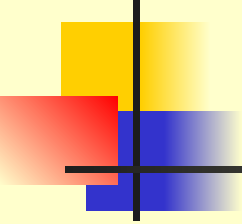


## ТЕМА 3

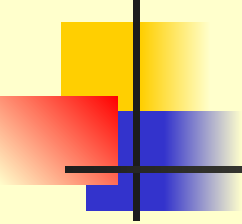
# «СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

# ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



---

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

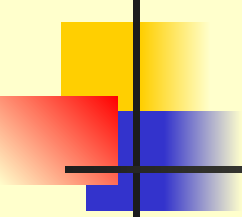


# ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

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

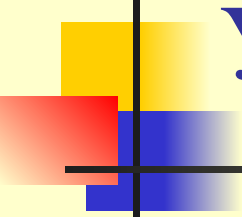
# ВАРИАНТЫ ВЗАИМОСВЯЗИ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



---

- 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

---

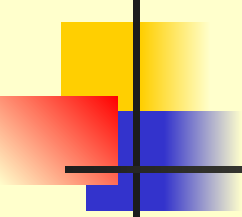
- Ситуация на рынке труда
- Развитие технологии
- Особенности социальных потребностей
- Развитие законодательства
- Кадровая политика организаций-конкурентов

# ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

---

- Цели организации
- Финансовые ресурсы
- Кадровый потенциал организации

# ФАКТОРЫ КЛАССИФИКАЦИИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



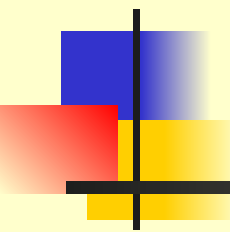
---

- 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](http://WWW.ECSOCMAN.EDU.RU)

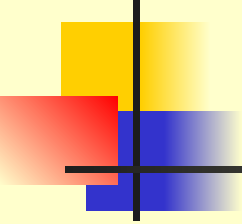
(раздел «Менеджмент», подраздел  
«Управление человеческими  
ресурсами»)



---

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

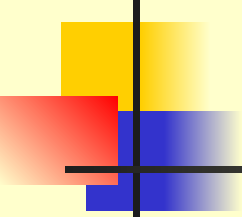
# ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ - «ЗАЩИТНИКА»



---

- 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

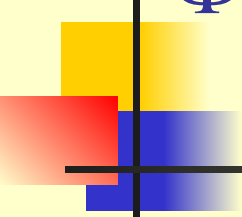
# ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ - «ИНТЕГРИРОВАННОГО АНАЛИЗАТОРА»



---

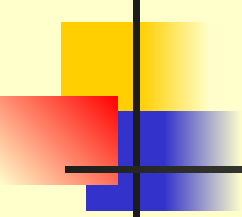
- Набор персонала со стороны производится на все уровни должностей
- Обучение носит характер освоения новых приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации
- Высокая текучесть персонала
- Более высокая оплата труда по сравнению с конкурентами
- Оценка персонала проводится по конкретным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

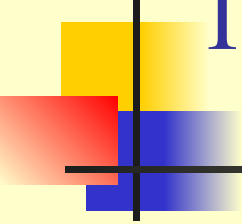


# ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ - «ПРОСПЕКТОРА»

---

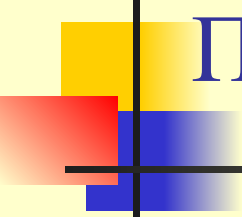
- Деятельность организации – увлекательная «езда в неведомое»
- Нет специалистов в классическом понимании
- Набор персонала идет в основном на «низшие, но ключевые должности»
- Постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач
- Кросс-функциональное продвижение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

# ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – ПРИБЫЛЬ)



---

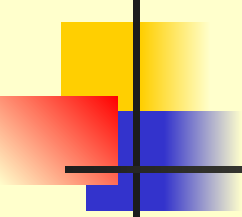
- Отношение к работнику как к одному из видов ресурсов
- Высокая текучесть персонала
- Экономная политика найма
- Активность работника не ожидается и не стимулируется
- Обучение персонала не проводится
- Оплата труда невысокая, социальный пакет фактически отсутствует



# 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)



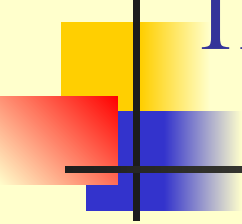
# ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – ДЕЛО)

---

- 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

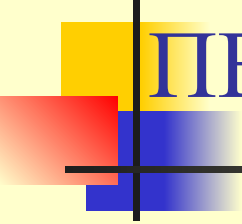


# ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – РАБОТНИК)



---

- 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

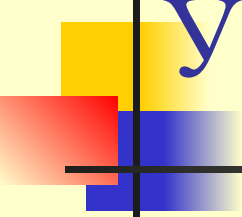
# ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (МИССИЯ – ТЕРРИТОРИЯ)



---

- 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