

ТЕМА 14. Функціональні стратегії. Кадрова стратегія



□ План

- **1. Сутність і роль кадрової стратегії в розвитку організації**
 - **2. Типи кадрових стратегій**
 - **3. Служба управління персоналом підприємства як інструмент реалізації кадрової стратегії**
 - **4. Проблема ефективності кадрової стратегії**
- 



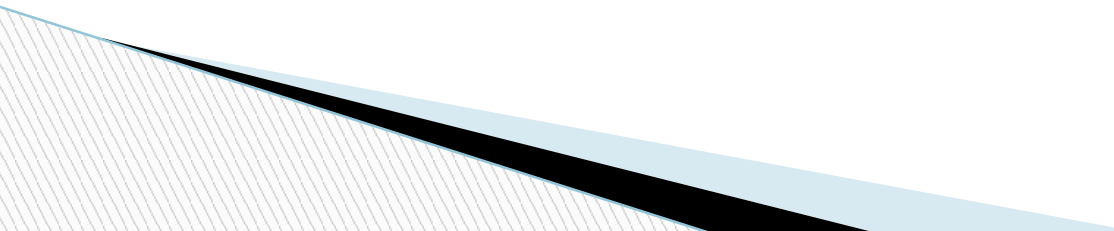
**“I’m your new problem.
I mean manager.”**

