

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**И.А. ЕПИШКИН**

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Конспект лекций**

**Москва – 2015**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**И.А. ЕПИШКИН**

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве  
учебного пособия для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки  
«Управление персоналом»**

**Москва – 2015**

УДК 331

Е 67

Епишкин И.А. Стратегия управления человеческими ресурсами: Конспект лекций для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. – 58 с.

В конспекте лекций рассмотрены роль и место стратегии управления человеческими ресурсами в общей стратегии организации, рассмотрены стратегические направления работы с человеческими ресурсами организации, приведены подходы к разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации.

Конспект лекций предназначен для подготовки студентов магистратуры, обучающихся по направлению «Управление персоналом».

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление на транспорте» МГУПС (МИИТ) Мария Геннадьевна Данилина;

главный специалист отдела обучения и развития АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» Олеся Владимировна Шарина.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>1. СТРАТЕГИЯ УЧР В ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....</b>	<b>22</b>
<b>3. ПРИМЕР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>37</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>57</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Целью данного конспекта лекций является системное изложение сущности, принципов и методов разработки стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Задачи данного конспекта лекций:

- сформировать представление о начальных действиях по разработке стратегии управления человеческими ресурсами и типичных проблемах, возникающих при проведении этой работы;
- сформировать понимание того, что успех реализации бизнес-стратегии зависит от степени внимания менеджмента к управлению человеческими ресурсами на стратегическом уровне;
- сформировать представление о роли руководителя компании и руководителей функциональных подразделений в разработке стратегии управления человеческими ресурсами.

В результате изучения данного конспекта лекций студенты должны знать о взаимозависимости бизнес-стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами; необходимые действия по разработке стратегии управления человеческими ресурсами; • факторы успеха разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Информация, изложенная в данном конспекте лекций должна позволить студентам определять критические проблемы в области управления человеческими ресурсами; определить цели стратегического управления человеческими ресурсами; учитывать факторы успеха разработки стратегии управления человеческими ресурсами.

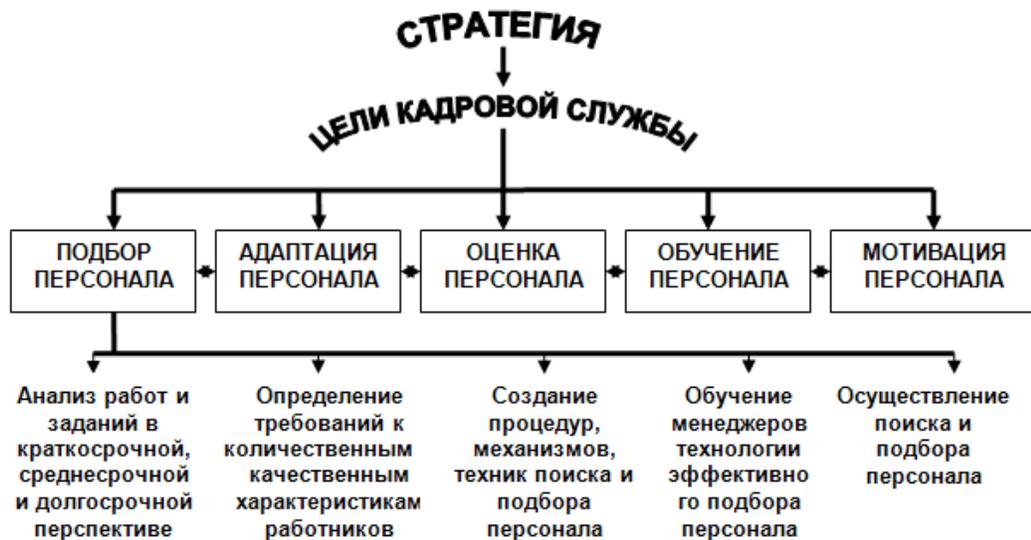
## **1. СТРАТЕГИЯ УЧР В ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

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. Основным принципом стратегического УЧР является создание возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества.

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.

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.

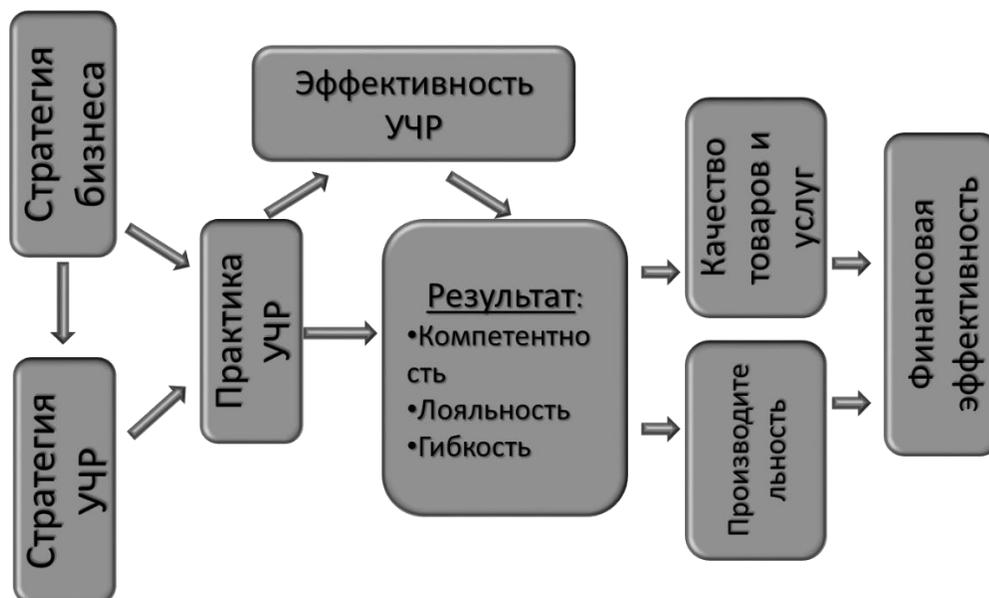


### Управление человеческими ресурсами: стратегический подход

Отличительные черты стратегического УЧР:

- 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.

Взаимосвязь стратегии бизнеса и стратеги УЧР с выходом на эффективность организации представлена ниже:



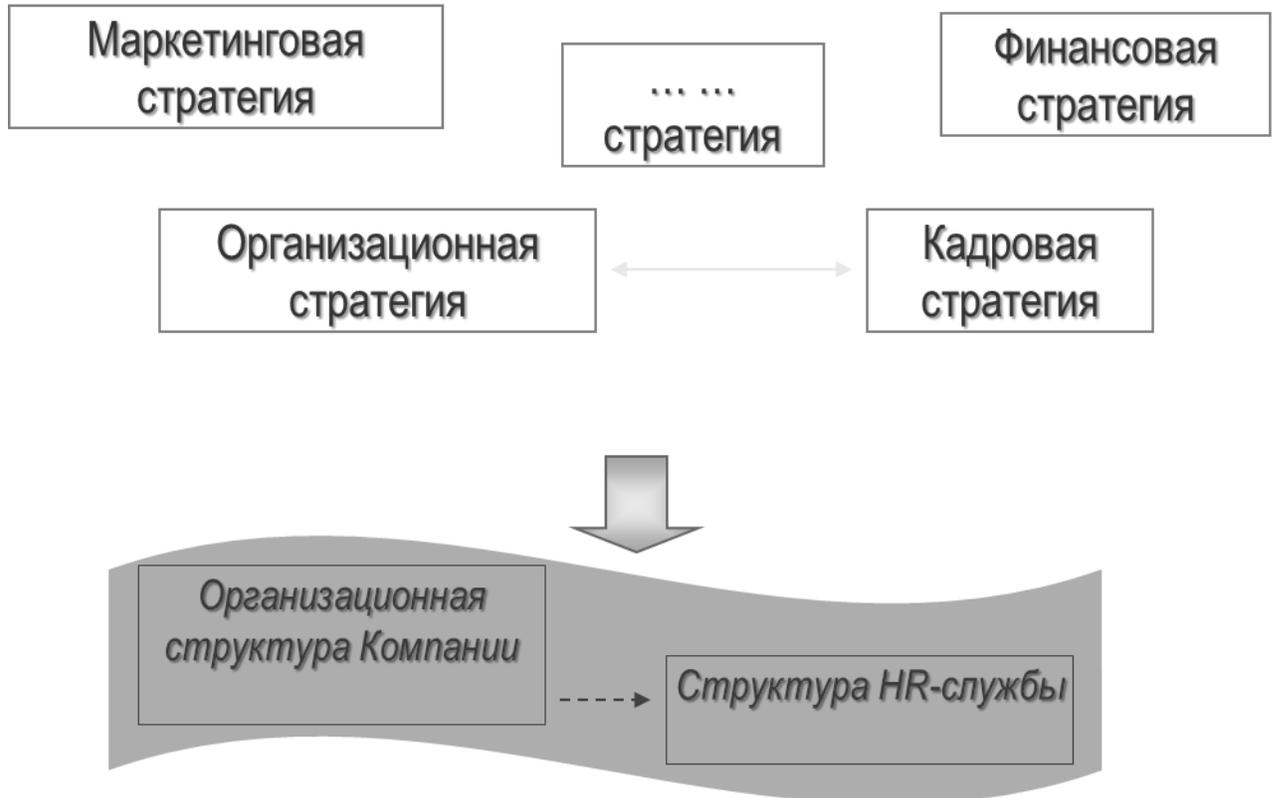
Принципиальный дизайн системы управления человеческими ресурсами в стратегическом аспекте можно представить в следующем виде:



Структура HR-службы определяется стратегическими целями организации и взаимосвязями с другими функциональными стратегиями:

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

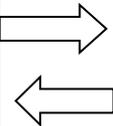
## Функциональные стратегии

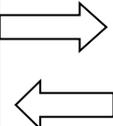
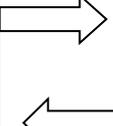
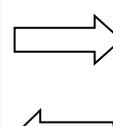
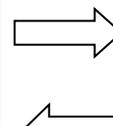


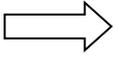
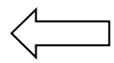
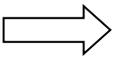
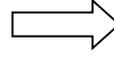
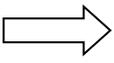
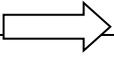
### Влияние стратегических целей на структуру HR-службы

Ниже представлен пример взаимосвязи HR-стратегии и других функциональных стратегий ОАО «РЖД».

**СИСТЕМА ВЗАИМОСВЯЗИ**  
**функциональной стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» со**  
**Стратегией развития и целевых параметров холдинга «РЖД» на период до 2015 года и**  
**основных перспектив его развития до 2030 года, а также другими функциональными**  
**стратегиями ОАО «РЖД»**

<b>Стратегия развития и целевых параметров холдинга «РЖД» на период до 2015 года и основных перспектив его развития до 2030 года</b>	Задаёт часть ограничений на все виды бизнеса		<b>Функциональная стратегия развития кадрового потенциала</b> определяет приоритетные направления развития персонала, роста его компетенций для успешного управления различными видами бизнеса
--	--	--	--

№	Функциональные стратегии ОАО «РЖД»		Взаимосвязь	Место и роль «Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» в системе функциональных стратегий
1	Стратегия развития пропускных способностей на направлениях, обеспечивающих растущий спрос на грузовые перевозки и увеличение доходов ОАО «РЖД» (ИНФРАСТРУКТУРА)	Определяет общие подходы к потребностям по количественному составу, уровню образования, перспективным профессиональным компетенциям персонала, занятого обслуживанием инфраструктуры		Определяет условия обеспечения развития пропускных способностей квалифицированным персоналом, параметры повышения эффективности и качества его работы, подготовки и непрерывного обучения, развития компетенций руководителей
2	Стратегия создания и внедрения в эксплуатацию нового подвижного состава, обеспечивающего долгосрочный рост эффективности эксплуатационной деятельности Компании (ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ)	Определяет общие подходы к потребностям по количественному составу, уровню образования, перспективным профессиональным компетенциям персонала, занятого внедрением и обслуживанием подвижного состава		Определяет условия обеспечения внедрения и эксплуатации подвижного состава за счет наличия квалифицированного персонала, параметры повышения эффективности и качества его работы, подготовки и непрерывного обучения, развития компетенций руководителей
3	Стратегия эффективного обеспечения потребностей ОАО «РЖД» в материальных ресурсах и технических средствах (СНАБЖЕНИЕ)	Определяет общие подходы к потребностям по количественному составу, уровню образования, перспективным профессиональным компетенциям персонала, обеспечивающего потребности ОАО «РЖД» в материальных ресурсах и технических средствах		Определяет условия обеспечения потребностей ОАО «РЖД» в материальных ресурсах и технических средствах за счет наличия квалифицированного персонала, параметры повышения эффективности и качества его работы, подготовки и непрерывного обучения, развития компетенций руководителей, общие условия мотивации к экономии и рациональному использованию ресурсов
4	Стратегия развития рынка ремонта подвижного состава и повышения эффективности ремонтной деятельности Компании	Определяет общие подходы к потребностям по количественному составу, уровню образования, перспективным профессиональным компетенциям персонала, обеспечивающего эффективность		Определяет развитие кадрового потенциала в сфере развития рынка ремонта подвижного состава и повышения эффективности ремонтной деятельности ОАО «РЖД», параметры определения квалификации, повышения эффективности и качества работы персонала, его подготовки и

