

# Стратегии управления персоналом

- Стратегия управления персоналом является сейчас ключевой функциональной стратегией организации. Одна из особенностей современной российской ситуации заключается в том, что стратегия управления персоналом все больше становится первичной и главной не столько в силу логики желаемого стратегического развития, но все чаще как единственный реально возможный стратегический фактор.

## Под стратегией управления персоналом российские и зарубежные авторы понимают следующее:

- а) устойчивую схему спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставленных целей - Герчикова, И. Н.
- б) совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии и ориентированными на долгосрочные целевые установки [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики,
- в) все действия, влияющие на поведение индивидуальных работников в процессе формулирования и удовлетворения ими стратегических потребностей организации - Грибов, В.Д
- г) определенное направление действий, необходимое для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающее стратегические задачи организации и ресурсные возможности - Магур. М.
- д) подсистему стратегии организации, представленную в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества;
- е) совокупность принципов и правил управления персоналом, позволяющую достигнуть установленных целей организации;
- ж) программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников, который предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации - Лобанов, В.

## **Основные черты стратегии управления персоналом**

- 1) стратегия управления персоналом выводится из большого количества факторов и связана, как правило, со стратегией организации в целом;
- 2) цели управления персоналом являются частью организационных целей. Таким образом, стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации и следствием перспективного планирования ее хозяйственной деятельности
- 3) стратегии управления персоналом носят долгосрочный характер, что не в последнюю очередь объясняется их нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры трудового коллектива, причем такие изменения происходят, как правило, только через достаточно длительное время.

# под «кадровой политикой организации» может пониматься:

- а) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационных механизмов по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации. Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации [27, с. 132] ;
- б) комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) предприятия, фирмы. Это система действий, способная заставить сотрудника фирмы (любого ранга) добровольно полностью «выложиться» на благо родной компании [39, с. 160];
- в) в широком смысле слова – система правил и норм (осознанных и определенным образом сформулированных), которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании. В узком смысле слова – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации [42, с. 96];
- г) широкий спектр вопросов, связанных с наймом и выбытием рабочей силы, условиями труда работников и оплатой труда, повышением квалификации и переподготовкой кадров [11, с. 51].

# Стратегия управления персоналом может охватывать различные аспекты управления персоналом организации:

- совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.);
- оптимизацию численности персонала с учетом его динамики;
- повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы;
- развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение);
- меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.);
- развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т.п.);
- совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т.д.

## Варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от :

- типа конкурентной стратегии;
- типа общей стратегии организации;
- стадии развития (этапа жизненного цикла) организации;
- миссии организации;
- способа реализации стратегии в организации;
- философии менеджмента.

# Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии

Тип конкурентной стратегии	Особенности стратегии управления персоналом	
	Типы ролевого поведения	Практические действия в области персонала
<i>Стратегия инновации</i>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-высокую степень творчества;</li> <li>-более долгосрочную перспективу;</li> <li>-относительно высокую степень сотрудничества, взаимозависимого поведения;</li> <li>-высокую степень терпимости к риску;</li> <li>-высокую степень терпимости к неопределенности и непредсказуемости.</li> </ul>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-виды работ, которые требуют тесного взаимодействия людей;</li> <li>-виды работ, позволяющие людям развивать навыки, которые могут быть использованы ими в других должностях в рамках организации;</li> <li>-более широкий диапазон развития карьеры, обеспечивающий приобретение новых умений и навыков; -аттестации, отражающие долгосрочные и групповые достижения.</li> </ul>
<i>Стратегия повышения качества</i>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-основное внимание качеству;</li> <li>-основное внимание процессу (как производятся или доставляются товары и услуги);</li> <li>-низкую степень терпимости к риску;</li> <li>-высокую степень приверженности организации.</li> </ul>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-достаточно жесткое неформализованное описание работы;</li> <li>-отношение к персоналу, во многом основанное на принципах социального равенства, некоторые гарантии занятости;</li> <li>высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы;</li> <li>-экстенсивное и непрерывное обучение.</li> </ul>
<i>Стратегия лидерства</i>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-основное внимание результатам, особенно объему выпуска продукции;</li> </ul>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-узко описанные должностные обязанности и формализованное описание работы;</li> </ul>

## Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<i>Предпринимательская стратегия</i>	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.	<p><b>Набор кадров:</b> поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.</p> <p><b>Вознаграждение:</b> на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющее вкусам работника.</p> <p><b>Оценка:</b> основывается на результатах, не слишком жесткая.</p> <p><b>Развитие:</b> неформальное, ориентированное на наставника.</p> <p><b>Планирование перемещений:</b> в центре - интерес работников.</p> <p><b>Подбор рабочего места,</b> соответствующего интересам работника.</p>
<i>Стратегия динамического роста</i>	Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другим	<p><b>Набор кадров:</b> поиск гибких и верных людей, способных рисковать.</p> <p><b>Вознаграждение:</b> справедливое и беспристрастное.</p> <p><b>Оценка:</b> основывается на четко оговоренных критериях. Развитие:</p>

<p><b>Стратегия прибыльности</b></p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки - кратковременные; результаты - при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников</p>	<p><b>Набор кадров:</b> чрезвычайно жесткий. <b>Вознаграждение:</b> основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. <b>Оценка:</b> узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. <b>Развитие:</b> акцент на компетентность в области поставленных задач.</p>
<p><i>Ликвидационная стратегия</i></p>	<p><b>Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, с узкой ориентацией, без большой приверженности организации.</b></p>	<p><b>Набор кадров:</b> маловероятен из-за сокращения штатов. <b>Оплата труда:</b> основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. <b>Оценка:</b> строгая, формальная, основана на управленческих критериях. <b>Развитие:</b> обучение ограничено, только в случае необходимости. <b>Продвижение:</b> те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения.</p>
<p><b>Стратегия круговорота (циклическая)</b></p>	<p><b>Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы.</b></p>	<p><b>Набор кадров:</b> требуются разносторонне развитые работники. <b>Оплата труда:</b> система стимулов и проверки заслуг. <b>Оценка:</b> по результату. <b>Развитие:</b> большие возможности, но тщательный отбор претендентов. <b>Продвижение:</b> разнообразные формы.</p>

# Классификация стратегий управления персоналом М. Марчингтона и А. Уилкинсона

Тип организационной стратегии	Особенности стратегии управления персоналом
<p><i>Организации-защитники</i></p> <p>Стремятся к стабильности, централизации, высокому объему выпуска низкозатратной продукции, строгому контролю.</p>	<p>Базируется на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ограниченном доступе в организацию извне;</li> <li>-внутреннем продвижении;</li> <li>-экстенсивном обучении;</li> <li>-системе вознаграждения, которая фокусируется на внутренней последовательности.</li> </ul>
<p><i>Организации-изыскатели</i></p> <p>Стремятся найти новые возможности, фокусируются на непрерывном развитии и полагаются на гибкость.</p>	<p>Базируется на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-привлечении персонала посредством высокотехнологичных методов найма и отбора;</li> <li>-обучении, нацеленном на удовлетворение конкретных организационных потребностей;</li> <li>-системе вознаграждения, как правило, ориентированной на результат.</li> </ul>
<p><i>Организации-аналитики</i></p> <p>Предпочитают сочетать преимущества типов организаций-защитников и изыскателей</p>	<p>Как правило, разрабатывают многовариантные и комбинированные стратегии управления персоналом.</p>

# Стратегии управления персоналом в зависимости от ЖЦ

Этапы жизненного цикла организации	Основные черты стратегии управления персоналом
<i>Зарождение</i>	Гибкие рабочие модели. Привлечение приверженных и высокомотивированных работников. Конкурентная оплата. Мало формальностей. Как правило, отсутствие профсоюзов.
<i>Рост</i>	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.
<i>Зрелость</i>	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.
<i>Спад</i>	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.

## Особенности стратегии на различных стадиях развития организации по В.И. Герчикову

Стадия развития организации	Основные характеристики организации	Основные характеристики стратегии и политики управления персоналом
<i>Зарождение организации</i>	Организация только создана, отличается предпринимательством, управляется собственником.	Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение. Управление персоналом часто неформальное, размытое. Все дела ведутся вручную.
<i>Функциональный рост</i>	Техническая специализация. Растут подразделения, производственные линии и рынок. Оргструктура формализована.	Поиск нужных работников для поддержки роста. Тренинг для специфической должности. Появляется начальник отдела кадров. Обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется.

