

# Лекция: Кадровая стратегия и тактика



# Вопросы лекции:

1. СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
ОРГАНИЗАЦИИ
2. ВИДЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
3. СОВРЕМЕННЫЕ КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ

# 1. СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

# Кадровая политика – это...

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (часто неосознаваемых), реализующихся в непосредственных взаимоотношениях между работниками, а так же работниками и организацией.  
[Базаров, 2005]



# Внешние факторы, влияющие на кадровую политику организации:

Структура внешней среды организации



Политические



Экономические



Технологические



Социально-культурные

# Внутренние факторы, влияющие на кадровую политику организации:

Структура внутренней среды организации



# Кадровая стратегия отвечает на три вопроса:

1. *Кто мы в настоящее время? (Модель реальной ситуации).*
2. *Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности? (Модель желаемого состояния).*
3. *Как перейти из состояния, в котором находится организация в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?*



→ Стратегия организации



Создание эффективного комплекса бизнесов и управление ими (управление бизнес-портфелем).  
Достижение синергетического эффекта.

Разработка действий и подходов, обеспечивающих Ксп и представляющих конкурентные преимущества для СБЕ.  
+ Способ конкурентной борьбы!

Поддержка деловых стратегий (стратегий бизнеса) - стратегии НИОКР, маркетинга, **управления человеческими ресурсами** и т.п.

Разработка узких и специфических действий, направленных на поддержку функциональных стратегий и стратегии бизнеса (по географическим сегментам, для подразделений, участков, направлений)



# Структура кадровой политики

## Кадровая политика

### Кадровая стратегия

Стратегические  
цели

Принципы

### Кадровая тактика

Организационные структуры

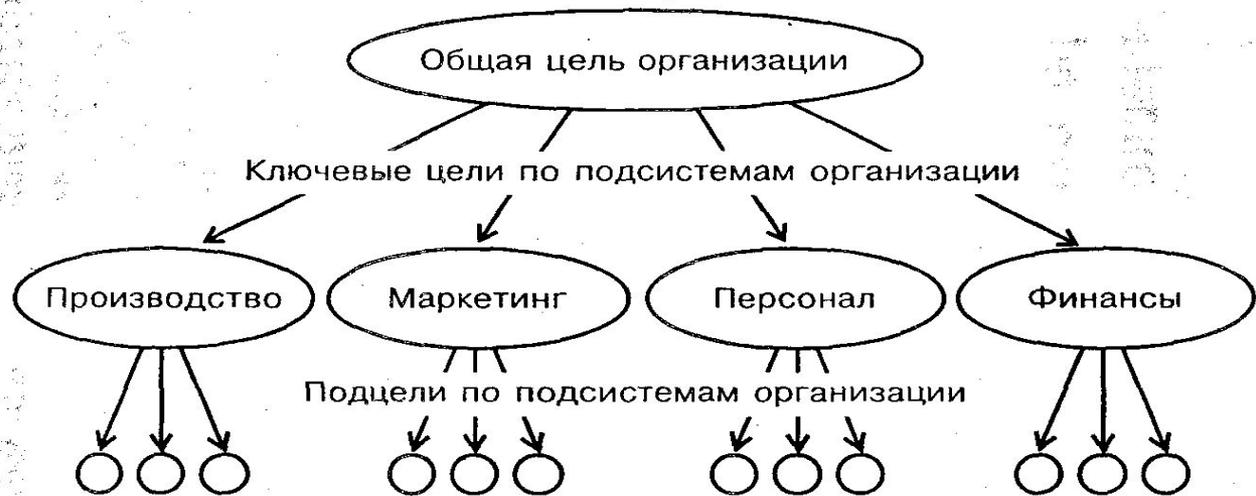
Инструменты и методы

- **Кадровая стратегия** - означает долгосрочный план обеспечения кадрами работы и развития компании, помогающий повысить конкурентоспособность бизнеса и создать устойчивые конкурентные преимущества.

Критерии правильной стратегии просты:

- она должна быть четко сформулированной,
- иметь долгосрочные цели,
- быть направленной на достижение конкурентных преимуществ,
- коррелировать с общими ценностями и миссией компании.