	(РЕМОНТ)	ремонтной деятельности ОАО «РЖД»		непрерывного обучения, развития компетенций руководителей
5	Стратегия управления финансами (ФИНАНСЫ)	Задаёт параметры по уровню подготовки, требования к специалистам в сфере управления финансами	 	Определяет необходимость роста компетенций менеджмента компании в сфере финансового менеджмента, управленческого учета, международных стандартов финансовой отчетности, сертификации специалистов (по программам ACCA, CFA, CIMA)
6	Стратегия обеспечения гарантированной безопасности и надёжности перевозочного процесса (БЕЗОПАСНОСТЬ)	Задаёт параметры по уровню подготовки, количеству персонала, его компетенциям для обеспечения безаварийной работы, а также требования и параметры по обеспечению безопасности перевозочного процесса	 	Определяет порядок и параметры мотивации персонала за обеспечение безаварийной работы, порядок обучения персонала в сфере обеспечения безопасности, формирования культуры безопасности, определяет безопасность работы в качестве корпоративной ценности для персонала
7	Стратегия управления качеством (КАЧЕСТВО)	Задаёт требования к уровню квалификации персонала, компетенциям персонала в сфере управления качеством, к системе мотивации к обеспечению высокого качества работ и услуг. Устанавливает принципы лидерства руководителей, командообразования, вовлеченности работников, ориентации на потребителя, принятия решений на основе достоверной информации, бережливого отношения к производству, непрерывного совершенствования деятельности компании, деятельности, ориентированной на стратегию, процессного подхода, системного подхода к управлению	 	Определяет параметры вовлечения работников в решение корпоративных задач, совершенствования системы информирования и мотивирования работников ОАО «РЖД» в целях повышения эффективности деятельности, обеспечения высокого качества работ и услуг; подходы к обеспечению качества подготовки и повышения квалификации работников. Определяет качество работы, лидерство руководителей, клиентоориентированность и иные корпоративные ценности для персонала.
8	Инвестиционная стратегия ОАО «РЖД» (ИНВЕСТИЦИИ)	Определяет требования по составу, уровню квалификации персонала, участвующего в инвестиционном процессе. Устанавливает параметры инвестиций в развитие учебных центров, технических школ, негосударственных образовательных учреждений	 	Определяет наличие квалифицированного персонала, занятого в инвестиционной деятельности, общие параметры его подготовки и развития; требования к компетенциям менеджмента
9	Стратегия управления рисками в ОАО «РЖД» (РИСКИ)	Обеспечивает выявление, анализ и управление внешними и внутренними кадровыми рисками	 	Определяет состояние рынка трудовых ресурсов и перечень потенциальных рисков
10	Стратегия управления недвижимым имуществом холдинга «РЖД» (АКТИВЫ)	Определяет требования по составу и уровню квалификации персонала для управления недвижимым имуществом холдинга «РЖД»	 	Определяет наличие квалифицированного персонала, для управления недвижимым имуществом холдинга, общие параметры его подготовки и развития; требования к компетенциям менеджмента
11	Стратегия построения единой системы	Определяет требования по составу и уровню квалификации		Определяет наличие квалифицированного персонала,



	внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД»	персонала для проведения внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД», общие условия аудита сферы управления персоналом	занятого внутренним аудитом и контролем, общие параметры его подготовки и развития; требования к компетенциям менеджмента; специфические направления и механизмы проведения кадрового аудита.
--	--	---	---

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.

### **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.

Схему стратегического планирования УЧР можно представить в следующем виде:

Сканирование  
внешней  
среды

**СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ**

Сканирование  
внутренней  
среды  
компании

## **Ключевые компетенции компании**

**ПРОГНОЗ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
и потребности в персонале**

**АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ:  
количественные, качественные, временные**

**Определение ключевых задач/проблем в области УЧР**



**Планирование программ и действий:**

- Подбор персонала/сокращение штата
  - Управление результативностью
  - Вознаграждение и удержание
    - Обучение и развитие
    - Возрастание гибкости

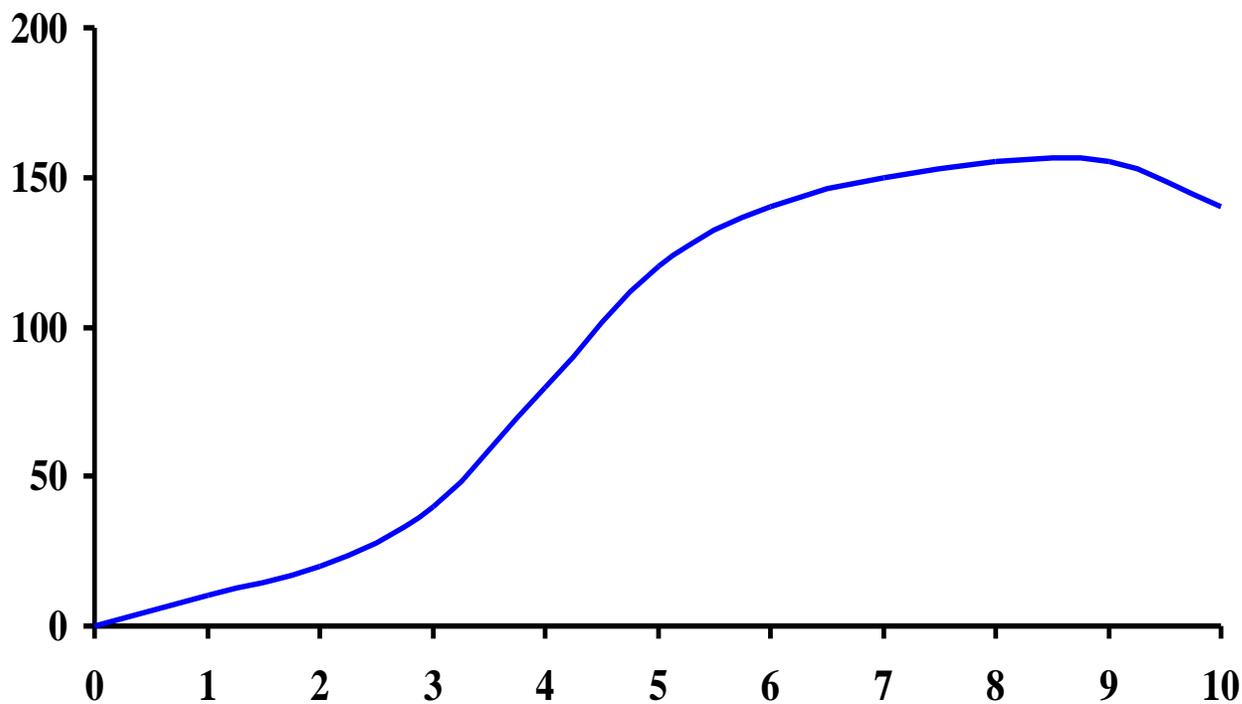
**Реализация стратегии управления человеческими ресурсами: кадровая политика.**

Кадровая политика - система взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом.

Кадровая политика реализуется на разных уровнях работы с персоналом – организация, подразделение, сотрудник:

- Организация – политики, структура, бизнес-процессы, цели, бюджеты;
- Подразделение – положение о подразделении, цели, план обучения, построение команды, расстановка и ротация сотрудников;
- Сотрудник – мотивация, компенсация, цели, обучение и развитие, снижение непроизводительных потерь времени в организации, психологический комфорт

Кадровая политика конкретной организации зависит от этапа жизненного цикла организации:



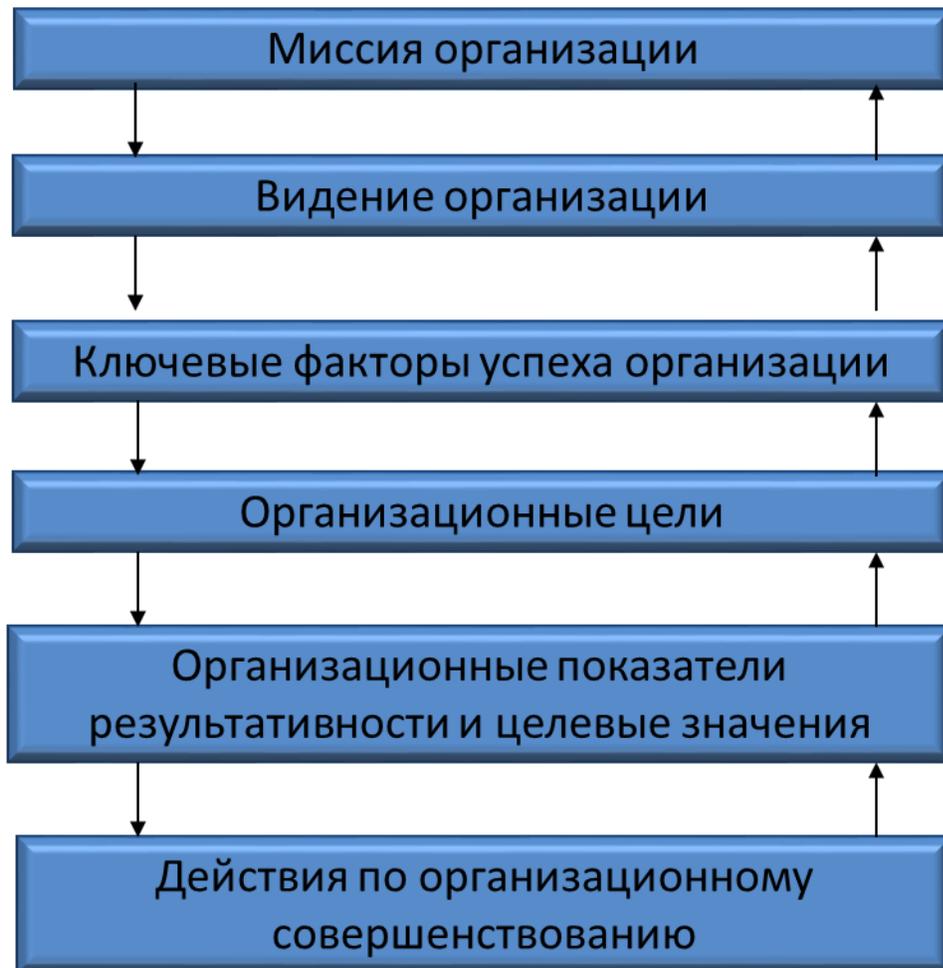
Типовые этапы жизненного цикла организации

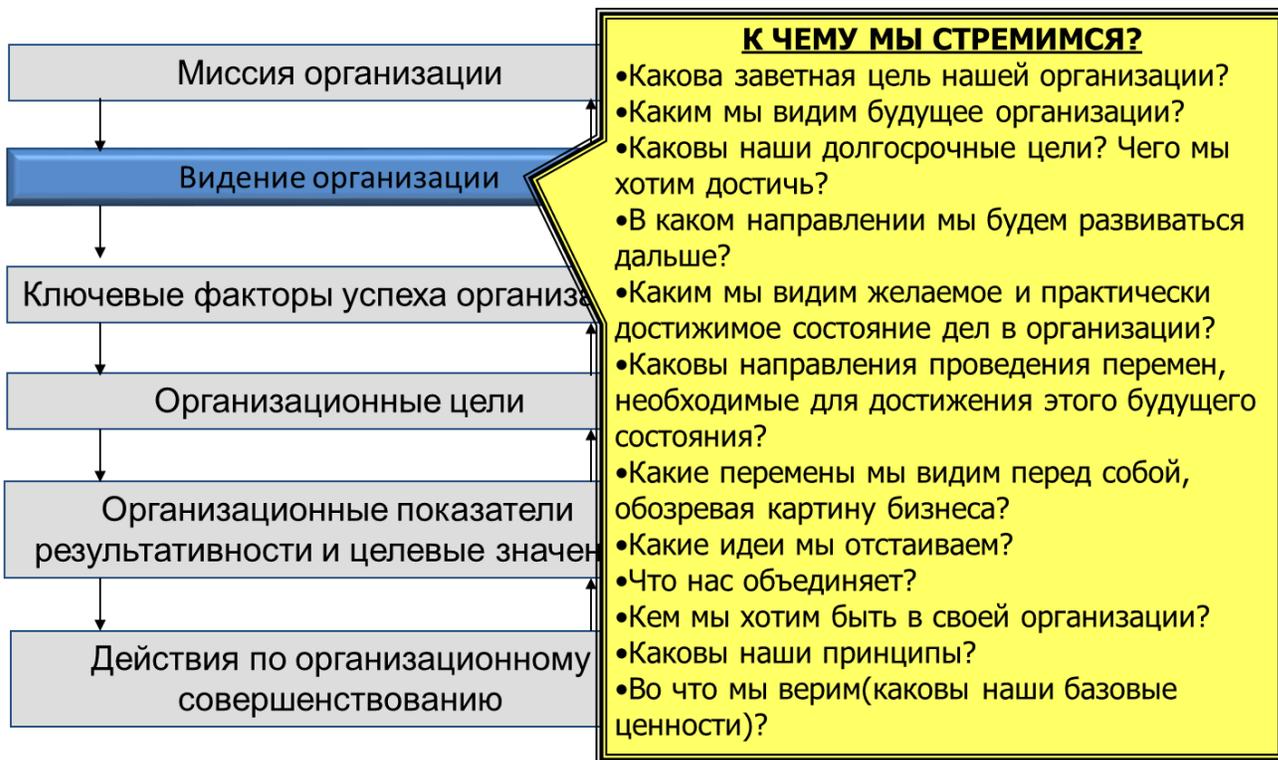
Ниже представлены *примерные профили кадровой политики на различных этапах жизненного цикла организации:*

