#### ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ – ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Инновационная образовательная программа «Формирование системы аналитических компетенций для инноваций в бизнесе и государственном управлении»

Мероприятие 5.2.5 «Проведение совместных исследований преподавателей, аспирантов и студентов»

ГУРКОВ И.Б., ЗЕЛЕНОВА О.И., МУТОВИН А.А.

### БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ И СОЦИАЛЬНО-КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Москва

2007

Введение	3
. Теоретические основы решения проблемы соотношения бизнес-стратегий и	
оциально-кадровой политики предприятия	4
2. Методика анализа бизнес-стратегий фирмы	9
3. Стратегия и политика управления персоналом организации: варианты	
лассификации	13
Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии	
Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа о стратегии организации	
Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от стадии развития (этапа жизненного цикла) организации	ı
Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от миссии организации	
Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от способореализации стратегии в организации	а
Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от филосо менеджмента	фии
. Методика анализа социально-кадровой политики	41
. Типология социально-кадровой политики	45
5.1. Тип социально-кадровой политики «Инертный» 5.2. Тип социально-кадровой политики «Прагматик» 5.3. Тип социально-кадровой политики «Стабильный»	46 47
5.4. Тип социально-кадровой политики «Демагог»	
7. Кейс для анализа – ОАО «Концерн «Калина»	56
Триложения к кейсу.	70
3. Литература	78

#### Введение

Пособие подготовлено по результатам исследования социально-кадровой политики российских предприятий, проведенного в рамках реализации Инновационной образовательной программы ГУ-ВШЭ «Формирование системы аналитических компетенций для инноваций в бизнесе и государственном управлении», мероприятие 5.2.5 «Проведение совместных исследований преподавателей, аспирантов и студентов», по теме «Бизнесстратегии и социально-кадровая политика российских предприятий: отраслевой разрез» № 06-05-0005.

Целью пособия является предложение инструментов по определению стратегического позиционирования компании, параметров ее социально-кадровой политики и в конечном результате оценке соответствия между стратегической позицией компании и ее стратегией управления персоналом.

В пособии представлена информация об исследованиях проблемы соотношения бизнес-стратегии и социально-кадровой политики фирмы, раскрываются основные понятия, известные классификации стратегий управления персоналом, предлагаются оригинальные методики определения стратегической позиции и типа социально-кадровой политики компании, и, наконец, представлены результаты эмпирического исследования по данной проблематике, базирующегося на предложенных методиках.

В заключительной части пособия предлагается кейс для самостоятельного анализа с применением рассмотренных методик и инструментов.

Пособие предназначено для студентов бакалавриата факультета менеджмента, изучающих дисциплину «Управление персоналом».

# 1. Теоретические основы решения проблемы соотношения бизнес-стратегий и социально-кадровой политики предприятия

Принцип соответствия общей стратегии фирмы и ее социально-кадровой политики является аксиомой современного менеджмента. Определение параметров оптимального соотношения бизнес-стратегии фирмы и ее кадровой политики, действительно, позволяет лостигать максимальной эффективности параметров. Данное положение постулируется в текущей учебной и деловой литературе, заявляется на сайтах ведущих российских корпораций (Интеррос, АФК «Система» и т.д.). Услуги по «приведению бизнес-стратегии фирмы в соответствие с кадровой политикой» (и наоборот) предлагаются рядом консультационных центров. Одновременно, наряду с интересом к кадровой политике (социальным отношениям внутри фирмы), в последнее время растет внимание к параметрам социальной ответственности бизнеса, проводимой фирмами социальной политике, взаимоотношениям с социальной средой.

Анализ литературы приводит нас к констатации наличия двух взаимодополняющих подходов в описании соотношения стратегии и социально-кадровой политики фирмы: «стратегического соответствия» (strategic fit) и «стратегического растяжения» (strategic stretch).

Идея стратегического соответствия стратегии фирмы и ее социально-кадровой политики была выдвинута в начале 1980-х годов представителями Мичиганской школы [Tichy et al. 1982]. Социально-кадровая политика выступает здесь средством обретения одного из важнейших видов стратегических ресурсов фирмы — способностей и умений работников. Смысл стратегического соответствия — «естественное» соотношение отдельных параметров стратегии фирмы (целей, конкурентной позиции, интенсивности продуктовых инноваций) и элементов социально-кадровой политики (типа организационного климата, системы мотивации и контроля, параметров внутрифирменных коммуникаций и т. д.). Наиболее четко варианты возможных соответствий были продемонстрированы в работе Р. Шулера и С. Джексона [Schuler, Jackson 1987]. Модель «стратегического соответствия» активно использовалась на протяжении последних 15 лет, как в нормативных, так и в

дескриптивных работах. В результате, структура «стратегического соответствия» стала восприниматься как сложная многоуровневая модель, которая в результате может быть оптимизирована путем организационного развития [Barton, Obel 2003].

Однако, уже в начале 1990-х годов «прямолинейность» модели стратегического соответствия стала вызывать серьезную критику. Еще в 1993 г. Г. Хамел и К. Прахалад [Hamel, Prahalad 1993] отметили, что несоответствие между ресурсами и амбициями (целями) ведет не только к инновациям в продуктах и услугах, но и к поиску более экономных методов организации основных функций. Таким образом, подход «стратегического растяжения» (strategic stretch) не отвергает в целом идею оптимальной организации, но обращает внимание менеджеров на наличие и достаточность «суб-оптимального решения». Подход «стратегического соответствия», дополненный идеей «стратегического растяжения», был принят Г. Хамелом и К. Прахаладом как основная теоретическая парадигма.

В российской научной литературе отсутствуют развернутые исследования реального соотношения бизнес-стратегий и социально-кадровой политики фирмы, где оба параметра принимаются как управляемые. Это тем более странно, что подобные исследования широко проводятся в странах СНГ, например, на Украине [Горбатовская, Бойченко] и в странах Восточной Европы [Stuting 2003].

Проблема соотношения бизнес-стратегий предприятий и социально-кадровой политики применительно к России традиционно исследуется в двух аспектах (выделим наиболее значимые работы, написанные в соответствии с общепризнанными методологическими стандартами):

- социальные аспекты реструктуризации предприятий [Friebel, Guriev 2000; Standing 1996; Grosfeld et al. 1999; Brown, Earle 2001, 2002; Moers 2000];
- взаимоотношения внутри предприятий при реализации стратегий [*Clarke* 1995, 1996a, 1996b].

Если первый подход опирается на микроэкономический инструментарий (эконометрические методы) и анализирует в основном композитные процессы, то второй подход базируется на этнографическом инструментарии (качественные монографические исследования) и анализирует социальную динамику на уровне средних и малых групп.

В обоих подходах в минимальных размерах присутствует предприятие как субъект (а не только объект) хозяйственной и социальной деятельности, игнорируется целеположенность отбора вариантов развития предприятия.

Попытка преодоления ограничений указанных выше подходов предпринята в последнее время в нескольких интересных работах [*Российская промышленность:* институциональное развитие, 2002; *Московская*, 2003]. Тем не менее, и в данных работах не используется инструментарий именно стратегического менеджмента, собственно стратегии предприятий выделены нечетко.

Из четырех возможных предположений (кадровая стратегия зависит от бизнесстратегии; бизнес-стратегия зависит от кадровой стратегии; кадровая стратегия и бизнес-стратегия не зависимы друг от друга; кадровая стратегия и бизнес-стратегия определяются интерактивно) господствующим стало последнее предположение. Оно позволило перейти от описательной к оценочной характеристике бизнес-стратегии и кадровой политики фирмы в терминах стратегического соответствия (strategic fit) и ситуационного соответствия (situational fit). Что более важно, данный подход позволил развести количественные параметры кадровой системы фирмы (источники набора, уровень текучести, политика продвижения) и содержательные параметры состояния ресурсного блока (уровень абсолютной и относительной квалификации персонала, тип внутриорганизационного климата и т.д.).

На основе использования данного подхода была создана первая количественная модель взаимоотношения общей стратегии фирмы и ее кадровой политики [Brewster et al, 1993] и проведены первые кросс-национальные сравнения. Попытка провести подобный анализ на российском материале [Гурков, 2000] показала значительную «разрешающую способность» предложенной модели. Одновременно стало понятно, что отраслевая специфика построения кадровых систем имеет зачастую, не меньшее значение, чем национальные (страновые) особенности. Помимо дескриптивных исследований, результаты теоретического синтеза позволили сформулировать нормативные основы согласования кадровой политики и бизнес-стратегии на уровне отдельной фирмы [Boxall et al, 2003].

Таким образом, общее состояние исследований проблемы соотношения бизнесстратегии и кадровой политики фирмы таково:

 существует надежная теоретическая база исследований в парадигме ситуационного подхода стратегической теории;

- в общем видны контуры использования результатов дескриптивных эмпирических исследований в построении методической (прескриптивной) модели оптимального соотношения различных типов бизнес-стратегии и кадровой политики;
- в минимальной степени накопленный научный и методический инструментарий используется в отношении анализа поведения российских организаций;
- полностью отсутствует отраслевой разрез проблемы (отраслевые исследования кадровых систем ведутся изолированно, вне общего стратегического контекста и кросс-отраслевого сравнения).

Что касается соотношения бизнес-стратегий и социальной политики фирмы, то данная проблема далека даже от теоретического решения. Хотя данная проблема исследуется с начала 1970-х гг. [Post et al, 2001], поведение фирмы относительно своего социального окружения описывается в основном на качественном уровне в рамках теоретической парадигмы stakeholder theory. При этом большинство публикаций имеет явный «сдвиг» в альтруистическую сторону, что затрудняет анализ обмена корпорации с ее социальной средой с использованием современных методов анализа (прежде всего теории игр). Появившаяся с конца 1990-х гг. концепция «корпоративного гражданства» (согрогаte sitizenship) [McIntosh et al, 1998; Community Relations, 1998; Burke, 2005], не изменила ситуацию, в публикациях речь не идет дальше общих благих пожеланий как вести «грязный» бизнес в чистом обществе.

Что касается эмпирических исследований, то до сих пор отсутствуют даже «сквозные обзоры» (то есть анализ накопленных баз данных) результатов социальной отчетности по стандартам AA1000S и SA8000, не говоря уже о связках между социальной деятельностью организаций и их бизнес-стратегиями.

Применительно к российским условиям, проблема эмпирического анализа еще сложнее. Социальные отчеты по свободным формам готовят лишь около десятка крупнейших фирм, государственная статистика не фиксирует вложения в социальные проекты. Анализ прессы свидетельствует об экспоненциальном росте публикаций со словосочетанием «социальная ответственность». При внимательном анализе публикаций можно убедиться, что региональная пресса умилительно описывает действия «благодетелей», а федеральная пресса анализирует действия региональных властей по «наезду» на местные компании под маркой «социальной

ответственности» (анализ сделан по базе данных текущей периодики www.securities.com). Однако неизвестна ни группировка компаний по уровню отчислений от прибыли на социальные нужды, ни закономерности отраслевого и регионального распределения. Что касается связей социальной активности и бизнесстратегий, здесь в литературе отсутствуют даже гипотезы.

Соответственно, в рамках своего исследования мы не ставили своей задачей оценить эффективность построения социально-кадровой политики в разных стратегических ситуациях, заранее постулируя, что какой-то один из вариантов является оптимальным. Скорее, мы пытались обнаружить общую закономерность выбора варианта социально-кадровой политики одновременно с поисками «степеней свободы» фирмы в данном вопросе.

#### 2. Методика анализа бизнес-стратегий фирмы

Нами была сознательно выбрана модель бизнес-стратегий, основанная на школе позиционирования [*Минцберг и др.* 2000]. Данный подход к стратегии является не единственным, но он в максимальной степени служит минимизации усилий при эмпирическом анализе.

Теория конкурентного позиционирования (конкурентных преимуществ) успешно развивается и обогащается последние 120 лет. Исторически первым наиболее важным конкурентным преимуществом выступало преимущество в издержках производства. Классическая микроэкономика явно постулировала гетерогенность предложения и установление равновесия по «замыкающим издержкам». Соответственно фирма, обладавшая более низкими издержками и создавшая условия для расширения производства без пропорционального роста издержек (т. е. использовавшая «экономию от масштаба»), получала возможность для доминирования на рынке. Подобная теоретическая посылка довольно точно описывала практики ведения бизнеса 1900—1930-х годов, когда основные рынки были захвачены крупными «эффективными» производителями. С 1940-х годов значительное внимание стало уделяться такому параметру конкурентоспособности, как качество. Получившая «второе рождение» теория Й. Шумпетера ставила во главу угла развития фирмы «инновацию», т.е. возможность по-новому удовлетворять потребности покупателей или даже создавать новые потребности.

Начиная с 1960-х годов, значительное внимание стало уделяться третьему параметру конкурентоспособности фирмы — назначаемой *цене* на продукт. Знаменитые «4P» маркетинга начинались именно с цены (*price*).

Наконец, с конца 1980-х – начала 1990-х годов взрывное развитие получила теория корневых компетенций [Wernefelt 1984; Prahalad, Hamel 1990; Grant 1991; Stalk, Evans, Schulman 1992; Collis, Montgomery 1995]. В основу конкурирования фирмы было положено обладание особыми компетенциями, дающими возможность устойчиво оперировать слабокопируемыми ресурсами и, соответственно, достигать преимуществ по отношению к иным фирмам.

В 1997 г. английские ученые К. Боумэн и Д. Фолкнер попытались объединить все вышеперечисленные основания конкурентного успеха (издержки, качество, цены, компетенции) [*Bowman*, *Faulkner* 1997].

Используя введенные ими переменные, мы создали в 1998 году обобщенную типологию стратегических типов бизнеса: «аутсайдер», «защитник издержек», «защитник качества», «интегрированный анализатор», «диверсифицированный анализатор», «проспектор», широко использованную нами в 2000-х годах как в методических работах [Гурков 2000; Гурков 2001; Гурков 2004], так и в эмпирических исследованиях российских фирм [Гурков, Тубалов 2004; Гурков, Авраамова, Тубалов 2005; Gurkov 2005].

