция управления персоналом

Кадровая стратегия - совокупность *целей, идеологии, принципов и способов принятия решений* в области политики и практики управления персоналом, увязанных с общей стратегией развития организации.

Кадровая политика – совокупность **методов и процедур**, используемых для руководства различными категориями персонала организации

Принципы управления персоналом

научности, плановости, единства распорядительства;

сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

линейного, функционального и целевого управления;

контроля исполнения решений и др.

Обозначение понятия «концепция управления персоналом».

- **Концепция управления персоналом** — это определенная система подходов к управлению наемными работниками, а также теоретическая, практическая и методологическая база, формирующая механизм управления персоналом в конкретных условиях.
- Значительное влияние на развитие и формирование концепции управления человеческими ресурсами оказало появление в конце 20 века такого явления как **корпоративная культура**. Именно этот элемент управления стал ключевым в вопросе поиска, подбора, найма на работу и взаимоотношений в коллективе.

Классические методологии (концепции) управления человеческими ресурсами

Благотворительная организация

Добровольное рабство

Семья

Тюрьма строгого режима

Коллектив единомышленников

Благотворительная организация

- Характеризуется **очень высокой степенью сопереживания и даже жалости к работникам**. При таком типе корпоративной культуры желание удержать персонал - одно из самых приоритетных. Такой организации свойственно:
 - высокая лояльность к ошибкам персонала,
 - критичные решения по отношению к работникам (штрафы или увольнение) откладываются «в долгий ящик»,
 - любые формы оценок знаний и умений отсутствуют либо проводятся формально.
 - зачастую зарплата никак не привязана к результативности.
 - промежуточный или итоговый контроль почти полностью отсутствует.Основной мотив в таком типе корпоративной культуры - чтобы сотрудникам было комфортно. Сотрудники, в свою очередь, характеризуются «закормленностью», расслабленностью и низкой активностью. Чаще всего такой бизнес работает за счет налаженных связей и постоянных клиентов, то есть движется «по накатанной рельсе».

Добровольное рабство

- Собственник в такой компании сильный, волевой, заставляет всех трудиться на износ, да и сам демонстрирует видимость бурной деятельности. Главная причина, почему сотрудники проявляют столь высокую деловую активность – **личная харизматичность собственника**, его авторитет и, конечно же, приближенные к собственнику менеджеры, которые наделены талантом мотивации.
- В таких компаниях зачастую отсутствует любое разделение обязанностей и должностные инструкции, персонал просто занят всем подряд, даже той работой, которая не входит в их функционал. Но, несмотря на такую загруженность, работники все равно ощущают себя обязанными, можно даже сказать - роботами.
- Такой бизнес работает исключительно за счет усилий сотрудников, и за счет того, что собственник знает, куда и на что надо «нажать».

Семья

- В таком типе корпоративной культуры границы **между личными и рабочими отношениями максимально стерты**. В подобных организациях коллектив – это одна семья, которая и работает и отдыхает вместе, где все друг про друга почти все знают. В таких компаниях и руководство чаще всего связано семейными узами.
- Если новые сотрудники по каким-то причинам не вписываются в «семью», то они из нее «выживаются». Но зато и страха у сотрудников перед руководством нет.
- Такой бизнес работает за счет сплоченности в трудных ситуациях и за счет лояльного отношения к собственникам.

Тюрьма строгого режима

- Характеризуется **обстановкой недоверия, подозрительности и чрезмерным контролем со стороны собственника**. Причина кроется, конечно же, в самом собственнике, который одержим паранойей, эгоцентризмом и сомнительностью. Его жизненное кредо «никому доверять нельзя» и «никто лучше меня ничего не сделает» переносится на управление подчиненными.
- В таких организациях принято прослушивание телефонов (рабочих), размещение видеокамер в помещениях, контроль использования интернета, демонтаж в компьютерах всех съемных носителей, постоянный детальный подсчет всевозможных расходов, а также излишняя бюрократизация всех бизнес-процессов.
- В таком типе организаций текучка кадров – обычное дело. А те сотрудники, которые пока работают там, отличаются излишней пугливостью и полным нежеланием брать на себя любую ответственность.
- В большинстве случаев такой бизнес работает за счет отлаженного механизма, личных связей собственника, а также за счет большого количества новых сотрудников, которые пока боязливы и старательны.