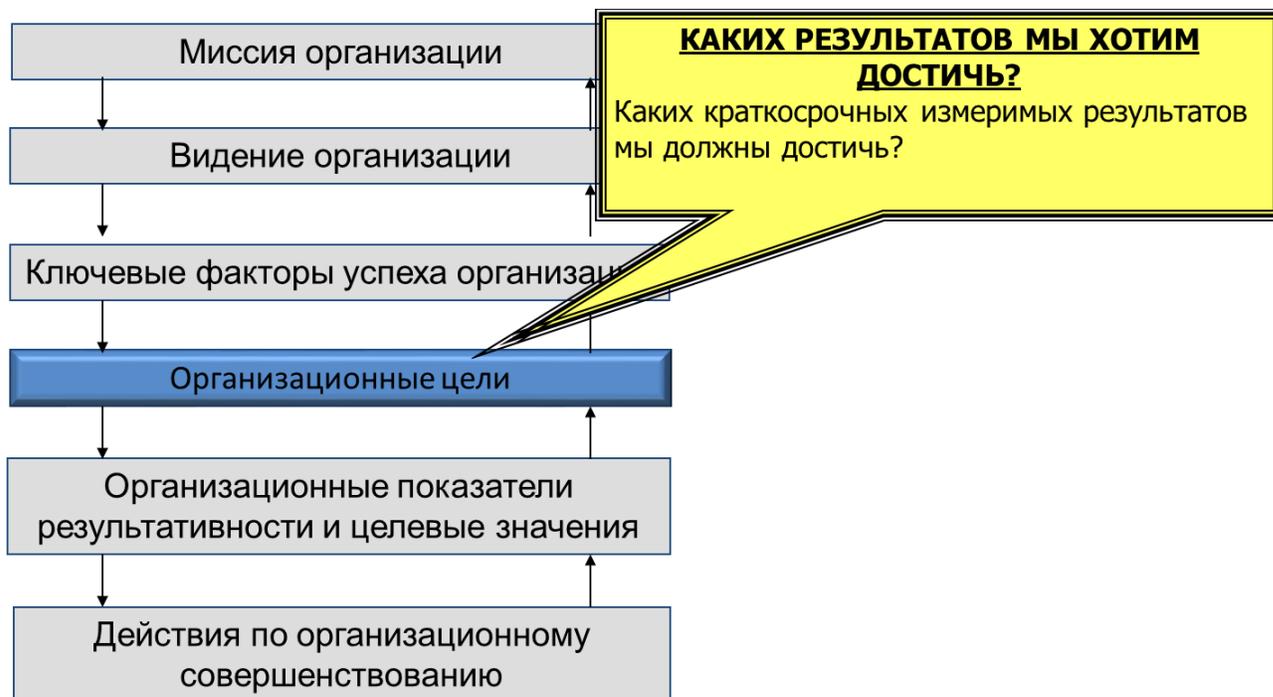
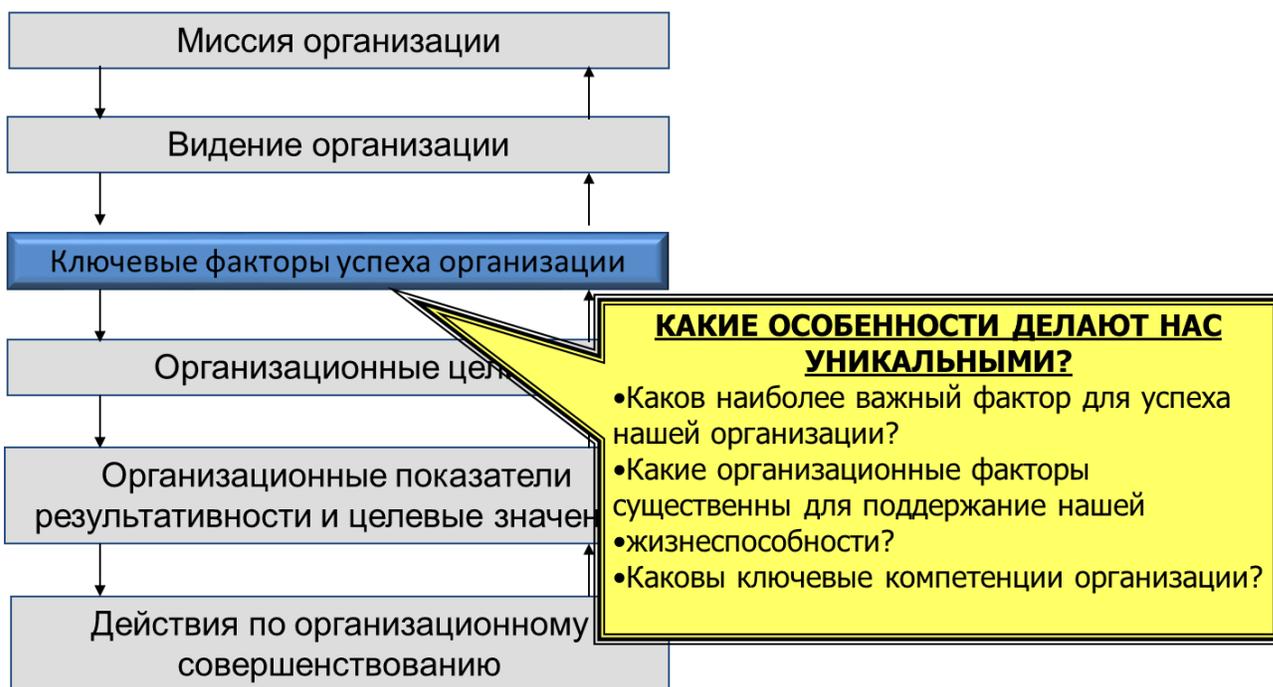


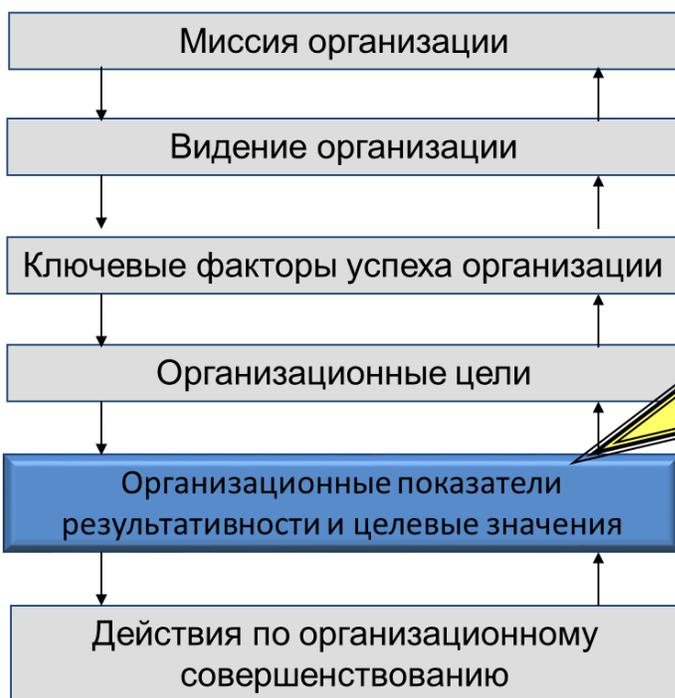
Для успешной разработки и реализации стратегии УЧР организации необходима координация и синергия организационной и личной системы сбалансированных показателей.

Ниже представлена характеристика организационной системы сбалансированных показателей.



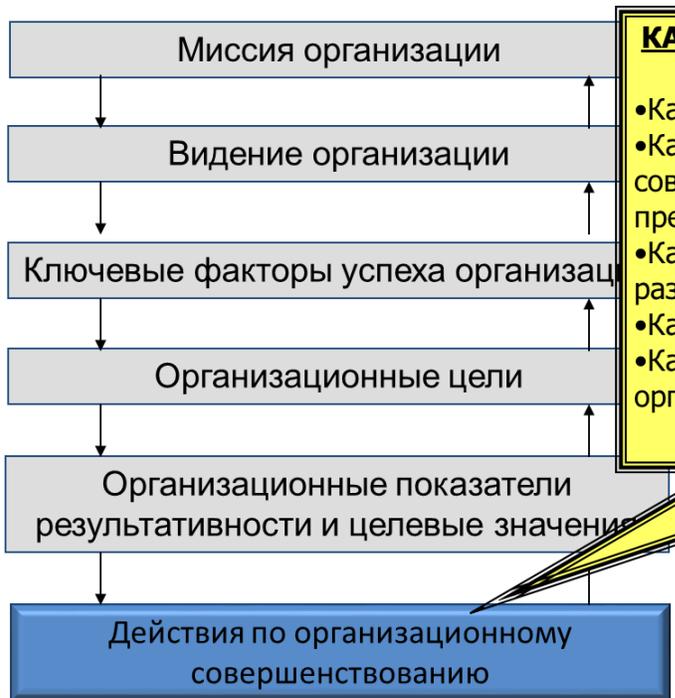






**КАК ИЗМЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ?**

- Как видение и цели могут быть измерены?
- Какие цифры должны быть достигнуты?
- Каковы целевые значения?



**КАКИМ ОБРАЗОМ МЫ ХОТИМ ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТОВ?**

- Как мы можем реализовать цели?
- Какие действия по организационному совершенствованию мы собираемся предпринимать?
- Как мы создаем фундамент для реализации разработанных стратегий?
- Как мы доносим их до членов организации?
- Как мы можем понять, что наша организация обучается непрерывно?

Ниже представлена аналогичная личная система сбалансированных показателей



**КТО Я?**

- Какова моя жизненная философия?
- Почему я существую на Земле?
- Для чего я живу?
- Каковы мои заветные стремления?



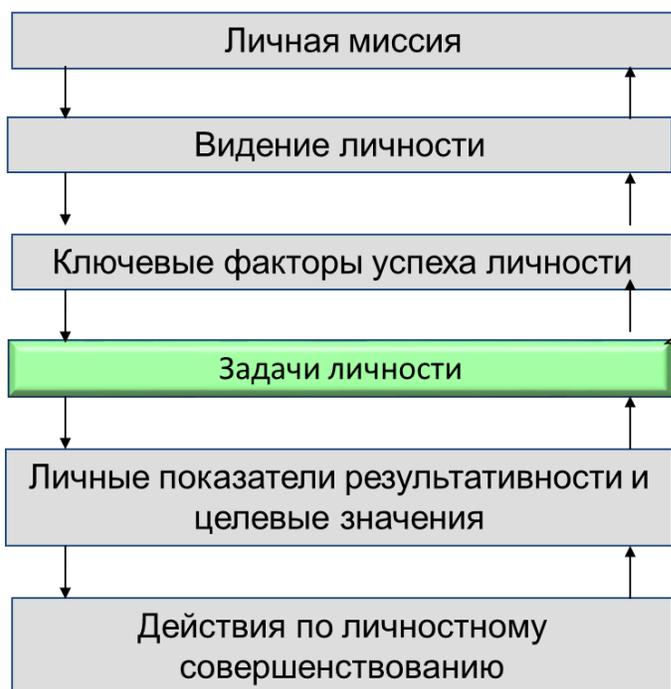
**К ЧЕМУ Я СТРЕМЛЮСЬ?**

- Какими ценностями и принципами я руководствуюсь?
- Чего я хочу достичь?
- Какие идеи я отстаиваю?
- Во что я верю?
- Каковы мои идеалы?
- Какие ключевые роли я хотел бы исполнять?



**КАКИЕ КАЧЕСТВА ДЕЛАЮТ МЕНЯ УНИКАЛЬНЫМ?**

- Что определяет мой личный успех?
- Какие факторы, отраженные в моей миссии, моем видении и моих ключевых ролях существенны для решения моих личных задач?
- Каковы мои ключевые компетенции?



**КАКИХ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ Я ХОЧУ ДОСТИЧЬ?**

- Каких измеримых краткосрочных личных результатов я хочу достичь?

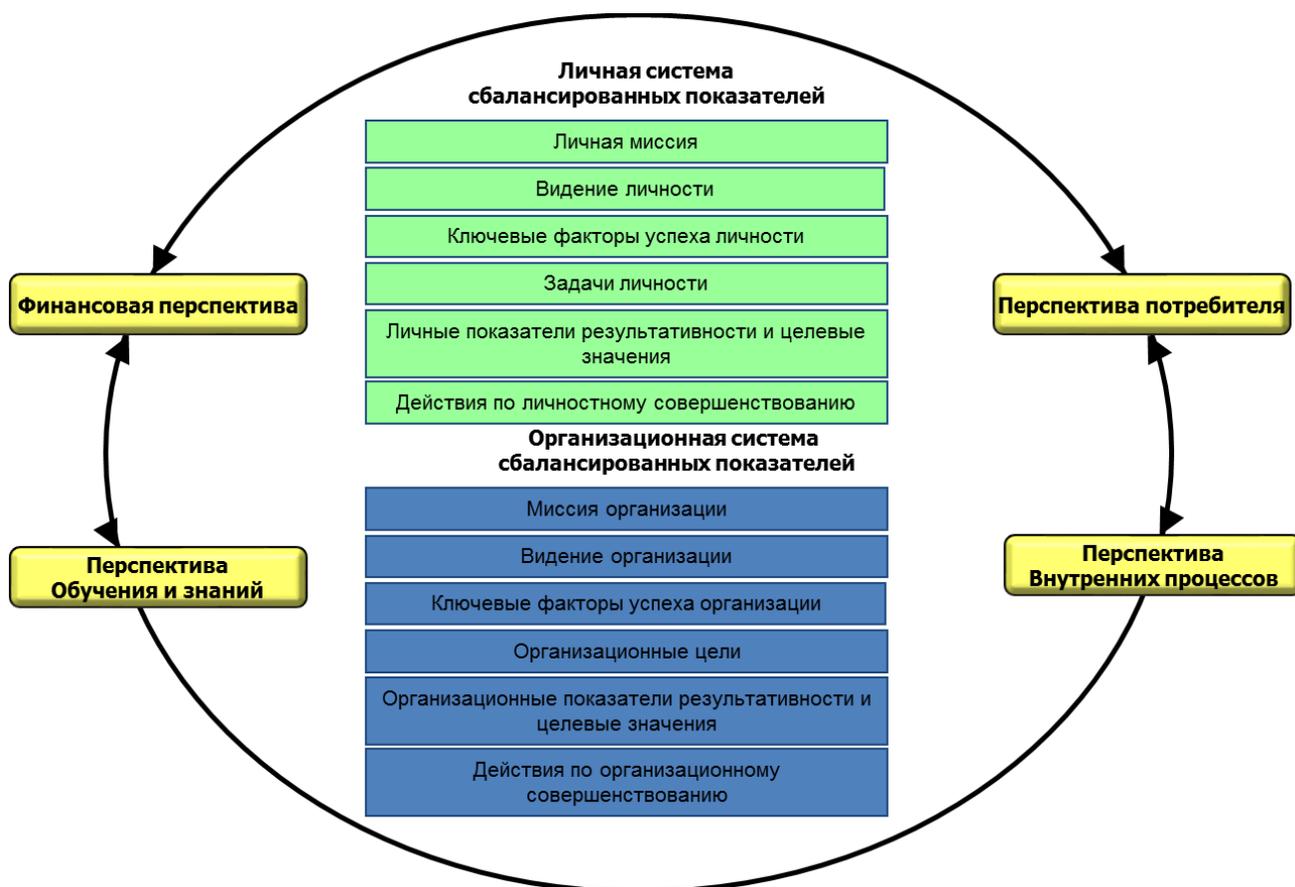


**КАК Я МОГУ КОЛИЧЕСТВЕННО ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?**

- Как сделать мои индивидуальные задачи измеримыми?
- Каких целей я должен достичь?
- Каковы целевые значения?



