

HR-стратегия – набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом с учетом стратегии бизнеса, организационной структуры, кадрового потенциала, кадровой политики.

HR-служба (от англ. Human Resources – человеческие ресурсы) – совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия (с занятыми в них должностными лицами – руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом предприятия в рамках избранной кадровой политики.

Кадровый потенциал – общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени.

Кадровый ресурс – продукт, который представляет собой оценку структуры персонала компании в соответствии с задачами и функционалом подразделений и организации в целом.

Мотивация персонала – комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также удержать в компании наиболее талантливых специалистов.

Нематериальные активы – неденежный актив, не имеющий физической формы, но который имеет стоимостную оценку и приносит доход организации (например, арендные права, лицензии, патенты, товарные знаки, ноу-хау и другие объекты интеллектуальной и промышленной собственности).

Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Оценка удовлетворенности персонала - тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании.

Вовлеченность персонала – наивысший результат мотивации, то есть одно вытекает из другого. Она необходима, чтобы сотрудники лучше работали, более качественно выполняли свои обязанности, ответственнее подходили к делам.

Человеческие ресурсы - стратегический ресурс, оказывающий решающее влияние на развитие предприятия, т. к. новый, более высокий виток развития управления - стратегический - опирается на человеческие ресурсы компании, как на обладающие не копируемыми возможностями, что может обеспечить победу в конкурентной борьбе.

