

Оглавление

Об Авторах	4
Введение	5
Глава 1. Сущность человеческих ресурсов и процесса управления ими	7
Глава 2. Стратегия управления человеческими ресурсами в контексте общей стратегии организации.....	15
Глава 3. Имидж компании как работодателя (HR-брендинг).....	25
Глава 4. Кадровая политика, ее виды и формы.....	49
Глава 5. Элементы социально-трудовой диагностики персонала	72
Список тем курсовых работ по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами».....	114
Перечень вопросов к итоговой аттестации по дисциплине.....	116
Ключи к контрольным тестам.....	117
Список использованных источников и литературы	118

ОБ АВТОРАХ

Епишкин Илья Анатольевич, кандидат экономических наук, доцент.

Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), заведующий кафедрой «Экономика труда и управление человеческими ресурсами».

Автор более 20 учебников, учебных пособий и монографий. Сфера профессиональных интересов: управление человеческими ресурсами, экономика труда, экономика транспорта.



Шапиро Сергей Александрович, кандидат экономических наук, доцент. Бизнес-консультант.

Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), доцент кафедры «Экономика труда и управление человеческими ресурсами».

Автор более 150 научных, учебных и научно-популярных трудов по указанной проблематике. Специалист в области управления персоналом и организационного поведения работников, социологии и психологии труда и личности.

Введение

Целью данного учебного пособия является системное изложение сущности, механизмов и методов исследования особенностей стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Задачами данного курса являются:

- формирование представления о сущности управления человеческими ресурсами и факторах, оказывающих воздействие на данный управленческий процесс и типичных проблемах, возникающих при проведении этой работы;
- понимание сущности стратегии управления и ее зависимости от степени внимания руководства к процессу управления человеческими ресурсами на стратегическом уровне;
- освоение сущности, форм и видов кадровой политики как основного метода реализации стратегического управления человеческими ресурсами и ее взаимозависимости от стратегии развития организации на разных этапах жизненного цикла.
- создание представления о необходимости осуществления работы по формированию позитивного HR-брендинга, как важного фактора стратегического управления человеческими ресурсами и освоение методов исследования имиджа компании как работодателя.
- получение навыков проведения методик социально-трудовой диагностики персонала для выявления профессиональных и личностных компетенций работников, оказывающих влияние на подбор и расстановку кадров в долгосрочной перспективе.

В результате изучения материалов данного учебного пособия студенты магистратуры должны:

- 1) знать о взаимозависимости бизнес-стратегии компании и стратегии управления человеческими ресурсами;
- 2) уметь предпринимать необходимые действия по разработке стратегии управления человеческими ресурсами;
- 3) владеть навыками по использованию факторов успешной разработки стратегии управления человеческими ресурсами.

Данное учебное пособие рекомендуется использовать в процессе изучения дисциплин «Стратегическое управление человеческими ресурсами» и «Стратегия управления человеческими ресурсами» вместе с изданиями: Епишкин И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами. Конспект лекций для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». М.: МГУПС (МИИТ), 2015; Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. М.: КНОРУС, 2015.

Информация, изложенная в данном учебном пособии и указанных дополнительных материалах, позволит студентам определять критические проблемы в области управления человеческими ресурсами; определить цели стратегического управления человеческими ресурсами; учитывать факторы успеха разработки стратегии управления человеческими ресурсами и освоить профессиональные компетенции, необходимые для потенциальных менеджеров по управлению персоналом.

Авторы: заведующий кафедрой «Экономика труда и управление человеческими ресурсами» Российского университета транспорта (РУТ (МИИТ)), канд. экон. наук, доцент И. А. Епишкин и доцент данной кафедры, канд. экон. наук, доцент С. А. Шапиро благодарны рецензентам: доктору политических наук, профессору Самраиловой Е. К. и доктору экономических наук, профессору Галаевой Е. В. за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной работы.

г. Москва, март, 2019 г.