▣ 1. Сутність і роль кадрової стратегії в розвитку організації

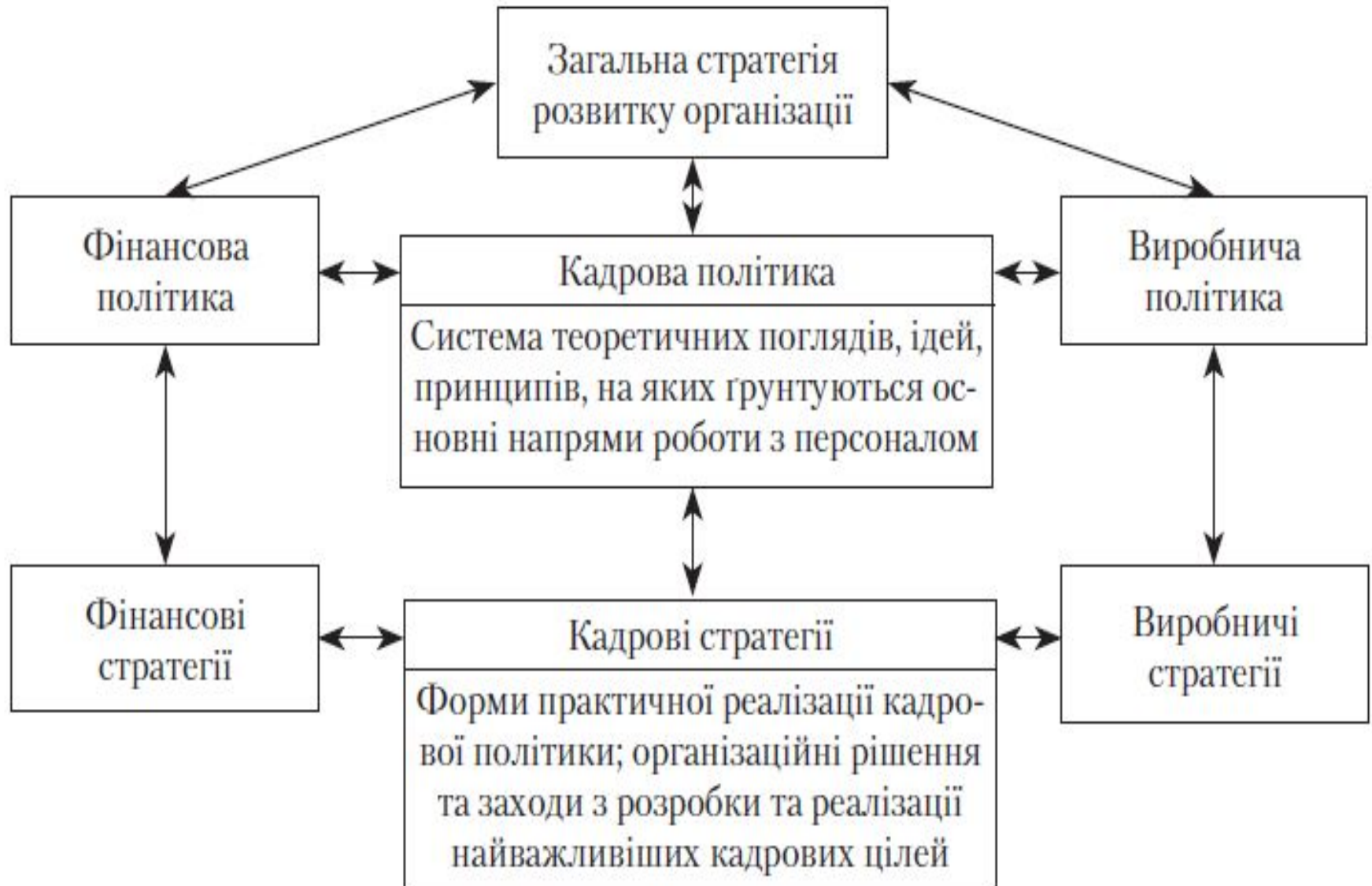
Кадрова стратегія

- — це комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку та реалізацію найважливіших кадрових цілей підприємства.

Принципи кадрової стратегії:

- обумовленість цілями виробництва,
 - недискримінація за віком, статтю, релігією, національністю,
 - системність,
 - прозорість.
- 

Місце кадрової стратегії в системі управління організацією



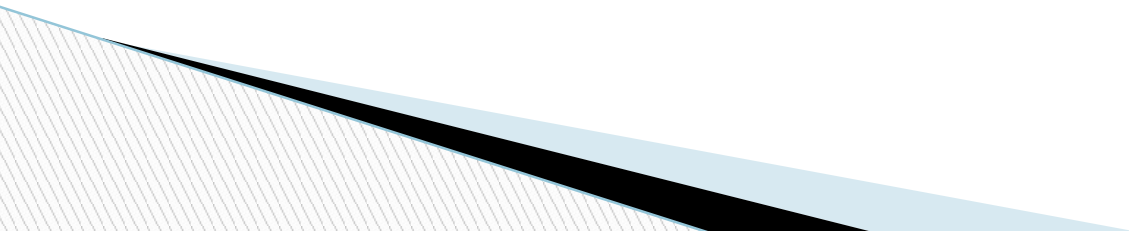
Завдання кадрової стратегії :

- Формування вимог до професійних якостей персоналу;
 - проектування нових кадрових підрозділів та розробка організаційних механізмів управління персоналом;
 - розробка системи організації оплати праці і стимулювання працівників у контексті стратегії розвитку підприємства;
 - оцінка і вибір варіантів залучення, використання, розвитку, переміщення та звільнення персоналу;
 - визначення напрямів та способів розвитку персоналу;
 - стимулювання своєчасного звільнення підприємства від осіб, які не відповідають сучасним вимогам і не спроможні опанувати нові технології;
 - поліпшення морально-психологічного клімату у колективі, залучення персоналу до участі в управлінні організацією.
- 

Заходи кадрової стратегії:

- ▣ Оптимізація використання персоналу — виявлення та продуктивне застосування потенціалу працівників за допомогою розширення їх посадових обов'язків, забезпечення розвитку персоналу, реорганізації виробничих процесів;***
 - ▣ удосконалення процесу приймання на роботу***
 - ▣ організація професійного навчання та перепідготовки персоналу***
 - ▣ створення основи для реалізації інших програм управління персоналом;***
 - ▣ скорочення загальних витрат на робочу силу***
- 