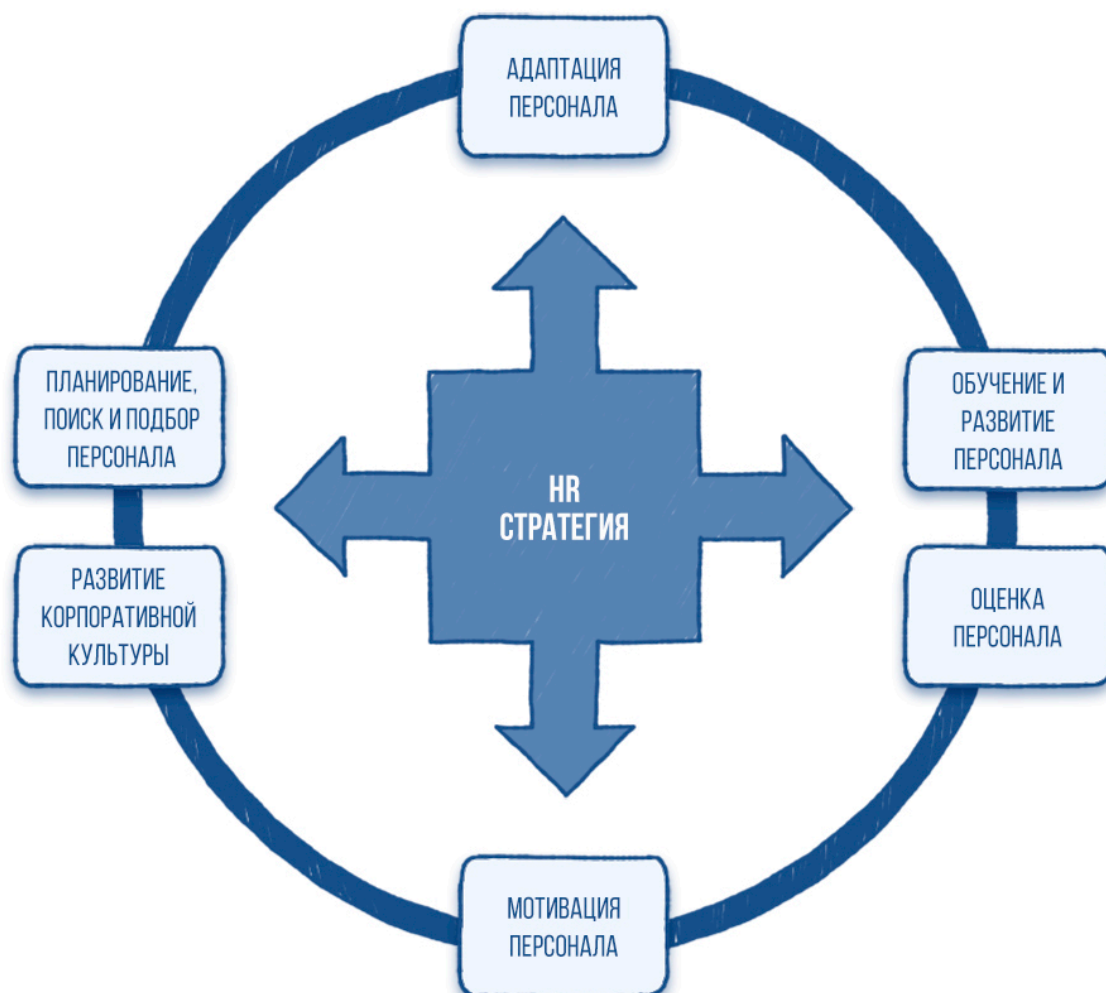
HR-стратегия

Существует несколько моделей стратегии развития организации, которые, в свою очередь, влияют на определение стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом в компании призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать их влияние на работников и создать единую комбинацию элементов политики управления персоналом.

Как только хотя бы один элемент (например, подбор персонала или система оплаты труда) окажется неэффективным, не достигающим запланированного результата, следует ожидать проблемы и в использовании остальных инструментов. Таким образом, применение конкретных элементов воспринимается работниками как элемент единой системы управления персоналом в данной организации.

Система управления персоналом



HR-стратегия организации — это ответ на вопрос, за счет каких людей компания делает свой бизнес, и она зависит от:

- уровня развития самой организации (модели организационного развития);
- выбранной ею «рыночной стратегии» и ее стратегических целей;
- масштаба организации и географии ее присутствия.

Модели организационного развития основаны на выделении основных фаз роста бизнеса. Смена фаз бизнеса совпадает с переходом организации на новый качественный уровень с более эффективным аппаратом организационного управления. Она также предполагает принятие грамотных управленческих решений, направленных на поддержание выбранной стратегии развития организации.

На различных стадиях жизненного цикла компания корректирует свою стратегию управления персоналом. Вместе с внешними условиями меняются задачи организации и, соответственно, задачи HR-службы.

Начальный этап – для организации очень важно определить цели организации, проанализировать ресурсы, рассчитать потребность в персонале, сформулировать требования к будущим работникам.

Стадия роста – для организации важно привлечь новый персонал, адаптировать его с наименьшими затратами ресурсов.

Стадия стабилизации – требует повышения интенсивности труда, что влечет за собой обострение проблемы оценки эффективности труда каждого работника.

Стадия спада – повышению производительности труда, сокращении персонала и разрешении конфликтов.

Таким образом, мы видим, что стратегия управления персоналом является одним из важнейших аспектов развития компании. Определяя стратегию развития организации, менеджеры тем самым определяют и стратегию развития управления персоналом. Два этих процесса неразрывно связаны и, естественно, влияют друг на друга.

Связь HR-стратегий и бизнес-стратегий заключается в том, что в разных условиях конкуренции становятся необходимыми соответствующие ролевые типы поведения сотрудников компании. Определение самых оптимальных типов поведения позволяет создать критерии подбора и оценки персонала, а также определить направление эффективного обучения, которое будет способствовать решению задач адаптации сотрудников.

Каждая из данных стратегий требует от персонала и HR-служб следования установленным ролевым типам поведения, которые нужно оценивать и формировать дополнительно к профессиональным качествам.

Инновационные разработки требуют от работников и менеджеров творчества и высокой индивидуальной креативности в работе, долгосрочной нацеленности на результат, готовности к сотрудничеству, взаимосвязанным действиям, повышенной степени толерантности к неопределенности и рискам. С точки зрения управления HR это значит, что подбор кадров и комплектование будет производиться с ориентацией на профессионалов высшего класса, а планы работ будут разрабатываться с учетом их свободы действий и самостоятельности. Оценка результатов и материальное стимулирование при этом проводятся на долгосрочной основе.

Стратегия качества означает придание второстепенности фактора времени, увеличенное внимание к производственному процессу, приверженность компании ее целям. Среди методов управления HR должны быть соответствующие критерии подбора персонала и его оценки, наличие комфортной среды коммуникаций, позволяющей персоналу компании влиять на общий процесс, улучшение бригадных форм на базе создания менее специализированных рабочих мест, дающих возможность задействовать разные навыки. Также предполагаются инвестиции в обучение и переподготовку с целью повышения универсальности и выполнения большей разновидности операций. Все эти меры должны подкрепляться периодическим реинжинирингом бизнес-процессов и программами материального стимулирования.