Смысл этих систем для стратегии УЧР организации заключается в построении взаимосвязи между двумя системами сбалансированных показателей – организационной и личной с учетом финансовой перспективы, перспектив потребителя, внутренних процессов, обучения и знаний.



## 2. ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### ЛОГИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ



Для оценки возможностей существующей системы управления персоналом для реализации стратегии компании необходим анализ содержания и качества реализации основных функций по управлению персоналом:

- Анализ основных количественных и качественных показателей, характеризующих эффективность использования человеческих ресурсов
- Анализ организационно-функциональной структуры Службы управления персоналом
- Оценка уровня регламентации деятельности по управлению человеческими ресурсами
- Анализ распределения полномочий, ответственности, порядка принятия решений в сфере управления персоналом.

Результат такой оценки - перечень существующих резервов повышения эффективности управления персоналом и план мероприятий.

### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Последовательность разработки стратегии управления человеческими ресурсами складывается из следующих шагов:

- определение бизнес-стратегии;
- определение её связи с целями УЧР;
- анализ рынка труда;

- анализ системы управления персоналом;
- определение критических проблем УЧР;
- определение УЧР стратегии;
- планирование реализации УЧР стратегии.

**Проведение анализа управления человеческими ресурсами (COPS – анализ - Culture, Organization, People, HR Systems) предполагает:**

- анализ соответствия культуры компании ее стратегии (насколько присущие компании ценности, нормы, правила и традиции способствуют реализации стратегии); определение лояльности и приверженности персонала компании, а также степени доверия между менеджментом и персоналом;
- определение структуры компании и определение ее эффективности в контексте бизнес-стратегии;
- определение соответствия между требованиями к персоналу, его компетенцией (полномочиями и ответственностью) и стратегическими целями;
- определение источников получения информации персоналом (о принятых решениях, затрагивающих прямо и косвенно интересы работников) и менеджментом (возникающие проблемы, инициативы, возможности);
- определение процедур и методов управления, которые способствуют / препятствуют достижению стратегии;
- определение потенциала командной работы менеджмента (наличие общности видения, сплоченности, взаимопонимания, уважения и дополнения);
- определение соответствия квалификации персонала уровню решаемых ими задач, а также уровню стратегических целей; оценка сильных и слабых сторон системы развития и обучения персонала.
- определение соответствия мотивации персонала стратегии; оценка сильных и слабых сторон системы стимулирования персонала;
- анализ эффективности работы кадровой службы с точки зрения соответствия существующей системы планирования, подбора, продвижения, контроля и оценки персонала реализации стратегии;
- анализ согласованности системы управления человеческими ресурсами с другими организационными системами и деятельностью компании.

Основные подсистемы управления человеческими ресурсами организации:



**Требования к подсистемам:**

- Основные процессы в рамках подсистем регламентированы внутренними нормативными документами
- Для каждой подсистемы заданы критерии ее эффективности
- Разрабатываются и утверждаются планы работы в рамках каждой подсистемы на период
- По результатам выполнения плана проводится анализ достижения целей и готовится отчет
- Результатом работы по каждой из подсистем управления персоналом является решение задач Компании в данном направлении.

**Определение критических проблем в УЧР предполагает:**

- определение проблем УЧР, которые оказывают существенное влияние на реализацию бизнес- стратегии;
- прогнозирование вероятности и последствий решения/ не решения данных проблем;
- определение необходимых и имеющихся ресурсов для решения выявленных проблем;
- ранжирование критических проблем УЧР по степени важности и определение приоритетов для концентрации усилий и ресурсов.

**Определение стратегических целей УЧР предполагает следующие действия:**

- определение стратегических целей УЧР на конкретный временной период (2, 3, 5 и более лет);

- определение ожидаемого результата и критериев оценки эффективности его достижения;
- определение по каждой стратегической цели ответственных и заинтересованных лиц/структур для соответствующих согласований и кооперации;
- определение согласованности УЧР-целей между собой, с одной стороны, и остальными функциональными стратегиями, с другой.

Планирование реализации УЧР стратегии подразумевает:

- проведение обучения ключевых фигур необходимым навыкам для реализации УЧР стратегии, обеспечение их мотивации к достижению;
- создание информационных каналов, процедур и механизмов для запуска учр стратегии;
- разработка программ совершенствования УЧР и повышения результативности деятельности ЧР (изменение систем и подходов, обучение и развитие);
- использование каскадного принципа определения среднесрочных и краткосрочных целей в соответствии с УЧР стратегией;
- осуществление планирования достижения УЧР целей;
- проведение процедуры запуска УЧР стратегии.

Ключевым фактором успеха реализации стратегии УЧР считается вовлеченность топ-менеджеров и менеджеров всех функциональных направлений.

Оценка идей по совершенствованию управления персоналом с точки зрения соответствия бизнес-стратегии компании и разработка стратегических целей УЧР должны проводиться с учетом следующих основных условий:

1. Четкость представления относительно бизнес-стратегии
  - определение областей бизнеса, в которых компания может достичь конкурентного преимущества, будет максимально привлекательной для клиентов с такими издержками, которые обеспечат ей прибыль.
2. Определение стратегических целей и разработка программ их достижения основывается на анализе сильных сторон компании, анализе возможностей и угроз внешней среды, проводится глубоко с фокусом на изменчивость среды и миграцию ценностей.
3. Основное содержание УЧР стратегии включает в себя:
  - организацию связи с рынком труда и персоналом компании;
  - формирование политики УЧР;
  - выбор и разработку программы реализации стиля УЧР и организацию горизонтальных связей (формирование коммуникационной политики);
  - организацию условий труда и рабочих мест;

- выбор системы оплаты труда и формирование политики признания личного вклада работника;
- формирование политики обучения и развития ЧР;
- формирование отношений высших управленческих кадров;
- создание соответствующей организационной структуры служб управления персоналом;
- выработку критериев эффективности системы управления персоналом;
- определение ограничений на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные и т.д.).

4. Эффективная стратегия УЧР должна соответствовать следующим критериям:

- удовлетворять текущие и будущие потребности организации;
- соответствовать существующей и /или желаемой культуре;
- способствовать развитию бизнеса;
- способствовать адекватной реакции организации на вызовы среды;
- фокус на ключевых потребностях;
- основываться на анализе реальных фактов;
- учитывать опыт и коллективное мнение руководства, а также потребности линейных менеджеров и рядовых работников;
- предусматривать проблемы реализации, включая сопротивление изменениям;
- опираться на гарантированные ресурсы (иметь, создать и аккумулировать их);
- обеспечить привлечение, мотивацию и развитие людей с нужной квалификацией;
- состоять из взаимосвязанных и согласованных элементов;
- способность трансформации в программы конкретных действий.

5. Фактор успеха: горизонтальная согласованность УЧР стратегии – функциональных (обеспечения человеческими ресурсами, стимулирования, обучения и развития, управления результативностью персонала, а также управления трудовыми отношениями) и организационных (организационного развития, управления культурой, управления изменениями и развития трудовых отношений).

6. Общие требования к стратегии - внутренняя целостность, совместимость со средой, сбалансированность по ресурсам, реальность, в меру рискованность и органичность сочетания долгосрочных и краткосрочных целей.

7. Критерии оценки стратегических целей:

- ясность, четкость и отсутствие возможности двойного толкования;
- формулировка в терминах будущих состояний компании;
- соответствие стратегии, политике, плану и процедурам компании;

# Принципы постановки целей



## Определение требований бизнес-стратегии к управлению человеческими ресурсами

Примерные вопросы для определения требований:

Чем, на ваш взгляд, вызваны определенные требования бизнес-стратегии личностным качествам и поведению персонала?

Какие требования бизнес-стратегия предъявляет к политике управления человеческими ресурсами? В чем особенности успешной политики управления человеческими ресурсами при бизнес-стратегии снижения издержек? Инновации? Качества?

В чем, на ваш взгляд, заключаются особенности системы управления персоналом при каждом типе бизнес-стратегии?

Какие программы надо разработать и воплотить в жизнь для обеспечения требуемого поведения персонала? Какова цель каждой программы?

Какие факторы обеспечат успех каждой из программ?

Какие ценности соответствуют им, и как менеджмент узнает о том, что эти ценности приняты персоналом?

Какие методы может использовать организация для информирования рынка труда о требованиях к своим сотрудникам?

## Разработка программы действий по реализации стратегии управления человеческими ресурсами

Для разработки программы действий, направленной на реализацию стратегии управления человеческими ресурсами можно использовать таблицу:

№	Мероприятия по реализации стратегии управления человеческими ресурсами	Ожидаемые результаты	Критерии оценки результата	Необходимые ресурсы	Сроки	Ответственные лица, структуры

## ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ HR-СЛУЖБЫ, АДЕКВАТНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ЦЕЛЯМ ОРГАНИЗАЦИИ

*Роль и место Службы персонала в структуре Компании:*

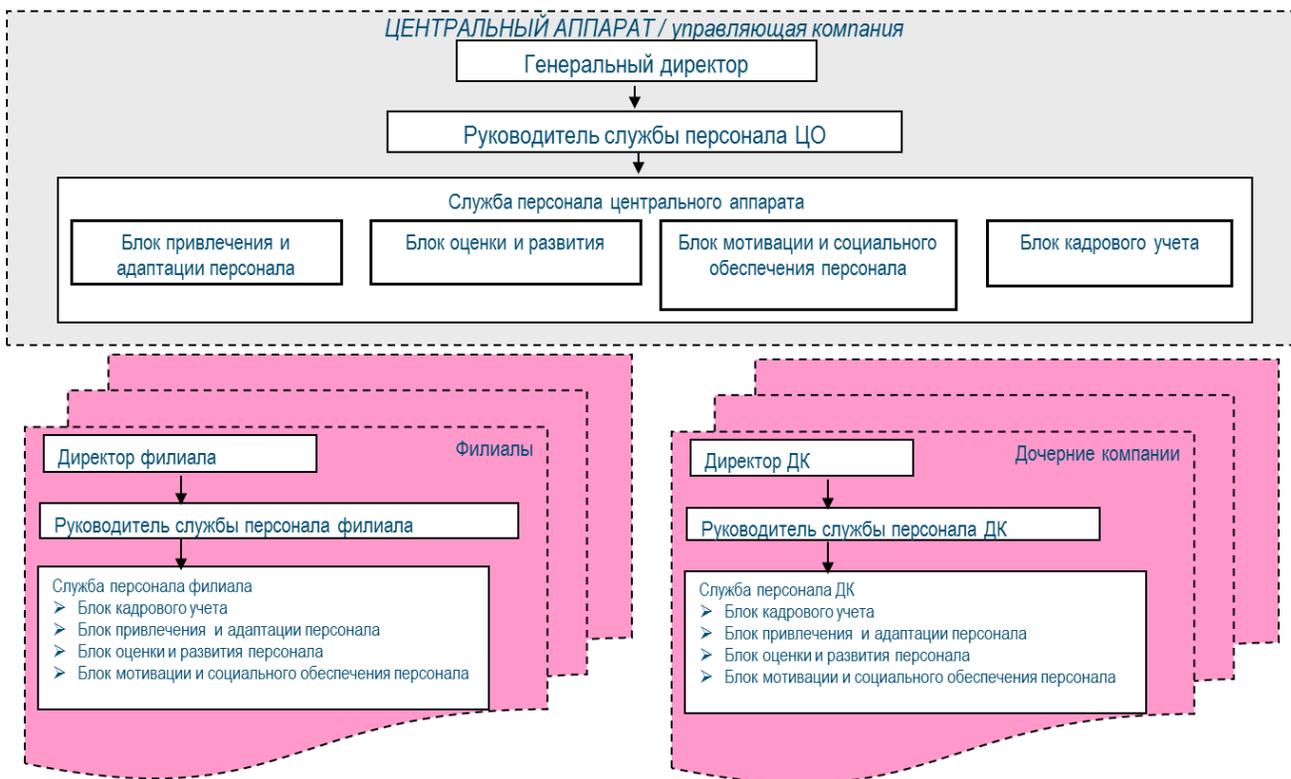
- Является центром ответственности за организацию работы по управлению персоналом Компании
- Подчиняется Директору по персоналу, который является одним из топ - менеджеров Компании
- Выступает в роли стратегического партнера бизнеса
- Является центром компетенций в сфере управления персоналом: оказывает методологическую и организационную поддержку руководителям подразделений
- Исполняет роль агента изменений: организует и координирует работу по внедрению изменений в Компании

### Варианты построения структуры HR-службы



Ниже представлены варианты построения структуры HR-службы.