Однако на рубеже 2005—2006 гг. мы пересмотрели принятый нами подход к конкурентному позиционированию фирмы. Результатом стала система взглядов, которую проще всего охарактеризовать как «зеркальное отражение концепции М. Портера»<sup>1</sup>. В своей блестящей работе 1980 г. М. Портер [*Porter* 1980] сформулировал типологию конкурентного позиционирования, опирающуюся на три постулата:

- основанием устойчивого конкурентного преимущества фирмы могут выступать либо дифференциация (особое качество), либо низкие издержки;
- необходимо учитывать ширину конкурентной позиции фирмы (число сегментов бизнеса), на которых реализуются одно или другое преимущество;
- фирмы, «застрявшие в середине», т.е. не имеющие явно выраженного превосходства ни по одному из главных параметров, исключаются из дальнейшего анализа, так как имеют мало шансов на длительное существование на высоко конкурентных рынках.

Наши взгляды диаметрально противоположны. Во-первых, не качество и издержки сами по себе, а их сочетание является основой конкурентного успеха фирмы. На конкурентных рынках фирмы, реализующие высококачественные товары при низких издержках, могут в идеале занять любую желаемую долю рынка; фирмы, имеющие высокие издержки при низком качестве, не могут функционировать длительное время без внеэкономического перетока средств на поддержание их существования. Соответственно соотношение качества и удельных издержек выступает главным параметром конкурентного позиционирования бизнеса.

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Как известно, в зеркале меняются местами правые и левые стороны отображаемого объекта.

 $<sup>^{2}</sup>$  Именно так существуют неэффективные государственные монополии.

Во-вторых, сегментация большинства как потребительских, так и инвестиционных рынков все более усложняется. «Ширина конкурентной позиции» фирмы становится все более условным понятием, так как борьба идет за уникальные предпочтения потребителя. В крайнем случае, рынки распадаются на два сегмента — «для богатых» и «для всех остальных», но и здесь цена выступает как сигнал качества, и фирма, имеющая преимущество по качеству и издержкам, способна успешно обслуживать оба сегмента.

В-третьих, печальные пророчества о судьбе фирм, «застрявших в середине», имеют тенденцию постоянно откладываться. Фирмы могут быть похожими на своих конкурентов по качеству и издержкам, но при этом могут успешно сосуществовать с подобными себе, осуществляя «попеременное» обслуживание одних и тех же клиентов, либо, работая на «минимальных отклонениях» цены и качества в каждом отдельном промежутке времени, для определенной группы клиентов.

Таким образом, соотношение качества и удельных издержек выступает главным параметром конкурентоспособности бизнеса, независимо от числа обслуживаемых сегментов; при этом «средняя позиция» не является «ошибкой эксперимента» либо свидетельством слабости инструментария оценки, а наоборот, заслуживает особого внимания как потенциально наиболее распространенная стратегическая позиция.

В нашей предыдущей работе [Гурков и др. 2004] мы ввели простую, но достаточно надежную метрику позиционирования фирмы – соотношение качества и удельных издержек выступает главным параметром конкурентоспособности бизнеса.

Это позволило нам сформулировать следующие варианты сочетания качества и удельных издержек (Рис. 1):

1. Высокое качество и низкие издержки позволяют фирме успешно конкурировать в любой выбранной ею позиции (назовем такие фирмы **«отличниками»)**.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Так, в автомобилестроении даже многолетним лидерам, таким как «Даймлер-Крайслер», нужно вновь и вновь доказывать свое преимущество в каждом классе с каждой новой моделью.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Типичное российское разделение — «элитные товары» и «прочие».

- 2. Высокое качество, достигаемое за счет высоких удельных издержек, оставляет фирме возможности конкурировать лишь на верхних сегментах рынка (назовем такие фирмы «ботаниками»).
- 3. Низкое качество, сочетающееся с низкими издержками, может позволить фирмам конкурировать на нижних сегментах рынка (назовем такие фирмы «халявщиками»).
- 4. Низкое качество, сочетающееся с высокими издержками, дает фирме мало шансов на успех (мы назвали подобные фирмы «провальными»).

Наконец, в любой отрасли существует значительное число фирм, поддерживающих «среднее» качество при «средних» ценах.



Рисунок 1. Основные типы позиционирования бизнеса

Обратим внимание на два важных аспекта проблемы. Прежде всего, не абсолютный уровень качества или издержек, а именно *представления руководства* фирмы об уровне данных параметров и превращает позиционирование в исходный пункт стратегических действий. Во-вторых, чем выше соотношение качество — удельные издержки, тем больше (в общем случае) это является результатом прошлых инноваций и, одновременно, тем больше у фирмы есть ресурсов и стимулов продолжать особо интенсивное инновационное развитие.

### 3. Стратегия и политика управления персоналом организации: варианты классификации

Стратегия управления персоналом, наряду с маркетинговой и финансовой стратегиями, 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. Анализ конкретных управленческих ситуаций показывает, что в подавляющем большинстве случаев начать любые сколько-нибудь значимые стратегические изменения в организации можно только посредством человеческого фактора.

По мнению ведущих специалистов в области менеджмента, первичная основа и главное богатство любой современной организации — это работающие в ней люди. В современных условиях создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является для нее (организации) главным фактором успеха в конкурентной борьбе, как в тактической, так и в стратегической перспективе. Причем в стратегической перспективе значимость человеческого фактора будет возрастать.

Понимание значения фактора персонала определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную и перспективную значимость как всей системы управления персоналом, так и ее стратегической составляющей. Стратегия управления персоналом, таким образом, должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития.

Однако, как и в случае с понятием «стратегия», однозначный ответ на вопрос: «Что есть «стратегия управления персоналом организации»?» – в настоящее время дать трудно. Как отмечают некоторые специалисты, это тематика большой научной дискуссии, результаты которой пока весьма противоречивы [Elsik 1992].

Анализ литературы показывает, что 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 [Wright et al. 1992];
- 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 1997];
- в) все действия, влияющие на поведение индивидуальных работников в процессе формулирования и удовлетворения ими стратегических потребностей организации [Schuler 1992];
- г) разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимое для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающее стратегические задачи организации и ресурсные возможности [Управление персоналом организации 2001];
- 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 [Маслов 2002].

В отношении некоторых черт стратегии управления персоналом царит единодушие:

- 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.

Основной фокус стратегии управления персоналом лежит на конкретных намерениях организации относительно осуществления необходимых действий и изменений. Круг вопросов, очерченных этой стратегией, включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, систему вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии. Стратегическое управление персоналом предполагает, что направления и цели стратегии управления персоналом организации будут определяться в процессе разработки общей стратегии.

Немецкие специалисты Р. Марр и Г. Шмидт [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики 1997] отмечают, что стратегия управления персоналом исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели управления персоналом со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятию справедливости;

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 длительное Таким образом, фундаментальной достаточно время. целью стратегического управления персоналом является создание стратегической способности организации - посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и мотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Если же говорить о более конкретной цели стратегического управления персоналом, то она состоит в формировании направления движения организации в изменчивой среде путем разработки и реализации целостной и действенной политики управления персоналом (кадровой политики).

В очередной раз приходится констатировать, что однозначной трактовки понятия «политика управления персоналом (кадровая политика)» также не существует. Более того, знакомство с практикой деятельности российских организаций, а также анализ специальной литературы, посвященной вопросам управления персоналом, показывают, что в целом ряде случаев руководители организаций, а также специалисты - авторы учебников по управлению персоналом - вкладывают в этот термин совершенно различный смысл. Так, 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 [Управление персоналом организации 2001];
- 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 [Чижов 2000];
- 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 [Комиссарова 2002];
- г) широкий спектр вопросов, связанных с наймом и выбытием рабочей силы, условиями труда работников и оплатой труда, повышением квалификации и переподготовкой кадров [*Российская промышленность: институциональное развитие* 2002].

В качестве объяснения существующих противоречий можно назвать следующие причины:

- недостаточно четкое понимание разницы между понятиями «стратегия управления персоналом» и «политика управления персоналом (кадровая политика)»;
  - подмена одного понятия другим;
- убеждение в том, что эти понятия являются синонимами, а слово «стратегия» новомодный «заменитель» более традиционного слова «политика».

Согласно «Словарю русского языка» С.И. Ожегова, термином «политика» обозначаются цели и задачи, методы и средства, с помощью которых достигаются эти цели. Такой подход должен быть распространен и на понятие «политика управления персоналом (кадровая политика)» организации.

На основании этого более точной представляется формулировка, в соответствии с которой политика управления персоналом (кадровая политика) лишь обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов осуществления подбора, расстановки оценки и т.д. персонала, но не занимается детальным анализом содержания, спецификой проведения практической работы с персоналом [Саакян 2001].

С учетом сказанного можно определить политику управления персоналом (кадровую политику) организации как систему принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом.

В каждой организации в отношении персонала применяются специфические стратегии. Основным аргументом в пользу применения различных стратегий, наблюдаемых на практике, необходимо считать разницу в подходах у различных действующих лиц и различные ситуации в организациях. Существенную роль при выборе стратегии управления персоналом играет, например, определенный рынок сбыта, на котором организация преимущественно реализует свои товары и услуги, специализация организации, изменение вида трудовых отношений, развитие технологии и другие факторы.

Изучение и анализ специальной литературы и материалов проведенных исследований позволяют обнаружить целый ряд различных подходов к классификации стратегий управления персоналом, реализуемых организациями. Попытаемся их систематизировать.

В основу классификаций стратегий управления персоналом, как правило, закладываются различные варианты их зависимости от целого ряда факторов.

Наиболее известны 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.

Рассмотрим последовательно каждый из перечисленных вариантов классификации.

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 [*Porter* 1985].

В зависимости от реализуемой организацией конкурентной стратегии [Армстронг 2002] стратегия управления персоналом будут иметь следующие особенности (таблица 1):

Таблица 1.

Тип	Особенности стратегии управления персоналом	
конкурентной	Типы ролевого поведения	Практические действия в
стратегии		области персонала
Стратегия	Включают:	Включают:
инновации	- высокую степень творчества;	- виды работ, которые требуют
	- более долгосрочную	тесного взаимодействия людей;
	перспективу;	- виды работ, позволяющие
	- относительно высокую	людям развивать навыки,
	степень сотрудничества,	которые могут быть
	взаимозависимого поведения;	использованы ими в других
	- высокую степень терпимости	должностях в рамках
	к риску;	организации;

	- высокую степень терпимости	- более широкий диапазон
	к неопределенности и	развития карьеры,
	-	
	непредсказуемости.	обеспечивающий приобретение
		новых умений и навыков;
		- аттестации, отражающие
		долгосрочные и групповые
		достижения.
Стратегия	Включают:	Включают:
повышения	- основное внимание качеству;	- достаточно жесткое и
качества	- основное внимание процессу	формализованное описание
	(как производятся или	работы;
	доставляются товары и услуги);	- отношение к персоналу, во
	- низкую степень терпимости к	многом основанное на принципах
	риску;	социального равенства,
	- высокую степень	некоторые гарантии занятости;
	приверженности организации.	- высокую степень
		вовлеченности персонала в
		рабочие вопросы;
		- экстенсивное и непрерывное
		обучение.
Стратегия	Включают:	Включают:
лидерства в	- основное внимание	- узко описанные должностные
издержках	результатам, особенно объему	обязанности и формализованное
	выпуска продукции;	описание работы;
	- низкую степень терпимости к	- краткосрочность, аттестацию
	риску;	по результатам трудовой
	- относительно краткосрочную	деятельности;
	перспективу;	- минимальное обучение;
	- умеренное внимание	- тщательный мониторинг
	качеству.	-
		деятельности персонала.

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. Рассмотрим несколько вариантов типологии общих стратегий организации.

Например, Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов выделяют пять типов бизнесстратегий организации: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота (циклическую) [Иванцевич 1993; Управление персоналом организации 2001].

Исходя из данной типологии, взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом будет выглядеть следующим образом (*таблица 2*).

Таблица 2.

Тип стратегии	Стратегия управления	Составляющие стратегии
организации	персоналом	управления персоналом
Предпринимательская	Поиск и привлечение	Набор кадров: поиск людей,
стратегия	работников-новаторов,	способных идти на риск и
	инициативных,	доводить дело до конца.
	контактных, с	Вознаграждение: на
	долговременной	конкурентной основе, по
	ориентацией, готовых	возможности
	рисковать, не боящихся	удовлетворяющее вкусам
	ответственности. Важно,	работника.
	чтобы ведущие	Оценка: основывается на
	сотрудники не менялись.	результатах, не слишком
		жесткая.
		Развитие: неформальное,
		ориентированное на
		наставника.
		Планирование перемещений: в
		центре – интерес работников.
		Подбор рабочего места,
		соответствующего интересам
		работника.

Стратегия	Работники должны быть	Набор кадров: поиск гибких и
динамического роста	организационно	верных людей, способных
	закреплены, обладать	рисковать.
	гибкостью в	Вознаграждение:
	изменяющихся условиях,	справедливое и
	быть проблемно-	беспристрастное.
	ориентированными и	Оценка: основывается на
	работать в тесном	четко оговоренных критериях.
	сотрудничестве с	Развитие: акцент на
	другими.	качественном росте уровня и
		области деятельности.
		Планирование перемещений:
		учитываются реальные
		возможности и разнообразные
		формы служебного
		продвижения.
Стратегия	Ориентируется на	Набор кадров: чрезвычайно
прибыльности	критерии количества и	жесткий.
	эффективности в области	Вознаграждение:
	персонала; сроки –	основывается на заслугах,
	кратковременные;	старшинстве и
	результаты – при	внутриорганизационных
	относительно низком	представлениях о
	уровне риска и	справедливости.
	минимальном уровне	Оценка: узкая,
	организационной	ориентированная на результат,
	закрепленности	тщательно продуманная.
	работников.	Развитие: акцент на
		компетентность в области
		поставленных задач.
Ликвидационная	Ориентирована на	Набор кадров: маловероятен
стратегия	потребность в работниках	из-за сокращения штатов.
	на короткое время, с	Оплата труда: основана на
	узкой ориентацией, без	заслугах, медленно растущая,
	большой приверженности	без дополнительных

	организации.	стимулов.
		Оценка: строгая, формальная,
		основана на управленческих
		критериях.
		Развитие: обучение
		ограничено, только в случае
		необходимости.
		Продвижение: те, кто имеет
		требуемые навыки, имеют и
		возможность продвижения.
Стратегия	Работники должны быть	Набор кадров: требуются
круговорота	гибкими в условиях	разносторонне развитые
(циклическая)	изменений,	работники.
	ориентироваться на	Оплата труда: система
	большие цели и дальние	стимулов и проверки заслуг.
	перспективы.	Оценка: по результату.
		Развитие: большие
		возможности, но тщательный
		отбор претендентов.
		Продвижение: разнообразные
		формы.