Стратегия минимальных издержек требует такого поведения сотрудников компании, которое характеризует высокую дисциплину, прилежание, толерантность к предсказуемым или повторяющимся операциям производственного и управленческого характера, внимание к количеству выполняемых работ или производимой продукции и фактору времени, принятие

невысокого риска. В данном случае методы управления HR включают в себя жесткий контроль, акцент на сокращении численности персонала, высокую степень формализации деятельности, сокращение фондов оплаты труда (за счет приобретения предприятий в регионах с низким уровнем доходов и жизни), привлечение временных работников, формирование строгих правил поведения сотрудников на рабочем месте.

Зависимость масштаба организации и стратегии HR-управления можно увидеть на примере холдинговых структур и их задач корпоративного управления.

Корпоративный подход дает возможность заложить базовые стратегии HR-управления в соответствующих уровнях холдинга, его отдельных подразделениях или дочерних зависимых обществах. Для этого нужно создать классификации стратегии бизнес-единиц и субхолдингов, чтобы сформировать базовые принципы HR-стратегии относительно них. Конкретизация HR-методов и особенно разработка соответствующих показателей развития персонала станут требовать сложных процедур, которые на практике, тем не менее, могут достаточно адекватно отражать стратегии бизнеса.

Кроме того, важна последовательность шагов при создании эффективной HR-службы (а также ее совершенствовании) на всех уровнях холдинга.

Исходя из стратегической роли HR-службы, основу ее концепции в настоящее время составляют:

- интеграция управления персоналом со стратегией бизнеса;
- всевозрастающая роль личности работника в определении своего развития;
- знание мотивационных установок работника и группы;
- умение их формировать и направлять в соответствии со стратегией развития организации.

Стратегия управления персоналом требует, чтобы линейный менеджмент мог объединить практику и цели управления персоналом со стратегией бизнеса. Такая практика должна позволить руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости. Это вызывает необходимость более эффективной увязки планирования потребностей в рабочей силе с планированием бизнеса.

Сегодня HR-стратегия и качество поддерживающей ее исполнение HR-системы вносят существенную лепту в формирование стоимости бизнеса.

ТОП-10 нефинансовых показателей, на которые обращают внимание финансовые аналитики (значимые факторы стоимости компании):

1. выполнение корпоративной стратегии;
2. доверие к ключевым руководителям;
3. возможности для профессионального роста и саморазвития;
4. инновационность;
5. способность привлекать и удерживать таланты;
6. доля рынка;
7. компетентность менеджеров;
8. согласованность корпоративной системы оплаты с интересами акционеров;
9. развитие лидерства;
10. качество основных бизнес-процессов.

Как видим, большая часть из них непосредственно связана с управлением человеческими ресурсами, вследствие чего HR-служба является стратегическим партнером компании, влияющим на ее капитализацию.

Если говорить об HR-стратегии и HR-практиках, нельзя не принимать во внимание принцип целесообразности. К примеру, для малого бизнеса создание полноценной службы по управлению персоналом не является необходимым, и многие HR-функции может выполнять руководитель предприятия — самостоятельно либо делегировать ответственность за ряд из них своим подчиненным.

По мере роста численности работников организации перед нею встают и другие стратегически значимые вопросы:

1. Привлекать внешних тренеров либо выращивать своих?
2. Привлекать внешних консультантов для проведения процедур оценки либо аудита персонала?
3. Отдавать на аутсорсинг ряд HR-функций либо реализовывать их самим?

Общий рецепт прост: если функция для компании сегодня стратегически значима, ее лучше реализовывать силами компании, если нет — лучше и технологичнее отдать квалифицированному внешнему провайдеру.

Виды стратегий управления персоналом

- По способу принятия решения/степени формализации (интуитивные, на основе суждений, с помощью рациональной процедуры).
- По числу критериев (однокритериальные, многокритериальные).
- По функциям управления персоналом (отбора, подбора, мотивации, продвижения, аттестации, развития, сокращения и др.).
- По методам и приемам кадровой работы (административные, экономические, социально-психологические, смешанные).