Коллектив единомышленников

- В таком типе организации **главное – это ДЕЛО** и полное увлечение им как собственника, так и сотрудников. Но такой тип управления характеризуется не только отсутствием бюрократии и дисциплины, но и низким уровнем прибыльности и зарплат.
- Главное в таком типе организации – это работа за идею и любовь к своему делу. Сотрудникам таких организаций свойственны трудоголизм, перфекционизм, высокая погруженность в свои проекты и приверженность делу (но не обязательно руководству или компании).
- Такой бизнес «держится на плаву» исключительно за счет очень высокого качества работы. Развиваться, удерживать клиентов и получать большую прибыль зачастую мешает несоблюдение сроков и регулярные дисциплинарные нарушения.

Отношение к работнику: Концепция управления человеческими ресурсами (капиталом)

**Парадигма
индивидуальной
ответственности и
социотехнических систем**



**Работник –
«не возобновляемый ресурс
(капитал)» организации
Трудовая функция +
Социальная функция +
Внутренние состояния**

**Менеджер –
«архитектор кадрового
потенциала
организации»**

Принципы управления кадрами:

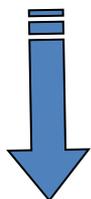
Адаптация работника
Гибкие системы организации работ
Всесторонний учет персонального вклада
Высокий уровень участия
Делегирование
Организационные коммуникации
Стиль управления

Инвестиции:

В профессиональное образование работников
В развитие культуры работника
В изменение содержание, форм, мотивации труда
В рационализацию форм и
Методов подбора, оценки, аттестации, продвижения персонала

Типичные представления об организации и о человеке «работающем»

Экономический человек
Сложный механизм
Начало XX века



Психологический человек
Живой организм
середина XX века



Этический человек
Социокультурная система
Последняя четверть XX–начало XXI века



Технологический человек
Социотехническая система
Последняя треть XX века

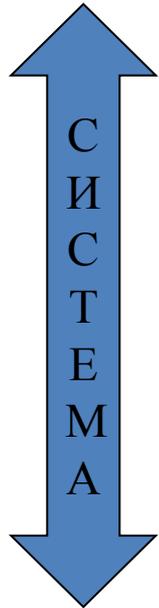


экономическая

РЕСУРС

ЧЕЛОВЕК

ЛИЧНОСТЬ



Управление трудовыми ресурсами
конец XIX в. – 1930-х гг.
(труд= затраты труда и рабочего времени)
«Экономический человек»
«Технологический человек»
Менеджер-надсмотрщик
Авторитарная модель

Управление персоналом
с 1930-х гг.– 1980 гг.
(трудовой договор, контракт, права и обязанности)
«Психологический человек»
Менеджер-попечитель
работников, специалист по трудовым отношениям
Модель опеки, попечительства

Управление человеческими ресурсами (капиталом)
1960 гг. – настоящее время
«Социальный человек»
Работник – капитал (здоровье, творческий потенциал, предприимчивость, мобильность, образование, профессионализм)
Модель поддержки
Менеджер – архитектор кадрового потенциала

Управление человеком
Социальный менеджмент
«Этический человек»
1980 гг. – по настоящее время
Работник – личность
Коллегиальная модель кадрового менеджмента
Менеджер – строитель организационной культуры

социальная

Управление человеком

К. Мацусита,
А.Морита (Япония)

Управление это искусство

Изучение организационной
культуры организации

Жизнь и работа человека подчинены правилам этики. Основу деятельности организации создают соблюдение нормы организационной культуры, взаимная ответственность, самодисциплина, командная работа

Основу эффективности организации и высокой производительности труда обеспечивает подчинение работника требованиям профессиональной, деловой и управленческой этики

Управление человеком

Требования профессиональной, деловой и управленческой этики.

