

Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом



Понятия кадровой политики и стратегии управления персоналом

- Кадровая политика организации - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.



Понятия кадровой политики и стратегии управления персоналом



- Стратегия управления персоналом - это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Понятия кадровой политики и стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);



Понятия кадровой политики и стратегии управления персоналом

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;



Понятия кадровой политики и стратегии управления персоналом

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.



Понятия кадровой политики и управления персоналом



конфликтные ситуации,
которые стремится погасить
любыми средствами, зачастую
без анализа причин и
возможных последствий.

Понятия кадровой политики и управления персоналом



привели к возникновению
кадровых проблем.

Понятия кадровой политики и стратегии управления персоналом

- **Превентивная кадровая политика** проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала.



Понятия кадровой политики и стратегии управления персоналом

- **Активная кадровая политика** осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.



Понятия кадровой политики и стратегии управления персоналом



- **Закрытая кадровая политика** осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры.

Понятия кадровой политики и стратегии управления персоналом

- **Открытая кадровая политика** осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низшей должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Такого типа кадровая политика проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.



Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:



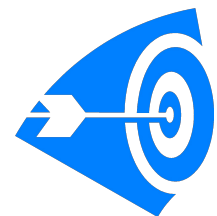
- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы).



Составляющие стратегии управления персоналом

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой



Составляющие стратегии управления персоналом

- оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
-  разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов и др.



Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом



- Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период. Конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане - документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов.

Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии)



Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом

- Стратегия в области персонала должна способствовать:
 - усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении;
 - расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала;
 - полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, способствующему достижению как целей организации, так и личных целей работников.



Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом.



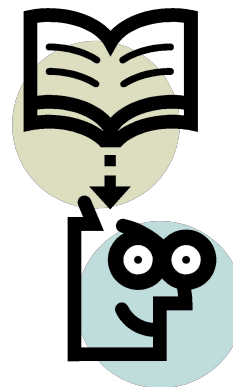
Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать различные **аспекты управления персоналом** организации:

- совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.);
- оптимизацию численности персонала с учетом его динамики;
- повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы;
- развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение);
- меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.);
- развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т.п.);
- совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.), и т.д.

Цель, задачи, этапы формирования системы стратегического управления персоналом

- Стратегическое управление персоналом - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Основным элементом стратегического управления персоналом является стратегия управления персоналом.
- Цель стратегического управления персоналом - обеспечить скоординированное и адекватное состояние внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.



Цель, задачи, этапы формирования системы стратегического управления персоналом

Стратегическое управление персоналом позволяет решать **следующие задачи**:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;
3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности, можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур;
4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации - децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления - разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения.

Цель, задачи, этапы формирования системы стратегического управления персоналом

- Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.
- Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.



Цель, задачи, этапы формирования системы стратегического управления персоналом

- Наиболее важными, с точки зрения стратегического управления, причинами возникновения проблем являются:
 1. Содержание некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды. Концентрация вопросов стратегического характера в ведении служб по управлению персоналом сопровождается слабым развитием стратегических аспектов в управлении.
 2. Существующее понимание роли и процессов воспроизводства персонала является не полным и не учитывает "инвестиционного" характера вложений в персонал.
 3. Отсутствуют разработки по применению технологий стратегического управления в сфере управления персоналом. Ситуация, сложившаяся в данной сфере управленческой деятельности, может быть охарактеризована как "интуитивный поиск" удачных решений по устранению проблем.

Цель, задачи, этапы формирования системы стратегического управления персоналом

- В стратегическом управлении персоналом в качестве объекта управления рассматривается не непосредственно сам персонал, а его "содержательные" характеристики. Эти характеристики, носителем которых он является, выражают, с точки зрения долгосрочной перспективы, потенциал персонала организации. Кроме того, объектом стратегического управления являются и технологии управления персоналом (технологии реализации трудового потенциала, воспроизводства и развития персонала).



Цель, задачи, этапы формирования системы стратегического управления персоналом

Система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное - формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль за этим процессом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом.

Исходя из этого все функции системы управления персоналом можно сгруппировать по следующим трем направлениям:

- обеспечение организации трудовым потенциалом;
- развитие трудового потенциала;
- реализация трудового потенциала.



Цель, задачи, этапы формирования системы стратегического управления персоналом

- Стратегическое управление персоналом носит двойственный характер: с одной стороны, оно является одним из функциональных направлений в рамках стратегического управления организации (наряду с маркетингом, инвестициями и др.) с другой - оно реализуется посредством конкретных функций управления персоналом, но направленных на выполнение стратегии управления персоналом, и с этой точки зрения является функциональной подсистемой системы управления персоналом.



Цель, задачи, этапы формирования системы стратегического управления персоналом

Организационная система стратегического управления персоналом строится на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом. При этом выделяется **три основных варианта** оформления системы:

- Полное обособление системы в самостоятельную структуру (но при этом существуют опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегий).
- Выделение органа стратегического управления в самостоятельную структурную и формирование рабочих групп на базе подразделений системы управления персоналом без обособления в структурные единицы.
- Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы (но при этом вопросам стратегического управления отводится второстепенная роль).
- Наиболее эффективен вариант создания "штабного" стратегического отдела в рамках системы управления персоналом и координация деятельности других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже существующих подразделений этой системы возлагаются обязанности по функции "стратегическое управление персоналом".

Этапы планирования реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом

- Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:
- во-первых, цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности, выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;



Этапы планирования реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом

- во-вторых, общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.



Этапы планирования реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом

В ходе выполнения стратегии решается **три задачи**:

- Во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства) с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, нормативно-методических, правовых и других подсистем;
- во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т.д.;
- в-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями. Успех реализации стратегии управления персоналом во многом зависит от этого.

Этапы планирования реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа:

- внедрение стратегии;
- контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап **внедрения** стратегии включает:

- разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
- разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
- активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.



Этапы планирования реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом



- Внедрение стратегии предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержания стратегий и задач функциональных и структурных подразделений. Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Этапы планирования реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом

Цель этапа стратегического контроля - определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.



Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

- контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
- контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Этапы планирования реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом

- Координационное управление (наиболее трудно формализуемый процесс) требует специальной подготовки управляющих системы управления персоналом и тесно взаимосвязано с процессом стратегического контроля и информационным обеспечением системы.
- Для осуществления координации необходимо понимание процессов и принципов стратегического планирования и управления; наличие механизмов сбора, обработки и анализа информации; наличие методов реализации ситуационного управления; умение определять состав и структуру ситуации; наличие промежуточных критериев активизации координационного вмешательства.



Этапы планирования реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом

- Для выработки и реализации стратегий управления персоналом рекомендуется создавать рабочие группы по функциональным направлениям: обеспечение организации персоналом, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала.
- Группы могут включать персонал не только кадровой службы, но и других отделов, привлекаемых для решения каких-либо задач. Работа группы или ряда групп организуется по принципам проектного управления.



Этапы планирования реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом



- Из персонала рабочих групп назначаются руководители групп, которые в системе управления персоналом имеют статус "заместителей начальника структурных подразделений по стратегическому планированию". В задачи групп входит: анализ текущего состояния по направлениям деятельности СУП, формирование информационной базы данных, разработка стратегических планов подразделений, контроль реализации стратегии. Руководитель структурного подразделения СУП несет прямую ответственность перед руководством СУП за выполнение задач стратегического планирования.

Спасибо за внимание!

