

HR-стратегия

Анна Власова

Необходимость стратегии, в т.ч. HR

- **Обеспечение интересов собственника и минимизация рисков**
(в том числе связанных с неразвитым рынком труда в Украине)
- **Обеспечение перехода от ручного управления к управлению через планы, системы, процедуры**
(в том числе через HR- кодекс, политику, процедуры отбора, обучения, оценки, увольнения)
- **Развитие в долгосрочной перспективе (инвестиции в то, что не дает результат сразу (цель менеджмента – будущее): имидж, бренды)**
(в том числе в персонал, в бренд работодателя)
- **Выживание в условиях неопределенности при наличии конкуренции (маркетинговый подход, стратегический подход) и при ограниченности ресурсов**
(в том числе конкуренция на рынке труда, ограниченность квалифицированных ресурсов и необходимость HR-стратегии)
- **Зарабатывание (повышение результативности и эффективности) на абстрактных «вещах»**
(в том числе за счет лидерства, команды, мотивации, компетентности)
- **Обеспечение поддержки стратегических решений персоналом компании**
(в том числе внутренние коммуникации и ER)

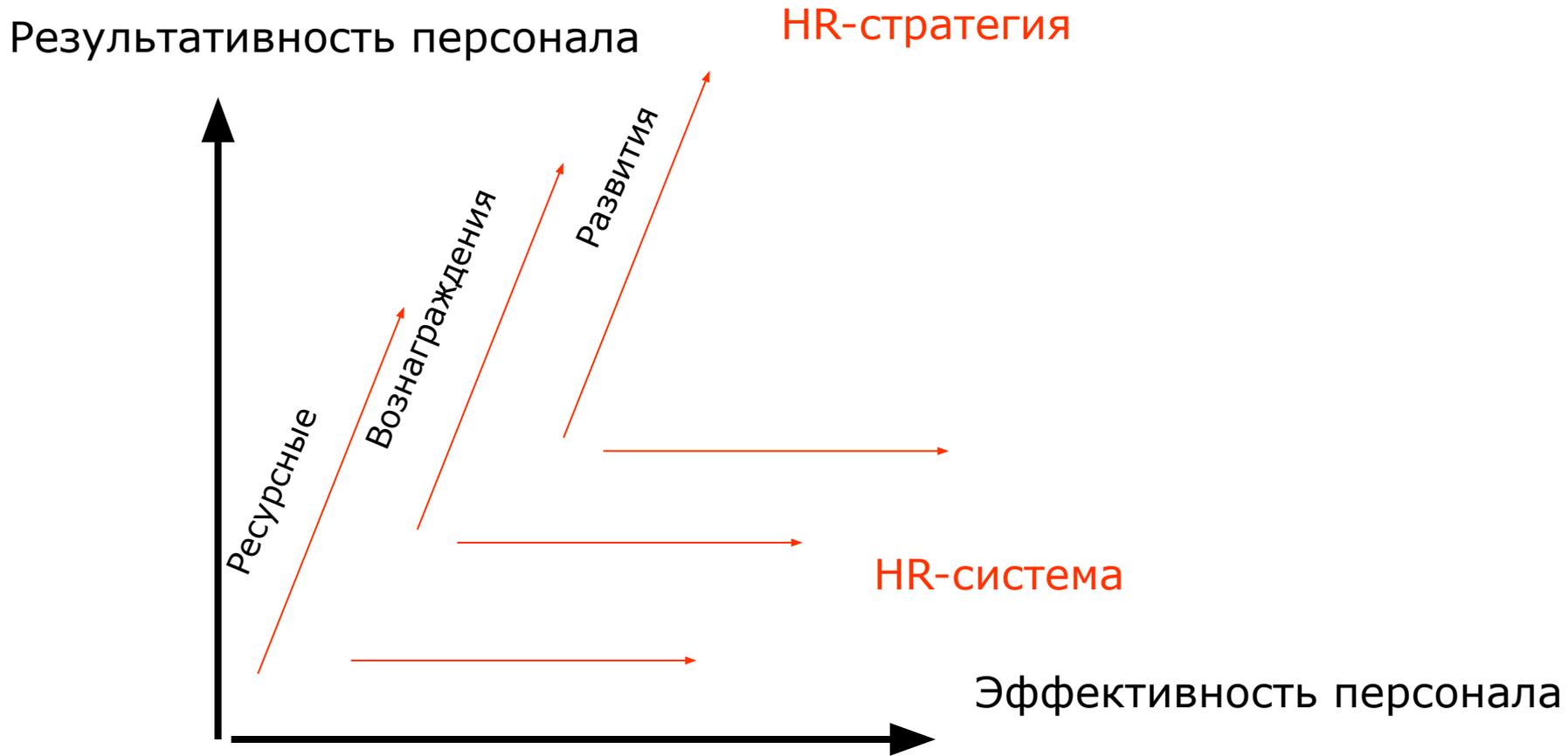
Пирамида стратегий



Процесс разработки стратегий в компании



HR-стратегия и HR-система



Деление общей HR-стратегии

- **Ресурсные стратегии** (позиционирования на рынке труда; планирования персонала; отбора; администрирования; увольнения)
- **Стратегии развития** (организационного развития; развития персонала; развития карьер; развития менеджмента; формирования корпоративной культуры)
- **Стратегии вознаграждения** (компенсационные стратегии: привлечения; удержания; стимулирования; формирования мотивационного климата)