### 1. Децентрализованная модель HR-службы.



*Децентрализованная модель HR-службы. Распределение ответственности.*

#### Служба персонала центрального аппарата:

- Отвечает за обеспечение в центральном аппарате:
  - кадрового учета в соответствии с законодательством РФ
  - поиска и отбора персонала
- Отвечает за администрирование и организацию работы в центральном аппарате:
  - по адаптации персонала
  - по обучению персонала
  - по оценке персонала
  - по разработке и внедрению системы мотивации персонала
- Отвечает за консолидацию статистических данных по персоналу всей Компании

#### Служба персонала филиала / дочерней компании

- Отвечает за обеспечение в филиале / дочерней компании:
  - кадрового учета в соответствии с законодательством РФ
  - поиска и отбора персонала
- Отвечает за администрирование и организацию работы в филиале / дочерней компании:
  - по адаптации персонала
  - по обучению персонала

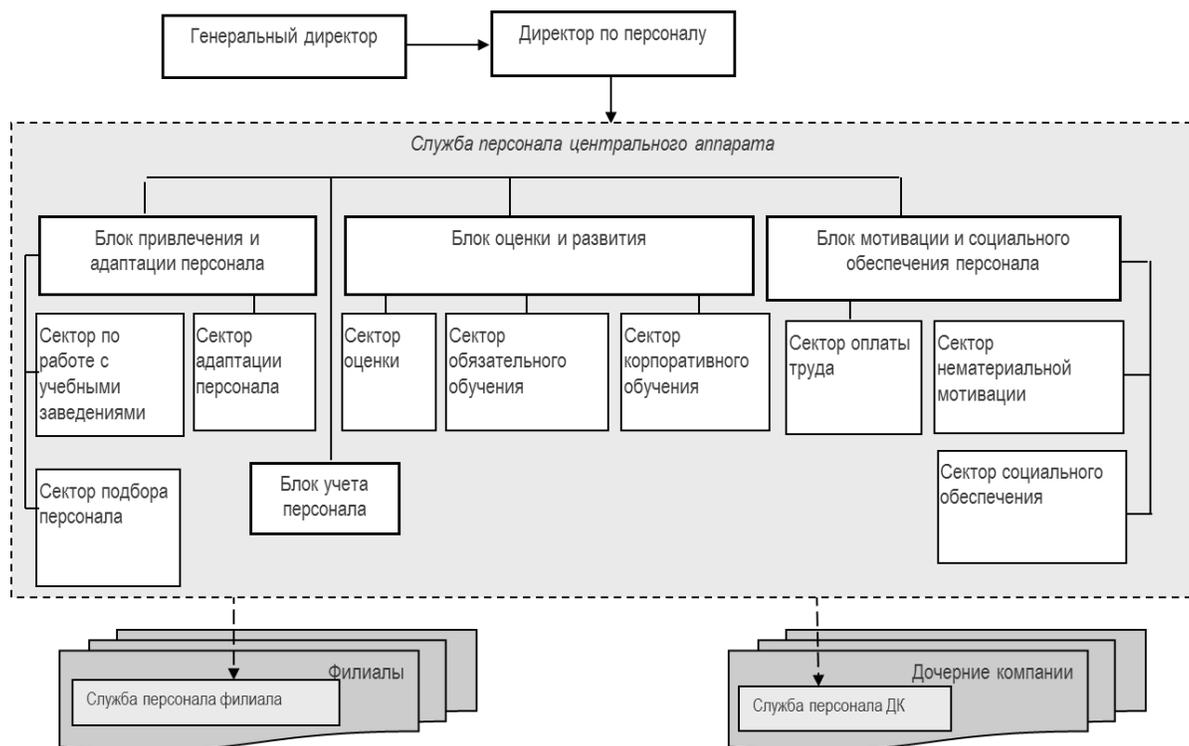
- по оценке персонала
- по разработке и внедрению системы мотивации персонала
- Отвечает за предоставление в службу персонала центрального аппарата статистических данных по персоналу филиала / дочерней компании

### Особенности и характерные черты децентрализованной модели HR-службы:

- Максимальная приближенность HR к бизнесу
- Простая схема управления в рамках бизнес единицы
- Слабый контроль качества и полноты функций управления персоналом на уровне холдинга
- Отсутствие единой политики в области управления человеческими ресурсами
- Возможен избыток ресурсов в HR-подразделениях из-за дублирования ряда функций
- Невозможно реализовать единую кадровую стратегию
- Невозможно развивать единую корпоративную культуру

Децентрализованная модель используется, когда входящие бизнес единицы имеют отдельные, независимые стратегии развития, а управляющая компания выполняет роль финансового контролера.

### 2. Матрично-функциональная модель HR-службы. Структура



### Распределение ответственности

Служба персонала центрального аппарата разрабатывает и проводит аудит филиалов/ дочерних компании в области управления персоналом, отвечает за:

- разработку кадровой стратегии Компании и консолидацию данных по персоналу всей Компании
- разработку и внедрение методологии и регламентов управления персоналом Компании по подсистемам:
  - поиска, отбора и адаптация персонала
  - системы мотивации и социального обеспечения персонала
  - систем оценки и развития персонала
  - развития корпоративной культуры
- обеспечение в центральном аппарате кадрового учета
- обеспечение поиска и отбора персонала в центральный аппарат и ключевых руководителей в филиалы
- организацию работы в центральном аппарате по адаптации, мотивации, социальному обеспечению, оценке и развитию персонала
- организацию корпоративных программ в области управления персоналом и развития корпоративной культуры
- разрабатывает и проводит аудит филиалов/ дочерних компании в области управления персоналом

Служба персонала филиала / дочерней компании участвует в разработке кадровой стратегии

Компании и отвечает за:

- обеспечение в филиале / дочерней компании:
  - кадрового учета в соответствии с законодательством РФ
  - поиска и отбора персонала, за исключением ключевых руководящих позиций
- администрирование и организацию работы в филиале / дочерней компании:
  - по адаптации персонала
  - по обучению персонала
  - по оценке персонала
  - по разработке и внедрению системы мотивации персонала
- соблюдение методических рекомендаций и регламентов в области управления персоналом
- исполнение в филиале корпоративных программ в области управления персоналом и развития корпоративной культуры
- предоставление в службу персонала центрального аппарата статистических данных по персоналу филиала.

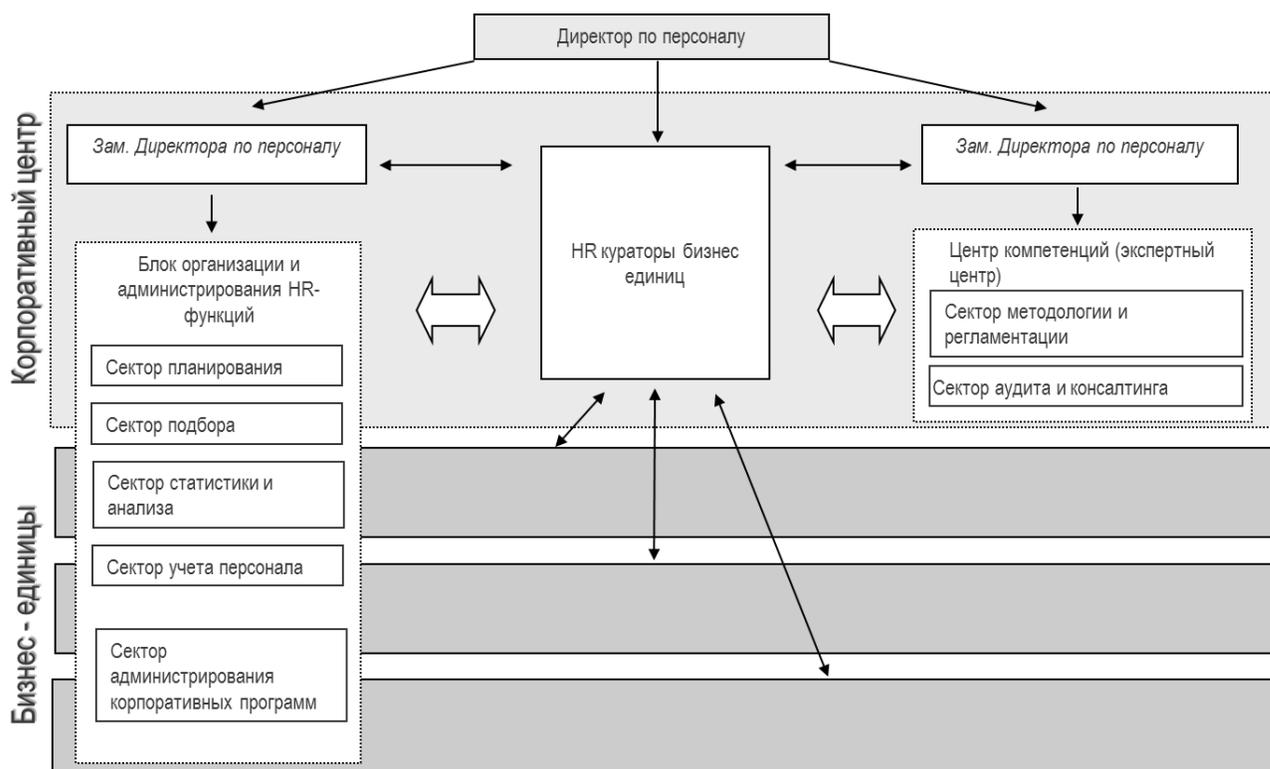
**Особенности и характерные черты матрично-функциональной модели HR-службы:**

- Единая кадровая стратегия

- Единая политика в области управления человеческими ресурсами
- Рациональное использование ресурсов за счет централизованных программ
- Двойное подчинение HR-менеджера бизнес единицы
- Инерционность исполнения функций HR-специалистами бизнес единиц
- Риск разрыва бизнеса и HR

Матрично-функциональная модель используется в крупных территориально-распределенных организациях, работающих в одной или нескольких смежных сферах бизнеса

### 3. Сервисная модель HR-службы



#### Сервисная модель HR-службы. Распределение ответственности.

Директор по персоналу участвует в разработке стратегии развития бизнеса Компании и отвечает за разработку и реализацию кадровой стратегии.

Центр компетенций (экспертный центр) отвечает за разработку и внедрение методологии по направлениям:

- организационного развития
- компенсаций и льгот
- оценки и развития персонала
- внутренних коммуникаций

Оказывает консультационную поддержку менеджменту в вопросах управления персоналом.

HR-кураторы бизнес единиц:

- Осуществляют HR-поддержку бизнеса с использованием централизованных ресурсов
- Отвечают за реализацию корпоративных программ в области управления персоналом и развития корпоративной культуры на уровне бизнес – единицы
- Осуществляют взаимодействие с профсоюзом бизнес единицы.

Блок организации и администрирования отвечает за реализацию в Компании:

- ведения кадрового учета в соответствии с законодательством РФ
- планирования потребности Компании в персонале, поиска и отбора персонала
- сбора и анализа информации в сфере управления персоналом
- проведение и обработку результатов опросов персонала
- корпоративных социальных программ и мероприятий по повышению квалификации персонала

Осуществляет взаимодействие с профсоюзом Компании (возможно, с отраслевым профсоюзом).

**Особенности и характерные черты сервисной модели HR-службы:**

- Дифференциация ресурсов HR-службы по уровню компетенций
- Использование передовых технологий управления персоналом
- Ориентация на человеческие ресурсы как на стратегические
- Возрастание роли руководителя бизнес единицы в сфере управления персоналом и минимизация HR-ресурсов
- Возможны разногласия относительно границ полномочий и ответственности в сфере управления персоналом
- Риск недостаточного учета специфики отдельных регионов или бизнес единиц
- Высокие требования к информационной системе и уровню управленческой подготовки руководителей

Сервисная модель используется в глобальных территориально-распределенных организациях.

**Ключевые факторы при выборе варианта построения структуры HR-службы**

1. Стадия развития Компании: HR-система развивается согласованно с развитием Компании.
2. Выбранная роль HR-службы в Компании: Администратор – консультант – стратегический бизнес-партнер.
3. Уровень развития внутренних коммуникаций: степень открытости и скорости прохождения информации влияет на эффективность взаимодействия в сфере управления персоналом.
4. Готовность и способность менеджеров к ответственности за управление персоналом: усиление роли менеджера в управлении персоналом зависит от уровня его квалификации и принятия ответственности за условия труда, результаты и качество работы подчиненных.

**Этапы построения (реорганизации) структуры HR-службы**

1. Разработка (уточнение) стратегических целей бизнеса и кадровой стратегии компании
2. Определение и согласование с топ менеджментом роли HR-службы в соответствии с кадровой стратегией компании. Анализ текущей структуры, сферы ответственности и функционала HR-службы. Разработка структуры и описание сфер ответственности подразделений HR-службы и менеджеров всех уровней в управлении персоналом
3. Проведение семинара (круглого стола) для сотрудников HR-подразделений о целях и сути производимых изменений. Презентация новой структуры HR-службы менеджерам высшего и среднего звена
4. Разработка и согласование со всеми HR-подразделениями, менеджерами высшего и среднего звена плана перехода к новой структуре HR-службы
5. Реализация изменений в соответствии с разработанным планом

#### **Сложности, возникающие при реорганизации HR-службы**

- Ошибка выбора роли HR-службы или декларативность намерений по изменению роли со стороны топ менеджмента
- Несоответствие модели HR-службы организационной модели Компании
- Сопrotивление со стороны сотрудников HR-подразделений и/или менеджеров среднего звена
- Недостаток квалификации менеджеров и /или HR-специалистов
- Недостаточный уровень автоматизации.

#### **Организационная модель - основа для решения задач HR – службы**



Как понять, соответствует ли организационно-функциональная модель HR-службы стратегическим целям Компании?

- Бизнес – руководители удовлетворены работой HR-службы
- Сбои в работе HR-службы отсутствуют или не критичны
- Организационная модель HR – службы соответствует организационной модели Компании
- Менеджеры и рядовые сотрудники взаимодействуют с HR-службой в рамках установленных правил, не пытаются их обойти

### **Ключевые характеристики стратегической системы управления персоналом**

1. Система управления персоналом тесно связана со стратегией развития предприятия. Формируется такой кадровый состав предприятия, который способен реализовать задачи развития.
2. Управление персоналом становится системой взаимосвязанных технологий:
  - На основе стратегии развития определяются требования к людям
  - На основе требований к людям проводится оценка
  - Грейды (разряды) задают параметры оценки и базовую зарплату
  - На основании результатов оценки создаются программы развития и одновременно корректируется грейд сотрудников
  - Последующая оценка позволяет определить эффективность обучающих программ
  - Правильно выстроенные критерии оценки позволяют выявить таланты компании, а система развития кадрового резерва позволяет поставить на руководящие должности именно тех людей, которых особенно недостает в компании
  - Рекрутмент завязан на требования к позициям
3. Система управления персоналом позволяет кроме своего прямого назначения также управлять корпоративной культурой компании. Изменение в модели компетенций приводит к перенастройке системы на новые характеристики. Система начинает искать и воспитывать новых сотрудников.

### **Взаимодействие руководителей и HR-службы в работе с персоналом**

Руководители подразделений:

- Осуществляют ежедневное управление персоналом
- Формулируют основные вопросы и потребности, связанные с работой с персоналом
- Участвуют в обсуждении и корректировке планов по работе с персоналом
- После утверждения плана мероприятий действуют в соответствии с планом.

Служба управления персоналом:

- Консультирует линейных руководителей
- Помогает выявить и сформулировать основные вопросы по работе с персоналом
- Предлагает план(ы) действий, обсуждает с руководителями, формирует окончательный вариант
- Контролирует, имея соответствующие полномочия, выполнение утвержденных планов и в конечном итоге отвечает за их выполнение.