□ 2. Типи кадрових стратегій



Кадрові стратегії

Залежно від основної стратегії розвитку

Забезпечення низьких витрат
Забезпечення диференціації
Забезпечення фокусування
Забезпечення інтеграції
Забезпечення диверсифікації

Залежно від стадії та темпів розвитку організації

Кадрова стратегія на початку діяльності організації
Під час її динамічного зростання
Під час стабільного зростання
Під час скорочення та ліквідації бізнесу

Операційні

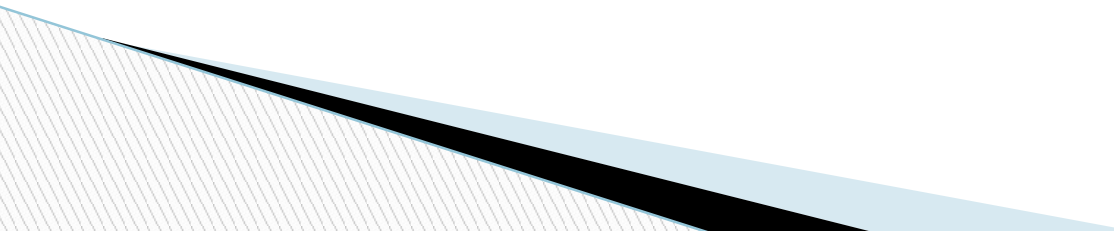
Залучення персоналу
Навчання та розвитку персоналу
Стимулювання персоналу
Скорочення персоналу

Стратегії залучення персоналу.

Існують такі *варіанти* стратегії залучення персоналу:

- стратегія альтернативи наймання;
- внутрішнього добору;
- зовнішнього добору.

До прийняття рішення про добір нових працівників, доцільно застосувати ***стратегію альтернативи наймання***, у межах якої можна використовувати такі засоби:

- понаднормова робота персоналу;
 - підвищення інтенсивності праці;
 - тимчасовий добір;
 - структурна реорганізація, застосування нових схем виробництва;
 - залучення спеціалізованих фірм для окремих видів діяльності.
- 

Порівняльна характеристика стратегій внутрішнього та зовнішнього добору персоналу

Характеристика	Стратегія	
	внутрішнього добору	зовнішнього добору
1	2	3
Переваги	Скорочуються витрати на наймання Керівництво знає сильні та слабкі сторони працівників Зростає лояльність персоналу до фірми Працівники добре адаптовані до умов праці Персонал мало опирається інноваціям Конкуренти не можуть спостерігати за найманням Імідж фірми на ринку праці хороший	Персонал добирають із багатьох кандидатів Виникають нові ідеї та методи роботи Загроза виникнення інтриг усередині підприємства невелика Витрати на наймання потрібних працівників (передусім масових професій) невисокі Терміни наймання потрібних фахівців невеликі Довгострокове кадрове планування не потрібне

Недоліки	Немає нових, свіжих ідей Можуть нагромаджуватися негативні ефекти складних міжособистісних відносин працівників	Адаптація нових працівників триває довго та дорого коштує Погіршується моральний клімат серед досвідчених працівників
	Колишні колеги погано ставляться до підвищених працівників Витрати на навчання та підвищення кваліфікації власного персоналу надто великі, є ризик утратити інвестиції в підготовку персоналу Наймання працівників потрібної кваліфікації триває довго Потрібне довгострокове кадрове планування	Ділові якості нових працівників точно не відомі Конкуренти можуть спостерігати за найманням Ті, хто давно працює, опираються інноваціям Можна втратити багато ключових фахівців Тимчасового знижується продуктивність праці нових працівників

Стратегії навчання та розвитку персоналу

Ознака класифікації	Варіанти стратегій
Категорія персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації вищого керівного складу компанії та підприємств
	Фахівців інженерно-технічного складу й керівників середнього та низового рівня
	Робітників і службовців
Місце навчання та розвитку	На робочому місці (у межах підприємства)
	Поза робочим місцем (за межами підприємства)
Спосіб фінансування	За власні кошти
	За кошти організації

Стратегії скорочення

персоналу

Скорочення чисельності персоналу — вимушений і непростий у соціальному аспекті процес, який вимагає дотримання трудового законодавства, чітких і об'єктивних критеріїв добору персоналу та його прив'язки до робочих місць, а також принципів відкритості, інформування, компенсації та допомоги в працевлаштуванні.