# «ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ»



# Требования целям организации

## Цель SMART

<b>S</b>	<b>Specific</b>	<b>Конкретная</b>	Каких результатов необходимо достичь? Каковы качественные показатели и характеристики ожидаемых результатов?
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	<b>Измеримая</b>	Каковы количественные показатели? Каковы их описания/размерность? Что даст мне возможность судить о достижении цели?
<b>A</b>	<b>Achievable</b>	<b>Достижимая</b>	Какие действия необходимо предпринять? Какова должна быть последовательность действий, каковы приоритеты? Какие усилия потребуются для достижения цели? Какие ресурсы необходимы для достижения цели?
<b>R</b>	<b>Relevant</b> <b>Realistic</b>	<b>Актуальная</b> <b>Реалистичная</b>	Является ли поставленная цель важной для достижения общего успеха? Может ли исполнитель достичь цели?
<b>T</b>	<b>Time-framed</b>	<b>Определённая во времени</b>	Когда, к какому моменту времени необходимо достичь поставленной цели?

## Целями кадровой политики могут быть (примеры):

- 1. Баланс процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, с отклонением менее 10 % в год.
- 2. Безусловное выполнение нормативных требований и ограничений законов о труде и профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка (выявленных нарушений – менее 1 %);
- 3. Увеличение производительности труда на 7% в ближайшие 2 года, путем повышения эффективности использования кадрового потенциала имеющегося в распоряжении предприятия;

# Процесс стратегического управления, по мнению И. Ансофа



# Кадровая тактика (реализация стратегии)

- Процесс реализации стратегии – это перевод избранной стратегии в плоскость практических действий.

П. Друкер

- Реализация стратегии – это управленческое воздействие, направленное на обеспечение согласованности и координацию деятельности на основе стратегических намерений

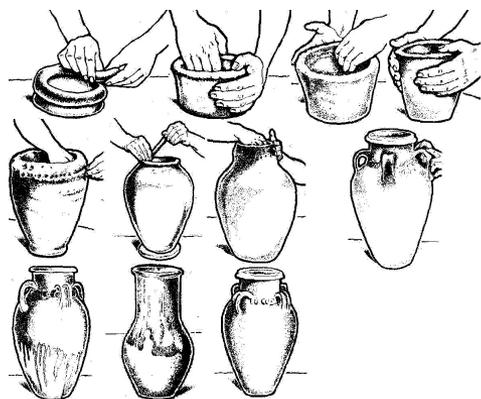
Р. Акофф

## На основе этого к кадровой тактике необходимо отнести следующие управленческие задачи:

- **построение организационной структуры УП**
- **разработка кадрового бюджета**, обеспечивающего реализацию стратегии, и контроль за эффективным использованием ресурсов;
- **формирование новой организационной культуры и стиля стратегического руководства**, соответствующих принятой стратегии путем установления общих целей и ценностей организации, определение этических стандартов, создание атмосферы поддержки стратегии, поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
- **улучшение команды**, включая подбор людей на ключевые позиции, введение новых мотивационных механизмов в интересах реализации стратегии, разработку системы материального и морального поощрения, развития управления по видению;
- **изменения в информационной системе организации**, включая создание систем сбора и анализа кадровой информации;
- **создание системы постоянного совершенствования** (регулирования) деятельности на основе полученной информации для достижения стратегических целей.

- Менеджеры - это ремесленники, а глина в их руках искомая стратегия. Как и мастер перед гончарным кругом, они находятся между прошлым и будущим: определяемыми развитием корпорации ее возможностями и изменяющимися потребностями рынка. И если они настоящие мастера, то должны привнести в свое дело столь же глубокое и непосредственное знание своего ремесла, как и наш гончар.
- СТРАТЕГИИ - ЭТО ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ И ПРОШЛЫЙ ОПЫТ

Стратегия



Реализация



Новое



Всего лишь 10% организаций реализуют свою стратегию на практике

Барьеры на пути реализации стратегии

Барьер видения	Барьер человеческого фактора	Барьер руководства	Барьер ресурсов
Всего лишь 5% работников понимают стратегию	Всего лишь 25% менеджеров имеют стимулы, связанные со стратегией	В 85% организаций на обсуждение стратегии затрачивается менее часа в месяц	В 60% организаций отсутствует связь между бюджетами и стратегией

## 2. ВИДЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

# Виды кадровой политики:

- **Пассивная кадровая политика** – руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий в режиме экстренного реагирования.

