

ТЕМА 3

«СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



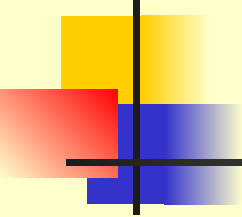
- Связана со стратегией организации в целом
- Цели управления персоналом являются частью организационных целей
- Носит долгосрочный характер



ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Создание стратегической способности
организации посредством
удовлетворения ее потребности в
квалифицированных, приверженных
и мотивированных сотрудниках,
способных обеспечить устойчивое
конкурентное преимущество

ВАРИАНТЫ ВЗАИМОСВЯЗИ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



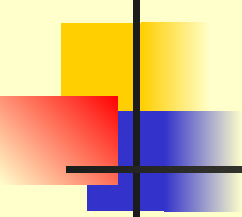
- Рассматривается как зависимая производная от общей стратегии организации
- Разрабатываются и развиваются как единое целое
- Общая стратегия организации разрабатывается с учетом реально существующей кадровой ситуации в организации и реально возможной стратегии управления персоналом

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



- Формулирование общих принципов и целей работы с персоналом
- Разработка системы кадровых мероприятий
- Реализация конкретных мероприятий по управлению персоналом

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



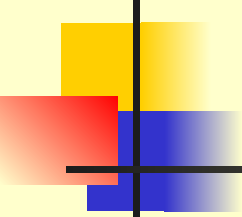
- Ситуация на рынке труда
- Развитие технологии
- Особенности социальных потребностей
- Развитие законодательства
- Кадровая политика организаций-конкурентов

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



- Цели организации
- Финансовые ресурсы
- Кадровый потенциал организации


ФАКТОРЫ КЛАССИФИКАЦИИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



- Тип конкурентной стратегии (М. Портер)
- Тип общей стратегии организации (Р. Майлс, С. Сноу, И.Б. Гурков)
- Стадия развития (этап жизненного цикла) организации (Ж. Стори, К. Сиссон, В.И. Герчиков, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин)
- Миссия организации (В.И. Герчиков)
- Способ реализации стратегии в организации (Т. Ю. Базаров, Б.Л. Еремин)
- Философия менеджмента (Керн, Шуманн)

WWW.ECSOCMAN.EDU.RU

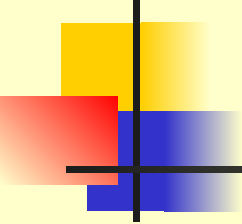
(раздел «Менеджмент», подраздел
«Управление человеческими
ресурсами»)



Зеленова О.И. Стратегия управления персоналом. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: НИГО, 2004.

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ - «ЗАЩИТНИКА»

- Набор персонала производится в основном на должности нижнего уровня
- Текучесть персонала поддерживается на низком уровне
- Большое внимание уделяется обучению и переподготовке персонала
- Оценка персонала базируется на качественных показателях



ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ - «ИНТЕГРИРОВАННОГО АНАЛИЗАТОРА»

- Набор персонала со стороны производится на все уровни должностей
- Обучение носит характер освоения новых приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации
- Высокая текучесть персонала
- Более высокая оплата труда по сравнению с конкурентами
- Оценка персонала проводится по конкретным количественным показателям

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ - «ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО АНАЛИЗАТОРА»

- Основной интегрирующий механизм - система «управления по целям»
- Ротация руководителей высшего и среднего звена между структурными подразделениями
- Особенности политики управления персоналом определяются в зависимости от традиций отрасли (направления бизнеса) и конкретных задач компании

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ - «ПРОСПЕКТОРА»

- Деятельность организации – увлекательная «езда в неведомое»
- Нет специалистов в классическом понимании
- Набор персонала идет в основном на «низшие, но ключевые должности»
- Постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач
- Кросс-функциональное продвижение
- Оценка персонала по принципу «360 градусов»

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – ПРИБЫЛЬ)



- Отношение к работнику как к одному из видов ресурсов
- Высокая текучесть персонала
- Экономная политика найма
- Активность работника не ожидается и не стимулируется
- Обучение персонала не проводится
- Оплата труда невысокая, социальный пакет фактически отсутствует

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – КЛИЕНТЫ)

- Работник – активный коммуникатор
- Высокие требования к образованию и коммуникабельности
- Обучение - изучение рынка, работы с клиентами, особенностей предлагаемых товаров
- Основной показатель оплаты труда - состояние клиентской базы
- Широко используются денежные стимулы (премирование, комиссионные)



ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – ДЕЛО)

- Работники воспринимаются как профессионалы
- Повышенное внимание к уровню квалификации
- При найме отдается предпочтение кандидатам, имеющим опыт работы в данной сфере бизнеса
- Хорошо поставлено профессиональное обучение
- Стимулируется профессиональный рост
- Оплата труда достаточно высокая

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – РАБОТНИК)



- Работник – партнер, главный источник эффективной деятельности организации
- Предпочтение отдается внутреннему найму
- Приверженность работника организации ценится выше чем квалификация
- Обучение распространяется на все группы персонала
- Относительно высокая доля постоянной части заработка, значительный социальный пакет
- Имеется профсоюз



ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – РАЗВИТИЕ)

- Работник - основной источник и средство развития
- Постоянная потребность в развитии персонала и стимулировании инновационной активности работников
- Развитие может идти по разным стратегиям, от этого будет зависеть и специфика управления персоналом

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – ТЕРРИТОРИЯ)



- Большинство работников тесно связано с территорией
- Преимущественный найм людей, живущих на данной территории
- Хорошо поставлено обучение
- Социально-бытовая сфера играет существенную роль

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



- Создание рабочей группы
- Привлечение внешних специалистов
- Численность рабочей группы - не более 10-12 человек
- Широкое обсуждение в коллективе
- Изучение тематических публикаций, обмен мнениями с представителями других организаций, изучение опыта конкурентов
- Принципиальная смена стратегических ориентиров должна следовать с интервалами не менее 5-6 лет