У провідних зарубіжних компаніях застосовують кілька **варіантів стратегії скорочення персоналу**:

- часткового (внутрішнього) вивільнення;
- стимулювання звільнення працівників за власним бажанням;
- скорочення персоналу за ініціативою адміністрації;
- поступового пенсіонування працівників.

▣ 3. Служба управління персоналом підприємства як інструмент реалізації кадрової стратегії

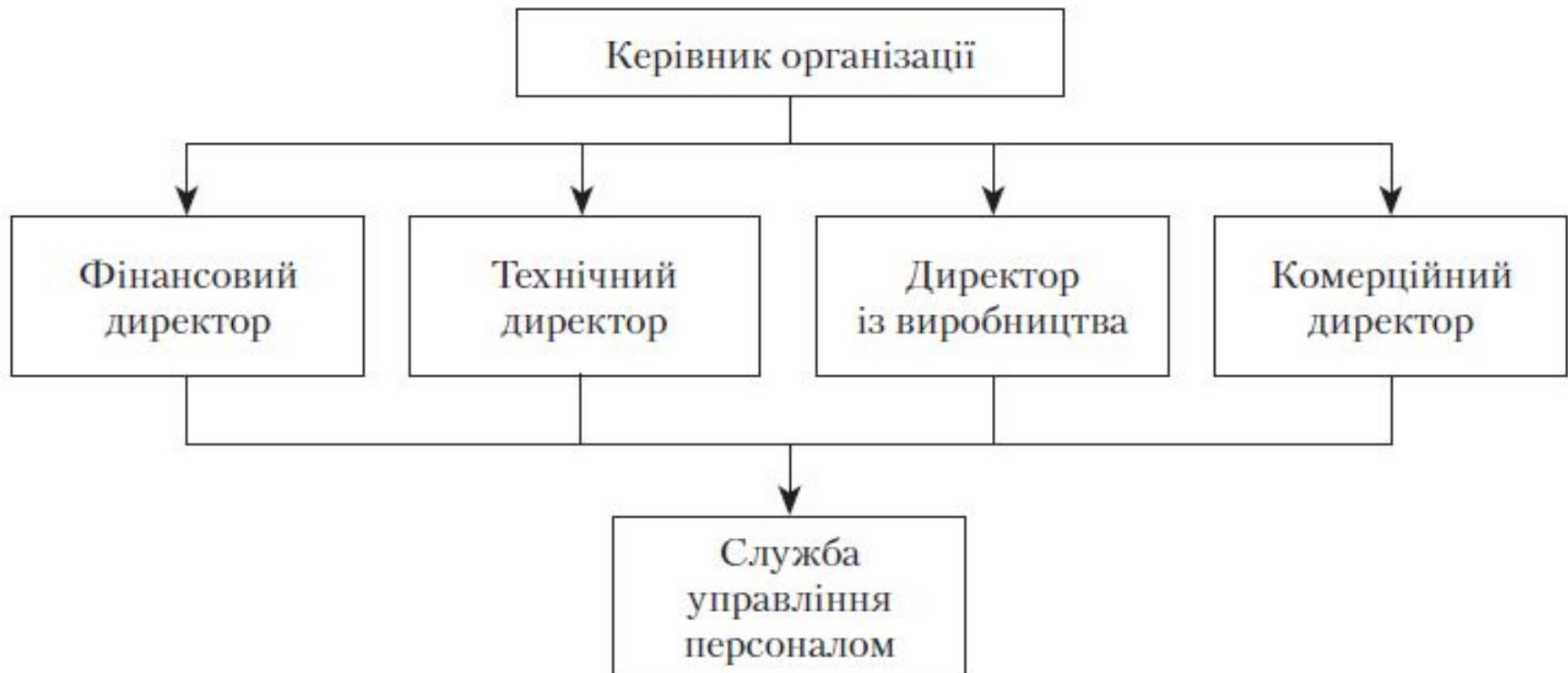
Підпорядкування СУП виконавчому директорові

Дає можливість зосередити СУП разом з іншими адміністративними підрозділами в одній функціональній підсистемі.