Глава 1

Сущность человеческих ресурсов и процесса управления ими

Под **человеческими ресурсами** мы понимаем персонал организации, обладающий совокупностью личностных характеристик, мотиваций, квалификаций и других социально-значимых качеств, позволяющих не просто повышать производительность труда в процессе работы, но и осуществлять профессионально-личностный рост в соответствии с поставленными личными целями, соответствующими задачам предприятия¹.

Управление человеческими ресурсами – это процесс организационных, управленческих, обучающих и мотивационных мероприятий, направленных на реализацию целей компании через удовлетворение потребностей работников и как следствие ведущих к повышению эффективности их труда и эффективности деятельности предприятия².

Также **Управление человеческими ресурсами (УЧР)** – стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом компании – работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач компании.³

В зависимости от вида деятельности фирмы, от формы собственности компании, от стиля управления руководства решать стратегические управленческие задачи можно двумя способами:

- 1) воздействуя на технологии производственной и финансовой деятельности;
- 2) воздействуя на человеческие ресурсы, т. е. на трудовые коллективы и отдельных работников, мотивируя их к поиску новых решений уже известных задач, проявлению творческой

¹ Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Баладина О. В., Вепкурова А. Б. Концепции управления человеческими ресурсами. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 7.

² Там же.

³ Епишкин И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами. Конспект лекций для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. С. 5.

инициативы, осознанию своей причастности к деятельности компании.

Управление человеческими ресурсами происходит во многих сферах, связанных с трудовой деятельностью и на разных этапах деятельности. Это и первоначальные мероприятия по профессиональному отбору персонала и мероприятия, связанные с расстановкой кадров, разделению и регламентации труда на основе социально-психологических методов управления, реализация различных проблем, связанных с мотивацией работников, формирования и развития корпоративной культуры в компании, вопросы лидерства в коллективе, урегулирование конфликтных ситуаций в коллективе и т. д.

Поэтому в процессе управления необходимо проводить социально-трудовую диагностику персонала, для выявления деловых и личностных качеств, которые целесообразно использовать в стратегических целях. Например, это лидерские качества, стиль руководства, мотивация к успеху, власти; групповые роли, необходимые при расстановке персонала и т. п.

На процесс управления человеческими ресурсами большое влияние оказывают внешние и внутренние факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегии управления человеческими ресурсами.

Такой анализ является исходным этапом данного вида деятельности, дающего информацию для составления плана стратегического управления как компанией, так и ее персоналом. Остановимся на этих факторах более подробно.

Говоря о внешних факторах, мы рассматриваем такую ситуацию, которую организация и ее руководство не в состоянии изменить, но в то же время, ее необходимо анализировать и учитывать при составлении целевой программы работы с персоналом, в том числе для определения количественной и качественной потребности в персонале, а также нахождения эффективных источников покрытия потребности в кадрах.

Перечислим и раскроем сущность внешних факторов, влияющих на стратегическую политику в области работы с персоналом.⁴

⁴ Шапиро С. А., Самранлова Е. К., Говорова Н. А. Маркетинг персонала. Учебное пособие: М.: КНОРУС, 2018. С. 25–30.

- **Ситуация на рынке труда.** Данный фактор определяется общеэкономическими процессами, протекающими в стране и мире, влиянием экономических циклов (спад, депрессия, подъем), демографической ситуацией, наплывом мигрантов из других регионов и другими особенностями. Большое значение имеет уровень безработицы в конкретный временной период и политика государства в области занятости, в частности подготовка и переподготовка резерва по определенным специальностям из числа незанятых граждан. Ситуация на рынке труда, являющаяся предметом анализа в маркетинге персонала характеризуется двумя основными принципами, действующими в рыночной экономике – спросом и предложением. В данном случае **спрос** на персонал определяет его количественную и качественную структуру по отдельным профессиям и специальностям, **предложение** в области персонала определяется количеством учебных заведений, готовящих квалифицированные кадры, центров переподготовки персонала, эффективностью работы государственных органов занятости и уровнем текучести кадров из других организаций.