**Критерии эффективности стратегии управления человеческими ресурсами:**

- Ориентация на бизнес-стратегию – соответствие приоритетным бизнес-задачам
- Комплексность – наличие всех функциональных направлений (подсистем) работы с персоналом
- Согласованность – взаимная координация функциональных направлений работы с персоналом
- Технологичность – наличие четко прописанных моделей и процедур работы с персоналом
- Активная вовлеченность высшего и линейного менеджмента в разработку и реализацию HR-технологий.

Результаты реализации стратегии управления человеческими ресурсами:

- Повышение конкурентных преимуществ компании через развитие компетенций и мотивации работников
- Повышение инвестиционной привлекательности компании
- Реализация стратегии компании в области работы с персоналом
- Усиление способности компании инициировать и успешно проводить необходимые организационные преобразования

### **3. ПРИМЕР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В качестве примера стратегии управления человеческими ресурсами организации рассмотрим стратегию развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года.

Необходимость разработки HR-стратегии ОАО «РЖД» вызвана значительными изменениями корпоративных задач, внешней и внутренней среды Компании.

Компания в целом обеспечена квалифицированными кадрами, в том числе с учетом региональных и профессиональных особенностей, оптимизирован качественный и количественный состав персонала, усилена его инженерная составляющая. На этой основе обеспечен запланированный рост производительности труда. Накоплен опыт внутрикорпоративной ротации персонала в процессе реформирования Компании, создаются базы данных, позволяющие эффективнее использовать персонал.

Создана целостная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на основе сотрудничества с университетскими комплексами железнодорожного транспорта, с другими ведущими российскими образовательными учреждениями, использования собственных корпоративных образовательных ресурсов. Налажена плановая работа по организации развития и обучения персонала. Повысилась действенность резерва кадров для замещения должностей руководителей.

Получил развитие комплекс мотивационных мероприятий материального и нематериального характера, учитывающий наиболее важные аспекты труда, влияющие на заинтересованность персонала в улучшении производственных и качественных показателей. Предпринимаются меры к росту вовлеченности персонала в решение задач Компании за счет улучшения внутренних коммуникаций, системы информирования работников о деятельности компании и структурных подразделений.

Сложилась единая корпоративная система социальной поддержки работников, медицинского и жилищного обеспечения, содействия культурному развитию и оздоровлению.

Реализуется молодежная политика Компании, осуществляются корпоративные программы поддержки пенсионеров и ветеранов железнодорожного транспорта, нацеленные на сохранение и преумножение традиций железнодорожного транспорта.

Персонал успешно адаптировался к корпоративным условиям, сложился базис корпоративной культуры, корпоративных ценностей.

*Анализ изменений во внешней и внутрикорпоративной среде, влияющих на цели и задачи Стратегии*

#### **Факторы внешней среды**

Наиболее важными факторами изменений внешней среды, влияющими на политику в области управления персоналом, являются:

- 1) утверждение Правительством Российской Федерации в ноябре 2008 года Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года;
- 2) утвержденные Стратегия развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 года и Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года;
- 3) вероятность усиления конкуренции на рынке труда за молодых специалистов в силу негативных демографических тенденций;
- 4) необходимость соблюдения международных требований корпоративного управления в части информационной политики в сфере управления персоналом.

К числу основных долгосрочных вызовов для Российской Федерации относится возрастание роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития, так как уровень конкурентоспособности современной инновационной экономики все в большей степени определяется качеством профессиональных кадров, уровнем их социализации и кооперационности.

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации планируется, что к 2020 году Россия займет 5-10% на рынках высокотехнологичных товаров и интеллектуальных услуг в 5-7 и более секторах и будут сформированы условия для массового появления новых инновационных компаний во всех секторах экономики и в первую очередь в секторах «экономики знаний».

Транспорт, в частности железнодорожный транспорт, широко использует инновационные технологии, результаты научно исследовательских работ, отнесенных к сфере основных направлений научных исследований в Российской Федерации, а ОАО «РЖД» позиционирует себя как инновационно развивающаяся Компания.

Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года определяет ведущую роль ОАО «РЖД» в развитии железнодорожной инфраструктуры, перевозок, устанавливает новые требования к развитию человеческих ресурсов, повышению их квалификации и условиям подготовки.

Финансовый кризис привел к середине 2009 года к существенному сокращению объемов перевозок, необходимости оптимизации персонала, приведению его численности в соответствие с объемом перевозок, обусловил сохраняющийся риск роста численности безработных в стране, напряженную ситуацию на рынке труда.

С 2010 года и вплоть до 2018 года ожидается снижение числа поступающих в учебные заведения, причем в 2015-2020 гг. число выпускников вузов по пессимистическим прогнозам может сократиться почти вдвое, что предполагает повышенную конкуренцию за молодых специалистов.

Одним из критериев оценки деятельности компаний, который используется в международной практике, все чаще является наличие у них четко сформулированной и задокументированной политики в отношении персонала, включающей в себя описание процессов вовлеченности персонала в мероприятия по достижению корпоративных целей.

### Внутрикорпоративные факторы

Наиболее важными факторами изменений внутренней среды стали:

1) разработка стратегии развития и целевых параметров холдинга «РЖД» на период до 2015 года и основных перспектив его развития до 2030 года (далее – стратегия развития холдинга);

2) утверждение «Функциональной стратегии управления качеством в ОАО «РЖД», «Функциональной стратегии обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса», других функциональных стратегий ОАО «РЖД»;

3) изменение корпоративной структуры ОАО «РЖД» с учетом планируемого перехода в холдинг «РЖД»;

4) совершенствование системы управления ОАО «РЖД» и создание вертикально-интегрированных бизнес-единиц по видам деятельности (управление движением, тяга, сбыт, инфраструктура);

5) поэтапное внедрение требований системы управления качеством, в том числе стандартов ISO серии 9000, в части вовлеченности персонала в решение корпоративных задач.

В связи с влиянием в период 2009-2010 гг. последствий внешних кризисных явлений в соответствии с консервативным вариантом прогноза стратегических параметров показателей по труду, разработанным в рамках подготовки стратегии развития холдинга, объем приведенной работы (для расчета производительности труда) увеличится в 2015 году по сравнению с 2009 годом на 26,5% при росте производительности труда на 43,7% (табл. 1).

Таблица 1

#### Прогноз стратегических параметров показателей по труду до 2015 года (консервативный вариант)

Показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2009 г.
	Факт	Прогноз*							
Приведенная работа (для расчета производительности труда), %	104,3	85,2	105,9	103,9	101,7	104,4	104,1	104,0	126,5
Производительность труда, %	108,0	90,0	107,2	104,7	104,0	107,3	107,1	107,0	143,7

\*прогноз параметров выполнялся в 2009 году.

В соответствии с оптимистичным вариантом объем приведенной работы (для расчета производительности труда) увеличится в 2015 году по сравнению с 2009 годом на 35,6% при росте производительности труда на 57,5% (табл. 2).

Таблица 2

#### Прогноз стратегических параметров показателей по труду до 2015 года (оптимистичный вариант)

Показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2009 г.
------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-------------------------

	Факт	Прогноз*							
Приведенная работа (для расчета производительности труда), %	104,3	85,2	106,7	106,6	104,2	104,3	104,8	104,6	135,6
Производительность труда, %	108,0	90,0	109,1	108,8	106,6	106,2	108,4	108,2	157,5

\*прогноз параметров выполнялся в 2009 году.

Управление персоналом будет играть системообразующую функцию в реализации стратегии холдинга за счет обеспечения роста компетенций персонала для развития ключевых видов бизнеса.

Место и роль настоящей Стратегии в системе стратегического управления ОАО «РЖД» определяется ключевыми взаимосвязями с другими функциональными стратегиями, в частности, с принятыми функциональными стратегиями управления качеством, а также обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса.

Уставные цели Компании, реализация стратегии развития холдинга, повышение рыночной конкурентоспособности, рост доходности могут быть достигнуты за счет внедрения новых услуг и повышения их качества, снижения себестоимости производственных процессов, внедрения высоких стандартов организации труда. Решающим звеном является подготовленность работников компаний холдинга к решению таких задач, рост их компетенций в сфере финансов и управления бизнесом, внедрения новой техники и технологий, системы управления качеством, обеспечения безопасности движения. При этом ключевой становится роль менеджмента холдинга, формирование менеджеров нового типа. Менеджеры холдинга должны стать лидерами преобразований и постоянных улучшений.

Создание новых организационных структур по видам деятельности, перераспределение персонала между ними создает новые управленческие связи, требует уточнения функций и задач уровней менеджмента, введения единых квалификационных стандартов.

Инновационное развитие требует раскрытия профессионального и творческого потенциала работников, повышения эффективности и результативности труда работников компаний холдинга на основе заинтересованности в результатах труда, роста вовлеченности персонала в решение корпоративных задач.

Вовлеченность предполагает широкую информированность персонала, систему объективной оценки эффективности его деятельности, установление четкой взаимосвязи между экономической эффективностью, производительным и прибыльным трудом и материальным и социальным благополучием персонала. Реализация принципа вовлеченности позволяет превратить кадровый потенциал профессиональных, ответственных и мотивированных к труду работников в наиболее ценный капитал акционерного общества, первооснову эффективной корпоративной деятельности.

Внедряемая система управления качеством в ОАО «РЖД» (в том числе на основе стандартов ISO серии 9000) включает ряд принципов, прямо касающихся персонала и системы управления им, в

частности, принципы лидерства, вовлеченности, командной работы, непрерывного совершенствования деятельности холдинга. В этой связи в Стратегию развития кадрового потенциала системно встраиваются те задачи, которые диктуются международными и российскими стандартами, функциональной стратегией управления качеством, в частности, внедрение ряда конкретных механизмов развития работников, оценки их деятельности и мотивации на постоянные улучшения, реализация принципа лидерства руководителей.

#### Главная цель Стратегии

Исходя из изменений факторов внешней и внутренней среды, реформирования Компании в холдинг, необходимости перехода к новому качественному состоянию персонала и организации работы с ним, главной целью Стратегии должно стать повышение эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач холдинга «Российские железные дороги».

#### Целевое состояние персонала к 2015 году

Достижение главной цели Стратегии должно позволить выполнить задачи стратегии развития холдинга и сопряженных функциональных стратегий.

За счет понимания всеми работниками холдинга целей его деятельности, вовлеченности в решение корпоративных задач, высокого уровня мотивации к творческому, эффективному труду и безусловному выполнению положений нормативных документов, должно быть достигнуто следующее качественное состояние:

- повышение конкурентоспособности компаний холдинга «РЖД» как работодателей на рынке труда за счет систем развития кадрового потенциала, оплаты труда, мотивации, оценки персонала, его социальной поддержки;
- соответствие компетенций менеджеров среднего и высшего звена в области корпоративных финансов, управления бизнесом, внедрения принципов и технологий управления организацией, ориентированных на результат, требованиям стратегии развития холдинга;
- оптимальные возрастная структура и качественный состав персонала компаний холдинга;
- реализация инновационного потенциала персонала компаний холдинга через организацию действенной системы постоянных улучшений в холдинге;
- сформировавшаяся корпоративная система непрерывного обучения работников компаний холдинга на основе планирования индивидуального развития и контроля знаний;
- повышение эффективности деятельности персонала за счет совершенствования системы оценки и мотивации;

- достижение запланированного роста производительности труда, соотносимого с финансово-экономическими показателями деятельности;
- единая корпоративная система использования и ротации персонала за счет развития базы вакансий и резерва кадров;
- высокая привлекательность и престижность работы в холдинге за счет развития статуса социально ответственной компании;
- соответствие деятельности по управлению персоналом международным стандартам менеджмента качества;
- применение в сфере управления персоналом передовых информационных и управленческих технологий на уровне ведущих железнодорожных компаний мира.
- Достижение целевого состояния будет также способствовать социальной стабильности в обществе, сохранению роли ОАО «РЖД» как одного из крупнейших российских работодателей, росту социального благосостояния работников, улучшению качества их жизни и профессиональному развитию.

Тем самым будет обеспечен вклад холдинга в решение долгосрочных задач социально-экономического развития России в области:

- формирования условий для устойчивого роста заработной платы, сбалансированной с повышением производительности труда и улучшением качественного состава персонала;
- развития партнерских отношений работников, работодателей и государства;
- перехода к необходимому для создания инновационной, социально ориентированной экономики непрерывному индивидуализированному образованию;
- обеспечения высокой профессиональной и территориальной мобильности трудовых ресурсов, формирования профессиональной культуры на основе эффективности деятельности и предпринимательских ценностей.

#### Анализ факторов, влияющих на условия достижения цели Стратегии

В качестве основного инструмента анализа факторов, влияющих на условия достижения цели Стратегии, избран SWOT-анализ.

#### *Сильные стороны и конкурентные преимущества*

Сильными сторонами корпоративной системы управления персоналом ОАО «РЖД» являются:

- относительно высокая конкурентоспособность на рынке труда, в том числе за счет стабильности занятости, уровня оплаты труда, условий труда, социального пакета;
- лидирующие позиции на ряде региональных рынков труда;
- высокая приверженность персонала работе в холдинге;

- высокая базовая квалификация персонала, обеспеченность хорошо подготовленными профильными специалистами, наличие системы соответствия профессиональной подготовки занимаемым должностям;
- наличие большого числа специалистов, обеспечивающих реализацию различных бизнес-направлений деятельности;
- широкие возможности для внутрикорпоративного перемещения и ротации персонала;
- наличие многолетних традиций целевой подготовки и взаимодействия с вузами, надежность холдинга как места первого трудоустройства для молодых специалистов даже в условиях кризиса;
- сложившаяся внутрикорпоративная система формирования и подготовки резерва кадров;
- отлаженные внутренние технологические процессы управления персоналом;
- ориентация на строгое соблюдение норм трудового законодательства (как следствие – минимизация трудовых споров) и наличие развитой локальной нормативной базы в сфере управления персоналом, укрепляющей стабильность трудовых отношений;
- значительные инвестиции в социальную сферу, устойчивая к внешним проблемам корпоративная пенсионная система, развитые возможности и приближенные к месту жительства собственные корпоративные социальные инфраструктуры (спортивные, культурные, медицинские, жилищные);
- сложившаяся репутация крупной, менее подверженной конъюнктуре, социально ответственной компании с устоявшейся корпоративной культурой;
- последовательная реализация комплексной молодежной политики;
- концентрация ответственности за управление персоналом и социальной сферой в рамках единого блока в структуре управления холдинга.