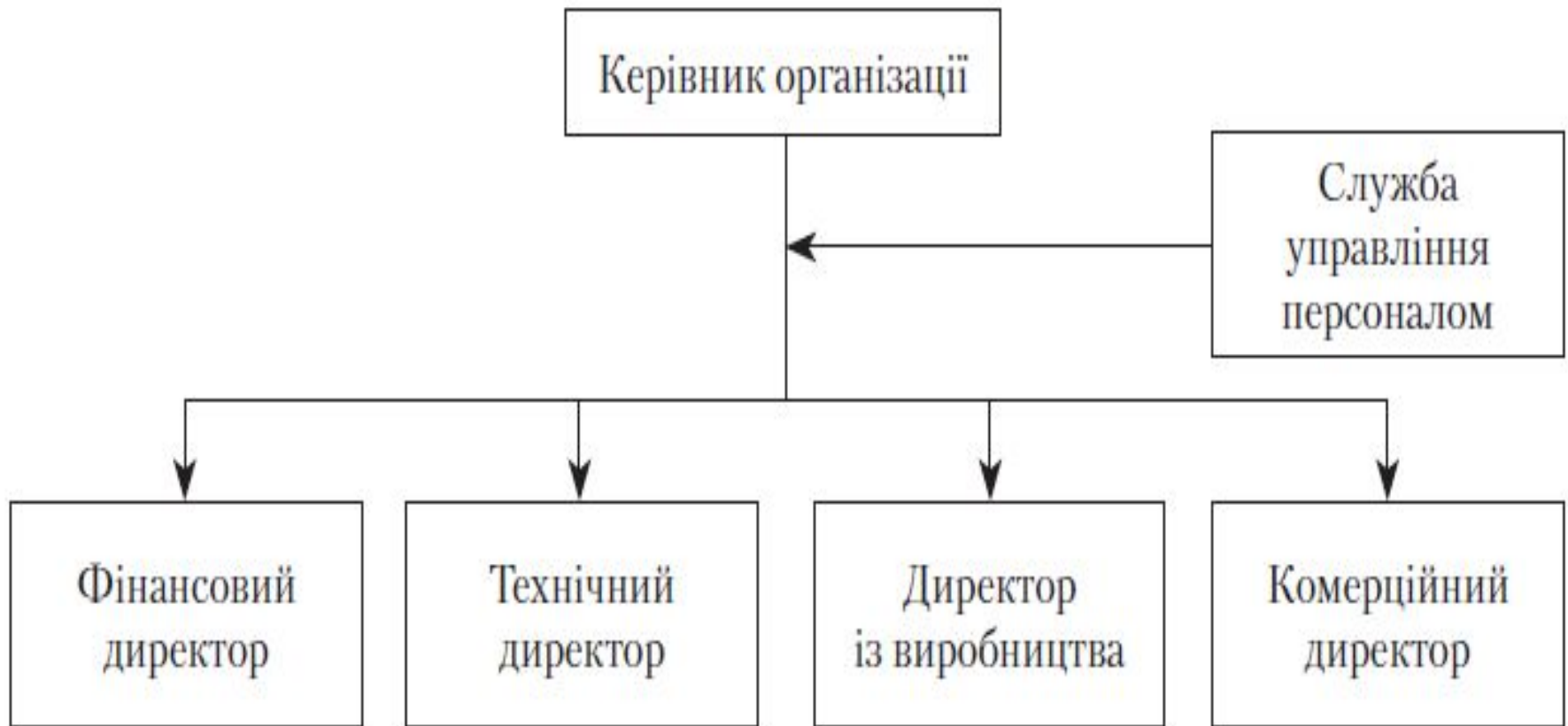
Підпорядкування СУП загальному керівництву

доцільне в невеликих організаціях на початкових стадіях їх розвитку, коли керівництво ще чітко не визначилося зі статусом цієї служби. **Перевага:** СУП перебуває близько до всього керівництва організації; **недоліки:** множинність підпорядкованості СУП, недотримання принципу єдності керівництва.



