

Стратегия и политика управления персоналом: классификации

I Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии

Данный подход (в зарубежной литературе известный как «подход конкурентной стратегии») рассматривает зависимость между стратегией управления персоналом и тремя конкурентными стратегиями, предложенными М. Портером: стратегией инновации, стратегией повышения качества и стратегией лидерства в издержках

<p>организации; Тип конкурентной стратегии более широкий диапазон развития карьеры, обеспечивающий приобретение новых умений и навыков - аттестации и достижения.</p>	<p>Особенности стратегии управления персоналом</p>	
	<p>Типы ролевого поведения</p>	<p>Практические действия в области персонала</p>
<p>Стратегия инновации</p>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> высокую степень творчества; более долгосрочную перспективу; относительно высокую степень сотрудничества, взаимозависимого поведения; высокую степень терпимости к риску; высокую степень терпимости к неопределенности и непредсказуемости. 	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> виды работ, которые требуют тесного взаимодействия людей; виды работ, позволяющие людям развивать навыки, которые могут быть использованы ими в других должностях в рамках организации; более широкий диапазон развития карьеры, обеспечивающий приобретение новых умений и навыков; - аттестации, отражающие долгосрочные и групповые достижения.

социального равенства, некоторые гарантии занятости;

Тип конкурентной стратегии

Стратегия повышения качества

Особенности стратегии управления персоналом
высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы;
Типы ролевого поведения
экстенсивное и непрерывное обучение.

Включают:
основное внимание качеству;
основное внимание процессу (как производятся или доставляются товары и услуги);
низкую степень терпимости к риску;
высокую степень приверженности организации.

Практические действия в области персонала

Включают:
достаточно жесткое и формализованное описание работы;
отношение к персоналу, во многом основанное на принципах социального равенства, некоторые гарантии занятости;
высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы;
экстенсивное и непрерывное обучение.

<p>краткосрочность, аттестацию по результатам трудовой деятельности;</p> <p>Тип конкурентной стратегии лидерства в издержках</p>	<p>Особенности стратегии управления персоналом</p> <p>Тип ролевого поведения</p> <p>Включают:</p> <p>основное внимание результатам, особенно объему выпуска продукции;</p> <p>низкую степень терпимости к риску;</p> <p>относительно краткосрочную перспективу;</p> <p>- умеренное внимание качеству.</p>	<p>Практические действия в области персонала</p> <p>Включают:</p> <p>узко описанные должностные обязанности и формализованное описание работы;</p> <p>краткосрочность, аттестацию по результатам трудовой деятельности;</p> <p>минимальное обучение;</p> <p>- тщательный мониторинг деятельности персонала.</p>
---	--	---

II Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации

В рамках данного подхода (в зарубежной литературе известного как «подход организационной типологии») стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или общей стратегии организации.

Пять типов бизнес-стратегий организации: предпринимательская стратегия, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, ликвидационная стратегия, стратегия

М.Марчингтон, С.Сноу, А.
Уилкинсон, Р. Майлсом

стратегия «организаций-защитников»

стратегия «организаций-изыскателей»

стратегия «организаций-аналитиков»

Организации-защитники

Стремятся к стабильности, централизации, высокому объему выпуска низкозатратной продукции, строгому контролю.

Стратегия управления персоналом базируется на:

- ограниченном доступе в организацию извне;
- внутреннем продвижении;
- экстенсивном обучении;
- системе вознаграждения, которая фокусируется на внутренней последовательности.

Организации-изыскатели

Стремятся найти новые возможности, ~~фокусируются на непрерывном~~ развитии и полагаются на гибкость.

Стратегия управления персоналом базируется на:

- привлечении персонала посредством высокотехнологичных методов найма и отбора;
- обучении, нацеленном на удовлетворение конкретных организационных потребностей;
- системе вознаграждения, как правило, ориентированной на результат.

Организации-аналитики

Предпочитают сочетать преимущества типов организаций-защитников и изыскателей.

Стратегия управления персоналом. Как правило, разрабатывают многовариантные и комбинированные стратегии управления персоналом.