Этические требования формируются на базе различных договоров, соглашений, специально разработанных кодексов, хартий, деклараций, а также в результате существующих правил поведения в организации, где сотрудники оценивают друг друга в соответствии с житейскими представлениями о морали

Возможные критерии оценки качества личности:

«доверие — предательство»,
«душевность — бездушие»,
«уважение — цинизм»,
«добросовестность —
недобросовестность»
«жертвенность — эгоизм»,
«обещание — невыполнение»,
«права — виновность» и т.д.

Возможные критерии оценки поведения:

«допустимо — недопустимо»,
«полезно — вредно»,
«искренне — неискренне»,
«честно — бесчестно»,
«достойно — недостойно»,
«благородно — подло»,
«тактично — грубо» и др.,

3. Подходы к выбору стратегии управления персоналом

- Во-первых, существует подход, основанный на предположении о наличии **наилучших практик**, которые в наибольшей степени влияют на эффективность деятельности компании. Результаты таких исследований концентрируются на выделении данных практик и их использовании.
- Во-вторых, существует **стратегический подход**, основанный на соответствии практик управления человеческими ресурсами основной стратегии компании. В зависимости от долгосрочных и краткосрочных элементов стратегии, в зависимости от стратегии лидерства или преследования используются те или иные инструменты управления человеческими ресурсами.
- В-третьих, существует **конфигурационный подход**, то есть в зависимости от организационных и отраслевых особенностей, организационной структуры используются те или иные виды отбора и продвижения персонала.

Формирование стратегических намерений и определение стратегических направлений

Стратегические намерения. Менеджер по персоналу обычно решает, по меньшей мере, две **стратегические задачи**:

- 1) создание конкурентных преимуществ фирмы путем повышения *уровня ответственности* ее работников, используя для этого различные средства;
- 2) обеспечение конкурентных преимуществ фирмы путем наращивания ее *человеческого потенциала*, всемерно обеспечивая рост профессиональной компетентности работников.

На основании стратегических намерений обычно формулируются **цели** кадровой политики и осуществляется их декомпозиция (разбиение на подцели).

Стратегические направления. Этот компонент кадровой стратегии раскрывает **пути достижения** стратегических целей организации.

Выработка стратегических направлений предполагает проведение детального *SWOT-анализа*, в ходе которого анализируются сильные и слабые стороны трудового потенциала организации, а также возможности и угрозы, связанные с внешним рынком труда

Матрица стратегий в области человеческих ресурсов Бамбергера и Мешулама

<p><i>Критерии выделения стратегий</i></p>	<p><i>Ориентация на внутренний рынок труда- «сделай сам»</i></p>	<p><i>Ориентация на внешний рынок труда- «купи»</i></p>
<p><i>Выходной контроль (результат)</i></p>	<p>«Стратегия взаимных обязательств» (<i>Commitment</i>)</p>	<p>«Стратегия свободного агента» (<i>Free agent</i>)</p>
<p><i>Контроль поведения/ процессов</i></p>	<p>«Стратегия патернализма» (<i>Paternalistic</i>)</p>	<p>«Вторичная стратегия» (<i>Secondary</i>)</p>

Критерии классификации моделей кадрового менеджмента

1. на основании особенностей используемой **системы контроля**
2. на основании способа сочетания **задач**, связанных с персоналом, и **навыков**, требующихся для их выполнения
3. на основании анализа **изменения функций** (ролей) и статуса менеджера по персоналу в организации
4. на основании анализа **внимания** к потребностям производства и **внимания** к людям (работникам).

