

# 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)*

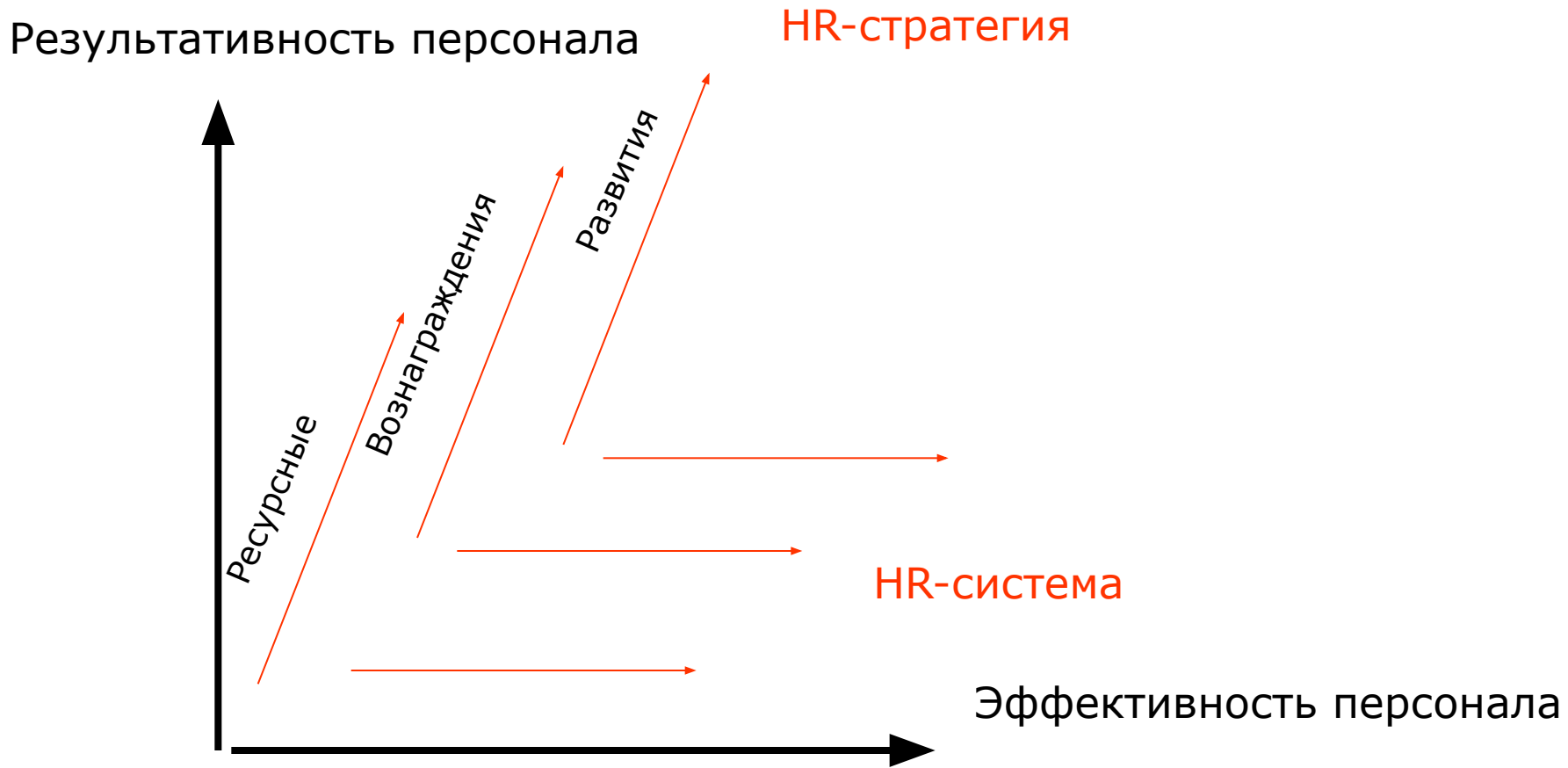
# Пирамида стратегий



# 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
<b>Улучшение исполнения</b> (деловая стратегия в производстве)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск людей «высокого качества»</li> <li>• Отбор по компетенциям</li> <li>• Развитие оценочных центров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренинги по компетенциям</li> <li>• Развивающие центры (корпоративные бизнес-школы)</li> <li>• Развитие культуры, ориентированной на исполнение</li> <li>• Использование управления исполнением, как базиса, для определения потребностей в обучении</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата за компетенции</li> <li>• Удержание людей «высокого качества»</li> </ul>

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



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

Общая HR-стратегия (фокус)	HR-стратегия		
	Ресурсная	Обучения и развития	Вознаграждения
<p><b>Усиление приверженности</b></p> <p>(деловая стратегия усиления связи результатов с ценностями компании)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ характеристик преданных сотрудников</li> <li>• Использование сложных методов отбора для определения кандидатов, которые владеют данными характеристиками, определение насколько данные кандидаты будут приверженными организации</li> <li>• Определение и коммуникация ключевых ценностей организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усиление поведения, которое соответствует ценностями, путем введения вознаграждений за поддержку ключевых ценностей</li> </ul>

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

Общая HR-стратегия (фокус)	HR-стратегия		
	Ресурсная	Обучения и развития	Вознаграждения
<p><b>Обеспечение компетентности и развития карьеры</b></p> <p>(общекорпоративная стратегия роста)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка модели компетенций и соответственно профилей</li> <li>• Определение уровня владения необходимыми компетенциям и определение потенциальных способностей через управление процессом исполнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование управления исполнением и планов персонального развития, как базиса, для определения потребностей в обучении</li> <li>• Установление широких возможностей развития и демонстрация горизонтальных путей карьерного развития</li> <li>• Определение возможных карьерных лестниц в рамках каждого кластера работ в терминах компетенций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> <li>• Введение систем оплаты карьерного роста для стимулирования горизонтальных карьер</li> </ul>

Anna Vlasova,

12 горизонтальных карьер

# Пример стратегичности: зависимость TNA от стратегии

Общая HR-стратегия	TNA
Расширение базы навыков	Для определения потребностей в обучении <b>анализ имеющихся навыков, определение gap's</b>
Обеспечение компетентности и развития карьеры	Для определения потребностей в обучении <b>использование управления исполнением и планов персонального развития</b>
Усиление приверженности	Для определения потребностей в обучении <b>анализ характеристик преданных работников и характеристик поведения, которое соответствует ценностям</b>
Усиление мотивации	Для определения потребностей в обучении <b>анализ характеристик высокомотивированных сотрудников</b>
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](mailto:Hrm.vlasova@gmail.com)

067-506 40 08