И.Б. Гурков

стратегия фирмы – «защитника»

стратегия фирмы – «интегрированного
анализатора»

стратегия фирмы –
«диверсифицированного
анализатора»

стратегия фирмы – «проспектора»

Стратегия фирмы – «защитника»

- – **защитник качества**
- – **защитник издержек**

Сохранение достигнутой доли на определенном рынке или, при благоприятных обстоятельствах, расширение своей доли и выход на новые географические рынки.

Элементы стратегии и политики управления персоналом

Основа стратегии управления персоналом – обеспечение стабильного качества или стабильных издержек в системе относительно стабильных условий бизнеса, что возможно лишь тогда, когда высока стабильность рабочей

Особенности кадровой политики:

- набор персонала производится в основном на низшие должности, с перспективой дальнейшего кадрового продвижения наиболее способных работников;
- текучесть должна поддерживаться на низком уровне;
- много усилий тратится на обучение и переподготовку работников;
- проводится временная ротация функций;
- оценка персонала базируется на качественных показателях (основой является «добросовестное выполнение обязанностей и следование установленным правилам»).

«интегрированного анализатора»

- Быстрое вхождение на возникающие рынки с высоко качественным продуктом.

Элементы стратегии и политики управления персоналом

Нужны готовые высококлассные специалисты, способные «с колес» включиться в быстро меняющиеся условия бизнеса.

Особенности кадровой политики:

- набор персонала производится на все должности;
- более высокая оплата труда по сравнению с конкурентами позволяет переманивать лучших специалистов из других компаний;
- обучение – освоение новых навыков и приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации;
- высокая текучесть персонала, что позволяет экономить на издержках (вновь привлекаемые специалисты обычно запрашивают меньше, чем работники, ожидающие повышения);
- работа в режиме постоянного освоения инноваций осуществляется как серия инновационных проектов с четкими сроками и критериями окупаемости;
- оценка персонала проводится по конкретным количественным показателям

Стратегия фирмы – «диверсифицированного анализатора»

- Характерна для крупных диверсифицированных компаний, оперирующих в различных сегментах рынка.

Элементы стратегии и политики управления персоналом

- Основная проблема управления - необходимость определенной интеграции разнородных подразделений, существующих в своих системах координат.
 - Основной интегрирующий механизм - система «управления по целям» (МВО), когда корпоративная стратегия выливается в конкретные цели подразделения.
-

- Вспомогательный координирующий механизм - ротация руководителей высшего и среднего звена между структурными подразделениями.
- В таких компаниях не существует однозначного решения вопроса «выращивать» или «покупать» персонал, а также единого подхода в отношении других аспектов политики управления персоналом.
- На практике особенности политики управления персоналом определяются в зависимости от традиций отрасли (направления бизнеса) и конкретных задач компании.

Стратегия фирмы – «проспектора»

- Компания предлагает принципиально новый продукт или услугу и фактически создает рынок или целую отрасль.

Управление персоналом имеет особую конфигурацию (не совсем подходит само слово «управление»):

- – деятельность компании – увлекательная «езда в неведомое», которая заканчивается для ключевого персонала либо сказочным обогащением, либо сожалением об увлекательно, но бесцельно проведенных годах жизни;
-

- – нет специалистов в собственном понимании этого слова (никто не знает, как это делается, мало уверенности, что это получится, нет уверенности, но есть вера, что продукт будет востребован потребителем);
- – отбор персонала идет в основном на «низшие, но ключевые должности», так как нет четкой управленческой иерархии;
- – постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач;
- – постоянное кросс-функциональное продвижение;
- – оценка персонала по методу «360 градусов».