3.1.Классификация моделей кадрового менеджмента *на основании особенностей используемой системы контроля* **Ричарда Эдвардса**

Модель, основанная на системе простого контроля

Модель, основанная на системе технологического контроля

Модель, основанная на системе бюрократического контроля

Модель, основанная на системе самоконтроля

3.2. Классификация моделей кадрового менеджмента *на основании способа сочетания задач, связанных с персоналом, и навыков, требующихся для их выполнения*

Пула, Уорнера

- **«Интегрированная» модель** – проблемы, связанные с персоналом, решаются общими и линейными руководителями, внутреннее разделение функций отсутствует
- **Модель с «делегированными функциями»** - рутинные задачи решают специалисты по управлению персоналом, а право принимать решения остается за общими и линейными руководителями
- **Модель получения «консультаций и поддержки»** - опытные специалисты по управлению персоналом с высоким статусом предоставляют руководителям квалифицированную консультацию, предлагаемую до принятия решения
- **Модель «внешней рекомендации»** - менеджеры всех уровней, используя различные информационные ресурсы и знания внешних экспертов, принимают решения и действуют наилучшим из доступных способов

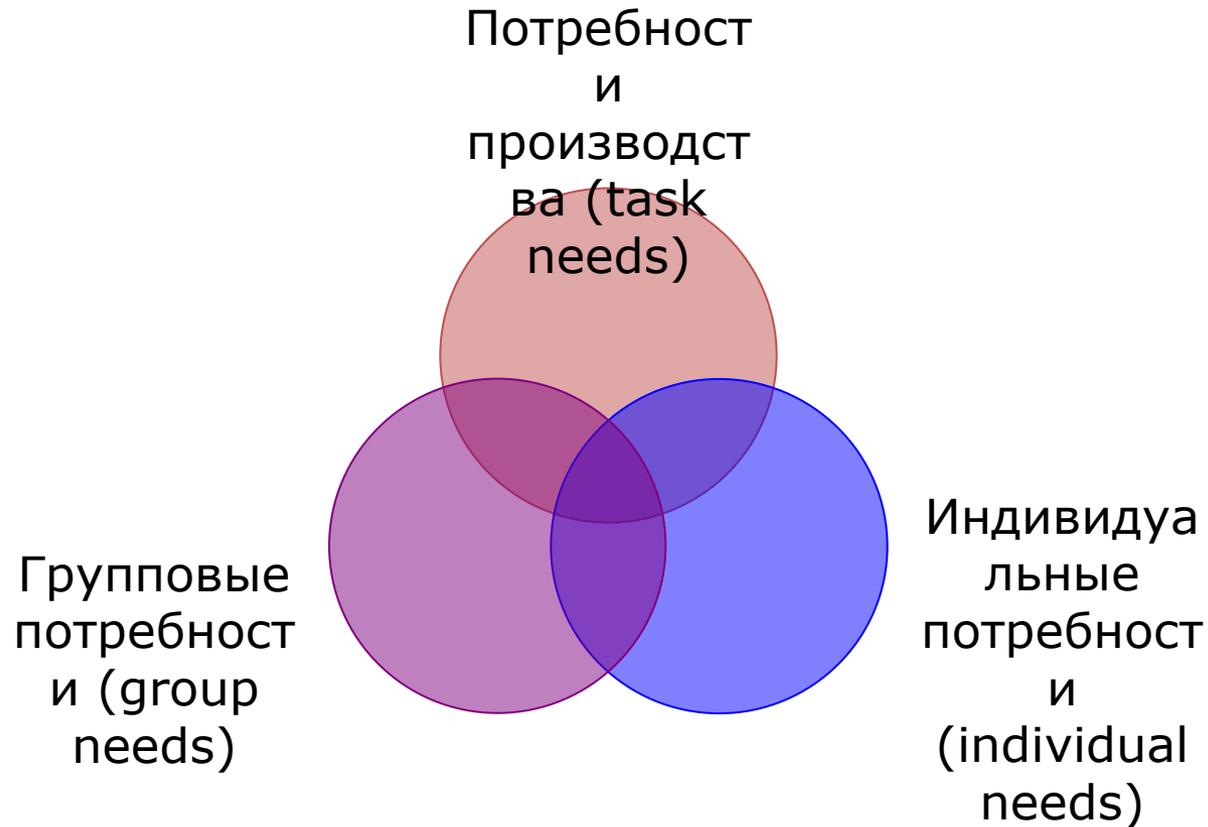
3.3. Классификация моделей кадрового менеджмента на основании анализа изменения функций и статуса менеджера по персоналу в организации