- Другим важным фактором является **научно-технический прогресс** (в частности, развитие новых технологий). Являясь составной частью экономического роста (интенсивный рост) НТП влияет на увеличение производительности труда, определяет изменение в характере и содержании труда, его предметной направленности, но в то же время способствует высвобождению малоквалифицированной рабочей силы, пополняющей ряды безработных. А это в свою очередь формирует изменение требований к подготовке и переподготовке персонала в центрах занятости, при получении новых специальностей.

В качестве **примера**, можно привести ситуацию в нашей стране начала 1990-х годов, когда началась массовая компьютеризация предприятий и организаций. Оснащение рабочих мест, персональными компьютерами и смежными с ним устройствами – сканерами, принтерами, плоттерами, привело к тому, что существовавшие в течение многих лет профессии машинисток, техников, чертежников и других работников стали ненужными и затратными и привели к сокращению таких работников из

предприятий и организаций или их профессиональной переподготовке.

- **Особенности социальных потребностей общества.** Учет и анализ данного фактора позволяет получить представление о структуре ведущих мотивов персонала, являющегося потенциальными кандидатами на занятие вакантных должностей в той или иной организации. Эта структура определяется общественными и производственными отношениями, складывающимися в обществе в изучаемый период времени. Так могут преобладать материальные потребности, потребности в безопасности, выражающиеся в желании иметь постоянную работу и другие.

- **Изменение законодательства о труде.** При решении вопросов связанных со стратегическим управлением человеческими ресурсами, следует учитывать положения трудового законодательства (Трудового кодекса РФ) и его возможные изменения в обозримой перспективе. Так в 2002 году КЗОТ РФ поменялся на Трудовой кодекс РФ, и ситуация в законодательной сфере изменилась во многих аспектах, однако и в действующий Трудовой кодекс постоянно вносятся новые изменения или меняется редакция отдельных положений. Также необходимо учитывать изменение законодательства в сфере охраны труда, в области занятости, миграции и других аспектах, связанных с управлением персоналом.

- **Кадровая политика конкурентов.** Для выработки гибкой стратегической политики в работе с персоналом компании, следует изучать и учитывать формы и методы работы с кадрами в фирмах-конкурентах. Для этого используется метод **бенчмаркинга**.

Бенчмаркинг – это непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы на основе сравнения с самыми сильными конкурентами или теми компаниями, которые признаны лидерами⁵.

⁵ Шапиро С. А., Потапова Е. А. Совершенствование профессиональных компетенций, как фактор повышения эффективности труда работников коммерческого банка: монография. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2012. С. 35.

По своей природе бенчмаркинг весьма неоднороден, выделяются его следующие разновидности – внутренний, конкурентный, функциональный, родовой (общий) и консультационный.

Внутренний бенчмаркинг кадрового потенциала – сравнение процессов управления кадровым потенциалом между различными подразделениями организации, например, коммерческого банка. Информация полностью открыта и доступна, но ее анализ порой упирается в субъективные проблемы и стили управления различных менеджеров. Этот тип бенчмаркинга оптимизирует использование имеющегося кадрового потенциала, но не привносит факторов рыночной конкуренции.

Конкурентный бенчмаркинг кадрового потенциала – сопоставление кадрового потенциал организации с ее главными конкурентами. Информация такого рода закрытая, нуждается в специальных методах ее получения, но позволяет принимать решения, оказывающие значительное влияние на рыночные позиции организации.

Функциональный бенчмаркинг кадрового потенциала – сравнение кадрового потенциала банка с банками мирового класса, близкими по специализации. Информация более доступна в силу отсутствия прямой конкуренции, но затруднена сложностями выстраивания партнерских отношений.