#### *Проблемные зоны*

Сравнение деятельности холдинга в сфере управления персоналом с опытом крупных российских и зарубежных компаний позволяет считать, что системных слабых сторон, сдерживающих решение проблем в холдинге, в результате последовательно осуществляемой и планируемой на среднесрочную перспективу деятельности, практически нет. В этом смысле к проблемным зонам относятся те участки работы, где в целях повышения ее эффективности необходимы первоочередные усилия, которые диктуются требованиями постоянных улучшений, развитием существующих механизмов в направлениях, где есть наибольшие резервы для оптимизации и внедрения новых технологий.

К таким условным проблемным зонам относятся:

- отсутствие единой методики входной оценки и проведения найма персонала;

- ограниченное использование компьютерных, интранет- и интернет-технологий для информирования персонала, привлечения внешнего персонала;
- недостаточные возможности ротации персонала внутри холдинга вследствие несовершенства информационных баз вакансий;
- невысокая информативность оценки персонала в ходе аттестации для целей мотивации, профессионального развития, карьерного роста, недостаточно распространенная практика индивидуальных оценок эффективности, составления ежегодных планов развития;
- недостаточное количество объективных критериев по оценке личного потенциала, ценности работника при формировании резерва кадров;
- ограниченные возможности карьерного роста для высокоэффективных работников, не позволяющие перспективным и амбициозным работникам расти в холдинге по принципу «сверхинтенсивная работа – быстрый рост»;
- недостаточно развитая система стимулирования личных результатов труда, качества работы, наиболее важных компетенций, вносимых улучшений;
- невозможность для руководителей гибко варьировать распределение фонда оплаты труда в соответствии с актуальными текущими задачами в пределах заданного объема фонда оплаты труда;
- несистемное применение планирования карьеры работников;
- недостаточная практическая направленность обучения на рост компетенций и навыков;
- отсутствие единой системы дистанционного обучения и контроля знаний;
- ограниченный набор инструментов стимулирования самообразования и саморазвития;
- недостаточное количество инструментов внутренних коммуникаций, позволяющих обмениваться опытом и выстраивать неформальные связи, формировать профессиональные сообщества, доступную базу знаний.

#### Риски (угрозы)

К рискам и угрозам с разной вероятностью реализации и степени влияния на достижение цели Стратегии относятся:

- влияние демографического кризиса на комплектование вакансий специалистов и рабочих массовых профессий, сокращение числа кандидатов, а также недостаточность ресурсов для ведения профориентационной работы;
- большая зависимость производственного процесса от уровня подготовки работников профильных железнодорожных специальностей;
- снижение координации действий различных подразделений на региональном уровне в сфере управления персоналом в связи с созданием новых структур (в частности,

возможное уменьшение финансирования учебных центров и дортехшкол, сложности при использовании квоты целевого приема, непринятие на работу молодых специалистов в период становления координирующих связей между новыми субъектами управления на региональном уровне);

- понижение уровня социальной поддержки работников по сравнению с ОАО «РЖД» при переводе их в создаваемые дочерние общества и аутсорсинговые компании;
- снижение качества подготовки и сложности адаптации новых работников в связи с переходом на 4-х годичную подготовку бакалавров при сокращении числа инженеров со сроком обучения 5 лет;
- снижение конкурентоспособности холдинга в области привлечения и удержания молодежи в условиях демографического кризиса из-за опасений молодежи приобретать узкую транспортную специальность;
- возможная «миграция» трудовых ресурсов внутри холдинга, конкуренция между компаниями холдинга за персонал из-за несогласованной кадровой политики в холдинге, дифференциации в уровнях оплаты труда, разницы предоставляемого социального пакета в филиалах и ДЗО.

#### Возможности

Исходя из ранее обозначенных сильных сторон, условно проблемных зон и с учетом имеющихся рисков наибольшие возможности предоставляют:

- «раскрытие» холдинга для внешнего рынка труда с целью повышения возможностей привлечения высококвалифицированных специалистов из других отраслей;
- комплексное использование корпоративных информационных ресурсов для ведения профориентационной работы, привлечения нужных категорий специалистов, повышения имиджа работодателя, профессионального общения, оценки знаний, обучения и саморазвития работников;
- ускоренное формирование и использование базы данных вакансий в холдинге;
- совершенствование системы отбора и подготовки резерва кадров;
- развитие новых направлений сотрудничества с вузами;
- внедрение современных систем оценки деятельности персонала, в том числе для определения потенциала развития работника, планирования его профессиональной карьеры, выдвижения в резерв, разработки эффективных систем премирования и стимулирования;
- развитие адресной, индивидуально ориентированной системы социальной поддержки;
- использование корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения в качестве инструмента кадровой политики;

- разработка и применение системы ключевых корпоративных компетенций (моделей компетенций, профилей должности, профессиональных стандартов);
- расширение сферы использования современных технологий и инструментов управления персоналом;
- дальнейшее развитие системы внутрифирменного обучения, индивидуализация повышения квалификации в соответствии с целями бизнеса, стимулирование саморазвития и самообучения;
- совершенствование единой системы управления персоналом в компаниях холдинга «РЖД», объединение ресурсов с ДЗО;
- развитие комплексной молодежной политики, направленной на реализацию профессионального потенциала и стимулирование эффективности трудовой деятельности молодежи и «взращивание» лидеров-управленцев.

#### *Принципы реализации Стратегии*

Для достижения главной цели Стратегии в силу ее системного характера необходимо использовать следующие принципы:

- единый корпоративный подход: концентрация и полное согласование усилий вне зависимости от функциональной подчиненности подразделений холдинга, разработка и реализация совместных программ;
- комплексность: единая задача повышения эффективности деятельности персонала должна в оптимальном варианте решаться одновременно за счет развития технической и технологической базы производства, социальной сферы, унификации нормативных актов, скоординированных программ и мероприятий в сфере оценки, мотивации и оплаты труда, оптимизации персонала, улучшения условий, характера, безопасности труда, информированности и вовлеченности, профессионального развития и обучения;
- опережающая постановка задач: постановка упреждающих задач на основе анализа внешней и внутренней среды, своевременная разработка механизмов их решения;
- гибкое планирование и постоянная корректировка: гибкая адаптация мероприятий с учетом изменений среды и экономической конъюнктуры;
- последовательность и этапность: конкретизация мероприятий на краткосрочную перспективу, определение этапности и общей направленности мероприятий на долгосрочную перспективу;
- доступность для мониторинга: возможность проверки исполнения, разработка целевых и контрольных показателей по каждому направлению;

- целевой процессный подход: переход от функционального подхода (прием, развитие персонала, отношения с профсоюзами, молодежь) к целевому процессному подходу (обеспечение достижения целевых параметров);
- синергетический эффект: получение большего эффекта за счет системного решения задач повышения эффективности деятельности, качества, мотивации, развития лидерства, талантов, инновационности, постоянных улучшений, выполнения системно связанных со Стратегией отдельных программ и концепций;
- экономическая эффективность: ориентация при планировании и реализации мероприятий на оптимизацию ресурсов при соблюдении требуемых стандартов.

#### *Функциональные задачи*

Главная цель Стратегии с учетом развития сильных сторон, сопутствующих рисков и возможностей, принципов реализации может быть достигнута через решение следующих функциональных задач:

- обеспечение персоналом;
- вовлечение персонала в эффективную реализацию корпоративных задач и совершенствование системы мотивации;
- непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации;
- жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде;
- проведение эффективной молодежной политики;
- совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнерства;
- развитие корпоративной системы управления персоналом в холдинге.

#### *Механизм реализации функциональных задач развития кадрового потенциала*

С учетом наращивания достигнутых конкурентных преимуществ в различных направлениях деятельности по управлению персоналом (целевая подготовка, формирование и обучение резерва кадров, внедрение системы управления качеством, мотивационные программы, системы развития и обучения персонала, молодежная и социальная политика), необходимо сосредоточить усилия на тех направлениях, потенциальных возможностях, которые при оптимальном расходовании ресурсов позволили бы добиться наибольшего эффекта.

Для каждой из функциональных задач определяются качественно новые или наиболее важные направления их реализации. При этом сохраняется актуальность совершенствования традиционных технологий и мероприятий по управлению персоналом. В плане мероприятий учитываются как новые, так и зарекомендовавшие себя пути решения задач в сфере развития кадрового потенциала.

#### *Риски реализации Стратегии*

В процессе реализации Стратегии могут возникать следующие риски:

- непредвиденного изменения условий внешней и внутренней среды;
- финансового характера;
- управленческие (в связи с переходом от иерархической структуры к управлению по видам бизнесов);
- временного отвлечения ресурсов на решение проблем оптимизации в период кризиса;
- недостаточной координации и взаимодействия с филиалами и ДЗО.

#### *Система управления реализацией Стратегии*

Осуществление работы по направлениям реализации функциональных задач Стратегии ведется на основе утвержденного плана мероприятий.

Выполнение мероприятий определяется или достижением поставленных целевых цифровых параметров по данному мероприятию, или достижением целевого состояния (принятие документа, выполнение, создание, введение в эксплуатацию и т.п.).

Для мониторинга выполнения Стратегии и принятия управленческих решений применяются целевые и контрольные показатели выполнения мероприятий. Целевые и контрольные показатели представляют собой цифровые индексы, в первую очередь, характеризующие финансово-экономические параметры эффективности или относительные качественные величины.

Целевые показатели устанавливаются на каждый год до 2015 года и являются ключевыми показателями эффективности выполнения функциональных задач Стратегии.

Контрольные показатели устанавливаются для функциональных задач и представляют собой данные, необходимые для анализа хода выполнения Стратегии. Контрольные показатели вводятся с 2010 года или подлежат разработке и внедрению в установленные сроки. На основе мониторинга изменений контрольных показателей вносятся предложения по корректировке мероприятий, изменению целевых параметров.

Целевые и контрольные показатели для организации мониторинга реализации функциональной стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года

Направления реализации функциональных задач	Методика расчета показателя	Тип показателя: Ц, К или И
1	2	3
Общая эффективность деятельности персонала	Оценка инвестиций в персонал. Доходы компании за вычетом общих расходов на персонал, отнесенные к общим расходам на персонал	И
	Себестоимость персонала. Общие затраты на персонал, отнесенные к обороту компании	И
	Добавленная стоимость персонала (прибыльность работников). Доход компании за вычетом общих затрат на персонал, отнесенный к количеству работников	И
	Совокупный показатель эффективности системы работы с персоналом (разработка методики)	И
<b>Функциональная задача 1. Обеспечение персоналом</b>		
- надежное определение перспективных потребностей в персонале	Процент соответствия заказа на целевую подготовку потребностям: % выпускников-целевиков, трудоустроенных по специальности до окончания календарного года в год выпуска по категориям: - с высшим образованием - со средним профессиональным образованием	К
	Выполнение прогнозных показателей потребности ОАО «РЖД» в молодых специалистах с высшим профессиональным образованием, чел., всего по очной и заочной формам подготовки	Ц
	Выполнение прогнозных показателей потребности ОАО «РЖД» в молодых специалистах со средним профессиональным образованием, чел., всего по очной и заочной формам подготовки	Ц
	Эффективность целевой подготовки: % трудоустроившихся студентов-целевиков от числа принятых в год начала их учебы: - с высшим профессиональным образованием - со средним профессиональным образованием	К
- совершенствование и унификация технологий отбора и найма персонала	Процент руководителей, прошедших стандартные процедуры оценки перед назначением на новую должность, от общего числа назначенных на новую должность руководителей номенклатуры Ц	Ц
- расширение профориентационной работы, привлечение персонала и повышение престижности работы в компании	Число кандидатов на одно место целевой подготовки до проведения вступительных экзаменов (число выданных целевых направлений по отношению к числу мест целевой подготовки)	К
	Число поданных на одну вакансию резюме, обратившихся через сайт кандидатов	И
	Укомплектованность, %	Ц
	Число детей, занимающихся на детских железных дорогах	К
	Оценка персоналом престижности работы в Компании (по данным соцопросов)	К
	Текучесть, %	Ц
	Доля уволившихся по собственному желанию от общего числа уволившихся, %	К

	Причины увольнения по собственному желанию (на основе опроса увольняющихся работников)	И
- системная работа с образовательными учреждениями железнодорожного транспорта	Процент принятых на работу выпускников образовательных учреждений железнодорожного транспорта в общем числе принятых на работу молодых специалистов: - с высшим образованием - со средним образованием	И
	Число преподавателей образовательных учреждений, прошедших стажировку, практику, ознакомительные семинары и тренинги в компании, чел. - УЦ и ДТШ - вузы и техникумы ж.д. транспорта	К
- разработка требований к кандидатам на занятие должностей, квалификационных требований и профилей должностей	Процент должностей, по которым имеются стандартные профили компетенций или должностей, % от общего числа типовых должностей (по квалификационному справочнику), В том числе: - по должностям руководителей; - специалистов	Ц
- адаптация новых работников	Процент уволившихся работников в течение шести месяцев из числа вновь принятых работников, %	Ц
- оптимизация персонала	Выполнение прогнозных показателей Программы содействия занятости высвобождаемых работников ОАО «РЖД» в 2009-2011 гг.	К
- повышение эффективности работы с резервом кадров	Процент прошедших обучение от общего числа работников, находившихся в резерве по номенклатурам, %	Ц
	Процент руководителей, проработавших 1 год после назначения из резерва, от общей численности назначенных из резерва в отчетном году, %, в том числе по номенклатурам: Ц Н, НОД (или сопоставимым)	К
	Процент назначенных из резерва к общей численности назначенных в отчетном году руководителей, в том числе по номенклатурам: Ц Н НОД (или сопоставимых с этими номенклатурами в новой структуре)	К
<b>Функциональная задача 2. Вовлечение персонала в эффективную реализацию корпоративных задач и развитие систем мотивации</b>		
- внедрение и реализация корпоративных ценностей для персонала	Процент работников: - заявляющих о высокой информированности о корпоративных ценностях для персонала; - положительно оценивающих их; - заявляющих о высокой информированности о задачах деятельности компании (по данным соцопросов)	К (затем Ц)
- создание действенных механизмов информирования персонала	Число посещений работниками корпоративного сайта, единиц	К
- развитие комплексной системы оценки персонала	Число руководителей, которым ежегодно ставятся индивидуальные задачи, чел., % от числа руководителей, по номенклатурам	К (затем Ц)
	Число руководителей, специалистов, по отношению к которым применяются стандартные процедуры оценки, кроме аттестации (по методу 360 градусов, оценка по компетенциям, КПЭ, оценка выполнения индивидуального плана развития и т.п.)	К