<p><i>Контролируемый рост</i></p>	<p>Рациональная администрация. Профессионализация управления дефицитными ресурсами. Покупаются другие фирмы, диверсифицируется производство. Устанавливаются конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями.</p>	<p>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.</p>
<p><i>Функциональная интеграция</i></p>	<p>Диверсификация, децентрализация, структура организации - вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление. Больше внимания интеграции. Оргструктура более плоская и горизонтальная.</p>	<p>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.</p>
<p><i>Стратегическая интеграция</i></p>	<p>Сотрудничество, групповая культура. Межфункциональная горизонтальная интеграция. Большая адаптируемость к частым изменениям. Стратегическое планирование структур - вокруг центров прибыли.</p>	<p>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.</p>

# Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от миссии организации

Компоненты миссии организаций	Особенности политики управления персоналом
<p><b>Прибыль</b> Ведущая составляющая стратегии организации на этапе первоначального становления организации, или если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию.</p>	<p>Работник - ресурс. Минимальное внимание к личности. Экономия на всех видах стоимости этого ресурса - найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр.</p>
<p><b>Клиенты</b> Может быть основой стратегии организации, если:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- речь идет о профильном бизнесе и круг ее клиентов ограничен;</li><li>- организация работает на массового потребителя, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, которое дает основной объем заказов;</li><li>- работа организации ориентирована на определенную социальную группу;</li><li>- организация пытается выйти на рынок с новым продуктом, ищет особых клиентов, завоевывает их и через них расширяет круг потребителей.</li></ul>	<p>Работник - активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в работе принцип «клиент превыше всего!».</p> <p>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.</p>

## продолжение

<p><b>Дело</b> Может оказаться преобладающим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- организация работает в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий;</li><li>- организация занимает прочные позиции на рынке и для окончательного закрепления успеха начинает заниматься совершенствованием качества продукции (услуг).</li></ul>	<p>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.</p>
<p><b>Работники</b> Могут быть основой миссии, если организация имеет свою историю, стабильный и надежный коллектив.</p>	<p>Работник - личность, главный источник эффективности, партнер. Организация - единая семья. Приверженность работника компании превалирует над квалификацией.</p>
<p><b>Развитие</b> Основа миссии крупной диверсифицированной компании, а также организации, занимающейся некой инновационной деятельностью.</p>	<p>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.</p>
<p><b>Территория</b> Может оказаться ведущим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- бизнес организации ограничен определенной территорией;</li><li>- организация ориентирована на деятельность в конкретном микрорайоне для людей, живущих на его территории;</li><li>- ставится задача захвата новых территорий.</li></ul>	<p>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.</p>

# Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от спо

Типы кадровой политики организации	Основные особенности
<i>Пассивная</i>	Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой службы в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.
<i>Реактивная</i>	Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, принимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Принимаются меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей стратегии и оказания адекватной экстренной помощи. Основные проблемы при использовании такого рода кадровой политики возникают при среднесрочном прогнозировании.
<i>Превентивная</i>	Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в персонале. Представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.
<i>Активная</i>	Руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

# Основные факторы, определяющие выбор конкретного вида стратегии

- стратегия управления организацией;
- существующая организационная структура;
- статус организации;
- численный состав работающих;
- период, на который составляется прогноз;
- уровень квалификации руководителей организации в целом и служб управления персоналом.

# Типы стратегий управления персоналом

Типы стратегий управления персоналом	Основные черты
<i>Тэйлоровская</i>	<p>Базируется на идеях Ф. Тэйлора. 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. 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. Проводится предварительное структурирование выполняемых на предприятии работ на отдельных этапах производственного процесса. Руководство персоналом тесным образом связано с организацией работ. Излишними становятся любые вложения в повышение квалификации работников. Производственному обучению и повышению квалификации практически не отводится никакой роли. Главным инструментом мотивации является вознаграждение. Данная стратегия низводит работника до роли инструмента и приводит к психологической отчужденности.</p>

*Интегрированная*

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..

*Японская*

В основе - опыт успешной деятельности японских предприятий. Система пожизненного найма - работа на одной фирме до достижения 55-летнего возраста. 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.

# критерии эффективности управления персоналом

*Первый подход.* Его сторонники считают, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом. В качестве таких показателей принимаются следующие: 1) прибыль предприятия; 2) затраты на 1 рубль продукции; 3) уровень рентабельности; 4) дивиденды на 1 акцию и т.д.

*Второй подход.* Сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность *живого труда*. В качестве таких показателей выделяются: 1) производительность труда (выработка на 1 рабочего; 2) общий фонд оплаты труда; 3) темпы роста производительности труда и заработной платы; 4) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции и др.

*Третий подход.* Его сторонники считают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально- психологическим климатом в коллективе. В качестве критериальных показателей предлагаются следующие: 1) текучесть персонала; 2) уровень квалификации; 3) затраты на обучение работников; 4) расходы на социальные программы и т.д.