менеджер по персоналу как попечитель своих работников

менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам

менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации

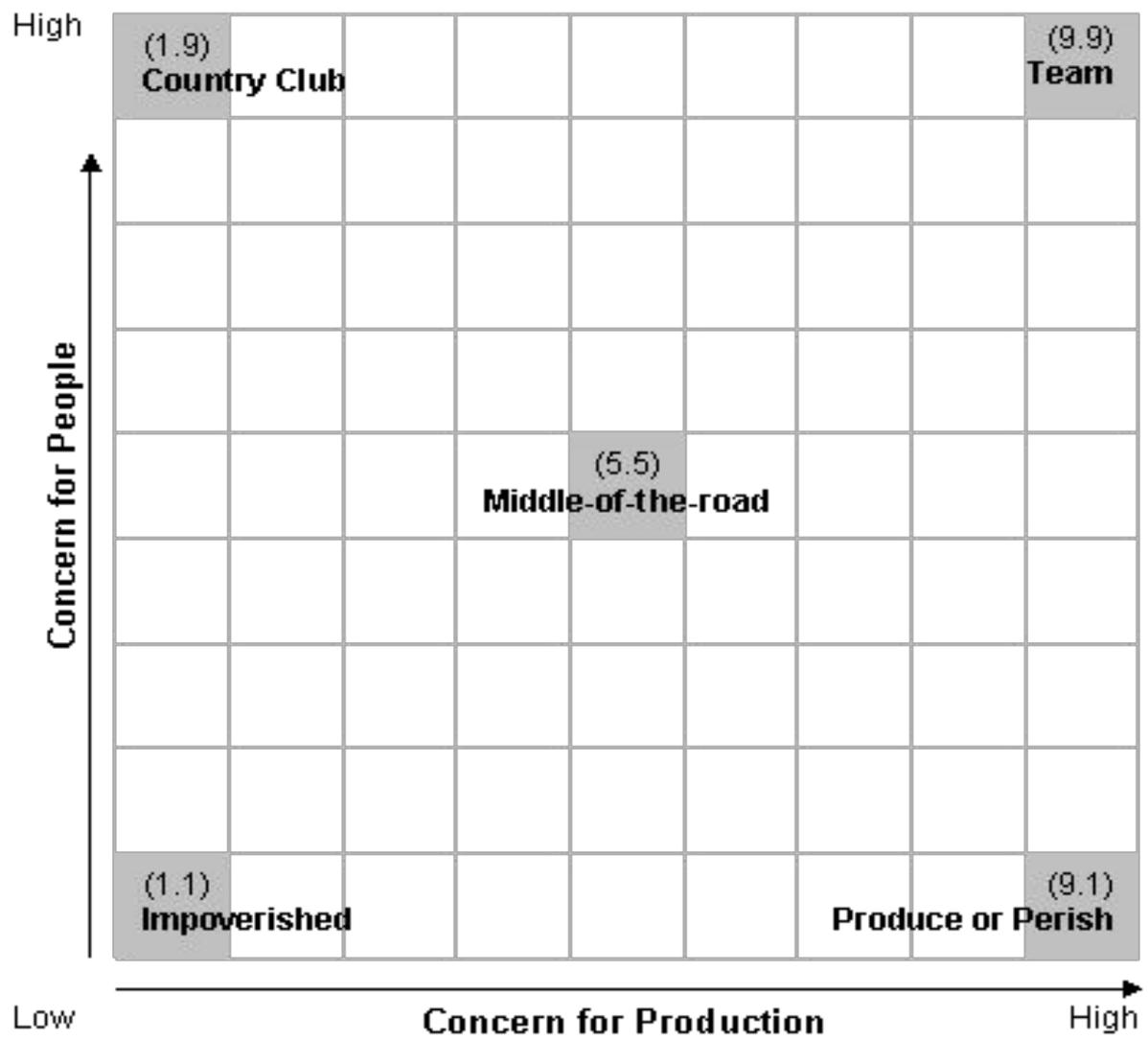
3.4а. Модель руководства, сконцентрированного на действиях