М. Марчингтон и А. Уилкинсон [Marchington 1996], исследуя зависимость стратегии управления персоналом от типа общей стратегии организации, взяли за основу три типа организационных стратегий, предложенных еще в 1978 году Р. Майлсом и С. Сноу [Miles 1978]: стратегию организаций-защитников, стратегию организаций-изыскателей, стратегию организаций-аналитиков; и определили для них следующие особенности стратегии управления персоналом (таблица 3).

Таблица 3.

Тип организационной	Особенности стратегии управления персоналом
стратегии	
Организации-защитники	Базируется на:
Стремятся к стабильности,	-ограниченном доступе в организацию извне;
централизации, высокому	-внутреннем продвижении;
объему выпуска	-экстенсивном обучении;
низкозатратной продукции,	-системе вознаграждения, которая
строгому контролю.	фокусируется на внутренней последовательности.
Организации-изыскатели	Базируется на:
Стремятся найти новые	-привлечении персонала посредством
возможности, фокусируются	высокотехнологичных методов найма и отбора;
на непрерывном развитии и	-обучении, нацеленном на удовлетворение
полагаются на гибкость.	конкретных организационных потребностей;
	-системе вознаграждения, как правило,
	ориентированной на результат.
Организации-аналитики	Как правило, разрабатывают многовариантные
Предпочитают сочетать	и комбинированные стратегии управления
преимущества типов	персоналом.
организаций–защитников и	
изыскателей.	

Используя ту же типологию организационных стратегий Р. Майлса и С. Сноу, И.Б. Гурков на основании проведенных им исследований российских предприятий и организаций предложил свой вариант типологии стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов стратегии и политики управления персоналом, выделив (*таблица 4*): стратегию фирмы – «защитника», стратегию фирмы — «интегрированного анализатора», стратегию фирмы — «проспектора» [Гурков 2004].

Типы стратегий	Элементы стратегии и политики управления
организации	персоналом
Стратегия фирмы –	Основа стратегии управления персоналом –
«защитника»	обеспечение стабильного качества или стабильных
– защитник качества	издержек в системе относительно стабильных условий
·	бизнеса, что возможно лишь тогда, когда высока
– защитник издержек	стабильность рабочей силы.
Сохранение достигнутой	Особенности кадровой политики:
доли на определенном	<ul> <li>набор персонала производится в основном на</li> </ul>
рынке или, при	низшие должности, с перспективой дальнейшего
благоприятных	кадрового продвижения наиболее способных
обстоятельствах,	работников;
расширение своей доли и	– текучесть должна поддерживаться на низком
выход на новые	уровне;
географические рынки.	<ul> <li>– много усилий тратится на обучение и</li> </ul>
	переподготовку работников;
	<ul> <li>проводится временная ротация функций;</li> </ul>
	<ul> <li>– оценка персонала базируется на качественных</li> </ul>
	показателях (основой является «добросовестное
	выполнение обязанностей и следование
	установленным правилам»).

#### Стратегия фирмы – «интегрированного анализатора»

Быстрое вхождение на возникающие рынки с высоко качественным продуктом.

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

Особенности политики управления персоналом фирм-анализаторов:

- 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.

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 -Управление персоналом имеет особую конфигурацию (не совсем подходит само слово «проспектора» «управление»): Компания предлагает принципиально новый деятельность компании – увлекательная «езда в продукт или услугу и неведомое», которая заканчивается для ключевого фактически создает рынок персонала либо сказочным обогащением, либо сожалением об увлекательно, но бесцельно или целую отрасль. 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;

На то, что стратегии управления персоналом организаций являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев указывает и А. Московская, проводившая исследования российских промышленных предприятий [Московская 2003]. Она выделяет три основных типа экономических

градусов».

– постоянное кросс-функциональное продвижение;

– оценка персонала по принципу «оценки по 360

стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии (*таблица 5*):

- стратегию, направленную на самосохранение, поддержание социальноэкономической стабильности предприятия и его коллектива в широком смысле слова, включая удержание рынков или их ключевых сегментов;
- стратегию, направленную на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»);
- стратегию, направленную на развитие производства, внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»).

Таблица 5.

Типы экономических	Особенности кадровой стратегии
стратегий предприятий	
Стратегия, направленная	Носит характер удержания избыточной рабочей
на самосохранение	силы с соответствующим «размазыванием» фонда
Способ существования	заработной платы по всему контингенту работников,
предприятий, включающий	ориентацией на сохранение кадрового ядра и
планирование,	воспроизводством кадров традиционных для
фондирование и	предприятия профилей.
патернализм в отношении	Является «ностальгической» формой
работников.	существования предприятия.
	Принято считать, что такая стратегия – результат
	деятельности «красных директоров».
«Стратегия рыночного	Не носит целостного характера.
спринтера»	Следует говорить не о стратегии, а, скорее, о
В большинстве случаев	ситуативном реагировании, характеризуемом
реализация такой	потребительским отношением к человеческим
экономической стратегии	ресурсам, кадровой чехардой, стремлением
приводит к смене	сэкономить (вплоть до злоупотреблений) на фонде
собственника, банкротству	заработной платы, отсутствием целенаправленной
или ликвидации	политики по воспроизводству рабочей силы и
предприятия.	основных фондов.
	На такое отношение к персоналу, как правило,
	бывают ориентированы сторонние владельцы
	предприятия, которые не могут или не хотят

	заниматься улучшением бизнеса.	
«Стратегия рыночного Носит характер поиска адекватного улучшени		
стайера»	кадрового потенциала предприятия, что создает	
Ориентирована на	условия для оптимизации численного и качественного	
существенные инвестиции в	состава работников, соответствующих	
технологии, основные	капиталовложений в повышение квалификации и	
фонды и менеджмент.	переквалификацию рабочей силы, и обеспечение	
	условий для ее наиболее полного использования.	

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

В основе целого ряда классификаций стратегий управления персоналом рассматривается этап жизненного цикла (стадия развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом, и стратегии управления персоналом, в частности. В зарубежной литературе данный подход известен как «подход жизненного цикла».

Например, англичане Ж. Стори и К. Сиссон полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации (*таблица 6*) оказывают влияние на стратегию управления персоналом следующим образом [*Storey* 1993].

Таблица 6.

Этапы жизненного	Основные черты стратегии управления персоналом	
цикла организации		
Зарождение	Гибкие рабочие модели.	
	Привлечение приверженных и высокомотивированных	
	работников.	
	Конкурентная оплата.	
	Мало формальностей.	
	Как правило, отсутствие профсоюзов.	
Pocm	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.	
Зрелость	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.	
Спад	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 и политики управления персоналом в зависимости от стадии развития организации рассматривают также немецкие специалисты Р. Марр и Г. Шмидт, выделяя следующие пять стадий (*таблица 7*): зарождение организации, функциональный рост, контролируемый рост, функциональная интеграция, стратегическая интеграция [*Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики* 1997].

Стадия развития	Основные характеристики	Основные характеристики
организации	организации	стратегии и политики
		управления персоналом
Зарождение	Организация только	Ведение личных дел, оплата
организации	создана, отличается	труда, наем и увольнение.
	предпринимательством,	Управление персоналом часто
	управляется собственником.	неформальное, размытое. Все
		дела ведутся вручную.
Функциональный	Техническая специализация.	Поиск нужных работников для
pocm	Растут подразделения,	поддержки роста. Тренинг для
	производственные линии и	специфической должности.
	рынок. Оргструктура	Появляется начальник отдела
	формализована.	кадров. Обработка данных по
		зарплате и некоторых других
		автоматизируется.
		Корпоративная культура еще не
		становится частью управления
		персоналом.
Контролируемый	Рациональная	Управляющий персонал с более
pocm	администрация.	высоким статусом. Больше
	Профессионализация	кадровой информации
	управления дефицитными	автоматизировано. Рост
	ресурсами. Покупаются	профессионализма. Кадровая
	другие фирмы,	функция постепенно
	диверсифицируется	интегрируется в окружающую
	производство.	деловую среду. Управление
	Устанавливаются	персоналом становится более
	конкуренция за ресурсы и	ориентированным на конечные
	контроль за инвестициями.	результаты бизнеса.
Функциональная	Диверсификация,	Управление персоналом
интеграция	децентрализация, структура	ориентировано на интеграцию
	организации – вокруг	различных функций (тренинг,
	продуктов и центров	вознаграждение, наем и
	прибыли, проектное и	увольнение, коммуникация и
	<u> </u>	<u> </u>

Больше внимания интеграции. Оргструктура производительность, облее плоская и офективность, гибкость.  Горизонтальная. 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 культура. Управление персоналом построено вокруг стратегии межфункциональная горизонтальная интеграция. Большая адаптируемость к Систематический анализ
более плоская и горизонтальная.  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 информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.  Стратегическая культура.  Межфункциональная построено вокруг стратегии организации и является ее горизонтальная интеграция.
горизонтальная.  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 культура. Межфункциональная горизонтальная интеграция.  Составной частью.
информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.  Стратегическая Сотрудничество, групповая интеграция культура. Построено вокруг стратегии межфункциональная построено вокруг стратегии организации и является ее горизонтальная интеграция.
планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.  Стратегическая Сотрудничество, групповая интеграция культура. Построено вокруг стратегии организации и является ее горизонтальная интеграция. составной частью.
развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.  Стратегическая интеграция  Сотрудничество, групповая управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее горизонтальная интеграция.
квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.  Стратегическая Сотрудничество, групповая интеграция культура. Построено вокруг стратегии организации и является ее горизонтальная интеграция. составной частью.
колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.  Стратегическая интеграция культура. Построено вокруг стратегии межфункциональная организации и является ее горизонтальная интеграция. Составной частью.
интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.  Стратегическая интеграция культура. Межфункциональная построено вокруг стратегии межфункциональная горизонтальная интеграция. отработана.  Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее горизонтальная интеграция.
изменениями. Практика управления персоналом отработана.  Стратегическая Сотрудничество, групповая интеграция культура. Построено вокруг стратегии организации и является ее горизонтальная интеграция. составной частью.
управления персоналом отработана.  Стратегическая Сотрудничество, групповая интеграция культура. Построено вокруг стратегии организации и является ее горизонтальная интеграция.
отработана.  Стратегическая  интеграция  культура.  Межфункциональная  горизонтальная интеграция.  отработана.  Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее составной частью.
Стратегическая         Сотрудничество, групповая интеграция         Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее горизонтальная интеграция.
интеграция       культура.       построено вокруг стратегии         Межфункциональная       организации и является ее         горизонтальная интеграция.       составной частью.
Межфункциональная организации и является ее горизонтальная интеграция. составной частью.
горизонтальная интеграция. составной частью.
Большая адаптируемость к Систематический анализ
частым изменениям. внешней среды. Активная роль в
Стратегическое принятии управленческих
планирование структур – решений. Долгосрочное
вокруг центров прибыли, планирование развития
обслуживаемых местными и человеческих ресурсов. Акцент
функциональными на эффективность. Управление
менеджерами и их персоналом входит в
командами. компетенцию руководителя
организации или его первого
заместителя.

Среди российских авторов, исследующих особенности стратегии и политики управления персоналом на различных стадиях развития организации необходимо отметить Герчикова В.И., Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. [Герчиков 2005; Управление персоналом 1998].

Так, Герчиков В.И. отмечает следующие особенности политики управления персоналом на различных стадиях развития организации (*таблица 8*).

Таблица 8.

Стадии развития	Особенности политики управления персоналом
организации	
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
	превалируют 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.

В учебнике Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. выделены четыре стадии развития организации: стадия формирования, стадия интенсивного роста, стадия стабилизации и стадия спада, для которых определены основные черты стратегии и политики управления персоналом.

Рассмотренные варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от типов конкурентной стратегии, организационной стратегии и этапа жизненного цикла (стадии развития) организации фактически можно назвать традиционными. Они рассматриваются в большинстве учебников и работ, посвященных вопросам управления персоналом. Их придерживается большинство как российских, так и зарубежных авторов. Однако существуют и менее традиционные варианты классификации, которые также представляются достаточно интересными и полезными при изучении особенностей стратегии управления персоналом конкретных организаций.

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. Важность и влияние данного фактора на стратегию очевидны, поскольку понятие «миссия организации», как система основных целей, которые организация ставит перед собой на определенный период своей деятельности, играет важную роль в стратегическом планировании бизнеса [Герчиков 2005].

Были выделены шесть основных компонентов миссии организации: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие и территория, при первенстве которых политика управления персоналом организации имеет следующие особенности (*таблица 9*).

Таблица 9.

Компоненты миссии организаций	Особенности политики
	управления персоналом
Прибыль	Работник – ресурс.
Ведущая составляющая стратегии	Минимальное внимание к личности.
организации на этапе первоначального становления организации, или если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию.  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	Экономия на всех видах стоимости этого ресурса — найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр.  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).
круг потребителей.	Одним из основных показателей в системе оплаты труда является состояние клиентской базы.
<b>Дело</b> Может оказаться преобладающим, если:	Работник – специалист в данном деле (виде бизнеса). Работники

- 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).

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.

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.