В зависимости от того, какие стратегические задачи ставятся руководством или владельцами организации перед ее HR-системой, можно использовать различные показатели для оценки степени реализации стратегии в области управления персоналом.

К примеру, в практике компаний используются такие показатели, как:

- удовлетворенность персонала условиями труда или существующей системой моральной и материальной мотивации, соответствие уровня текучести кадров определенному показателю (измеряется в % в год) (стратегическая цель — создать условия для удержания квалифицированного персонала либо построить эффективную систему мотивации);
- соответствие расходов на персонал результатам деятельности компании (стратегическая цель — обеспечить оптимальный уровень затрат на персонал либо результативность деятельности персонала);
- минимизация расходов на обучение за счет использования внутренних ресурсов (стратегическая цель — обеспечить эффективность системы обучения и развития персонала);
- уровень соответствия персонала компании необходимой компетенции (стратегическая цель — обеспечить наличие у работников стратегически значимых компетенций);
- удовлетворенность структурных подразделений компании в части работы с персоналом (стратегическая цель — обеспечить качественное обслуживание бизнес-единиц);
- число претендентов на одну вакансию (стратегическая цель — создать имидж привлекательного работодателя).

Построение системы управления персоналом в качестве одной из самых важных подсистем управления в организации можно рассматривать как отдельный проект, содержащий следующие фазы:

- моделирование и внедрение комплексной HR-стратегии, отвечающей стратегическому видению развития компании;
- разработка программы по созданию системы управления персоналом компании;
- определение модели распределенной системы управления персоналом компании, в том числе структуры службы персонала;
- формирование службы персонала;
- проектирование основных политик управления персоналом и пакета внутренней регламентирующей документации.

По результатам выстраивания HR-стратегии и поддерживающей ее HR-системы организация получит следующие выгоды:

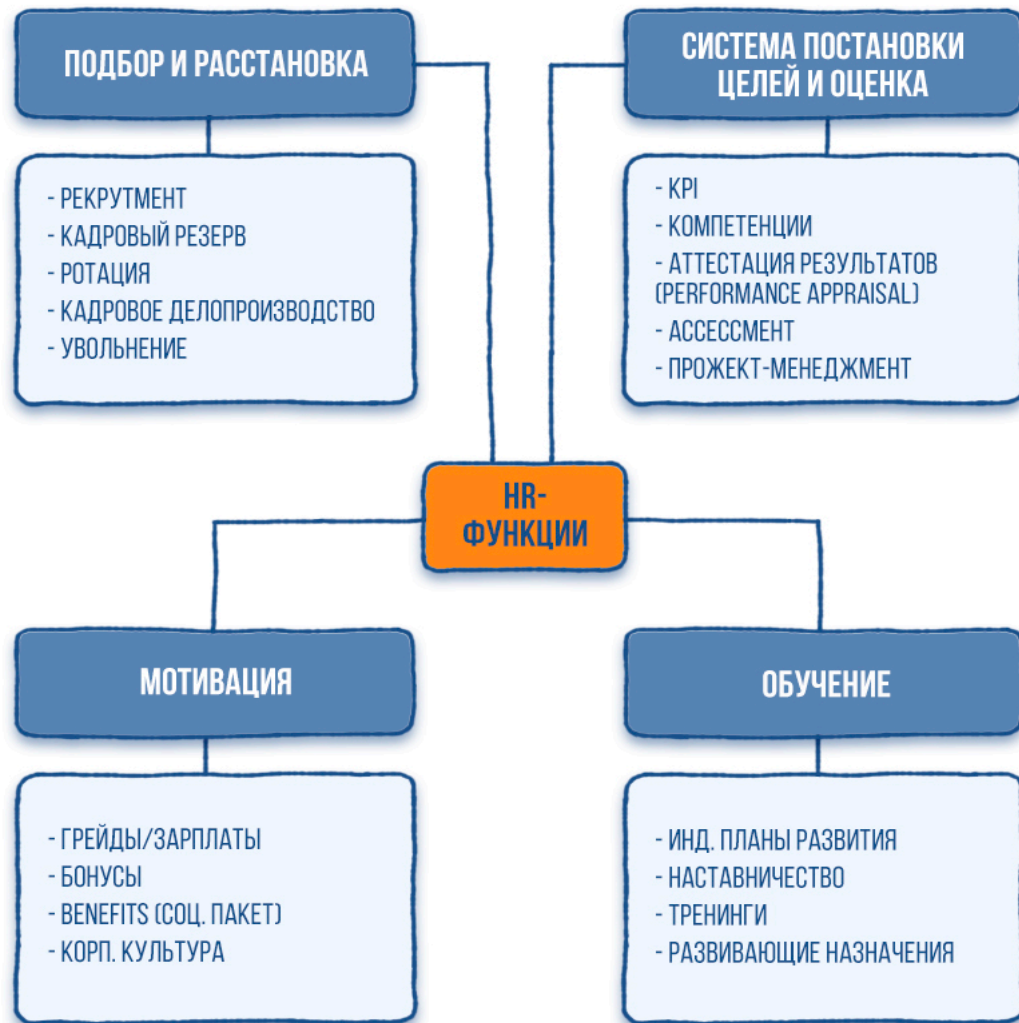
1. стратегия управления персоналом будет поддерживать стратегию развития, задачи компании и ее ключевых бизнес-единиц;
2. система управления персоналом будет учитывать уникальные особенности компании;
3. служба управления персоналом будет представлять собой методический, информационный и координирующий центр кадровой работы в компании;
4. сформированные организационно-штатная, информационная и финансовая политики управления персоналом будут поддерживать друг друга, а не создавать противоречия;
5. в целом HR-система будет способствовать повышению эффективности управленческой деятельности и росту капитализации компании.