Общая HR-стратегия (фокус)	HR-стратегия (инструменты идут от стратегии, а не наоборот)		
	Ресурсная	Обучения и развития	Вознаграждения
Улучшение исполнения (деловая стратегия в производстве)	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск людей «высокого качества» • Отбор по компетенциям • Развитие оценочных центров 	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинги по компетенциям • Развивающие центры (корпоративные бизнес-школы) • Развитие культуры, ориентированной на исполнение • Использование управления исполнением, как базиса, для определения потребностей в обучении 	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата за компетенции • Удержание людей «высокого качества»

Общая HR-стратегия (фокус)	HR-стратегия (инструменты идут от стратегии, а не наоборот)		
	Ресурсная	Обучения и развития	Вознаграждения
<p>Расширение базы навыков</p> <p>(деловая стратегия роста за счет универсализации)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определение навыков, требующих развития у НОВЫХ работников 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ навыков • Тренинги, сфокусированные на выявленных потребностях • Признание навыков 	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата за навыки

Общая HR-стратегия (фокус)	HR-стратегия (инструменты идут от стратегии, а не наоборот)		
	Ресурсная	Обучения и развития	Вознаграждения
<p>Обеспечение возможностями для подработок</p> <p>(проектные компании)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка позитивного психологического контракта, основанного на соглашении развивать взаимозаменяемость • Предоставление возможностей для расширения / обогащения работ и возможностей вхождения в новые роли 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение потребностей в развитии навыков через персональные планы развития • Введение программ развития взаимозаменяемости (обучение передаче навыков) 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка структуры оплаты под кластеры работ (широкодиапазонные работы), которые определяют уровни компетенций для ролей\кластеров работ, и обеспечивают основу для определения потребностей в обучении

Общая HR-стратегия (фокус)	HR-стратегия		
	Ресурсная	Обучения и развития	Вознаграждения
<p>Усиление приверженности</p> <p>(деловая стратегия усиления связи результатов с ценностями компании)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ характеристик преданных сотрудников • Использование сложных методов отбора для определения кандидатов, которые владеют данными характеристиками, определение насколько данные кандидаты будут приверженными организации • Определение и коммуникация ключевых ценностей организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Основываясь на анализе характеристик преданных сотрудников, обеспечение прохождения практики и получения нового опыта таким образом, чтобы это улучшило понимание и принятие организационных ценностей и усилило поведение, которое соответствует ценностям 	<ul style="list-style-type: none"> • Усиление поведения, которое соответствует ценностями, путем введения вознаграждений за поддержку ключевых ценностей

Общая HR-стратегия (фокус)	HR-стратегия (инструменты идут от стратегии, а не наоборот)		
	Ресурсная	Обучения и развития	Вознаграждения
Усиление мотивации (проф. компания)	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ характеристик высокомотивированных сотрудников и разработка структурированного интервью для выявления высокомотивированных кандидатов 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение возможностей развития, которое усиливает характеристики высокомотивированных сотрудников, и предложение нефинансовых вознаграждений 	<ul style="list-style-type: none"> • Использование процесса управления исполнением как основы для внедрения вознаграждений, дающих рост и развитие • Удержание высокомотивированных сотрудников

Общая HR-стратегия (фокус)	HR-стратегия		
	Ресурсная	Обучения и развития	Вознаграждения
<p>Обеспечение компетентности и развития карьеры</p> <p>(общекорпоративная стратегия роста)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка модели компетенций и соответственно профилей • Определение уровня владения необходимыми компетенциям и определение потенциальных способностей через управление процессом исполнения 	<ul style="list-style-type: none"> • Использование управления исполнением и планов персонального развития, как базиса, для определения потребностей в обучении • Установление широких возможностей развития и демонстрация горизонтальных путей карьерного развития • Определение возможных карьерных лестниц в рамках каждого кластера работ в терминах компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка структуры оплаты под кластер работ или с широким диапазоном, определяемых в терминах компетенций, в которых точно указаны «точки достижения» (требуемые компетенции по каждой роли внутри кластера работ или за пределами) • Введение систем оплаты карьерного роста для стимулирования горизонтальных карьер

Anna Vlasova,

12 горизонтальных карьер

Пример стратегичности: зависимость TNA от стратегии

Общая HR-стратегия	TNA
Расширение базы навыков	Для определения потребностей в обучении анализ имеющихся навыков, определение gap's
Обеспечение компетентности и развития карьеры	Для определения потребностей в обучении использование управления исполнением и планов персонального развития
Усиление приверженности	Для определения потребностей в обучении анализ характеристик преданных работников и характеристик поведения, которое соответствует ценностям
Усиление мотивации	Для определения потребностей в обучении анализ характеристик высокомотивированных сотрудников
Обычная практика	Чего хотят менеджеры (при какой стратегии это правильно?)

Анна Власова

основатель и директор Школы HRM, партнер института стратегий INSPIRA

Анна Власова – кандидат экономических наук; доцент; магистр бизнес-образования Университета экономики и права Екс-ан-Прованс - Марсель, Франция [University of Economics and Law, d'Aix-Marseille, France]. Имеет диплом по менеджменту Европейского Фонда Развития Менеджмента [efmd].

Принимала участие в совместных исследованиях по управлению человеческими ресурсами с Лондонской Бизнес-Школой [LBS] и в учебных проектах под эгидой Мирового Банка и Фонда Госимущества Украины.

Анна Власова стажировалась по вопросам менеджмента и управления человеческими ресурсами в ведущих компаниях Канады, Франции, Дании.

Более 15 лет проводит программы профессионального развития для менеджеров по управлению человеческими ресурсами и программы управленческого развития для собственников и ТОП-менеджеров.

Анна Власова является консультантом более чем 70 компаний в разных сферах бизнеса.

Hrm.vlasova@gmail.com

067-506 40 08