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.

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

Следующий подход к определению типа стратегии и политики управления персоналом базируется на том, каким образом она реализуется в организации. Авторы одного из известных учебников по управлению персоналом Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. считают данный подход основным, исторически сложившимся в процессе развития менеджмента, и выделяют четыре основных типа кадровой политики организации (*таблица 10*): пассивную, реактивную, превентивную и активную [*Управление персоналом* 1998].

Таблица 10.

Типы кадровой	Основные особенности
политики	
организации	
Пассивная	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.
Реактивная	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.					
Превентивная	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.					
Активная	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.					

Данного подхода придерживается и Т.А. Комиссарова, которая также рассматривает типы стратегии и политики управления персоналом, в зависимости от того, каким образом они реализуются в организации. Автор приводит те же четыре типа кадровой политики, выделив в рамках последнего типа активную рациональную (у Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. – активная) и активную авантюристическую кадровую политику [Комиссарова 2002].

В ситуации активной авантюристической кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Служба управления персоналом, как правило, не располагает средствами не только прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала. Система планирования кадрового развития представляет собой план кадровой работы с персоналом, ориентированный на достижение целей организации.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от философии менеджмента

Немецкие специалисты в области промышленной социологии 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 *11*): типа стратегий управления персоналом (таблица тэйлоровскую, интегрированную и японскую [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики 1997].

Таблица 11.

Типы стратегий	Основные черты
управления	
персоналом	
Тэйлоровская	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 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

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

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.

#### 4. Методика анализа социально-кадровой политики

Если в отношении анализа стратегий фирмы накоплено большое количество как методических подходов, так и эмпирических исследований, то в отношении метрики социально-кадровой политики ситуация оказалась более сложной. Проблема заключается в том, что абсолютное большинство исследований рассматривает данную проблему порознь. Соответственно, существуют замечательные работы, описывающие кадровую политику<sup>5</sup>, и отдельно работы, посвященные социальной политике компаний<sup>6</sup>. Даже в тех работах, где ставилась задача провести синтез данных направлений<sup>7</sup>, описание все равно распадалось на организацию кадровой работы и социальные политики. Соответственно, предстояло создать композитную метрику социально-кадровой политики.

Новая метрика создавалась в несколько итераций, и в итоге содержит ряд элементов. *Первым* по важности элементом анализа социально-кадровой политики выступила «целеположенность» — степень ориентации руководства фирмы на поддержание занятости и уровня оплаты как самостоятельной важной цели функционирования фирмы $^8$ .

Вторым элементом метрики стала позиция компании на рынке труда – легкость привлечения персонала необходимой квалификации. Данный параметр является производным от конкурентоспособности условий труда и уровня оплаты и социальных благ.

*Третьим* элементом метрики стала «требовательность» при приеме на работу – количество параметров, принимающихся в расчет при принятии решения о найме как производственного (операционного) персонала, так и менеджеров.

*Четвертым* элементом метрики стал «тип социального контракта» на фирме [Rousseau 1996; Conway, Briner 2005] — основанного на экономическом,

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Наиболее интересны в данном вопросе работы, выполненные с 1989 года в рамках проекта The Cranfield Network on Comparative Human Resource Management (http://www.cranet.org). В России исследования в рамках данного проекта не проводились, но исчерпывающее описание организации кадрового менеджмента на российских предприятиях можно найти, например, в работе Russian SME Observation Report (http://www.rcsme.ru/libArt.asp?id=4283).

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Здесь можно отметить как работы, *предписывающие* принципы поведения компаний в социальной сфере [Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики, 2006], так и работы, *описывающие* поведение корпораций [Становление трудовых отношений в постсоветской России, 2004].

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Например, в сборнике под редакцией В.И. Кабалиной [Практики управления персоналом на современных российских предприятиях, 2005].

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Слишком часто на сайтах российских корпораций можно встретить заявления вроде: «Целью социальной политики компании XX является повышение эффективности производства».

рациональном подходе (соглашение о цене труда) либо основанного на эмоциональном подходе (соглашение об общих ценностях).

Пятым элементом метрики стала «общая подвижность системы кадровой работы» – интенсивность инноваций в области форм набора, оценки персонала, систем мотивации и т.д.

Наконец, *шестым*, наиболее традиционным элементом метрики социальнокадровой политики стала «экстенсивность социальных программ» фирмы – количество и разнообразие финансируемых социальных программ.

Операционализация данной метрики была уже более простым делом. Каждый из элементов оценивался по ряду прямых либо косвенных параметров:

- Степень «целеположенности» социально-кадровой политики была определена исходя из степени реферирования руководством фирмы целей «сохранение трудового коллектива» и «поддержание/повышение заработков работников» как «важные»;
- Степень конкурентоспособности оплаты и условий труда была оценена по реферируемой сложности привлечения персонала;
- Степень требовательности при приеме на работу определялась исходя из количества параметров (опыт работы, образование, связи и т. д.), реферированных как «крайне важные» при решении о найме;
- Тип психологического контракта определялся по реферируемой сложности изменения должностных инструкций и служебных обязанностей работников. Предполагалось, что чем выше сложность данных действий, тем больше в отношениях работник-работодатель наблюдается экономического, а не эмоционального начала;
- Подвижность кадровой работы оценивалась по реферируемой интенсивности изменений в отдельных видах кадровой работы фирмы за последние годы.
- Респондентам также предстояло отметить все реально финансируемые типы социальных программ.

Новизна созданной метрики и соответствующего инструментария не позволяла заранее постулировать *типологию* социально-кадровой политики российских предприятий. Данная типология была получена из анализа данных на репрезентативной выборке.

Для анализа была использована часть базы данных, полученной при опросе работодателей — участников Президентской программы, а именно ответы генеральных директоров предприятий. Распределение респондентов — генеральных директоров по отраслевой принадлежности предприятий представлено в *таблице* 12.

 Таблица 12.

 Распределение респондентов по отраслевой принадлежности предприятий

Группы	Сферы экономической	Количество	Доля
предприятий	деятельности	предприятий	(%)
	Добывающая промышленность	25	1,6
	Энергетика	24	1,5
	Лесная промышленность	41	2,6
	Химия, нефтехимия	31	2,0
Промышленная	Фармацевтика	34	2,2
сфера	Металлургия	13	0,8
сфера	Машиностроение и		
	металлообработка	102	6,5
	Электротехническая	35	2,2
	Пищевая	86	5,5
	Легкая индустрия	49	3,1
Итого по группе		440	28,0
	Стройиндустрия	156	9,9
	Сельское хозяйство	61	3,9
	Розничная торговля и общепит	209	13,3
	Оптовая торговля	143	9,1
	Информационные технологии	104	6,6
Сфера услуг	Консалтинговые услуги	109	6,9
	Образование, наука, культура	39	2,5
	ЖКХ и услуги населению	69	4,4
	Финансы и страхование	25	1,6
	Транспортные услуги	42	2,7
	Иные виды деятельности	173	11,0
Итого по группе		1130	72,0
Итого		1570	100

Можно увидеть, что размерность выборки позволяла с устойчивостью применять как построенные типологии, так и типологии, которые еще предстояло создать.

#### 5. Типология социально-кадровой политики.

Для построения типологии социально-кадровой политики были применены методы кластерного анализа. В итоге были выделены четыре типа социально-кадровой политики предприятий, которые были условно названы:

Инертный;

Прагматик;

Стабильный;

Демагог.

#### 5.1. Тип социально-кадровой политики «Инертный»

К особенностям социально-кадровой политики таких предприятий относятся:

- отсутствие проблем с обеспечением рабочей силой и изменением должностных обязанностей;
- низкий уровень требований к персоналу (как при подборе менеджеров, так и при подборе производственного персонала);
  - социальные программы не финансируются вообще;
- обеспечение персонала высокими заработками не интересует руководство в принципе;
- задачи сохранения трудового коллектива реферируются руководством предприятия и относятся к приоритетам среднего уровня значимости.

Данный тип занимает около 30% выборки. Это преимущественно небольшие предприятия (в основном представленные в группе с численностью персонала до 20 человек). Данный тип социально-кадровой политики представлен во всех сферах экономической деятельности. В максимальной степени он присутствует в «Образовании, науке, культуре» (38,5%), «ЖКХ и услугах населению» (39,1%), «Финансах и страховании» (52%) и «Транспортных услугах» (42,9%). В минимальной степени – в «Добывающей промышленности» (12,5%).

- малые объемы выручки (меньше чем у других предприятий);
- плохое экономическое положение (хуже, чем у других предприятий),
   положение дел не изменилось с прошлого года, нет особых надежд на будущее;

- минимальный объем инвестиций;
- высокие издержки (самые большие в сравнении с другими предприятиями);
- низкий уровень качества (самый низкий в сравнении с другими предприятиями);
  - отсутствие инновационной деятельности;
  - основные решения принимаются генеральным директором предприятия.

#### 5.2. Тип социально-кадровой политики «Прагматик»

К особенностям социально-кадровой политики таких предприятий относятся:

- высокие требования при подборе персонала (более высокие, чем у других предприятий);
- руководство в минимальной степени реферирует цель сохранения трудового коллектива и обеспечения высоких заработков работников;
  - имеют проблемы с обеспечением рабочей силой;
- сотрудники работают в пределах жестко формализованного контракта (трудно изменять должностные обязанности);
  - максимально экспериментируют с кадровыми инновациями;
  - финансируют намного больше социальных программ, чем иные предприятия.

Данный тип занимает около 15% выборки. Как правило, это – средние и крупные предприятия с численностью персонала от 1000 до 3000 человек. Данный тип социально-кадровой политики представлен во всех сферах экономической деятельности, в максимальной степени – в «Металлургии» (38,5%), «Электротехнике» (25,7%), «Машиностроении и металлообработке» (20,6%), «Финансах и страховании» (20,6%). В минимальной степени – в «Легкой индустрии» (6,1%), «Консалтинговых услугах» (7%), «Лесной промышленности» (7,3%), «Оптовой торговле» (7,7%).

- хорошее экономическое положение (лучшее в сравнении с другими предприятиями);
  - максимальный объем инвестиций;
- высокий уровень качества (самый высокий в сравнении с другими предприятиями);

- высокий технологический уровень (имеют максимальное количество новых технологий);
  - высокая «раскрученность» предприятия;
  - средний уровень издержек;
- наихудшие возможности конкуренции по ценам (в сравнении с другими предприятиями).

#### 5.3. Тип социально-кадровой политики «Стабильный»

К особенностям социально-кадровой политики таких предприятий относятся:

- не испытывают особых проблем с персоналом (обеспечением рабочей силой и гибкостью персонала (изменением должностных обязанностей);
  - средний уровень требовательности при подборе персонала;
  - большое количество финансируемых социальных программ;
- большое внимание к социальным вопросам, сохранению трудового коллектива и обеспечению достойных заработков работникам;
- ограниченное (меньше среднего) количество инноваций в сфере управления персоналом.

Данный тип занимает 22% выборки. Это – крупные предприятия с численностью персонала более 3000 человек. Данный тип социально-кадровой политики представлен во всех сферах экономической деятельности. В максимальной степени – в «Добывающей промышленности» (41,7%), «Химии и нефтехимии» (38,7%), «Стройиндустрии» (30,5%). В минимальной степени – в «Финансах и страховании» (8%) и «Легкой индустрии» (10,2%).

- среднее экономическое положение, но при большом объеме выручки;
- средний уровень динамики экономического положения;
- наиболее старое оборудование и самый низкий уровень технологий (в сравнении с другими предприятиями, даже хуже чем у «инертных»);
  - низкий уровень качества;
  - высокий уровень издержек (схожий с «инертными» предприятиями);
- незначительная степень освоения новых продуктов, сфер деятельности и технологий;
  - умеренные надежды на будущее развитие предприятия.

#### 5.4. Тип социально-кадровой политики «Демагог»

К особенностям социально-кадровой политики таких предприятий относятся:

- самые большие проблемы с обеспечением рабочей силой (в сравнении с другими предприятиями);
  - проблемы с изменением должностных обязанностей персонала;
- высокая важность целей сохранения трудового коллектива и обеспечения высоких заработков работникам (выше, чем у других предприятий);
- большое количество инноваций в сфере управления персоналом (почти столько же, сколько и у «прагматика»), но количество финансируемых социальных программ меньше среднего.

Предприятия данного типа занимают наибольшую часть (35%) выборки. Данный тип социально-кадровой политики в большей степени относится к средним (500-1000 человек) и малым (20-50 человек) предприятиям. Данный тип социально-кадровой политики представлен во всех сферах экономической деятельности. В максимальной степени – в «Информационных технологиях» (53,9%), «Легкой индустрии» (49%), «Энергетике» (45,8%) и «Лесной промышленности» (41,5%). В минимальной степени – в «Транспортных услугах» (11,9%), «Финансах и страховании» (20%) и «Металлургии» (23,1%).

- лучшее экономическое положение (в сравнении с другими предприятиями);
- уровень динамики экономического положения ниже, чем у «прагматиков»;
- имеют самое новое оборудование;
- предъявляют высокие требования к качеству (но оно немного хуже, чем у «прагматиков»);
  - уровень издержек ниже, чем у «прагматиков»;
- максимальная степень освоения новых продуктов, сфер деятельности (выше,
   чем у «прагматиков»);
- высокая степень освоения новых технологий, но меньше, чем у «прагматиков»;
- низкий уровень цен, позволяющий таким предприятиям участвовать в ценовой войне посредством демпинга;
  - высокие объемы инвестиций (но меньше, чем у «прагматиков»);

- максимальные надежды на будущее.

В Таблицах 13а и 136 представлены распределения выделенных типов социально-кадровой политики в отраслевом разрезе и в зависимости от размеров предприятий.