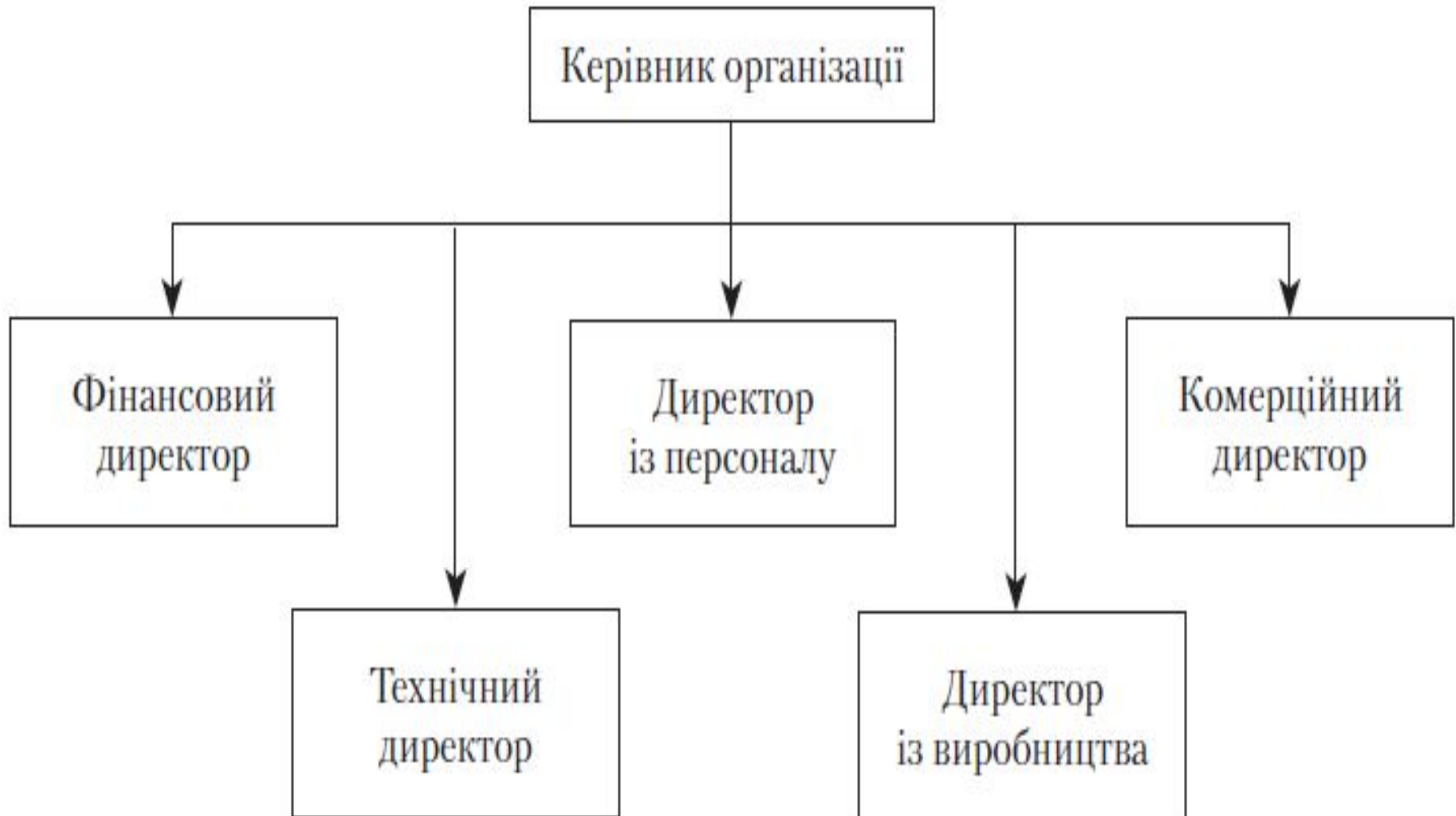
Підпорядкування СУП вищому керівництву

застосовують на початкових стадіях розвитку організації, коли вищий керівник намагається підвищити статус і роль СУП у системі управління.