3.4б. Классификация моделей менеджмента на основании соотношения внимания к потребностям производства и к людям (работникам). «Решетка менеджмента» Р.Блейка и Дж.Моутон

Внимание к людям	9	*								*
	8		внимание к человеческим нуждам создает дружественную атмосферу и		высокие результаты получают заинтересованные					
	7		соответствующий темп производства (1.9)		сотрудники, преследующие совместную цель (9.9)					
	6			удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям						
	5			тормозит развитие оптимистического взгляда (5.5)		*				
	4		минимальное внимание к результатам		достигается крупный производственный результат без внимания к					
	3		производства и человеку (1.1)		человеческим нуждам (9.1)					
	2									
	1	*								*
			1	2	3	4	5	6	7	8
	Внимание к производству									

Managerial Grid (Blake and Mouton, 1964)



ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КАДРОВУЮ СТРАТЕГИЮ

Производственная деятельность – реорганизация производства с ориентацией на спрос продукции;

Финансово-экономическая деятельность– привлечение денежных ресурсов на производство и развитие рабочей силы;

Социальная деятельность, связанная с удовлетворением потребностей персонала организации.

4. Открытый и закрытый типы кадровой политики в организации

<i>Кадровый процесс</i>	<i>Открытая кадровая политика</i>	<i>Закрытая кадровая политика</i>
<i>Набор персонала</i>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<i>Адаптация персонала</i>	Включение в конкурентные отношения, внедрение новых подходов	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива
<i>Обучение и развитие персонала</i>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий
<i>Продвижение персонала</i>	Затруднена возможность роста, т.к. преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности - сотрудникам компании, планирование карьеры
<i>Мотивация и стимулирование</i>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социализации)

Обусловленность кадровых мероприятий кадровой политикой и уровнем планирования

тип стратегии	уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
Открытый тип кадровой политики			
предпринимательская	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с рекрутерскими фирмами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты.
динамического роста	Активная политика, привлечение профессионалов.	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов.	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала.
прибыльности	Разработка новых форм организации труда под новые технологии.	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест.	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
ликвидационная	не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству.	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости.
круговорота	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации.	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи.

Закрытый тип кадровой политики

предпринимательская	Создание собственных (фирменных) институтов.	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии.	Привлечение друзей, родственников и знакомых.
динамического роста	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный – Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения, с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет.	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала.
прибыльности	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат.	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ.	Создание «кружков качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» - совмещения.
ликвидационная	не рассматривается	Проведение программ переподготовки.	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников.
круговорота	Создание «инновационных» отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов.	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях полезных фирме.	Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации.

Кадровая политика формирует:

- требования к персоналу на стадии «найма»;
- отношение к «капиталовложениям» в персонал;
- отношение к стабилизации коллектива организации (всего или его части);
- отношение к движению кадров, ротации персонала;
- отношение к новым работникам и т.д.