 Распределение
 выделенных
 типов
 социально-кадровой
 политики

 предприятий в отраслевом разрезе

Сферы экономической	Тип социально-кадровой политики				
деятельности	Инертный	Прагматик	Стабильный	Демагог	
Добывающая					
промышленность	12,50	12,50	41,67	33,33	
Энергетика	20,83	16,67	16,67	45,83	
Лесная промышленность	26,83	7,32	24,39	41,46	
Химия, нефтехимия	19,35	12,90	38,71	29,03	
Фармацевтика	29,41	14,71	20,59	35,29	
Металлургия	23,08	38,46	15,38	23,08	
Машиностроение и металлообработка	29,41	20,59	27,45	22,55	
Электротехническая	25,71	25,71	17,14	31,43	
Пищевая	21,18	11,76	27,06	40,00	
Легкая индустрия	34,69	6,12	10,20	48,98	
Стройиндустрия	27,27	14,29	30,52	27,92	
Сельское хозяйство	29,51	14,75	24,59	31,15	
Розничная торговля и					
общепит	24,52	15,38	20,19	39,90	
Оптовая торговля	25,87	7,69	22,38	44,06	
Информационные					
технологии	24,04	8,65	13,46	53,85	
Консалтинговые услуги	28,04	14,02	21,50	36,45	
Образование, наука,					
культура	38,46	10,26	25,64	25,64	
ЖКХ и услуги населению	39,13	15,94	21,74	23,19	

Финансы и страхование	52,00	20,00	8,00	20,00
Транспортные услуги	42,86	16,67	28,57	11,90
Иные виды деятельности	36,84	12,28	15,79	35,09

Распределение типов социально-кадровой политики предприятий в зависимости от численности персонала (%)

Численность персонала	Тип социально-кадровой политики					
предприятия	Инертный	Прагматик	Стабильный	Демагог		
Менее 20 человек	36,7	9,8	20,2	33,3		
От 20 до 50 человек	27,8	9,9	20,8	41,4		
От 50 до 100 человек	26,0	13,5	25,0	35,5		
От 100 до 500 человек	25,2	18,0	23,4	33,5		
От 500 до 1000						
человек	20,2	20,2	23,8	35,7		
От 1000 до 3000						
человек	21,0	32,1	23,5	23,5		
Более 3000 человек	14,3	23,8	38,1	23,8		
Всего в выборке	29,0	13,7	22,1	35,2		

Наиболее показательны отличия между предприятиями в отношении количества финансируемых социальных программ.

Таблица 14.9 Социальные программы, применяемые на предприятиях

Тип социально- кадровой политики предприятия	Дотации на питание	Дотации на транспорт	Оплата мед. страхования работников	Оплата лечения	Оплата образо- вания	Оплата образо- вания детей	Оплата детсадов	Оплата отдыха	Доплата к пенсии	Общее количество финанси- руемых программ
Инертный (1)	$0,14^{234}$	$0,17^{234}$	$0,35^{234}$	$0,10^{23}$	$0.16^{234}$	$0,01^{23}$	$0.02^{23}$	$0,15^{23}$	$0.02^{23}$	1,13 <sup>234</sup>
Прагматик (2)	$0,72^{134}$	$0,59^{14}$	0,8214	$0,63^{134}$	$0.84^{134}$	$0,20^{134}$	$0,18^{134}$	$0,62^{134}$	$0,17^{134}$	4,82 <sup>134</sup>
Стабильный(3)	0,51 <sup>124</sup>	0,57 <sup>14</sup>	0,73 <sup>14</sup>	$0,40^{124}$	$0,59^{124}$	$0,09^{124}$	$0,11^{124}$	$0,49^{124}$	$0.08^{124}$	3,59124
Демагог (4)	0,28 <sup>234</sup>	0,33 <sup>123</sup>	0,51 <sup>234</sup>	0,14 <sup>23</sup>	0,32123	$0,02^{23}$	$0.03^{23}$	0,21 <sup>23</sup>	$0.03^{23}$	1,91 <sup>123</sup>
В целом по выборке	0,33	0,36	0,54	0,24	0,38	0,05	0,06	0,29	0,05	2,32

«Прагматик», руководство которого рассматривает социально-кадровую политику как неизбежное условие «повышения эффективности производства» на деле финансирует максимальное количество социальных программ. В то же время компании – «демагоги» заявляют социальные цели среди высших стратегических приоритетов деятельности предприятия, но на деле стремятся минимизировать социальные затраты.

\_

 $<sup>^{9}</sup>$  Индексы означают группы со статистически значимыми отличиями по данному параметру.

# 6. Взаимосвязь социально-кадровой политики и стратегии предприятия

Выделенные типы присутствуют в той или иной степени на предприятиях всех отраслей. Можно представить, что данные варианты социально-кадровой политики являются способами реакции на ситуацию во внешней и внутренней среде предприятия. Как «стабильные» предприятия, так и «демагоги» продолжают советские традиции социально-кадровой политики, при этом «стабильные» воспроизводят лучшие традиции, а «демагоги» – худшие. «Стабильные» компании смогли реализовать «эмоциональную» модель психологического контракта, добиться подлинно неформального отношения к работе путем серьезных инвестиций и высокого уровня текущих затрат на персонал. «Демагогов» же быстро «раскусили» и работники стремятся минимизировать свои усилия по освоению новых видов работ и принятию новых обязанностей, не подкрепленные ни материальными, ни моральными выгодами. «Инертные» предприятия воспроизводят «кризисную» модель социально-кадровой политики, пользуясь своим монопольным положением на местном рынке труда. Что касается предприятий – «прагматиков», то это сравнительно новая для России «вестернизированная» модель социально-кадровой политики, воспроизводящая паттерны поведения западных компаний.

В соответствии с выделенными типами стратегии поведения предприятия на рынке (стратегическим типом) наибольшую долю в выборке составили «средние» предприятия (41%), наименьшую – «провальные» (7%).

 Таблица 15.

 Распределение стратегических типов предприятий

Стратегический тип предприятия	Количество предприятий	Доля (%)
Провальные	99	6,7
Средние	605	41,2
Отличные	184	12,5
Ботаники	253	17,2
Халявщики	327	22,23
Итого	1468	100

В зависимости от стратегии поведения предприятий на рынке типы социально-кадровой политики для предприятий в целом распределились следующим образом. Инертный тип социально-кадровой политики в наибольшей степени оказался характерным для провальных предприятий. В остальных стратегических типах наиболее распространенным типом социально-кадровой политики является «демагогичный» тип.

Таблица 16.

Распределение типов социально-кадровой политики по стратегическим типам предприятий (% типов социальной политики в группе стратегического позиционирования)

Стратегический тип	Ти	тики		
предприятия	Инертный	Прагматик	Стабильный	Демагог
Провальные	41,84	11,22	28,57	18,37
Средние	29,95	13,64	23,63	32,78
Отличные	19,57	16,85	22,28	41,30
Ботаники	28,57	13,89	19,84	37,70
Халявщики	26,46	14,46	20,31	38,77
Всего по				
выборке	28,42	14,11	22,40	35,07

Был проведен анализ статистической значимости связи между стратегическим типом и типом социально-кадровой политики предприятия. Данный анализ был проведен как в целом по выборке, так и отдельно для промышленных и непромышленных предприятий.

Переменные	Значение	Значимость					
Вся выборка							
Тип социально-кадровой политики –							
зависимая переменная	0,01	0,00					
Стратегический тип предприятия –							
зависимая переменная	0,00	0,07					
Промышленные пред	дприятия						
Тип социально-кадровой политики –							
зависимая переменная	0,02	0,07					
Стратегический тип предприятия –							
зависимая переменная	0,01	0,31					
Непромышленные про	едприятия						
Тип социально-кадровой политики –							
зависимая переменная	0,01	0,02					
Стратегический тип предприятия –							
зависимая переменная	0,00	0,18					

Все проведенные тесты подтвердили, что вероятность зависимости социально-кадровой политики от стратегической позиции предприятия намного выше, чем обратная зависимость. Однако, несмотря на статистическую значимость тестов, соотношение данных параметров действительно напоминает «strategic stretch» – предприятия различного стратегического типа ухитряются существовать в различных системах социально-кадровой политики.

Проведенное исследование еще раз подтвердило наличие серьезного разрыва между стратегией и социально-кадровой политикой российских фирм. Было выведено, что фирмы значимо различающиеся по уровню инновационности (а разведение стратегических типов по уровню инновационности было нами неоднократно доказано в предыдущих работах), почти не отличаются в вариантах построения социально-кадровой политики. Следует отметить, что ситуация «стратегического соответствия» не достигается автоматически — она является результатом целенаправленных действий менеджмента фирмы, комбинирующих

отдельные параметры социальной и кадровой политики для наиболее устойчивого достижения результатов. Можно считать, что для данных действий у менеджмента еще не «дошли руки», но это опровергается другим нашим результатом. Компании – «отличники», которые должны в максимальной степени быть ориентированы на инновации, имеют наибольшую долю «демагогичного» типа социально-кадровой политики, в наименьшей степени ориентированного на инновации (жесткость внутренней структуры, отсутствие заботы о персонале).

## 7. Кейс для анализа – ОАО «Концерн «Калина»

#### История компании

Компания была основана в 1942 году на базе эвакуированной из Москвы фабрики «Новая Заря». В 1970 году фабрика подверглась коренной реконструкции и модернизации оборудования и получила название «Уральские Самоцветы». В 1974 году была выпущена первая партия продукции в парфюмерном цехе знаменитый «Тройной» одеколон. Новая технологическая линия по выпуску косметических средств по уходу за кожей в тубах была установлена в 1975 году. В 1990-х годах компания запустила новую линию по производству продукции по уходу за полостью рта, мыла и упаковочную линию.

Концерн «Калина» – первое в России предприятие в своей отрасли, прошедшее сертификацию по системе ISO 9000 (стандарты качества), его продукция признана зарубежными экспертами как соответствующая самым жестким европейским требованиям.

После приватизации в 1992 году Тимур Горяев консолидировал контрольный пакет акций предприятия, а в 2000 году ЕБРР приобрёл новый выпуск акций и стал владельцем 19,24% пакета акций вместе с двумя; венчурными фондами. В 1999 году ОАО «Уральские самоцветы» было переименовано в ОАО «Концерн "Калина». В апреле 2004 года компания разместила дополнительный выпуск акций в рамках первичного публичного размещения на ММВБ, увеличив free-float по своим акциям примерно до 33%.

В 2005 году компания сделала дальнейшие важные шаги на пути своего развития. Весной 2005 года был приобретен контрольный пакет акций немецкого производителя косметики Dr.Scheller Cosmetics AG. Также в течение 2005 года была осуществлена техническая модернизация производства компании с целью создания запаса производственной мощности для соответствия программе развития Концерна, повысить автоматизацию и качество производства.

В настоящее время ОАО Концерн «Калина» – крупнейший российский производитель косметической продукции и средств личной гигиены. Концерн

является одним из лидеров на российском парфюмерно-косметическом рынке с консолидированным объемом продаж 182,6 млн. долларов США по итогам 2004 года. Ведущие бренды компании — «Черный жемчуг», «Чистая линия » и «МІА» в средствах по уходу за кожей, «32» и «Лесной бальзам» в средствах по уходу за полостью рта, «Анжелика Варум» в парфюмерии. Компания также продвигает на рынки России и стран СНГ бренды немецкого производителя парфюмерии и косметики Dr. Scheller Cosmetics AG — «Мапhattan», «Мапhattan Clearface», «Ароtheker Scheller».

В состав Концерна входят головное предприятие в Екатеринбурге и дочерние предприятия: «Паллада-Украина» (Украина), «Kalina Overseas Holding B.V.» (Нидерланды), «Dr. Scheller Cosmetics AG» (Германия), «Главсказка Интернешнл», «Dr. Scheller Beauty Center».

В 2007 году компания заняла 320 место в рейтинге крупнейших компаний России по объему реализации продукции. Компания занимает третье место (5% рынка) на розничном рынке косметики после Procter&Gamble (8% рынка) и L'Oreal (9% рынка). Сегодня оборот компании около 400 миллионов долларов, а ежегодные темпы прироста около 15%.

#### Руководитель и его детище

Тимур Горяев, генеральный директор ОАО «Концерн «Калина», родился 29 января 1967 года в Свердловске. Окончил судебно-прокурорский факультет Свердловского юридического института. Отслужил в армии, работал юрисконсультом, потом заместителем директора в консалтинговой компании. В начале 1990-х занимался торговлей копировальной техникой и алкоголем, затем был директором инвестиционной компании. С 1996 года — основной владелец и гендиректор концерна «Калина». В сентябре 2005 года американский журнал «Institutional Investor» включил его в список семи лучших топ-менеджеров российских компаний.

Когда Тимур Горяев основал инвестиционную компанию, купил среди прочих советский косметический завод «Уральские самоцветы» и решил сосредоточиться на его развитии, чересчур активные потребители водки стали для него главной проблемой. Так, он вспоминает о начале своей работы в компании: «Звоню гендиректору, которого сам назначил, спрашиваю, как дела, — «Рафкатыч, у нас ситуация непростая, на второй косметике хомуты полетели». Ну, думаю, человек стоит на страже интересов компании. С хомутами сражается. А он мне раз про

хомуты, другой, третий. Я решил съездить и посмотреть, что за хомуты-то такие. Приехал и застаю его на рабочем месте в клетчатой рубахе и напитого как следует». Пришлось юристу, бывшему оптовому торговцу и фондовому игроку Горяеву взять управление в свои руки. Хотя все кругом повторяли фразу, которую Горяев заучил наизусть: «Это производство. Понимать надо».

В будущем Горяев намерен сделать из своей компании не больше ни меньше отечественный аналог Procter&Gamble. Главное в достижении этой цели, по его словам, — это четкая дисциплина, которая, как он считает, гораздо важнее, чем пресловутая харизматичность.

#### Стратегия развития Концерна «Калина»<sup>10</sup>

Крупнейший отечественный производитель парфюмерии и косметики Концерн «Калина» стал одной из самых динамичных компаний на российском потребительском рынке. По результатам первой половины 2005 года «Калина» совершила небывалый рывок: ее продажи выросли без малого на 50%, а чистая прибыль увеличилась более чем на 200%. Сегодня эти показатели составляют 133,1 и 17,7 млн. долларов соответственно. По темпам роста концерн «Калина» оставил далеко позади других участников парфюмерно-косметического рынка: не только российские компании, такие как «Faberlic», «Невская косметика», но и транснациональные — Procter & Gamble, Beiersdorf, L'Oreal, рост оборота которых сегодня составляет в среднем 18–20%.