Родовой (общий) бенчмаркинг кадрового потенциала – сравнение с мировыми лидерами, работающими в других отраслях, но имеющих схожие процессы и услуги. Креативный потенциал контактов наиболее высок.

На практике используют все эти типы бенчмаркинга, но в разной степени.

Все вышеупомянутые факторы являются внешними по отношению к организации, так как их существование не зависит от деятельности какой-либо конкретной организации. Другими словами они составляют внешнюю среду организации в области управления человеческими ресурсами. Учет явлений и процессов, протекающих во внешней среде, позволяет избежать ошибок при планировании и осуществлении направлений кадровой политики.

Другая группа факторов, определяющих направления стратегического управления человеческими ресурсами это **внутренние факторы**, т. е. такие, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации и ее руководства. Остановимся на их рассмотрении более подробно.

- **Цели и миссия фирмы.** В принципе этот фактор считается внутренним не только для управления человеческими ресурсами, но и для менеджмента фирмы в целом. Четкие, конкретные цели организации и ее миссия определяют строгую направленность стратегической кадровой политики фирмы, направленной на долгосрочную перспективу.

- **Финансовые ресурсы,** так как точная оценка потребности и возможности организации в финансировании мероприятий, связанных с управлением персоналом определяет выбор альтернативных вариантов в области планирования потребности в персонале и ее удовлетворения (например, за счет внешних или внутренних источников), использования кадрового потенциала, обучения персонала. Кроме того, финансовые ресурсы, имеющиеся в распоряжении фирмы, не могут не влиять на мотивационные ожидания сотрудников в плане удовлетворения потребности постоянного получения заработной платы (стабильности) и других материальных вознаграждений, относящихся к элементам экономического стимулирования.

- **Кадровый потенциал организации,** который также распространяется как на область стратегического управления человеческими ресурсами, так и на систему управления в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов службы управления персоналом, с правильным распределением обязанностей между сотрудниками. От этого во многом зависит успех реализации планов маркетинга персонала. Также здесь необходимо учитывать структура персонала и его потенциал по уровню образования, возрастному критерию, полу и другим демографическим признакам, во многом характеризующим в первую очередь потребности работников и соответственно мотивы, побуждающие их к труду, а, во-вторых, политику руководства по удовлетворению этих потребностей, наряду с достижением целей и задач фирмы. Квалификация работников

влияет на качественный уровень выпускаемой продукции и одновременно на такую составляющую фактора безопасности, как потребность в обучении при недостаточном уровне образования, или же если работник чувствует недостаточную степень квалификации при работе со сложной техникой, освоением новых технологий, изменениями в законодательстве (налоговом, бухгалтерском учете и т. д.)

- **Источники покрытия потребности в персонале**, рассматриваемые в качестве внутреннего фактора с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и др.

Практикум

Контрольные вопросы

1. Дайте определение «человеческих ресурсов».
2. Объясните, в чем заключается управление человеческими ресурсами.
3. Какие внутренние факторы, влияющие на процесс управления человеческими ресурсами, вы знаете?
4. Перечислите внешние факторы, оказывающие воздействие на процесс управления человеческими ресурсами.
5. В чем основное различие между внутренними и внешними факторами управления человеческими ресурсами.
6. Что такое бенчмаркинг?
7. Какие виды бенчмаркинга Вы знаете?

Практическое задание

Проведите анализ внешней и внутренней среды организации, где вы работаете или проходили производственную практику, по факторам, изложенным в данной главе. Обозначьте наиболее важные проблемы, имеющиеся в организации, и предложите пути их решения в части стратегического управления человеческими ресурсами.

Контрольные тесты

1. Человеческие ресурсы это:

- а) трудовые ресурсы страны;
- б) весь штатный состав организации;
- в) наиболее квалифицированная и мотивированная часть работников;
- г) все ответы правильные.

2. Управление человеческими ресурсами это:

- а) проведение кадровой политики в масштабе страны;
- б) кадровая работа с персоналом организации;
- в) технология, реализуемая на рынке труда;
- г) стратегический подход к управлению наиболее ценным активом компании.