- совершенствование системы мотивации и оплаты труда	Среднемесячная заработная плата по стране, руб. вариант 1а Минэкономразвития (вариант 2а Минэкономразвития)	И
	Среднемесячная заработная плата на перевозках в расчете на 1 работника, руб. консервативный вариант (оптимистичный вариант)	И
	Количество потребительских корзин, содержащихся в оплате труда 1 работника, занятого на перевозках консервативный вариант (оптимистичный вариант)	И
	Соотношение среднемесячной заработной платы в ОАО «РЖД» (холдинге) с общероссийской заработной платой, раз консервативный вариант (оптимистичный вариант)	К
	Производительность труда, % к предыдущему году консервативный вариант (оптимистичный вариант)	Ц
	Состояние трудовой дисциплины: - число прогулов на 1000 работающих - число увольнений за грубые нарушения трудовой дисциплины (прогул, хищение, появление в состоянии алкогольного или наркотического опьянения), на 1000 работающих	К
	Доля работников, занятых высококвалифицированным трудом или на автоматизированных производствах, - рабочих высших разрядов среди общего числа рабочих	К
- распространение стандартов менеджмента качества	Число процессов в сфере управления персоналом, в которых применяются стандарты менеджмента качества	К
<b>Функциональная задача 3. Непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации</b>		
- переход к системе индивидуализированного непрерывного обучения Количество работников, имеющих индивидуальные планы развития, % В том числе: - специалистов - руководителей Число работников, прошедших стажировку за рубежом, чел. Число работников, обучающихся по программам МБА за счет средств компании, чел. - в России - за рубежом Число кандидатов наук, чел. Число докторов наук, чел. Процент работников с высшим образованием на должностях, требующих замещения по локальным нормативным актам специалистами с высшим образованием, %; в том числе с профильным образованием Процент работников со средним профессиональным образованием на должностях, требующих замещения по локальным нормативным актам специалистами со средним образованием, %; - в том числе с профильным образованием		К
		К
		К
		К
		К
		К
- приведение системы профессионального развития в соответствие со стандартами качества	Число УЦ и ДТШ (учебных курсов), отвечающих корпоративному стандарту)	Ц
	Число тренажеров в УЦ и ДТШ	К
	Инвестиционная программа для укрепления материально-технической базы УЦ и ДТШ, млн.руб.	К
- развитие корпоративной системы образования и	Расходы на обучение, млн.руб., в том числе средние расходы в расчете на 1 работника холдинга тыс.руб.	К

взаимодействия с провайдерами образовательных услуг	Расходы на подготовку студентов в вузах и техникумах по договорам о целевой подготовке, млн.руб.	К
	Число студентов, обучающихся по договорам о целевой подготовке, тыс. чел.: - всего (на 1.10. каждого года) - принятых в отчетном году - выпускников текущего года	К
	Средние расходы на подготовку одного студента-целевика в год тыс.руб.: - с высшим образованием - со средним образованием	К
- стимулирование саморазвития	Процент работников, охваченных в отчетном году всеми формами повышения профессионального уровня (повышение квалификации, обучение на рабочих местах, подтвержденные формы самообразования), чел., % от общего числа работников В том числе: - специалистов - руководителей - рабочих кадров	К
- внедрение систем оценки эффективности обучения	Оценка эффективности учебных курсов и их организации (на основе стандартной оценки прошедшими повышение квалификации)  - По мере создания методики - оценка эффективности на основе изменения компетентности и выполнения планов профессионального развития прошедших обучение	И
- создание системы управления знаниями	Создание информатизированной учебной базы корпоративных знаний, % факт. числа пользователей базой от общего числа работников	И
- развитие взаимодействия в образовательной сфере с ДЗО.	По показателям функциональной задачи 1, с выделением показателей ДЗО.	И
<b>Функциональная задача 4. Жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде</b>		
- совершенствование комплексной социальной поддержки	Общая стоимость расходов компании на социальную сферу (без учета ЖКХ, НУЗ), млн.руб., % от эксплуатационных расходов компании, в расчете на 1 работника	К
	Примерная стоимость социального пакета, покрываемого за счет ОАО «РЖД», в расчете на одного работника в год, руб.	К
	Число работников, присоединившихся к системе индивидуальных социальных пакетов дополнительной поддержки, чел., % от общего числа	К
	- изменение пропорций в затратах на социальную сферу (увеличение доли индивидуального соцпакета) с 36,4% в 2007 году до 50% в 2012 году)	Ц
	Процент работников, удовлетворенных объемом, содержанием и порядком распределения социального пакета (по данным соцопросов)	К
- развитие жилищной политики	Число пользователей корпоративной ипотечной программы, чел., % от числа работников	К
	Общая площадь жилых помещений технологического жилого фонда, тыс.кв.м.	К
	Число проживающих в помещениях технологического жилищного фонда, чел., % работников компании	к
	Расходы компании на формирование фонда технологического жилья, всего, млн.руб.	И

	Расходы компании на содержание фонда технологического жилья, млн. руб. всего	И	
- развитие системы негосударственного пенсионного обеспечения	Число участников НПО, чел., % от числа работников	Ц	
	Средний размер годового взноса участников НПО в расчете на 1 участника, руб.	К	
	Средний размер годовых паритетных отчислений компании на 1 участника НПО, руб.	К	
	Количество посещений работниками амбулаторно-поликлинических учреждений ОАО «РЖД», в среднем на 1 работника в год - стоимость 1 посещения в среднем - госпитализации, на 1000 работников - стоимость расходов на лечение в ходе 1 госпитализации	И	
- культурно-массовая и оздоровительная работа	Количество пользователей корпоративных полисов ДМС	К	
	Количество участников мотивирующих оздоровительных программ, чел., % работников	К	
	Расходы на медицинское обслуживание работников, всего, млн.руб., на 1 работника, руб.	И	
	Организация детского отдыха и оздоровления детей работников, тыс.чел.	К	
	Расходы на организацию детского отдыха, всего, тыс.руб. в расчете на 1 ребенка	К	
	Число работников, воспользовавшихся корпоративными санаториями, профилакториями, домами отдыха, чел.	К	
	Число работников, регулярно занимающихся в организованных формах физической культурой	К	
	Число участников организованных культурно-массовых мероприятий (оценка)	К	
	Число участников организованных кружков, секций, абонентов библиотек в дворцах культуры железнодорожников	К	
	Число членов Роспрофжела, чел., %	И	
	- развитие взаимодействия с профсоюзами.	Количество комиссий, рабочих групп, созданных для решения социальных вопросов с участием профсоюзов	И
		<b>Функциональная задача 5. Проведение эффективной молодежной политики в Холдинге «РЖД» (ввиду комплексности задач показатели по отдельным направлениям не разбиваются)</b>	
	- процент получивших положительную оценку квалификации (оценка компетенций молодых специалистов, входное тестирование) от общего числа трудоустроившихся в отчетном году выпускников, %	К	
	Процент молодежи в возрасте до 30 лет в общей численности персонала компании, %	Ц	
	Процент молодых специалистов, отработавших: - 1 год после трудоустройства; - 3 года после трудоустройства	К	
	Соотношение молодых специалистов с высшим образованием, работающих на инженерных должностях, к общему числу молодых специалистов с высшим образованием.	К	
	Число внесенных молодыми работниками до 30 лет: - рационализаторских предложений (затем – улучшений) в расчете на 1000 молодых работников - экономический эффект от внесенных улучшений млн.руб.	К	
	Средний балл оценки компетенций молодых специалистов: - при приеме на работу - через 1 год работы - через 2 года работы	К	

	- через 3 года работы	
	Число молодых руководителей в возрасте до 35 лет, чел., % от числа руководителей	К
	Удовлетворенность молодых работников трудом в Компании (по данным соцопросов)	К
	Текучесть молодых работников в возрасте до 30 лет, %	К
<b>Функциональная задача 6. Совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнерства</b> (ввиду комплексности задач показатели по отдельным направлениям не разбиваются)		
	Число случаев обращения работников в суды с исками о нарушении трудовых прав работников на 10000 работников	К
	% удовлетворенных судами исков работников по трудовым спорам от общего числа поданных работниками исков	К
	Число представлений правовых инспекторов труда Роспрофжел об устранении нарушений трудового законодательства на 10000 работников	К
	Число пользователей поддержкой БФ «ПОЧЕТ» (с учетом единовременных выплат – праздничные, топлив. и др.)	К
	Число инвалидов и лиц с ограниченными возможностями, занятых в компании	К
	Процент женщин в общей численности персонала	И
- организация и участие в общественно значимых программах	Число программ социально-общественного, культурного и оздоровительного характера для граждан, не являющихся работниками ОАО «РЖД», постоянным организатором, спонсором, учредителем которых является компания, ед. Бюджет мероприятий общественно значимого характера	И
- развитие научного и инновационного потенциала страны	- число инновационных внедренных технологий - сумма расходов на НИОКР и НИР (всего) - число рацпредложений работников - число патентов, выданных на имя компании - ее работников - сумма оплаченных договоров российским организациям за произведенные НИОКР и НИР, в том числе образовательным учреждениям железнодорожного транспорта	К
- улучшение условий труда и охрана труда	Процент рабочих мест, на которых были улучшены условия труда, % к плану на год	Ц
	Процент рабочих мест с вредными, тяжелыми условиями труда к общему числу рабочих мест в компании	К
	Производственный травматизм на 1000 работников	К
	Производственный травматизм со смертельным исходом на 1000 работников	К
<b>Функциональная задача 7. Развитие корпоративной системы управления персоналом в Холдинге</b> (ввиду комплексности задач показатели по отдельным направлениям не разбиваются; после разработки предусмотренной планом мероприятий комплексной оценки мониторинг будет осуществляться по ее параметрам)		
	- число нормативных актов ОАО «РЖД», определяющих основы кадровой политики, применяемых в ДЗО	К
	Процент работников служб управления персоналом: - имеющих профильную подготовку; - прошедших повышение квалификации: - за год - за 3 последних года (%)	Ц
	Факт внедрения систем:	Ц

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценки эффективности деятельности руководителей</li> <li>- системы аудита деятельности по управлению персоналом</li> <li>- эффективности работы служб управления персоналом (рейтинг)</li> <li>- постановки персональных задач работникам служб управления персоналом</li> </ul>	
--	---	--

*Примечания: Для целевых показателей (Ц) указываются прогнозируемые величины на каждый год до 2015 года. Контрольные показатели (К) дают возможность отслеживать динамику реализации стратегии. Точные прогнозные показатели для них не устанавливаются. К индикативным показателям (И) относятся информативные, в меньшей степени подлежащие управленческому воздействию.*

С учетом срока действия Стратегии и идущих структурных изменений в холдинге предусматривается подготовка программ действий на период до 2015 года и ежегодных планов мероприятий по реализации Стратегии в филиалах и структурных подразделениях, предоставление ежегодного отчета (аналитического обзора), сверка выполнения целевых показателей и внесение мотивированных предложений по их корректировке и конкретизации мероприятий на будущий период.

#### *Ограничения при реализации Стратегии*

Сложившаяся в условиях финансово-экономического кризиса в 2008-2009 гг. неблагоприятная экономическая конъюнктура не должна влиять на общие долгосрочные задачи, хотя этапы их выполнения в ближайшие год-два могут сдвинуться, что потребует более интенсивной работы в последующий период. Не пересматриваются общие установки на развитие человеческих ресурсов холдинга, однако могут потребоваться дополнительные краткосрочные мероприятия или временная корректировка сроков осуществления мероприятий.

Зависимость деятельности холдинга от внешней экономической конъюнктуры может ограничить финансовые ресурсы, необходимые для реализации Стратегии, вызвать задержку во внедрении отдельных технологий объективной оценки результативности реализации Стратегии, работы персонала, связанных с объемами перевозок, доходностью деятельности (соотношение расходов на персонал и доходов на одного работника). Но это не должно влиять на задачи оптимизации персонала, оценки его деятельности и эффективного использования, которые рассматриваются в долгосрочном плане, в общем ключе повышения результативности труда, в том числе в связи со сценариями роста производительности труда, и в свете задач профессионализации персонала, создания баланса между затратами на привлечение, удержание и мотивацию персонала, гарантированного обеспечения оптимальной возрастной структуры.

Действия в условиях кризиса и в период выхода из него будут направлены на решение двуединой задачи – максимальной оптимизации расходов на персонал в условиях падения спроса на перевозки и, с другой стороны, на развитие и повышение качества персонала. Все транспортные компании мира решают ту же задачу – специфика длительной подготовки квалифицированных кадров для железных дорог не позволяет резко изменять его численность без повышенного риска последующих проблем с обеспечением возобновленного роста движения.

Реализация определенных направлений может быть также замедлена в зависимости от темпов реализации структурных корпоративных преобразований на период адаптации управленческих связей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда. - М.: Издательство Юрайт, 2011.-671 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, - 2004.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, - 2002.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб.-М.: МГУ, - 2003г.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.- М.: МГУ, - 2003г.
6. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами. М.: Юнити, - 2003.
7. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М., СПб.: ИД Вильямс, - 2003.
8. Портер Е.Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е.Портер; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, - 2005.
9. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, - 2004. Глава 1, 2.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, - 1997.
11. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: «Финстатинформ», - 1997.
12. Стратегия развития кадрового потенциала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» на период до 2015 года. Утверждена Распоряжением ОАО «РЖД» от «31 » августа 2009 г. № 1819р
13. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, - 2003.

Св. план 2015 г., поз.239

ЕПИШКИН ИЛЬЯ АНАТОЛЬЕВИЧ

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Конспект лекций для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки  
«Управление персоналом»

---

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №.....

---

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.

Типография Ярославского филиала МИИТ