Для такой кадровой политики характерно отсутствие :

- прогноза кадровых потребностей
- средств оценки результатов труда и персонала
- четкой системы координации и нормирования труда
- понятной системы оплаты и стимулирования



# Виды кадровой политики:

- **Реактивная кадровая политика** – руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации кризиса традиционными мерами

Для такой кадровой политики характерно :

- наличие среднесрочных прогнозов кадровых потребностей
- наличие средств диагностики существующей ситуации и инструкций по решению проблем;
- отсутствие понятной долгосрочной стратегии
- «бронзовение» руководства и старение коллектива.



# Виды кадровой политики:

- **Превентивная кадровая политика** – руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако, не имеет существенных средств для влияния на нее.

Для такой кадровой политики характерно :

- наличие среднесрочных и долгосрочных прогнозов кадровых потребностей
- отсутствие полномочий по решению кадровых проблем у линейных менеджеров;
- отсутствие понятной ресурсной базы и инструментария;
- политика «давай-давай» руководства и высокая текучесть HR- менеджеров из-за профессионального выгорания.



# Виды кадровой политики:

- **Активная кадровая политика** – 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 ситуацией.

Для такой кадровой политики характерно

- наличие среднесрочных и долгосрочных прогнозов кадровых потребностей
- наличие полномочий по решению кадровых проблем у линейных менеджеров ;
- наличие ресурсной базы и инструментария;
- высокая вовлеченность персонала.

\* Может иметь как авантюрный, так и рациональный характер



# Открытая и закрытая кадровая политика

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
<i>Набор персонала</i>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы или волонтаризма руководства
<i>Адаптация персонала</i>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой — вполне вероятна «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
<i>Внедрение инноваций</i>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

# Характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель	Американская модель
Управленческие решения принимаются коллективно	Решения принимаются индивидуально
Преобладает коллективная ответственность	Преобладает индивидуальная ответственность
Гибкая структура управления	Жесткая, формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Формальная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль
Замедленная оценка работы сотрудников и служебный рост	Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе
Важнейшее качество руководителя – умение осуществлять координацию и контроль	Важнейшее качество руководителя – профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Преобладание неформальных отношений с подчиненными	Преобладание формальных отношений с подчиненными
Продвижение по службе по возрасту и стажу	Карьера находится в зависимости от личных результатов
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по результатам работы группы, стажу и тд.	Оплата труда по индивидуальному вкладу
Долгосрочная занятость в фирме	Наем на короткий период



## Принципы японского менеджмента

- 1) «Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностями фирмы в этом сотруднике.
- 2) Тот, кто управляет подчиненными, руководитель - лишь наполовину.
- 3) Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности.
- 4) Не стремитесь постоянно следить за реакцией вышестоящего руководства на результаты труда.
- 5) Руководители среднего звена и его подчиненные отвечают за достоверность информации о результатах своего труда.
- 6) Руководство среднего звена несет ответственность за деятельность кружков качества.
- 7) Сотрудничество и связь с другими отделами - это и есть управление по функциям.
- 8) Ориентация на перспективу - залог успешной деятельности фирмы.

## **3. СОВРЕМЕННЫЕ КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ**

# Стратегия самообеспечения

- стратегия «кадровой автаркии») основана на формировании персонала требуемой численности и квалификации за счет внутренних ресурсов предприятия, с редкими исключениями из этого правила. Потребности предприятия обеспечиваются за счет активной внутренней ротации работников в сочетании с систематической профессиональной переподготовкой последних.