3. К внутренним факторам организации относятся:

- а) конкуренты;
- б) финансовые ресурсы;
- в) социальные потребности;
- г) законодательные изменения.

4. К внешним факторам по отношению к организации относятся:

- а) цели и миссия фирмы;
- б) кадровый потенциал организации;
- в) влияние научно-технического прогресса;
- г) источники покрытия потребности в персонале.

5. Бенчмаркинг это:

- а) разновидность маркетинга;
- б) вид стратегического управления персоналом;
- в) технология менеджмента;
- г) процесс оценки персонала организации и ее продукции с потенциальными конкурентами.

Глава 2

Стратегия управления человеческими ресурсами в контексте общей стратегии организации

Стратегия в переводе с греческого означает «вести войско». То есть это военный термин, означающий управление всей военной компанией. Термин «стратегическое управление» появился в 1960-х годах, в связи с разгаром конкурентной борьбы на мировом рынке и появлении транснациональных корпораций⁶.

Стратегия управления рассчитана на долгосрочную перспективу (более 5 лет).

Основным принципом стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) является создание возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества⁷.

Основные составляющие системы человеческих ресурсов:

- Философия ЧР, описывающая общие ценности и руководящие принципы, существующие у менеджеров.
- Стратегия ЧР, определяющая направление, в котором будет действовать УЧР.
- Политика ЧР, представляющая собой директивы, определяющие, каким образом следует применять и использовать на практике в конкретных областях УЧР эти принципы, ценности и стратегии.
- Процессы ЧР, состоящие из формальных процедур и методов, используемых для осуществления стратегических планов ЧР и политики ЧР.
- Практика ЧР, включающая в себя неформальные подходы, используемые менеджерами.
- Программы ЧР, которые позволяют планомерно внедрять в практику стратегии, политику и практику ЧР.

⁶ Попазова О. А. Модели стратегического управления персоналом: учебное пособие / О. А. Попазова, К. А. Прозоровская. СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2012. С. 17.

⁷ Епишкин И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами. Конспект лекций для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. С. С. 5–7.

Ключевое отличие УЧР подхода от традиционного управления персоналом заключается в том, что эта деятельность является закономерным элементом и следствием стратегии компании (рис. 1). Определяющая характеристика стратегического УЧР – его комплексность; интеграция стратегий ЧР в стратегии бизнеса. Системы УЧР только тогда помогают компании достичь важных результатов (сокращения сроков разработки новой продукции, улучшения качества обслуживания потребителей и пр.), когда они встроены в управленческую инфраструктуру.



Рисунок 1. Управление человеческими ресурсами: стратегический подход.

Отличительными чертами стратегического управления человеческими ресурсами являются:

- системы и практика управления персоналом определены бизнес-стратегией;
- участие в разработке стратегии (анализ рынка труда, оценка потенциала ЧР и потребностей компании и др.) – выявление сильных и слабых сторон ЧР. Включает оценку потенциала имеющихся ресурсов, рентабельности программ развития и обучения персонала, эффективности мотивационных схем и организационных возможностей стимулирования, привлечения, удержания нужных работников и их результативной деятельности;

- формирование оптимальной организационной культуры (так как после разработки и принятия стратегии важной задачей УЧР становится создание условий для ее эффективной реализации, то становится необходимым проведение организационных изменений и культивирования организационной культуры, адекватной стратегии);
- формирование эффективной системы УЧР и коррекция действующей (выбор методов и подходов). Управленческие методы и инструменты реализации стратегических целей должны быть разработаны и использованы на операционном уровне управления, но в то же время являться частью общей системы управления.



Рисунок 2. Взаимосвязь стратегии бизнеса и стратегии УЧР с выходом на эффективность организации.