Блестящие финансовые результаты концерна отразились и на его фондовых показателях: только с начала этого месяца бумаги «Калины» на бирже РТС подорожали более чем на 20%, и сегодня акция концерна стоит более 40 долларов. В целом же с начала этого года капитализация «Калины» увеличилась в 2,4 раза — до 385 млн. долларов. Эти достижения по достоинству оценили и западные инвесторы:

на РТС иностранцы приобрели 20% акций компании.

Отметим, что «Калина» всегда была одной из наиболее динамичных компаний на российском парфюмерно-косметическом рынке. Концерн входит — наряду с «Faberlic» и «Невской косметикой» — в тройку крупнейших отечественных производителей косметики. По данным маркетинговой компании ACNielsen, сегодня компании

Урожай «Калины». //Эксперт, 21 ноября 2005, № 44. – sues/expert/2005/44/44ex-kalinka/print

принадлежит около 3,5% российского парфюмерно-косметического рынка. «Калина» работает во всех сегментах — парфюмерном, сегменте шампуней, декоративной косметики и пр., а в некоторых компания лидирует. Например, в самом крупном сегменте российского косметического рынка — сегменте средств по уходу за кожей, ее доля составляет 38%. Хорошие позиции у «Калины» и в сегменте средств по уходу за полостью рта, где ей принадлежат 11%. В среднем же в 2000—2004 годах оборот компании стабильно увеличивался на 10—20%. Однако наблюдаемый сегодня взрывной — на сорок с лишним процентов — рост случился у «Калины» впервые. Что же стало его причиной?

Сразу оговоримся: в отличие от многих российских косметических компаний, выросших за счет благоприятной рыночной конъюнктуры, «Калина» совершила рывок не только благодаря растущему спросу. Действительно, уже в 2004 году российский парфюмерно-косметический рынок замедлил темпы роста — с 15–20 до 10–12%; в 2005 году на 8%.

И аналитики, и менеджеры компании сходятся во мнении: финансовый успех «Калине» обеспечила реструктуризация бизнеса, начатая в 2005 году. Задуматься о смене стратегии руководителей «Калины» заставила активная экспансия на российский косметический рынок западных компаний. Почти транснациональные игроки упрочили в 2003-2004 годах свои позиции на российском рынке — обзавелись собственными производственными мощностями. Это позволило им сократить издержки и вступить в прямую конкуренцию с отечественными производителями, работающими в дешевом сегменте рынка. При этом западные компании, естественно, превосходили российские в инновациях, разнообразии ассортимента, финансовых возможностях — неудивительно, что сегодня их доля на российском рынке составляет около 60%.

В этих условиях руководство «Калины» решило ориентироваться на самые перспективные ниши и сконцентрироваться на формировании правильного марочного ассортимента.

До начала преобразований ассортимент «Калины» был одним из самых широких и хаотичных на косметическом рынке. Он состоял из более чем трехсот наименований парфюмерии, кремов, шампуней, зубных паст (не говоря о некосметической продукции — стиральных порошках, бытовой химии и проч.). При этом широко известные бренды можно было сосчитать по пальцам: «Черный жемчуг», «Лесной бальзам», «Тет-а-тет». «В компании было решено сформировать марочный портфель таким образом, чтобы 70% составляли известные бренды и

только 30% — обычные, то есть не имеющие маркетинговой поддержки, марки. Именно такое соотношение требовалось для роста продаж», — говорит Виктория Гранкина, аналитик инвестиционной компании «Тройка Диалог».

Для этого «Калине» нужно было выделить из имеющегося ассортимента перспективные рыночные продукты. Это, прежде всего, средства по уходу за кожей, декоративная и мужская косметика — зачастую по объему продаж они в полтора-два раза опережали другие парфюмерно-косметические товары. Такая позиция подразумевала отказ от некоторых производственных активов: в 2003 году были проданы три комбината на Украине и в Казахстане, выпускавшие в основном продукты бытовой химии. Существует вероятность, что в ближайшее время компания продаст и Омский завод синтетических моющих средств. «Мы сворачиваем производство бытовой химии и товаров для дома, — поясняет гендиректор концерна «Калина» Тимур Горяев, — и будем заниматься только производством перспективных косметических продуктов».



Наиболее привлекательный сегмент средств по уходу за кожей был давно освоен «Калиной». У компании, унаследовавшей активы советского парфюмерно-косметического комбината «Уральские самоцветы», были научные наработки, производственная база и бренды. С

переходом концерна на новую стратегию развития продукты, ранее завоевавшие популярность (например, такие, как линия кремов по уходу за кожей «Черный жемчуг»), получили дополнительную маркетинговую поддержку: в частности, была запущена рекламная кампания на телевидении, для чего рекламный бюджет «Калины» был увеличен почти вдвое.

Кроме того, концерн занялся усовершенствованием технологий производства и упаковки. Например, некогда популярный недорогой крем «Бархатные ручки» в последние годы стал хуже раскупаться — и компания быстро отреагировала на изменение ситуации. «В этом году мы перезапустили производство «Бархатных ручек»: усовершенствовали рецептуру, изменили дизайн упаковки. Продажи просто взлетели», — рассказывает Горяев.

Параллельно с укреплением имеющихся брендов «Калина» вывела на рынок и новые марки дешевой категории — «Сто рецептов красоты», «МІА». Освоение дешевого сегмента «Калине» было необходимо, поскольку, как уже было сказано, в последнее время транснациональные компании интенсивно снижали цены на свою продукцию. Новые серии «Калины» сразу же показали высокий рост продаж.

«Помимо удачного соотношения в этих продуктах цены и качества есть еще один фактор, стимулирующий продажи: изначально высокое доверие россиян к отечественным средствам по уходу за кожей, — говорит Анна Смирнова-Дычева, вице-президент экспомедиагруппы «Старая крепость» — Традиционно среди российских потребителей бытует миф, будто бы отечественные кремы более экологичны и натуральны».

Чтобы вывести на рынок новые продукты, «Калина» усовершенствовала производственную базу: были установлены новые линии выпуска средств по уходу за кожей мощностью более 40 млн. изделий в месяц. «По уровню производительности, автоматизации и эффективности завод теперь не уступает транснациональным компаниям», — говорит Горяев.

Мощностей для развития в других перспективных нишах, таких как ниша мужской или декоративной косметики, у «Калины» практически не было. Чтобы наладить выпуск с нуля, требовались колоссальные инвестиции. Поэтому компания решила купить нужные ей бренды. Так, в прошлом году концерн подписал соглашение с немецкой компанией «Kosmetik & Rasierwaren Solingen» для эксклюзивной дистрибуции ее продукта — дорогой линии для бритья под маркой «Wissen aus Solingen». Покупка немецкого бренда совпала с начавшимся ростом спроса в стране на мужскую косметику: с увеличением доходов представители сильного пола стали больше внимания уделять уходу за внешностью.

В начале 2005 года «Калина» вывела на рынок уже собственную марку мужской косметики — Ultimatum — средней ценовой категории, которую частично производит по аутсорсингу в Европе и Азии.



Весной этого года «Калина» вышла в самый мало освоенный отечественными компаниями сегмент косметического рынка — сегмент декоративной косметики. Для этого компания приобрела контрольный пакет акций немецкой компании Dr. Sheller Cosmetics AG, владеющей несколькими косметическими брендами, в том числе маркой декоративной косметики «Мапhatton». «В Германии по объему продаж эта косметика занимает второе место, уступая только

американской «Maybelline», — говорит Горяев. — И это притом, что Dr. Sheller никогда бренд широко не рекламировал».

Быстро и эффективно вывести на рынок новые марки «Калина» смогла благодаря отлаженной системе дистрибуции. «У «Калины» еще в 90-е годы сложилась лучшая система дистрибуции среди косметических компаний», —

говорит Смирнова-Дычева. Сегодня у концерна 192 дилера в 214 городах России и СНГ.

Так или иначе, «Калина» только за 2004 год вывела на российский рынок около сотни новинок. Понятно, что для столь мощной экспансии были нужны крупные средства (только модернизация производства обошлась «Калине» в 35 млн. долларов). Концерн избрал цивилизованный путь: в прошлом году он разместил свои акции на фондовом рынке. IPO прошло успешно, и в начале этого года «Калина» объявила о запуске программы ADR первого уровня на свои акции.

Сегодня аналитики задаются вопросом: как долго «Калина» сумеет сохранить высокие темпы роста? Очевидно, что компании будет все сложнее конкурировать с иностранными игроками. «Наши зубные пасты вроде «Лесного бальзама» обеспечивали нам лидерство в нижнем ценовом сегменте зубных паст до тех пор, пока компания Procter & Gamble не выпустила на рынок свою дешевую пасту Blendax»,— говорит Горяев.

Есть и другая проблема. Менеджеры «Калины» признают, что пока значительно уступают иностранцам по темпам внедрения новых разработок (хотя среди отечественных компаний «Калина» лидирует по объемам затрат на научные разработки).

Наконец, еще одна проблема «Калины» — специализированная розница: ведущие торговые сети вроде «Арбат Престижа» и «Л'Этуаль» предпочитают работать с транснациональными брендами. Растет и лояльность отечественных потребителей к иностранным маркам. Для того чтобы активно развиваться дальше, «Калине» потребуется придерживаться еще более сфокусированной стратегии: сосредоточиться в нишах, где присутствие иностранных конкурентов относительно невелико.

Однако в компании знают, как решать накопившиеся проблемы. «В перспективе мы видим себя прежде всего в сегменте средств по уходу за кожей, это была и есть сфера нашей ключевой компетенции», — говорит Тимур Горяев.

В итоге стратегия, ориентированная на выпуск марочной продукции в самых перспективных сегментах российского косметического рынка с наименьшими усилиями, сделала «Калину» самой динамично развивающейся в отрасли. Залог успеха выбранной программы развития руководитель видит в отлаженности всех бизнес-процессов, каждодневной рутинной работе и дисциплине.

#### Социально-кадровая политика Концерна: мифы и реальность 11

Некоторые считают концерн бескомпромиссным эксплуататором человеческих ресурсов, другие называют его предприятием с европейскими стандартами, профессиональной школой для специалистов. Свой комментарий к мифам и легендам о «Калине» предлагает вице-директор по управлению персоналом концерна Наталья Десятник.

**Миф № 1 «Человек человеку волк».** В «Калине» каждый сам за себя, нет духа коллективизма. Как следствие, сложные внутрикорпоративные отношения и нездоровая конкуренция.

– Это миф. Концерн «Калина» – большая международная организация. И как в любой большой организации, корпоративная культура скорее формальная, а не семейная, поскольку иначе невозможно. Как только директор любой компании перестает знать в лицо каждого сотрудника, необходимо переходить на управление с помощью сформулированных и поддерживаемых действиями руководства ценностей, правил и процедур.

Мы воспринимаем своих сотрудников не как членов семьи (у каждого человека есть своя семья, она ждет его дома и должна быть у него в единственном экземпляре). Сотрудник для нас – товарищ и коллега. Концерн – это место работы, поэтому все вещи, связанные не с работой, руководством не поощряются, все, что связано с работой и качественным выполнением своих обязанностей, – приветствуется. Да, «Калина» – это не тихая гавань, не место, где можно передохнуть от семейных забот и весело провести время. Это работодатель, требовательный, престижный, жесткий и при этом – весьма благодарный. Допускаю, что многим не подходит такая корпоративная культура, и на опыте приема кандидатов знаю, что те, кто приходят из маленьких, «семейных» организаций, тяжело встраиваются в структурированную корпоративную культуру. Это нормально. Мы не ставим целью нравиться всем. У нас цель другая – быть лучшими на рынке. И мы за то, чтобы отношения с сотрудниками были не теплыми, а честными.

Миф № 2 «В концерне большая текучка кадров. Персонал не выдерживает предъявляемых требований и увольняется». «Калина» — соковыжималка для

-

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Шесть мифов о концерне «Калина». //Деловой квартал, 10 сентября 2007, № 2(2). – http://www.dkvartal.ru/magazines/dkcareer/2007/n02/6\_mifov\_o\_koncerne\_ykalinay

специалистов: средняя продолжительность работы — два-три года. После того как из специалиста «выжат» потенциал, концерн от него избавляется. Говорят, что одновременно с заявлением о приеме на работу сразу пишется заявление об увольнении по собственному желанию с открытой датой, чтобы не было проблем с избавлением от неугодного работника.

– Текучесть, действительно, несколько выше, чем в среднем по отрасли, что в общем-то характерно для предприятий-лидеров. Но по ключевым для компании должностям она минимальна. Стабильность руководящего состава одна из самых высоких в отрасли. Например, средний стаж работы директората – одиннадцать лет, руководителей подразделений – десять лет. Из 50 руководителей подразделений и бренд-директоров только восемь человек работают в «Калине» менее трех лет. При этом 29 из этих 50 выросли до руководящей должности внутри компании. И это лишний раз подтверждает, что наше предприятие не «соковыжималка», а реальная кузница кадров.

По поводу заявлений об увольнении, которые пишутся вместе с заявлением о приеме на работу. Мне, честно говоря, несколько странно вообще отвечать на такой вопрос. По крайней мере, за последние лет восемь (то время, что я связана с концерном) мне с таким явлением сталкиваться не приходилось.