Очевидными **преимуществами** данной стратегии являются:

- + минимизация затрат на рекрутинг, адаптацию и обучение привлекаемого извне персонала;
- +высокий уровень профессионализации работников,
- + почти 100%-ная предсказуемость состояния кадрового потенциала предприятия, достигаемая благодаря заключению с работниками бессрочных трудовых договоров и заблаговременному планированию их профессиональной карьеры;
- +высокая социальная ответственность.



К наиболее очевидным **недостаткам** следует отнести:

- значительные затраты на персонал;
- необходимость формирования и поддержания в постоянной готовности к применению обширного внутреннего резерва персонала.

# Стратегия импорта

- потребности в персонале обеспечиваются за счет активного привлечения извне на предприятие работников требуемой численности и квалификации. При этом работники, не удовлетворяющие предъявляемым требованиям, как правило, «выдавливаются» за пределы предприятия — без особых церемоний, но с соблюдением норм трудового законодательства.



Очевидными **преимуществами** данной стратегии являются:

- + минимизация затрат на обучение уже имеющегося в распоряжении предприятия персонала и его ротацию;
- + высокий уровень профессионализации привлекаемых на предприятие работников, поскольку последнее, располагая необходимыми ресурсами, всякий раз может выбирать лучших из лучших;
- + упрощение и минимизация организационной структуры и численного состава службы (отдела) персонала, где ведущую роль играет отдел (группа) рекрутинга;
- + более значительная профессионализация коллектива работников в целом, обусловленная и их личными заслугами, и более богатым опытом работы



К наиболее очевидным **недостаткам** следует отнести:

- значительные затраты на рекрутинг, адаптацию и посттренинг работников;
- существенную зависимость состояния кадрового потенциала от внешних источников комплектования, поскольку собственные возможности предприятия по репродуцированию (воспроизводству) персонала требуемой численности и, в особенности квалификации оказываются весьма и весьма ограниченными.

# Договорная стратегия

- потребности предприятия обеспечиваются сначала за счет интенсивного рекрутинга, а затем, во все большей степени, посредством гибкого использования сформированного кадрового резерва (прежде всего из числа работников, ранее успешно выполнивших свою «одноразовую миссию» по срочному трудовому договору).



Очевидными **преимуществами** данной стратегии являются:

- сокращение прямых затрат на персонал: расходы на временных работников в большинстве случаев оплачивается «по фактическому результату», при этом работодатель освобождается от необходимости производить некоторые платежи и выплаты как самим работникам, так и в бюджет;
- точное соответствие численности и квалификации привлекаемого для выполнения временных видов работ персонала и связанное с этим сокращение численности административного аппарата предприятия;
- упрощение и минимизация организационной структуры и численного состава службы (отдела) персонала, где ведущую роль, как и в случае со стратегией импорта, играет отдел (группа) рекрутинга.



К наиболее очевидным **недостаткам** следует отнести:

- высокие издержки на начальной стадии рекрутинга временных работников;
- необходимость формирования и поддержания в постоянной готовности к применению обширного кадрового резерва

# Аутсорсинг

- стратегия, основанная на использовании предприятием потенциала других (как правило, малых или средних) предприятий или их структурных подразделений.



Очевидными **преимуществами** данной стратегии являются:

- обретение предприятием надежного партнера, гарантирующего высококвалифицированное выполнение особо сложных или (и) особо срочных работ;
- обмен опытом организации производства;
- отсутствие дополнительных административных расходов на персонал;
- возможность гибкого реагирования на изменения экономической ситуации и внесения соответствующих поправок (по согласованию с другим предприятием) в ранее заключенный договор.



К наиболее очевидным **недостаткам** следует отнести:

- зависимость конечного результата совместной работы от того, насколько добро-совестным окажется предприятие-партнер (его соответствующее структурное подразделение);
- высокие прямые издержки на реализацию стратегии, обусловленные прежде всего значительными расходами на оплату выполняемых вне предприятия работ по созданию высокотехнологичной продукции или по оказанию эксклюзивных услуг

Спасибо за внимание