По результатам исследования компании PWC (HR BENCHMARKING SURVEY 2007) в компаниях, с официально закрепленной стратегией управления персоналом, выручка в расчете на одного сотрудника почти в три раза выше, а отдача от

инвестиций в персонал на 70% больше, чем у компаний, имеющих стратегию, не обозначенную в каком-либо документе.



Рисунок 3. Функциональная структура системы управления человеческими ресурсами в стратегическом аспекте.

Ключевые вопросы стратегического управления человеческими ресурсами:

- Какие люди нужны компании для сохранения и развития ее конкурентных преимуществ?
- Как ими нужно управлять для успеха?
- Как оценить человеческий потенциал (способность приобретать необходимые в будущем компетентности)?
- Как спроектировать и сформировать сегодня то, что будет необходимо завтра?
- Как оценить результативность и эффективность вложений в персонал?

Вклад УЧР в успех компании.

Создание дополнительной ценности:

- Эффективные методы управления человеческими ресурсами (поиск; мотивация; развитие; формирование приверженности).
- Поддержание изменений и стратегические инициативы; участие в планировании; возврат инвестиций в ЧР.

Создание конкурентного преимущества (КП):

- Качество ЧР – достижимость стратегии.
- Уникальные таланты и мотивация работников – решающий фактор позиций компании на рынке.
- В центре межфункциональных и внешних отношений – УЧР.
- Залог успеха – эффективная служба УЧР.

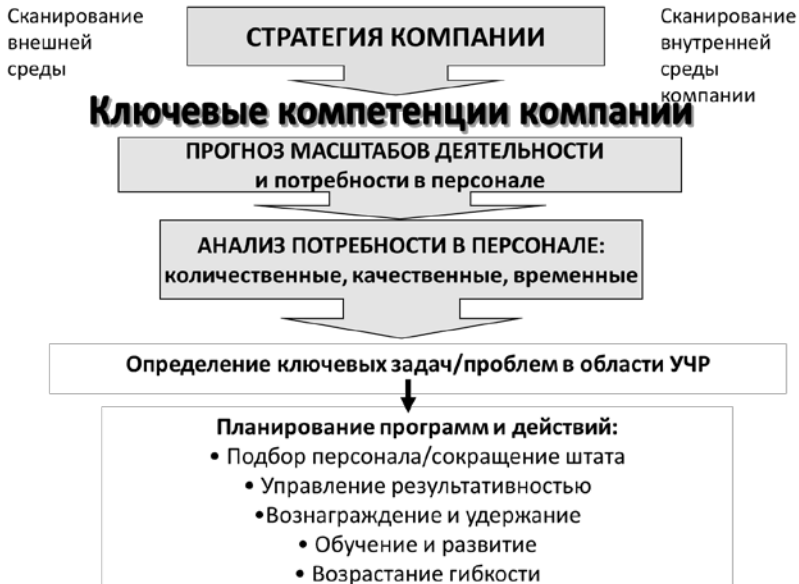


Рисунок 4. Схема стратегического планирования управления человеческими ресурсами.

Взаимосвязь стратегии компании и HR-стратегии.

Стратегия компании определяет стратегические вызовы, стоящие перед компанией, стратегические приоритеты развития, цели бизнеса, конкурентные преимущества компании на рынке, миссию и видение компании.

Для реализации стратегии компании ей необходимы сотрудники со следующими ключевыми характеристиками:

- уровень развития и состав компетенций;
- уровень мотивации;
- степень вовлеченности;
- ценности;
- доступность необходимых сотрудников на рынке труда.

Для обеспечения организации ключевыми сотрудниками необходима соответствующая HR-стратегия, подразумевающая программу действий по следующим направлениям:

- определение ключевых функций и дизайна системы управления персоналом в организации;
- рекрутинг;
- развитие сотрудников;
- коммуникации;
- сокращение штата.