# Модель анализа эффективности стратегии персонала

Диагностика предприятия (его миссии, стратегии) с помощью SWOT- анализа



Оценка кадровой стратегии

Анализ кадровых процессов

Оценка трудового потенциала

Анализ эффективности деятельности службы персонала

Обобщение результатов анализа стратегии управления персоналом

Разработка оптимальной стратегии управления персоналом

Оценка экономического и социального эффекта стратегии

# Общая характеристика стратегии управления персоналом (пример)

Показатели	Современное состояние	Необходимость изменений в стратегическом плане
Стадия жизненного цикла	Зрелость	Отсутствует
Общая стратегия	<p>Миссия – обеспечение потребителей туристских услуг разнообразным и полезным для здоровья отдыхом.</p> <p>Стратегическая цель – завоевать такую долю рынка, которая позволит предприятию стать лидером по продажам оздоровительных туров в Тверском регионе</p>	Отсутствует
Стратегия управления персоналом общая	<p>Практически не сформулирована, особое внимание уделяется контролю стоимости рабочей силы и повышению производительности труда. Существуют напряженные отношения между сотрудниками.</p>	Необходима разработка стратегии управления персоналом
<p>Элементы стратегии управления персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- найм, отбор и расстановка</li> <li>- обучение и развитие</li> <li>- аттестация и оценка</li> <li>-вознаграждение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планируется в рамках «высокого сезона»</li> <li>- отсутствуют</li> <li>- один раз в год</li> </ul> <p>стандартная повременно-премиальная система, не учитывающая вклад работника</p>	Требуются разработка и совершенствование всех составляющих стратегического управления персоналом
Показатели		Необходимо повышение

## Оценка существующих элементов управления персоналом и их соответствии типу стратегии

Тип стратегии	Особенности стратегии управления персоналом на современном этапе		Оценка соответствия на современном этапе
	Типы ролевого поведения	Практические действия в области персонала	
<p>Конкурентная стратегия ЗАО «Пансионат с лечением «Верхневолжский» может быть определена как <i>Стратегия лидерства</i> в издержках</p>	<p>Основное внимание уделяется результатам, особенно объемам услуг (продаж туров); -низкая степень терпимости к риску; относительно краткосрочная перспектива; умеренное внимание качеству.</p>	<p>Узко описанные должностные обязанности и формализованное описание работы; краткосрочность, аттестацию по результатам трудовой деятельности; минимальное обучение; тщательный мониторинг деятельности персонала.</p>	<p>Полностью соответствуют типу конкурентной стратегии</p>
<p>Вид стратегии может быть определен как <i>Стратегия прибыльности</i></p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки - кратковременные; результаты при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников.</p>	<p>Набор кадров: чрезвычайно жесткий. Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач(в области туризма).</p>	<p>Полностью соответствуют виду стратегии</p>
<p>Тип организационной стратегии может быть определен как <i>Организация-защитник</i></p>	<p>Стремится к стабильности, централизации, высокому объему выпуска низкокзатратной продукции, строгому контролю.</p>	<p>Базируется на: -внутреннем продвижении; -экстенсивном обучении; -системе вознаграждения, которая фокусируется на внутренней</p>	<p>Полностью соответствуют типу организационной стратегии</p>

# Направления формирования стратегии управления персоналом

Показатели	Предлагаемые направления
Стадия жизненного цикла	Зрелость
Общая стратегия	<p>Миссия – обеспечение потребителей туристских услуг разнообразным и полезным для здоровья отдыхом.</p> <p>Стратегическая цель – завоевать такую долю рынка, которая позволит предприятию стать лидером по продажам оздоровительных туров в Тверском регионе</p>
Стратегия управления персоналом общая	<p><i>Стратегия прибыльности</i> нацелена на получение максимально возможной отдачи персонала с учетом высокой конкуренции на туристическом рынке.</p>
<p>Элементы стратегии управления персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- найм, отбор и расстановка</li> <li>- обучение и развитие</li> <li>- аттестация и оценка</li> <li>-вознаграждение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-определить характеристики для найма работников на перспективу;</li> <li>- оценить необходимость обучения и повышения квалификации;</li> <li>- для выявления резервов использования кадров регулярно проводить оценочные процедуры – аттестацию персонала и рабочих мест;</li> <li>- изменить систему оплаты труда на грейдовую.</li> </ul>
<p>Показатели эффективности персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-текучесть кадров</li> <li>-производительность труда</li> <li>-рентабельность персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снизить текучесть кадров; повысить производительность труда;</li> <li>-стратегическая цель – повышение рентабельности персонала.</li> </ul>

# Дерево целей разработки кадровой стратегии по закреплению специалистов