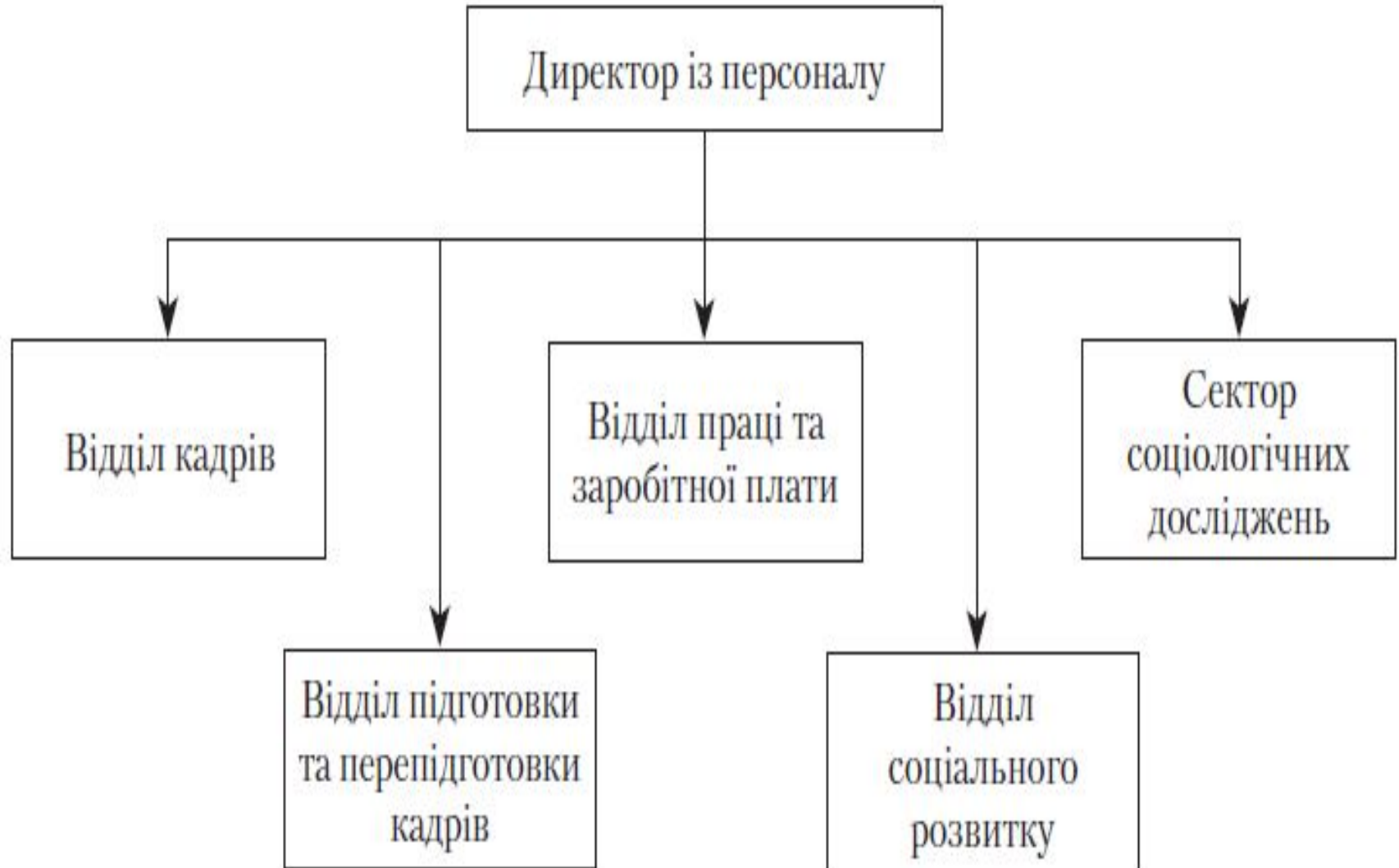


Організаційне включення СУП до вищого керівництва підприємства

Типовий варіант для розвинених західних



Функціональна структура СУП



Структура СУП, зорієнтована на обслуговування функціональних сфер організації



Структура СУП за дивізіональної (продуктової) організаційної структури компанії



▣ 4. Проблема ефективності кадрової стратегії

Показники ефективності кадрової стратегії організації

Показник	Характеристики показника
<i>1. Показники економічної ефективності</i>	
Балансовий прибуток, грн.	Виторг від реалізації продукції без собівартості; його подають у бухгалтерському балансі. Основний показник, що відображує фінансові результати в грошовій формі
Дохід, грн.	Виторг від реалізації продукції без матеріальних витрат і амортизації. Містить фонд заробітної плати — витратну статтю собівартості
Собівартість, грн.	Частина вартості, яка включає витрати на спожиті засоби виробництва й оплату праці. Характеризує абсолютні розміри витрат на виробництво, зменшення яких дає прибуток
Рівень рентабельності	Відношення прибутку до собівартості продукції
Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість виготовленої та реалізованої продукції за певний період
Якість продукції (частка браку чи рекламаций), %	Відношення обсягу якісної продукції до загальних обсягів виробництва
Витрати на управління підприємством, грн.	Відношення загальних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства. Характеризує ефективність праці управлінського персоналу

2. Показники якості та складності праці

Продуктивність праці на одного працівника, грн. / чол.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві. Дає змогу оцінити виробничий потенціал персоналу
Частота виробничого травматизму, %	Відношення кількості випадків виробничого травматизму до чисельності персоналу. Характеризує стан охорони праці й техніки безпеки