А. Московская

- стратегия, направленная на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия и его коллектива в широком смысле слова, включая удержание рынков или их ключевых сегментов. Способ существования предприятий, включающий планирование, фондирование и патернализм в отношении работников;
- стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»). В большинстве случаев реализация такой стратегии приводит к смене собственника, банкротству или ликвидации предприятия;
- стратегия, направленная на развитие производства, внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»). Ориентирована

Стратегия, направленная на самосохранение

Особенности кадровой стратегии

- Носит характер удержания избыточной рабочей силы с соответствующим «размазыванием» фонда заработной платы по всему контингенту работников, ориентацией на сохранение кадрового ядра и воспроизводством кадров традиционных для предприятия профилей.
- Является «ностальгической» формой существования предприятия.
- Принято считать, что такая стратегия – результат деятельности «красных директоров»

«Стратегия рыночного спринтера»

Особенности кадровой стратегии

- Не носит целостного характера.
- Следует говорить не о стратегии, а, скорее, о ситуативном реагировании, характеризуемом потребительским отношением к человеческим ресурсам, кадровой чехардой, стремлением сэкономить (вплоть до злоупотреблений) на фонде заработной платы, отсутствием целенаправленной политики по воспроизводству рабочей силы и основных фондов.
- На такое отношение к персоналу, как правило, бывают ориентированы сторонние владельцы предприятия, которые не могут или не хотят заниматься улучшением

«Стратегия рыночного стайера»

Особенности кадровой стратегии

- Носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы, и обеспечение условий для ее наиболее полного использования.

III Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от стадии развития (этапа жизненного цикла) организации

- В зарубежной литературе данный подход известен как «подход жизненного цикла».
 - Например, Ж. Стори и К. Сиссон полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации оказывают влияние на стратегию управления персоналом
-

Стадия Зарождение

Основные черты стратегии управления персоналом

- Гибкие рабочие модели.
 - Привлечение приверженных и высокомотивированных работников.
 - Конкурентная оплата.
 - Мало формальностей.
 - Как правило, отсутствие профсоюзов
-

Стадия Рост

Основные черты стратегии управления персоналом

- Более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения.
 - Фокусирование на достижении высокой степени приверженности и развитии стабильных трудовых отношений.
-

Стадия Зрелость

Основные черты стратегии управления персоналом

- Особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда.
 - На данном этапе труднее обосновать расходы на обучение.
 - Существуют напряженные отношения между сотрудниками.
-

Стадия Спад

Основные черты стратегии управления персоналом

- Акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов.
 - Долгосрочные практические подходы почти не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат.
 - Профсоюзам угрожает непризнание их роли или же отводится маргинальная роль.
-

Р. Марр и Г. Шмидт

- зарождение организации
 - функциональный рост
 - контролируемый рост
 - функциональная интеграция
 - стратегическая интеграция
-

Зарождение организации

- Организация только создана,
отличается предпринимательством,
управляется собственником.
 - Основные характеристики стратегии и
политики управления персоналом:
Ведение личных дел, оплата труда, наем
и увольнение.
Управление персоналом часто
неформальное, размытое.
Все дела ведутся вручную.
-

Функциональный рост

- Техническая специализация. Растут подразделения, производственные линии и рынок. Оргструктура формализована.
- Основные характеристики стратегии и политики управления персоналом:
 - Поиск нужных работников для поддержки роста.
 - Тренинг для специфической должности.
 - Появляется начальник отдела кадров.
 - Обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется.
 - Корпоративная культура еще не становится частью управления персоналом.

~~Контролируемый~~ рост

- Рациональная администрация.
Профессионализация управления
~~дефицитными ресурсами.~~ Покупаются другие
фирмы, диверсифицируется производство.
Устанавливаются конкуренция за ресурсы и
контроль за инвестициями.
- Основные характеристики стратегии и
политики управления персоналом:
Управляющий персонал с более высоким
статусом.
Больше кадровой информации
автоматизировано.
Рост профессионализма.
Кадровая функция постепенно интегрируется в
окружающую деловую среду.
Управление персоналом становится более
~~ориентированным на конечные результаты~~
бизнеса.

Функциональная интеграция

- Диверсификация, децентрализация, структура организации – вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление. Больше внимания интеграции. Оргструктура более плоская и горизонтальная.
- Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, наем и увольнение, коммуникация и т.д.). Долгосрочное планирование. Акцент на производительность, эффективность, гибкость. Широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана

Стратегическая интеграция

- Сотрудничество, групповая культура. Межфункциональная горизонтальная интеграция. Большая адаптируемость к частым изменениям. Стратегическое планирование структур – вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами.
- Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее составной частью. Систематический анализ внешней среды. Активная роль в принятии управленческих решений. Долгосрочное планирование развития человеческих ресурсов. Акцент на эффективность. Управление персоналом входит в компетенцию руководителя организации или его первого заместителя.