Миф № 3 «В «Калине» просто сказочный социальный пакет». Огромное количество льгот и гарантий, бесплатное обучение, поощрение работников путевками на отдых, обеспечение детей садиками, оплата больничных листов, сохранение всех выплат по уходу в декретный отпуск, соблюдение всех норм, предписанных Трудовым кодексом. 12

– Социальные пакеты «Калины» отнюдь не сказочные (пока мы не в состоянии одаривать своих сотрудников коврами-самолетами и шапками-невидимками). Но наши соцпакеты весьма достойные и абсолютно конкурентные. Хотя, часть из перечисленного мы даже не рассматриваем как некий «пакет» (больничные, декрет, белая зарплата). Это – элементарная «гигиена», не подвиг, а нормальное исполнение законов. Прочие преференции – инвестиции концерна в развитие своих сотрудников. Это не благотворительность, это – расчет. На том и стоим.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> «Вы хотите получать стабильную зарплату, иметь перспективы карьерного роста и возможность с гордостью говорить о том, где Вы работаете? У вас есть такая возможность! Мы молодая компания, и у нас большие планы на будущее. Присоединяйтесь!» – так звучит «завлекаловка» на работу в компанию – ни слова о социальном пакете. – http://hh.ru/employer/3164

Миф № 4 «В «Калине» практически военная дисциплина». Завышенные требования к сотрудникам, большие объемы работ, видеонаблюдение за персоналом, телефоны с прослушивающими устройствами, мониторинг электронной почты, жесткий регламент, серьезные штрафы за опоздания, невозможность чайнокофейных пятиминуток и перекуров, запрет на пользование личными мобильными телефонами и ICQ, невозможность выйти за территорию в рабочее время, проверка личных вещей службой безопасности при входе и выходе. Списки проштрафившихся висят на видном месте — в назидание остальным.

— Да, в «Калине» дисциплина. Настоящая. Да, «Калина» — хорошо структурированная организация, с четко прописанными бизнес-процессами и требованиями к персоналу. На мой взгляд, это очень хорошо, в том числе и для сотрудников. Поскольку в этом случае работник знает, что, как ему делать и по каким показателям будут оценивать его работу.

Да, действительно, производительность и темп работы персонала выше, чем в большинстве других организаций Екатеринбурга. Но это требования, не превышающие разумного уровня и – вместе с тем – необходимые: мы ведем борьбу за лидерство в отрасли. И атмосфера «казацкой вольницы» во время такой борьбы – просто нелепа.

По поводу остальных вопросов. Видеонаблюдения за персоналом нет. Телефоны — не прослушиваются. Мониторинг электронной почты ведется, поскольку это элемент экономической безопасности концерна. Тем более предполагается, что сотрудники не ведут личную переписку на работе. Мобильными телефонами пользоваться можно, и никогда такого запрета не было. ICQ действительно запрещено, но это нормально: на работе люди должны работать, а не по «аське» переписываться.

Да, за опоздание наказываем деньгами, именно поэтому у нас опозданий практически нет. Списки проштрафившихся нигде не висят, наоборот, у нас есть Доска почета, где вывешиваются фотографии лучших сотрудников.

Чайно-кофейные пятиминутки возможны и санкционированы, более того, на каждом этаже стоят кофематы, кулеры с питьевой водой и торговые автоматы.

Выход за территорию в рабочее время тоже возможен – все мы люди, все человеки. Если у работника пропуск не предполагает свободного перемещения через проходную во время рабочего дня, то в случае необходимости руководитель подразделения подписывает увольнительную записку, по которой сотрудник выходит за пределы территории в рабочее время.

Да, личные вещи досматриваются при входе/выходе. И не потому, что кому-то интересно знать, что там лежит. Причем у работника есть возможность сдать свои вещи в камеру хранения, в этом случае досмотра не будет.

Миф № 5 «В «Калину» сложно устроиться работать». В финале многоуровневых собеседований — прохождение обязательного тестирования на детекторе лжи. Отказ от него влечет однозначный отказ в рассмотрении кандидатуры на вакантную должность.

– Да, требования высокие, как и должно быть в международной компании. Процесс подбора максимально стандартизирован. Действительно, кандидатам, претендующим на ряд должностей, предлагается пройти тестирование с использованием полиграфа (в народе – «детектор лжи»). Это должности, работа на которых связана с обеспечением безопасности концерна или с ведением контрактной деятельности (закупки, продажи, логистика). Мы считаем применение полиграфа оправданным, поскольку это позволяет обезопасить концерн от приема недобросовестных сотрудников, во-вторых, применение полиграфа не противоречит законодательству и все больше компаний берут этот инструмент себе на вооружение.

Конечно, процедура достаточно непривычная, для кого-то отчасти стрессовая. Мы отдаем себе в этом отчет, и поэтому опрос проводится в форме, не унижающей достоинство человека. Детектор лжи используется, только если кандидат дал свое согласие. В случае отказа претендента от этой процедуры решение по его кандидатуре принимается на основании всей информации о нем, а не просто по факту отказа. Вопросы, которые задают кандидату, не связаны с проверкой сведений, касающихся его частной, личной, семейной жизни.

Миф № 6 «В концерне очень высокие/низкие зарплаты». Зарплата состоит из окладной и премиальной частей, первая из которых – гарантирована и очень мала, вторая — существенная составляющая заработка, которая может быть урезана штрафами. Руководство заинтересовано штрафовать работников, чтобы сэкономить на заработной плате.

 Подход «Калины» – держать зарплаты на уровне выше среднего среди конкурентов на рынке труда. Поскольку по ряду должностей нашими соперниками являются не екатеринбургские компании, а московские или транснациональные, то соответственно и конкурировать мы должны с ними. 13

Да, действительно, зарплата состоит из гарантированной (оклад) и негарантированной (премия за результат) частей. Речь о штрафах здесь вести, наверное, не совсем корректно, поскольку премия – она на то и премия, что ее нужно заработать, и она не является гарантированной.

Руководство «Калины», как и любой другой организации, заинтересовано, чтобы сотрудники работали результативно. В данном случае уменьшение премии, или штраф выполняет очень узкую и абсолютно третьестепенную функцию – это инструмент дополнительного стимулирования персонала (причем не всего, а лишь «проблемной» его части). И уж совсем несерьезно говорить о некой «экономии» в результате политики занижения премий. Тем более что среднемесячный объем штрафов составляет менее 0,4% от общего размера фонда оплаты труда. Уж слишком ничтожная «цель» в масштабах концерна. Наши амбиции несравнимо выше и нахолятся в иной плоскости.

# О некоторых особенностях корпоративной культуры и управления персоналом в Концерне

В интервью журналисту «Секрета фирмы» в 2005 году Горяев признался в существовании некоторых проблем:

– У нас нет уникального конкурентного преимущества. Мы душим инициативу молодых сотрудников. Что впрочем, не удивительно. Чтобы идти по светлому пути было легче, Горяев написал для сотрудников десять заповедей. Так он нашел способ незримо присутствовать в жизни подчиненных. В первой Тимур Горяев отдает дань первоисточнику и призывает почитать Бога. Остальные заповеди дают «ЦУ» на каждый менеджерский день: главное – результат, а не усилия, подвиги на рабочем месте не нужны, а о потребителях косметики «Калины» сотрудники должны думать как о своих родственниках.

Как у всякой компании, которую возглавляет менеджер, увлеченный процедурами, у концерна «Калина» есть корпоративный кодекс. Там, например,

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> «Концерн, как и большинство работодателей, ощущает дефицит профессиональных кадров» утверждает в своей статье «Аттестация как способ реализации стратегии компании» Н.И. Десятник. Также было отмечено, что в концерне возникла необходимость удерживать, а также поощрять (выделять) более успешных и профессиональных работников. Особенно актуальна проблема удержания и поощрения для отделов с большим количеством сотрудников, работающих в одной должности и не имеющих возможности расти внутри компании. – http://www.kadrovik.ru/print.php?sid=103

написано: «В обществе не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчиненными и обращение с подчиненными, которое может быть отмечено другими как неделовое».

Еще в концерне издана своя синяя книга, в которой для каждого расписаны «приоритеты» — главные показатели, по которым оцениваются результаты деятельности, по два-три на человека. Работе над приоритетами предписано отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам премии лишают. За перевыполнение не хвалят, потому что ведь в «Кодексе Горяева» написано — подвиги никому не нужны. Выполняй то, что указано в инструкции, и будешь получать указанную в договоре зарплату. О всяких строгостях и говорить нечего: дресскод, за опоздание на работу — штраф, на обед — тридцать минут в отведенное тебе время.

Неудивительно, что далеко не каждый человек может получить удовлетворение, работая в такой компании. Относительно удовлетворения в компании также есть своя философия.

Любимое слово в «Калине» – удовлетворение. «Конечный результат нашей деятельности – удовлетворенные акционеры», – говорит Горяев. Чтобы добиться удовлетворенности акционеров, надо чтобы персонал хорошо работал, а для этого нужно его тоже удовлетворить. Так одна удовлетворенность становится следствием другой. На этом фронте все хорошо. «Удовлетворенность сотрудников каждый год повышается, — сообщает начальник отдела управления персоналом Елена Витковская. – Она составляет 82%. И уже готов план по дальнейшему повышению». Измеряют удовлетворенность с помощью анонимного анкетирования. У входа на предприятие ставят ящик. В анкете 13 пунктов, на каждый по два-три вопроса. Участвуют обычно около половины рабочих.

Кроме того, измерению подлежит не только то, удовлетворяет ли компания сотрудников, но и то, довольны ли коллеги друг другом. Это называется «оценка внутреннего клиента». Она влияет на карьерный рост.

Почему твой сотрудник не удовлетворяет внутреннего клиента? – спрашивает
 Тимур Горяев одного из директоров, обсуждая возможность повысить этого самого сотрудника в должности. Выясняется, что удовлетворяет, но не всегда вовремя, есть проблема со сроками.

Человек, попавший на работу в концерн, очень скоро понимает, что гонка «Калины» за Р&G – это совсем не то же самое, что гонка Apple за Microsoft. Здесь

никто не горит пламенными, но бредовыми идеями про драйв и миссию, и никакой Делл не бегает по коридорам компании с криками: «Убейте IBM!»

#### Источники информации о Концерне «Калина»

Официальный сайт ОАО «Концерн «Калина» - http://www.kalina.org/russian\_version.html

http://sf-online.ru/article.asp?OID=8592CBAF-1933-4478-BBBF-174483952E4D&magOID=7E9B27A4-6809-47E8-B437-2C95074C20BF

Информация о процедуре найма в «Калине» - http://www.upmonitor.ru/monitoring/publication/1163530810/99184/178934/print/

Десятник Н.И. Аттестация как способ реализации стратегии компании. – http://www.kadrovik.ru/print.php?sid=103

Маскаленко Л. Урожай «Калины». //Эксперт, 21 ноября 2005, № 44. – http://www.expert.ru/printissues/expert/2005/44/44ex-kalinka/print

Шесть мифов о концерне «Калина». //Деловой квартал, 10 сентября 2007,  $\mathbb{N}_{2}$  2(2).

http://www.dkvartal.ru/magazines/dkcareer/2007/n02/6\_mifov\_o\_koncerne\_ykalinay

## Приложения к кейсу.

# Russian cosmetics and perfumery industry's analysis & Strategy paradoxes of 'Kalina' OJSC

Project is realised within Master's degree programme « Strategic Management and Corporate Governance » by

Yekaterina Alexeyeva

Under the direction of Professor Gurkov Igor Borisovich

25 September, 2007

State University - Higher School of Economics

#### Context

i – muoduction	
2 – Business environment: World & Russian market	
3 – Corporate strategies in the cosmetics & perfumery manufacturing	
4 – OJSC "KALINA"	
5 – Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage	
6 – Conclusion	

Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics

#### Introduction

- First archeological evidence of cosmetic usage is found in Ancient Egypt, Ancient Greeks & Romans also used cosmetics containing mercury and lead;
- in the 1800s, make-up was used primarily by prostitutes;

Queen Victoria publicly declared: "Makeup improper, vulgar, and acceptable for use by actors, only."

Adolf Hitler told women that face painting was for clowns and not for the women of the Master Race.

- by the middle of the 20<sup>th</sup> century, cosmetics were in widespread use in nearly all societies around the world.
- of the major firms, the oldest & the largest is L'Oreal, which was founded in 1909 in Paris

Strategic Management Master's degree programm State University - Higher School of Economics Yekaterina Alexeyeva

#### **Business environment**

- International companies control more than 50% of the market;
- ➡ Fierce competition between producers of perfumes and cosmetics, multinational companies expansion;
- More than 30% belong to 8 international companies: Procter & Gamble, L'Oreal Group, Biersdorf, Colgate-Palmolive, Unilever Group, Schwarzkopf & Henkel Cometics, Oriflame, Avon and Gillette;
- → Personal care markets quantified by occasion and spending: fragrances, makeup, haircare, oral hygiene, personal hygiene and skincare;
- High product's differentiation

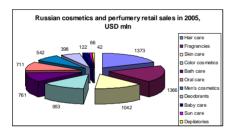
Strategic Management Master's degree programm State University - Higher School of Economics

#### Russian market

- As of 2006 the turnover of the Russian cosmetic market was estimated at approximately \$ 7.9 bln;
- Market growth is 12-13% per year (by the end of 2009 will reach \$15 bln, by 2010 full saturation of market expected) due to:
  - spread of cosmetic chains to regional markets;
  - growing level of consumption thanks to increasing of average income per individual;
  - the solvent generation becomes older and starts to spend more on anti-age cosmetics;
  - new field for producers ethnic cosmetics\*.
- The major Russian producers are: Kalina, Nevskaya cosmetics, Svoboda, Linda, Arnest, Vesna, Novaya Zarya, Mezoplast, Rokolor and Faberlic, Krasnaya Liniya;
- Short-term production cycle of goods, need for innovation in packaging, in composition every 2 years;
- More transnational companies open in Russia own manufactures is allows to lower cost prices & to truncate logistical 'shoulder';
- Products are soled both directly to dealers and to independent distributor who resell it to the retail
  enterprises, direct sales also exist (Faberlic, Oriflame, Avon for example), as well as through
  drugstores and salons of beauty.

Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics Yekaterina Alexeyeva

# Russian market: sales breakdown by products and channel of distribution



# Sale breakdown by channels of distribution:

- Specilized chains (Arbat-Prestige, L'Etoile, Ile de Beaute, Sephora, Douglas Rivoli (24,1%))
- Direct sales (21,5%)
- Retail chains (8,3%)
- Drugstore format (2,9%)
- Open market (14,6%)
- · Salons of beauty
- On-line

# Tendencies and perspectives : future development

Globalization of perfumery and cosmetics industry;

Accent for the natural products in the composition of goods;

Protection of intellectual property rights for radically new products, components or receipts;

Revelation of new niches (ethnic cosmetics as an example) and implementation of innovations;

Aggressive strategy policy of Multinationals & acquisitions of small cosmetic businesses as outcome in local markets

Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics

# Strategic genotype of Russian corporations

Theoretical concepts & paradoxes in Strategic Management

Strategic thinking	Logic	Creativity
Strategy formation	Intended course of action	Realized course of action
Strategic changes	Revolutionary	Evolutionary
Competitive strategy	Market	Resources
Corporate strategy	Quick reaction	Synergy
Network level strategy	Competition	Cooperation
Strategy context	Complying	Choice
Organizational context	Control	Chaos
International context	Globalization	Localization
Organizational purpose	Shareholder value	Value of all stakeholders

Strategic Management Master's degree programm State University - Higher School of Economics Yekaterina Alexeyeva

#### Corporate strategies in the cosmetics and perfumery market

#### **Strategies**

- Geographic expansion of Russian make-up producers (Faberlic has its distribution networks in CIS & Europe as well as Kalina operates in European markets)
- Relationship with leading International laboratories (Faberlic with Uniqema, Gattefosse, ISP, Pentapharm, Silab, Sederma, Symrise, Croda)
- $\bullet \ M\&A \ (\text{Kalina acquired a controlling stake of the German cosmetics manufacturer Dr. Scheller Cosmetics AG)} \\$
- New products and technologies (collagen)
- Russian producers vs Multinational corporations (Multinationals has aggressive strategy towards the emerging markets and
- Searching for new particular niches as the strategy of survival
- Innovations (low-cost innovations through the research of customers preferences\*)
- Preservation of market share by "Raising" of brand and growth of advertising budgets and increase of customer's loyalty (Kalina, for example)

Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics

# Russian cosmetics and perfumes industry's profile

Rational thinking	Creative thinking
Planning	Incrementalizm
Fast change	Constantly changes
Reacting to external events	Proactively shaping the business
Set of businesses	Core competencies
Discreted organization	Integrated organization
Industry's evolution	Industry's creation
Organizational leadership	Organizational dynamics
Global convergence	International diversity
Shareholder value	Stakeholder value

Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics Yekaterina Alexeyeva

#### **OJSC "KALINA"**



- is one of the largest manufacturers of perfumes and cosmetic products in Russia.
- the range of goods has more than 300 products and includes perfumes, cosmetics for face and body, shampoos, conditioners, masks for hair, makeup, toothpastes, soap, washing powders and household chemical goods.
- the most famous brands include:
  cosmetic series "Black Pearls", "Clean Line", "MIA", "Little Fairy", "100 recipes of beauty", "Velvet hands", toothpastes "32 Norma" and "Forest Balsam", perfume "Angelika Varum", etc.

Concern's sales steadily increase.

Index	2005	2006	% of growth
Sales	6,339,138	7,165,884	13 %
Gross profit	2,975,240	3,486,880	17 %

- The main share in the sales is taken by the skin care products (46.72 %), oral care products (12.69 %) and hair care products (13.44 %)
- Company has the widest distribution network, which includes all regions of Russia and CIS, its own research and production center whose experts develop new products and technologies also
- Shares OJSC Concern "KALINA" are listed on the stock exchanges RTS and MICEX

Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics

### OJSC "KALINA"

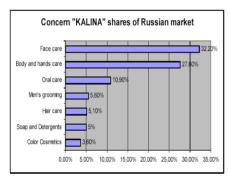
- The key factors of the company's competitivness.
- Geographic expansion (moving into the international markets) is based upon acquisition and establishing new brands\*;
- Strategy of discount pricing;
- Strategy of expanding the market share at the expanse of increasing customers demand in the current markets as well as at the expanse of entering new market segments\*\*;
- Position as an effective manufacturer, especially in the sphere of purchases of package and raw materials as well as concerning expenses for advertising and marketing;
- Excessive tension of managerial, production and financial resources
- \* Kalina International SA (Switzerland, a new subsidiary was established to manage the process of integration with Dr. Scheller Cosmetics AG and fulfill company's strategic plans of M&A in Europe), as of August 2007 it owns a controlling stake of the German cosmetics manufacturer Dr. Scheller Cosmetics AG.
- \*\* Kalina plans to launch the beauty centers chain under the brand name "Dr. Scheller Beauty Center"

Strategic Management Master's degree programme

Yekaterina Alexeyeva

#### OJSC "KALINA"

Concern 'Kalina' share in the Russian markets as of end of 2006



Source: ACNielsen November-December (item share) 2006 (color cosmetics data relates Moscow and Moscow region only), expert evaluation of brand managers of OJSC Concern "Kalina".

 $Stock\ price\ development,\ USD\ per\ share$ 

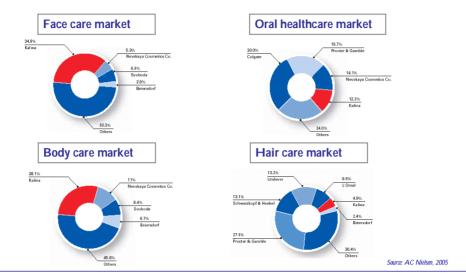


#### Rating:

According to Standard & Poor's Kalina's longterm corporate credit rating is "ruA-", which is characterized by REASONABLY HIGH capacity to duly and timely service its debt in comparison to other lower-rated Russian obligors.

Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics

# Kalina's market share of major players in different sectors



Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics

Yekaterina Alexeyeva

# Company's profile (1)

Rational thinking/ Creative thinking	Making decisions by top-managers rationally; Strong financial management: disposal of non-specialized assets (sales of manufactures in Omsk & packaging company "NovoPlast" in Saint –Petersburg)
Planning / Incrementalizm	Efficient planning of the geographical expansion into the European markets (acquisition with the German cosmetics manufacturer Dr. Scheller Cosmetics AG and transfer of the production capacities in Yekaterinburg in order to decrease the cost price); exportation to CIS and Europe due to the German distribution channel; Strong risk management
Fast change/ Constantly changes	Continuous improving of products to the customers demand; Tries to be revolutionary organization as the company has its own research center in Yekaterinburg which put on the market 80 novelties (acquire right skill/right cost resources to drive the innovations)
Reacting to external events/ Proactively shaping the business	Adaptation to the market & customers demands; Market position: low-price product & high quality as well as international products; Diversification of supplies in order of being independant from them*
Set of businesses/ Core competencies	Optimization of cash flows (long term loans from banks); Capitals allocation between the strategic business units ( Accent to the development of strong brand); company operates on the mass consumer goods Authoritative recourse bases on the retaliation with EBRD which bought 30%

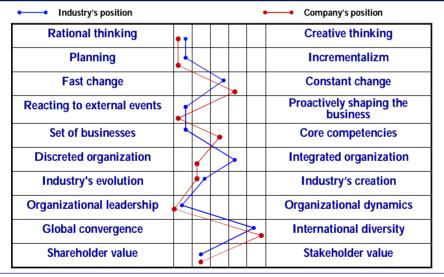
Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics

# Company's profile (2)

Discreted organization/ Integrated organization	The business of the company based on the strong distribution channels There is no boundaries of this chains "Competition through competition" Interactions between the intragroup companies
Industry's evolution / Industry's creation	Compliance to the market demands is the firms success The company follows the "market's rules" of the game Industry changes depend on the customers' preferences
Organizational leadership/ Organizational dynamics	Company distributes almost 99% of its production through 207 independent dealers operating all over Russia and CIS. None of dealers take more than 3% of total sales. Leader manages the market rules and behaviour of players
Global convergence/ International diversity	Localization through the globalization Preservation of wide variety of different products Variable organization's structure (global chain)
Shareholder value/Stakeholder value	Key successful performance factors are the financial results of the company: profitability margins, growth of market share price, increase of revenues Relationship with customers as an instrument of making profits

Strategic Management Master's degree programme State University - Higher School of Economics Yekaterina Alexeyeva

# Comparison of company's & industry's profiles



Strategic Management Master's degree programm State University - Higher School of Economics

## 8. Литература

*Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002.

*Герчиков В.И.* Функции и структура службы управления персоналом. – М.: ГУ-ВШЭ, 2005.

*Горбатовская О., Бойченко Е.* HR-менеджмент – стратегический подход. //www.hrd.com.ua/site/OK/best\_articles/2?PHPSESSID=cc6122947b781e4c04141b0728c 7908f

*Гурков И.Б.* Место российского менеджмента в модели Брьюстера-Ларсена // Кадровый клуб. 2000. № 12.

Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. – М.: Теис, 2004.

*Гурков И.*, *Авраамова Е.*, *Тубалов В*. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы (по результатам широкомасштабного опроса руководителей промышленных предприятий) // ЭКО. 2004. № 5.

*Гурков И.Б.* Воздействие интегрированных структур управления на инновационное развитие российских предприятий: попытка эмпирического анализа // Российский журнал менеджмента. Т. 3. 2005. № 4.

Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М., 1993.

Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002.

*Маслов В*. О стратегическом управлении персоналом //Проблемы теории и практики управления, 2002.

Миниберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

*Московская* A.A. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 3. С. 111-117.

Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. В.И. Кабалиной. – М.: ИСИТО, 2005.

Российская промышленность: институциональное развитие. / Под ред. Т.Г. Долгопятовой. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. Вып. 1.

Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб.: Питер, 2001.

Становление трудовых отношений в постсоветской России / Под ред. Дж. ДеБарделебен, С. Климова, М. Ядова. – М.: Академический Проект, 2004.

Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики. – Женева: Международная организация труда, 2006.

Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М., 1998.

Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 1997.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.

*Чижов Н.А.* Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000.

*Barton R.*, *Obel B.* Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit. Springer, 2003.

Boxall P., Purcell J. Strategy and human resource management. Basingstoke [etc.]: Palgrave Macmillan. 2003.

Brewster C., Larsen H.H. Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries. International Journal of Human Resource Management. 1993. № 3(3), p. 409-434.

Bowman C., Faulkner D. Competitive and Corporate Strategy. London: Irwin, 1997.

*Brown J.D.*, *Earle J.S.* Gross job flows in Russian industry before and after reform: has destruction become more creative? London: Centre for Economic Policy Research. Discussion paper series, 2001. № 2951.

*Brown J.D., Earle J.S.* The reallocation of workers and jobs in Russian industry: new evidence on measures and determinants. London: Centre for Economic Policy Research. Discussion papers. 2002. № 3663.

*Burke E.M.* Managing a Company in an Activist World: The Leadership Challenge of Corporate Citizenship. Praeger Publishers. 2005.

*Clarke S.* Management and industry in Russia: formal and informal relations in the period of transition. Aldershot, Hants, England; Brookfield, Vermont: Edward Elgar, 1995.

Clarke S. Conflict and change in the Russian industrial enterprise. Cheltenham, UK [etc.]: Elgar, 1996a.

*Clarke S.* The Russian enterprise in transition: case studies. Cheltenham [etc.]: Elgar, 1996b.

Collis D.J., Montgomery C.A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harverd Business Review, July-August 1995.

Community Relations: Unleashing the Power of Corporate Citizenship. Amer Productivity Center. 1998.

- Conway N., Briner R.B. Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.
  - Elsik W. Strategisches Personalmanagement. Munchen u.a. 1992.
- *Friebel G.*, *Guriev S.* Why Russian workers do not move: attachment of workers through in-kind payments. Centre for Economic Policy Research. Discussion paper series, 2000. № 2368.
- *Grant R.M.* The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review. Spring 1991.
- Grosfeld I. et al. Dynamism and inertia on the Russian labour market: a model of segmentation. Centre for Economic Policy Research. Discussion papers. 1999. № 2224.
- Hamel G., Prahalad C.K. Strategy as stretch and leverage, Harvard Business Review, 1993. March April. № 71(2). P. 75-84.
- *Marchington M.*, *Wilkinson A.* Core Personnel and Development, Institute of Personnel and Developmant. London, 1996.
- McIntosh M., Leipziger D., Jones K., Coleman G. Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies. Prentice Hall. 1998.
- *Miles R.E.*, *Snow C.C.* Organizational Strategy: Structure and process. McGraw-Hill, New York, 1978.
- *Moers L.* Determinants of enterprise restructuring in transition: description of a survey in Russian industry. Amsterdam [etc.]: Tinbergen Institute. Discussion paper, 2000, TI 2000-026/2.
  - *Porter M.E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free press, 1980.
- *Porter M.E.* Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York, 1985.
- *Post J.E., Lawrence A.T., Weber J.* Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy and Ethics. 2001.
  - *Prahalad C.K.*, *Hamel G*. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. May/June 1990.
- Rousseau D. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Sage, 1996.
- Schuler R.S., Jackson S.E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, 1987. № 1(3). P. 207-219.
- Schuler R.S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business // Organizational Dynamics. 1992. № 21 (1).

- Stalk G., Evans P., Schulman L.E. Competing of Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, March/April 1992.
- Standing G. Russian unemployment and enterprise restructuring: reviving dead souls. Basingstoke [etc]: Macmillan Press. New York: St. Martin's Press, 1996.
- Storey J., Sisson K. Managing Human Resource and Industrial Relations. Open University Press, Buckingham, 1993.
- Stuting H.J. Change management in transition economies: integrating corporate strategy, structure and culture. Palgrave, 2003.
- *Tichy N.M.*, *Fombrun C.J.*, *Devanna M.F.* Strategic Human Resource Management. Sloan Management Review, 1982. № 23 (2). P. 47-61.
  - Wernefelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. April/June 1984.
- Wright P.M., McMahan G.C. Theoretical perspectives for SHRM // Journal of Management. 1992. № 18 (2).
- Wright P., Pringle C., Kroll M. Strategic Management Text and Cases. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon. 1992.