

# Кадровая стратегия



Государственное образовательное учреждение  
высшего образования Московской области  
**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ (МГОУ)**

Доцент кафедры управления  
персоналом

Истратий Анна Юрьевна



# Стратегия

- это взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов в целях укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению ее конкурентам.
- Цель – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат организации высокую рентабельность и получение устойчивой прибыли.



# Соотношение понятий: «миссия», «стратегия», «политика» и «направления деятельности»

Понятия	Определения	Примеры
Миссия	Причина существования организации, ее основные ценности и идеалы	Предоставление высокого качества продуктов и услуг, соблюдение мировых стандартов
Стратегия	Долговременные цели организации и концентуальные подходы к достижению	Стратегия управления персоналом. Стратегия диверсификации производства, Ценовая стратегия. Стратегия управления качеством
Политика	Более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса	Кадровая политика. Политика финансирования новых проектов. Маркетинговая политика
Направления деятельности	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации	Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг



# Стратегия управления персоналом

— совокупность действий и последовательность принимаемых кадровых решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации выбранного типа стратегии развития организации. Кадровая стратегия должна быть основана на организационной стратегии, организационном и кадровом потенциале, а также учитывать тип кадровой политики.



## **Стратегия разрабатывается с учетом интересов предприятия и сотрудников и состоит:**

- из определения целей управления персоналом;
- формирования идеологии и принципов кадровой работы;
- определения условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования персонала в организации.



# Основные направления кадровой стратегии

- организация связей с рынком труда и с персоналом организации;
- формирование политики использования персонала;
- выбор и разработка программы реализации стиля управления персоналом и организация горизонтальных связей;
- организация условий труда и рабочих мест;
- выбор системы оплаты труда персонала;
- формирование политики признания личного вклада работника;
- формирование политики обучения и развития персонала;
- формирование коммуникационной политики.



# Элементы стратегии управления персоналом

- 1. Цель организации.
- 2. Система кадрового планирования.
- 3. Взаимоотношения персонала.
- 4. Организационная структура управления персоналом.
- 5. Критерии эффективности управления персоналом.
- 6. Ограничения на функционирование системы.
- 7. Доступность и полнота используемой информации.
- 8. Взаимосвязь с внешней средой



# Стратегическое управление персоналом

- Субъект - служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.
- Объект - 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.





# Концепции кадровой стратегии

- Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации.
- Стратегия управления персоналом является центральной, не зависящей от стратегии организации.
- Третья концепция является синтезом двух предыдущих.



# Основные черты стратегии управления персоналом

- должна носить долговременный характер;
- формируется с учетом влияния большого числа внешних и внутренних факторов, тесно связана со стратегией развития организации в целом, направлена на достижение конкретных целей организации, определяет основные направления работы с кадрами, содержит сроки и показатели, по которым оценивается эффективность ее реализации;
- характеризуется выработкой необходимой системы воздействия на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.



# Виды стратегических подходов к управлению персоналом

- Совершенствование навыков персонала.
- Поддержание внутрикорпоративного климата «наибольшего благоприятствования» работе персонала.
- Совершенствование практики измерения выполненной работы.
- Усиление значимости участия персонала в маркетинге.



# Совершенствование навыков персонала

Цель: нахождение и подготовка работников с высоким уровнем профессионализма.

Составляющие стратегии:

- комплектация персонала;
- обучение;
- улучшение условий труда;
- совершенствование практики взаимоотношений персонала.



# Поддержание внутрикорпоративного климата «наибольшего благоприятствования» работе персонала

Цель: способствовать реальной поддержке мотивации персонала.

Составляющие стратегии:

- расширение полномочий персонала;
- реальная помощь персоналу в освоении новых профессий;
- разнообразие предлагаемых профессий;
- гибкая система вознаграждения.



# Совершенствование практики измерения выполненной работы

Цель: направить энергию персонала на повышение производительности труда

Составляющие стратегии:

- объективная оценка выполненной работы;
- периодическое Обновление систем компенсации.



# Усиление значимости участия персонала в маркетинге

Цель: создать связующее звено между целями персонала и компании.

Составляющие стратегии:

- разработка альтернативных (по отношению к основным) видов деятельности;
- увеличение компенсаций за счет успешного маркетинга.



# Факторы, влияющие на кадровую стратегию организации

- Стратегия организации
- Жизненный цикл организации
- Размер организации
- Внешняя среда





# Стратегии управления персоналом, связанные с основными стратегическими направлениями работы организации

Стратегия организации в отношении	Стратегия человеческих ресурсов
Сокращения затрат	Сокращение штата, снижение заработной платы, повышение производительности труда, перепланирование должностей, переговоры по изменению условий коллективных договоров
Расширения	Агрессивная политика найма и подбора кадров, повышение заработной платы, создание новых рабочих мест, расширение обучения и развития персонала
Обновления	Управление текучестью кадров, выборочные увольнения, организационное развитие, перемещение и замена персонала. Вовлечение кадров в работу
Радикальных изменений акцентов и ответственности	Специальное создание должностей, сокращение должностей. Специализированная подготовка и развитие
Приобретения или поглощения служб (функций)	Выборочные увольнения, передвижение сотрудников. Комбинирование должностей, ориентация и обучение управлению культурными различиями



# Соотнесение стратегии организации с требованиям и к персоналу

Стратегия организации (тип)	Краткое описание стратегии	Краткая характеристика стратегии организации	Характеристика особенностей персонала
1. Предпринимательская	Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать и нести ответственность. Малая сменяемость ведущих сотрудников
2. Динамический рост	Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
3. Прибыльность	Поддержание системы в равновесии	В центре внимания - сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила	Служащие достигают максимальных результатов (по количеству и качеству) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска
4. Ликвидационная	Ликвидация части производства, снижение объемов, поиск путей оптимизации деятельности	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем - сокращение численности работающих. Ожидается дальнейшее уменьшение прибылей	Работники не являются приверженцами фирмы, готовы работать короткое время, узкоориентированы
5. Преобразований	При ликвидации - продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Основное - спасти предприятие. Готовность к сокращению затрат и персонала, чтобы выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Работники проявляют гибкость к изменяющимся условиям, ориентированы на долгосрочные цели, самоотверженны, выражают готовность на временный дискомфорт в условиях и оплате труда



# Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	Содержание стратегии управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<b>Предпринимательская</b>	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, коммуникабельных, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	<p>А. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных рисковать и доводить дело до конца.</p> <p>Б. Вознаграждение на конкурсной основе, беспристрастное, по возможности удовлетворяющее вкусы работника.</p> <p>В. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.</p> <p>Г. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.</p> <p>Д. Планирование перемещений: в центре – интерес работников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работников</p>
<b>Динамического роста</b>	Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими сотрудниками (партнерами, клиентами)	<p>А. Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.</p> <p>Б. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное.</p> <p>В. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.</p> <p>Г. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.</p> <p>Д. Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>
<b>Прибыльности</b>	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала. Сроки – краткосрочные, результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне закреплённости служащих	<p>А. Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие.</p> <p>Б. Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.</p> <p>В. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.</p> <p>Г. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты – в узкой области</p>
<b>Ликвидационная</b>	Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации	<p>А. Набор маловероятен из-за сокращения штатов.</p> <p>Б. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без стимулов.</p> <p>В. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.</p> <p>Г. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.</p> <p>Д. Продвижение по служебной лестнице: те, кто имеет необходимые навыки, имеют и возможность продвижения</p>
<b>Преобразований</b>	Служащие должны быть адаптивными в условиях изменений, ориентированными на долгосрочную перспективу	<p>А. Требуются разносторонне развитые работники.</p> <p>Б. Оплата: система стимулов и проверки заслуг.</p> <p>В. Оценка: по результату.</p> <p>Г. Обучение: большие возможности, но при тщательном отборе претендентов.</p> <p>Д. Разнообразные формы карьерного продвижения</p>



# Связь предпринимательской стратегии с различными сторонами стратегии управления персоналом

Предпринимательская стратегия	Кадровая стратегия (стратегия УП)		
	обеспечение ресурсами	развитие человеческих ресурсов	вознаграждение
Достижение конкурентного преимущества посредством инноваций	Привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций	Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Финансовое стимулирование за успешные инновации
Достижение конкурентного преимущества посредством повышения качества товаров и услуг	Использование сложной процедуры отбора для принятия на работу специалистов, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения	Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей
Достижение конкурентного преимущества посредством лидерства в издержках	Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций	Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу "точно в срок", который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат
Достижение конкурентного преимущества посредством использования сотрудников, которые качественно лучше сотрудников конкурентов	Использование сложной процедуры найма и отбора персонала, основанной на тщательном анализе особых способностей, требуемых для организации	Развитие процесса организационного обучения; поощрение самоуправляемого обучения через использование планов персонального развития как части процесса управления эффективностью	Разработка процесса управления эффективностью с тем, чтобы он позволял применять как материальное, так и нематериальное вознаграждение, связанное с компетентностью и навыками; достижение конкурентных уровней оплаты труда



# Функции стратегического и оперативного управления в руководстве персоналом





# Коммуникационная политика

- это инструмент единого понимания и целеполагания всех структур и категорий сотрудников: акционеров, совета директоров, комитетов по стратегии, кадрам и вознаграждениям, генерального директора и топ-менеджмента, директора и менеджмента управления персоналом.



# Информационное взаимодействие в процессе разработки и реализации кадровой стратегии и политики







ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(МГОУ)



**НАШИ КОНТАКТЫ:**

105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А

Телефон: (495) 780-09-43, доб. 1342

E-mail: [office@mgou.ru](mailto:office@mgou.ru)

Сайт: <http://mgou.ru>

**МЫ ЖДЁМ ВАС В СОЦИАЛЬНЫХ  
СЕТЯХ:**



[vk.com/mgou\\_official](https://vk.com/mgou_official)



[instagram.com/mgou\\_official](https://instagram.com/mgou_official)



[facebook.com/mgouofficial](https://facebook.com/mgouofficial)