Герчиков В.И.

Становление

Отношение к работнику не сформировано.

Сплоченная команда менеджмента и переменный состав работников. Обучение ограничено. Большинство работников на окладах. Во всех направлениях работы с персоналом преобладают краткосрочные решения.

Быстрый рост

Четкая организационная структура и специализация функций. Массовый набор линейного персонала. Вводное обучение и тренинги. Стимулирование исполнения и объемных результатов. Рост зарплаты.

Улучшение условий труда. Выделение службы по работе с персоналом.

Стабильная работа

Перестройка организационной структуры.

Работник – самый важный ресурс.

Развитие клиентской ориентации персонала. Ограниченный прием, но с расширенным спектром требований.

Акцент на повышение квалификации.

Стимулирование активности и новых форм работы. Усложнение систем

оплаты. Развитие системы

коммуникаций и корпоративной

культуры. Повышение роли службы

управления персоналом, отработка

процедур ее деятельности.

Маневр

Продуктовый принцип построения
организационной структуры.

Частичная смена персонала.

Превалирует внутрифирменный
найм. К повышению квалификации
добавляется переобучение.

Стимулирование активности,
появляются доплаты за стаж работы
в компании. Дальнейшее развитие
системы коммуникаций и
корпоративной культуры.

«Благородный уход»

Последовательное сокращение персонала.

Выплата выходных пособий. Помощь в переквалификации, трудоустройстве, основании своего дела.

«Выжидание»

Гибкий режим работы. Развитие обучения.

Больше внимания к социальной сфере и корпоративной культуре.

Стимулирование инициативы.

Уменьшение уровня оплаты и возврат к окладам.

IV Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от миссии организации

В.И. Герчиковым на основании проведенного исследования целого ряда крупных западноевропейских, американских, канадских и российских компаний и бесед с их руководителями, были определены особенности политики управления персоналом в зависимости от доминирующего компонента миссии организации.

Прибыль

Ведущая составляющая стратегии ~~организации на этапе~~
первоначального становления
организации, или если организация
внезапно попадает в кризисную
ситуацию.

- Особенности политики управления персоналом

Работник – ресурс.

Минимальное внимание к личности.

Экономия на всех видах стоимости
этого ресурса – найме, обучении,
оплате, коммуникациях и пр.

Клиенты

Может быть основой стратегии организации, ~~если:~~

- речь идет о профильном бизнесе и круг ее клиентов ограничен;
- организация работает на массового потребителя, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, которое дает основной объем заказов;
- работа организации ориентирована на определенную социальную группу;
- организация пытается выйти на рынок с новым продуктом, ищет особых клиентов, ~~завоевывает их, и через них расширяет~~ круг потребителей.

Особенности политики управления персоналом

- Работник – активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в работе принцип «Клиент превыше всего!»
 - При найме предъявляются высокие требования к образованию и коммуникабельности.
 - Режим работы – относительно свободный.
 - Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг).
 - Одним из основных показателей в системе оплаты труда является состояние клиентской базы.
-

Дело

Может оказаться преобладающим,

если:

- организация работает в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий;
 - - организация занимает прочные позиции на рынке и для окончательного закрепления успеха начинает заниматься совершенствованием качества продукции (услуг).
-

Особенности политики управления персоналом

- **Работник – специалист в данном деле (виде бизнеса). Работники воспринимаются как профессионалы.**
 - **Отсюда – повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип политики управления персоналом, проявляющийся во всех функциях: при найме и отборе, в определении форм оплаты труда.**
-

Работники

- **Могут быть основой миссии, ~~если организация имеет свою историю, стабильный и надежный коллектив.~~**

Особенности политики управления персоналом

- **Работник – личность, главный источник эффективности, партнер.**
- **Организация – единая семья. Приверженность работника компании превалирует над квалификацией.**

Развитие

- Основа миссии крупной ~~диверсифицированной~~ компании, а также организации, занимающейся некой инновационной деятельностью.

