

image not found or type unknown



Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации. Общеизвестны три основных вида стратегий в работе предприятий: стратегия роста (динамического роста), стратегия ограниченного роста (прибыли) и стратегия сокращения (ликвидации). Отдельно выделяются стратегия сочетания всех указанных видов стратегий, а также стратегия нового бизнеса.

Крайне важно учитывать особенности построения кадровой политики в зависимости от выбранной стратегии развития.

#### Виды стратегий

#### Особенности кадровой политики

Стратегия нового  
бизнеса,  
предпринимательство

Прием на работу осуществляется преимущественно из молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом, компетенцией; Оценка осуществляется преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована; Вознаграждение достаточно часто выражается в виде привлечения работников к участию в реализации стратегии фирмы; Возможности роста очень возможны, повышение квалификации приветствуется всеми способами.

Стратегия  
динамического роста

Набор осуществляется из числа наиболее подготовленных, способных, высококомпетентных специалистов; Процедуры оценки более формализованы; Возможности роста возрастают в связи с расширением сферы деятельности; Повышение квалификации осуществляется по четкой программе, соответствующей целям развития фирмы;

Стратегия прибыли	Набор узконаправленный, отбираются только необходимые специалисты, уже готовые к выполнению своих обязанностей; Главная задача - анализ деятельности, выявление источников потерь, рационализация труда, мотивация персонала, оценка, планирование карьеры.
Стратегия ликвидации	Главная задача - поиск наиболее безболезненных способов сокращения занятых, сохранение ядра кадрового потенциала.

На практике встречаются разные варианты взаимодействия стратегии управления персоналом и стратегии организации.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспектив развития всей организации.

Реализация кадровых стратегий сопряжена с эффективностью практического выбора менеджеров по персоналу, а также определением основных характеристик к работникам, необходимых для успешного осуществления данной стратегии.

1. *Предпринимательская стратегия* характеризуется тем, что:

- принимаются проекты с высокой степенью финансового риска;
- предприятие действует в условиях ограниченности ресурсов.

Требования к работникам:

- новаторство;

- инициативность;
- готовность к риску;
- готовность взять на себя ответственность.

Очень важно, чтобы ведущие сотрудники были постоянными (долговременная ориентация). Действия УП-менеджера:

- отбор и расстановка кадров, ориентированные на поиск людей, способных пойти на риск и довести дело до конца;
- оплата труда и вознаграждение, построенные на конкурсной основе, исходя из возможностей удовлетворения запросов и потребностей работника;
- оценка труда и его результативности, основанная на конкретном вкладе работника, но не слишком жесткая;
- развитие личности, носящее неформальный характер и ориентированное на наставничество со стороны ведущих работников;
- осуществление кадровых перемещений исключительно с учетом интересов работников.

2. *Стратегия динамического роста* менее рискованна по сравнению с предпринимательской. Направлена на:

- увеличение объемов производства;
- расширение номенклатуры.

Требования к работникам:

- ответственность и организованность;
- гибкое мышление, приспособляемость к изменяющимся условиям;
- способность работать в тесном сотрудничестве с другими.

Действия УП-менеджера:

- отбор и расстановка кадров. Критерии отбора: способность к риску, верность компании, высокая степень адаптации;

- оплата труда и вознаграждение, осуществляемые с учетом принципов справедливости и беспристрастности, на основе четкой внутрифирменной методики;
- оценка труда и его результативности, основанная на четко оговоренных критериях (осуществляется менеджерами по персоналу);
- развитие личности с акцентом на качественном росте уровня и расширении области деятельности;
- планирование перемещений, осуществляемое с учётом реальных потребностей в перемещениях и с использованием самых разнообразных методов.

3. *Стратегия прибыльности* применяется в условиях, когда предприятие устойчиво-прибыльное. Она характеризуется:

- " сохранением существующего уровня прибыли;
- " ограничением добавочных вливаний финансовых средств.

Требования к работникам:

- высокий профессиональный уровень;
- ориентация на низкий уровень риска;
- хорошо развитая управленческая система;
- " выполнение функций экспертов в узкой области.

Действия УП-менеджера:

- чрезвычайно жесткие нормы набора персонала;
- оплата труда и вознаграждение, построенные на внутрифирменной системе стимулирования, на представлении о справедливости;
- оценка труда, ориентированная на результат и осуществляемая по внутрифирменной методике;
- " развитие личности с акцентом на компетентность;

- планирование перемещений с использованием традиционных форм движения кадров.

4. *Ликвидационная стратегия* не связана со стремлением восстановить предприятие, ее цель — уйти с рынка с наименьшими потерями, когда предприятие находится на грани банкротства и спасти его уже невозможно. Данная стратегия направлена на:

- продажу активов;
- устранение возможных убытков.

Требования к работникам:

- ориентация на краткосрочную перспективу;
- нацеленность на многопрофильные работы.

Действия УП-менеджера:

- набор нового персонала маловероятен (в связи с постоянными сокращениями штата);
- оплата труда и вознаграждение, осуществляемые без дополнительных стимулов, с учетом прошлых заслуг работников;

«довольно формальная, но строгая оценка труда и его результативности, так как завершать процесс необходимо»;

- развитие личности и обучение, реализуемые в ограниченных масштабах (в случае необходимости специальных навыков может быть введена краткосрочная программа обучения);
- планирование перемещений в связи с закрытием (ликвидацией) фирмы не осуществляется.

5. *Стратегия кругооборота (циклическая стратегия)*<sup>1</sup> нацелена на:

- «выживание» предприятия в условиях финансово-экономического кризиса;
- обретение стабильности.

К работникам предъявляются следующие требования:

- гибкое мышление, приспособляемость к изменяющимся условиям;
- ориентация на большие цели и дальнейшие перспективы. Действия УП-менеджера:
  - отбор и расстановка кадров, нацеленные на поиск разносторонне развитых работников (цель — интенсификация труда во всех возможных областях);
  - оплата труда и вознаграждение, основанные на тщательно продуманных стимулах и переоценке заслуг;
  - оценка труда и его результативности, осуществляемая исключительно по конкретному вкладу работника;
  - несмотря на бедственное положение предприятия, предоставление сотрудникам (рабочим) самых широких возможностей роста и повышения образования;
  - использование всех имеющихся форм продвижения по службе (никакой избирательности).

Конец формы