Витрати робочого часу на одного працівника, чол. / дні	Відношення загальних витрат часу через хвороби, простої, неявки до чисельності персоналу. Характеризує резерви ефективності у використанні праці персоналу
Фонд оплати праці, грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, уходить до собівартості продукції
Середня заробітна плата одного працівника, грн. / чол.	Відношення загального фонду оплати праці до чисельності персоналу. Характеризує рівень оплати праці та динаміку змін у часі
Якість праці персоналу, бали чи %	Способи обчислення: 1) відношення частки браку та рекламаций до чисельності персоналу; 2) на основі експертної оцінки якості за бальною системою

3. Показники соціальної ефективності

Плинність персоналу, %	Відношення кількості звільнених працівників до чисельності працівників. Характеризує рівень стабільності трудового колективу та роботу з персоналом
Рівень трудової дисципліни, кількість порушень / чол.	Відношення кількості випадків порушень трудової та виконавчої дисципліни до чисельності персоналу. Можна визначати також на основі експертної оцінки рівня дисципліни за бальною шкалою
Співвідношення робітників і службовців, %	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців). Характеризує ефективність управління
Надійність роботи персоналу, % чи бали	Імовірність можливих зривів у роботі підрозділів через несвоєчасне надання інформації, помилки в розрахунках, порушення трудової дисципліни. Вимірюють, виходячи з експертних оцінок і статистичних даних про порушення
Соціально-психологічний клімат у колективі, бали	Оцінюють на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень з допомогою фахівців. Дає змогу визначити лідерів, мотивацію, потреби, інтереси, ефективність застосування різних методів управління, а також розробити рекомендації для поліпшення клімату в колективі