Факторы, влияющие на кадровую политику

Внешние:

- Конъюнктура рынка
- Ситуация на рынке труда
- Демография
- ИКТ, технический прогресс
- Глобализация экономики
- Изменение системы общественных ценностей и структуры трудовой мотивации
- Трудовое законодательство и другие институциональные факторы

Внутренние:

- Стратегия фирмы
- Стил ь руководства
- Субъективные факторы, в т.ч. наличие желания, понимания и возможностей кадровых изменений
- Стадия жизненного цикла организации
- Размер предприятия
- Знания и опыт работников службы персонала

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ

1. *Кадровая политика* должна быть тесно **увязана со стратегией организации.**
2. *Кадровая политика* должна быть:
 - **стабильной**, относительно ожиданий и интересов персонала;
 - **динамичной** – корректироваться в соответствии с изменениями тактики, производственной и экономической ситуации.
3. *Кадровая политика* должна быть **экономически обоснована**, т.е. обоснованы финансовые издержки на формирование квалифицированного персонала.
4. *Кадровая политика* должна обеспечить **индивидуальный подход** к персоналу организации.

ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИК КОМПАНИИ «АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ» В ОБЛАСТИ ПЕРСОНАЛА



В HR-политиках наша компания следует принципу: разбираться в потребностях и запросах талантливых людей и изменять себя так, чтобы этим запросам соответствовать.

Этапы построения кадровой ПОЛИТИКИ

- 1. Нормирование – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями организации.
- 2. Программирование – построение системы процедур и мероприятий – кадровых технологий.
- 3. Мониторинг персонала – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Типы кадровой политики в зависимости от степени ее зрелости

- **Пассивная** – нет выраженной программы действий в отношении персонала, отсутствие прогноза кадровых потребностей, диагностики кадровой ситуации, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий, часто без попыток понять их причины.
- **Реактивная** – осуществляется контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, разрабатываются средства адекватной экстренной помощи. Отсутствие среднесрочных прогнозов.
- **Превентивная** – есть обоснованные прогнозы развития ситуации на среднесрочный период, но нет средств для влияния на нее. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.
- **Активная** – руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Исследования кадровой стратегии в России

- Компания IBS и Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики, при участии ВЦИОМ, завершили масштабное исследование **"Барьеры в сфере управления кадрами на пути развития российской экономики"**.
- Исследование особой опрос 250 топ-менеджеров и HR-директоров предприятий из ТОП-1000 российских компаний.

Прежде всего, было выявлено критическое **несоответствие между растущей потребностью экономики в кадрах и отрицательной динамикой численности трудовых ресурсов**, вызванной "демографической ямой" 1990-х годов. Эта ситуация усугубляется двумя факторами:

- несоответствием структуры и качества подготовки кадров требованиям бизнеса (работодатели отмечают недостаточную квалификацию персонала);
- преобладанием во многих компаниях "ручного" подхода к управлению персоналом, неэффективного с точки зрения развития сотрудников, передачи им накопленного опыта.

Главными кадровыми проблемами, которые компаниям придется решать в ближайшее время, по мнению руководителей, являются:

- старение персонала, слабый приток "новой крови" -45,5%
- недостаточный уровень квалификации - 41%
- высокий уровень текучести персонала -29,5%
- низкий уровень трудовой мотивации – 16%.

Эффективность затрат на персонал

- Из одного доллара, вложенного в развитие средней по размеру компании (от 50 до 500 человек) в США, 85 центов инвестируются в рабочую силу; для России этот показатель в 5 раз меньше.
- По результатам исследования Института организации производства в Атланте (Джорджия), повышение качества продукции и производительности труда в экономике США в долгосрочной перспективе будет обусловлено:
 - в 46% случаев вложениями в человеческий фактор,
 - в 35% — созданием различных интегральных производственных систем
 - в 19% — использованием передовых технологий.

Основные направления воздействия современных информационных технологий на систему рабочих мест и персонал организации

- замещение труда Искусственным интеллектом
- рост значимости информационного труда
- изменение типа контроля над трудовыми процессами
- возникновение новых профессий
- увеличение темпов морального износа человеческого капитала
- изменение требований к уровню квалификации сотрудников
- проблема охраны труда
- превращение процесса инноваций в непрерывный и вовлечение в него работников
- реинжиниринг трудовых процессов
- дистанционная занятость, или телеработа

Спасибо за внимание!