HR-функции

1. Планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции.
2. Определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри?
3. В случае создания новой организации эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения организации, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться.
4. Маркетинг персонала, его задача - обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест.
5. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику. Неслучайно, например, в Японии на отбор одного кандидата затрачивается до 48 часов рабочего времени, в США - до 16-18 часов.
6. Адаптация, обучение и повышение квалификации работников. Сегодня на передовых организациях профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека.
7. Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для организации, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника.

8. Руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация и стимулирование сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей.
9. Управление расходами на персонал. Предполагает подсчет того, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и прочее, то есть все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника; проводится через систему бюджетирования.
10. Организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию, охрану труда; обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т. п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии.
11. Кадровое делопроизводство и освобождение персонала. В современной организации эта функция сводится не только к приему и увольнению работников, но и перемещению сотрудников по вертикали и горизонтали в рамках структуры организации, а также к соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности и квалификации работников, их использование в потребностях организации и сопровождение этого грамотным документооборотом.

Существует определенная модель, в которой учитываются практически все требования бизнеса к HR-службам, а также создаются условия для наиболее эффективной деятельности подразделений по управлению персоналом.



На основании данной модели можно «сконструировать» HR-структуру компании в зависимости от того, на каких функциях она концентрируется.

Новые подходы к оптимизации HR-структур заключаются в том, чтобы вынести HR-функции за рамки компании.

Очевидно, что выносить HR-функции за рамки компании возможно лишь при наличии квалифицированного исполнителя, способного предоставить услуги по всем упомянутым выше направлениям, поскольку не всегда имеет смысл передавать их нескольким аутсорсерам. Для решения этой задачи надо сформировать комплексную систему, включающую полное обслуживание клиентов: аутсорсинг подбора сотрудников, кадрового делопроизводства, обучения и развития - то есть создать общий центр обслуживания (ОЦО).

При организации HR-обслуживания по принципу ОЦО в самой компании остается всего лишь несколько высококвалифицированных специалистов - директор по персоналу и менеджеры. На каждого из них приходится примерно по 200 человек персонала.

Освободившись от функций администрирования, эти HR-специалисты могут сконцентрироваться на вопросах стратегии и анализа потребностей бизнеса.

В такой услуге прежде всего заинтересованы собственники компании, поскольку использование технологии ОЦО позволяет решить такие задачи, как:

- снижение численности непрофильного персонала;
- ориентация HR-стратегии на решение бизнес-задач;
- минимизация кадровых рисков;
- управление структурой затрат на персонал;
- оптимизация процессов управления кадрами.

Сегодня основная работа HR-департамента состоит не только в разработке различного рода процессов и процедур по управлению персоналом и изменениями в организации. В первую очередь необходимо уделять внимание их внедрению. И именно такой подход к HR-системе - залог успешного развития компании.