Особенности политики управления персоналом

- Работники – источник и средство развития.
 - Ориентация на постоянные изменения, а потому как на динамичное развитие персонала, так и на регулярный приток «новой крови». Стимулирование новых идей и других инноваций.
-

Территория

Может оказаться ведущим, если:

- бизнес организации ограничен определенной территорией;
- организация ориентирована на деятельность в конкретном микрорайоне для людей, живущих на его территории;
- ставится задача захвата новых территорий.

Особенности политики управления персоналом

- Большинство работников тесно связано с данной территорией: живут здесь или жили раньше, имеют широкий круг знакомых.
 - Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы.
 - Распространение влияния компании за пределы работы.
-

V Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от способа реализации стратегии в организации

Подход к определению типа стратегии и политики управления персоналом базируется на том, каким образом она реализуется в организации.

- Пассивная***
 - Реактивная***
 - Превентивная***
 - Активная***
-

VI Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от философии менеджмента

Немецкие социологи Керн и Шуманн считают, что выбор стратегии в отношении персонала определяется не только характером ситуации, в которой действует предприятие. Они связывают предпочтение, оказываемое стратегиям в отношении персонала (называют их концепциями использования персонала) в большинстве отраслей промышленности (автомобилестроении, машиностроении, химической промышленности), преимущественно с различиями философии менеджмента, и выделяют три основных типа стратегий управления персоналом: тэйлоровскую, интегрированную и японскую

Тэйлоровская концепция использования персонала

Соответствует типу человека «Х» ~~модели Д. Макгрегора.~~

В политике занятости на предприятии предпочтение отдается менее квалифицированным, но более работоспособным работникам.

Приспособиться к перебоям в сбыте предприятие старается путем краткосрочных изменений в составе персонала по принципу «как нанял, так и уволил».

В случае увольнения речи нет о потере ценного человеческого капитала.

Требования к квалификации рабочих просты, вновь нанятые рабочие при соответствующем инструктаже уже в короткий срок демонстрируют необходимую производительность труда.

Форсируется дробление работ до уровня простейших действий, которым быстро могли бы научиться неквалифицированные работники.

Проводится предварительное структурирование выполняемых на предприятии работ на отдельных этапах производственного процесса.

Руководство персоналом тесным образом связано с организацией работ: руководители предприятия должны в первую очередь следить за четким выполнением заданий и норм и наказывать за их нарушения.

Излишними становятся любые вложения в повышение квалификации работников. Производственному обучению и повышению квалификации практически не отводится никакой роли.

Главным инструментом мотивации является вознаграждение (сдельная оплата, зависящая от объема выполненной работы, в сочетании с четко заданной нормой производительности). Данная стратегия низводит работника до роли инструмента и приводит к психологической отчужденности.

Интегрированная концепция использования персонала

Соответствует типу человека «У» модели Д. Макгрегора.

Политика занятости на предприятии требует привлечения сотрудников, отличающихся высокой квалификацией и желанием трудиться. Для того, чтобы обеспечить их лояльность, им предоставляются гарантии долгосрочной занятости.

Организация и построение работ включают самые разнообразные виды деятельности. Работникам поручаются такие задания, которые позволили бы им полностью реализовать и повысить имеющуюся квалификацию.

Стимулируются и используются навыки и знания работников через их вовлечение в различные организационные механизмы (проектные группы, кружки качества, кооперационный стиль руководства).

Особое внимание уделяется базовой квалификации и развитию персонала.

Функция оплаты труда является не столько инструментом достижения наибольшей производительности, сколько эквивалентом производительности, достигнутой на основе высокой квалификации, сознательного отношения к труду и соответствия профессиональным нормам.

Японская концепция использования персонала

В основе – опыт успешной деятельности японских предприятий. Система пожизненного найма.

Интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений. Повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала.

Высокая степень самоуправления, личной ответственности и самоконтроля работников при различных формах групповой работы.

Относительно большое значение фактора старшинства для продвижения по службе и повышения заработной платы.