Организация системной и стратегической работы с персоналом необходимо когда:

- результаты деятельности в сфере управления персоналом не соответствуют ожиданиям руководителей. Возможно, в компании отсутствует центр ответственности за эту работу;
- численность и затраты на персонал растут, а результаты деятельности не улучшаются;
- компания несет потери от высокой текучести кадров, систематического ухода ведущих специалистов к конкурентам;
- правила повышения в должности и распределение вознаграждений сложились в компании стихийно или не адекватны задачам бизнеса;
- существует необходимость оценки и развития управленческого потенциала руководителей подразделений;

– в компании планируется (проводится) реорганизация, внедряются изменения в бизнес-технологии и систему управления.

На рисунке 5 представлена роль HR-стратегии в построении системы управления персоналом для реализации стратегии организации.



Рисунок 5. Место кадровой стратегии в построении системы управления персоналом.

Таким образом, стратегия управления персоналом (HR-стратегия) – часть бизнес-стратегии компании, определяющая ее приоритеты в области управления персоналом.

Она задает стратегические цели управления персоналом, устанавливает основные принципы управления персоналом.

HR-стратегия определяет:

- стратегические задачи в сфере управления персоналом;
- основные направления развития системы управления персоналом;
- критерии оценки эффективности реализации стратегии управления персоналом;
- необходимые ресурсы и условия реализации стратегии управления персоналом.

Практикум

Контрольные вопросы

1. На какую перспективу рассчитана стратегия управления?
2. Какой основной принцип стратегического УЧР?
3. Перечислите основные составляющие системы человеческих ресурсов.
4. В чем заключается ключевое отличие УЧР-подхода от традиционного управления персоналом?
5. Каковы отличительные черты стратегического управления человеческими ресурсами?
6. Опишите функциональную структуру системы управления человеческими ресурсами в стратегическом аспекте.
7. Каковы ключевые вопросы стратегического управления человеческими ресурсами?
8. Опишите схему стратегического планирования управления человеческими ресурсами.
9. Когда необходима организация системной и стратегической работы с персоналом?
10. Охарактеризуйте роль HR-стратегии в построении системы управления персоналом для реализации стратегии организации.
11. Что определяет HR-стратегия?

Практические задания

1. Найдите в открытых источниках 1–2 стратегии управления человеческими ресурсами (управления персоналом) конкретных компаний. Выполните анализ этих стратегий на предмет охвата основных составляющих системы управления человеческими ресурсами, связи с бизнес-стратегией организации, наличия ответов на ключевые вопросы стратегического управления человеческими ресурсами.
2. Проанализируйте подразделение компании (где вы работаете, работали или планируете работать, либо любой компании на ваш выбор), занимающееся УЧР (отдел кадров, департамент управления персоналом и т. п.) на предмет наличия в его деятельности следующих функций (процессов) УЧР:

- Разработка стратегии (стратегических программ развития, части общей стратегии организации) в области УЧР.
 - Планирование УЧР, определение потребности в персонале.
 - Определение необходимых и имеющихся компетенций персонала.
 - Отбор, найм, подбор, расстановка персонала.
 - Адаптация персонала.
 - Мотивация и оплата труда.
 - Обучение, развитие персонала.
 - Оценка персонала.
 - Кадровый резерв, управление карьерой.
 - Корпоративная культура.
 - Прочие направления УЧР (специфические для компании).
- Если функция имеет место, кратко опишите, что именно делается и что могло бы делаться с точки зрения стратегического развития организации.

Контрольные тесты

1. Цели УЧР должны быть согласованы с...

- а) корпоративной стратегией;
- б) политикой государства;
- в) кадровой политикой;
- г) мнением сотрудников.

2. УЧР включает в себя следующие элементы:

- а) философию управления;
- б) кадровый аудит;
- в) кадровую политику;
- г) охрану труда.

3. Три ключевых вопроса УЧР?

- а) найти компетентных, мотивированных кандидатов для конкретной работы;
- б) обеспечить эффективность работы компетентных работников;
- в) удержать компетентных работников;

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru