

О СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

ВЛАДИМИР МАСЛОВ – кандидат экономических наук, доцент Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, член правления Международной ассоциации менеджмента. (Вена)

- **Эффективное управление персоналом сдерживает кадровая работа, которая на предприятиях строится как чисто административная и ограничивается решением оперативных задач**
- **Предпосылкой формирования стратегического менеджмента является развитие нравственного предпринимательства как основы нового технологического уклада**
- **Персонал надо рассматривать не как издержки, которые надо сокращать, а как важнейший ресурс фирмы, которым надо грамотно управлять**

В 90-х годах XX в. в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом — объектом становятся нелюди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение.

Фактически происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы, повышается статус работников кадровых служб. Руководители последних во многих корпорациях входят в состав правления и даже совета директоров.

В современном производстве особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом, позволяющему получить синергический эффект, но при соблюдении определенных условий. Под влиянием третьей промышленной революции зарождается новое общество, основу которого закладывают интеллект, информация и интерес. В этом обществе не труд в своей непосредственной форме, а разум, наука как непосредственная производительная сила становятся главным источником

общественных богатств.

Однако за рубежом (в теории и практике) осмысление стратегии управления персоналом пока находится (по признанию самих западных ученых) в зародышевом состоянии. Это относится и к России, где еще в 80-х годах вообще не было даже такой терминологии. Чтобы внедрить в практику новые принципы, необходим переход от отделов кадров сразу к отделам стратегического управления человеческими ресурсами, минуя отдел управления персоналом. При благоприятных условиях это будет рынок в будущее, причем произойдет он раньше, чем в странах Запада, сравнительно недавно на всех фирмах создавших отделы управления персоналом, и отказаться от них (в силу инерции) будет весьма болезненно. Стратегия опережения всегда более выигрышна, стратегия догоняющая.

Сущность стратегического управления персоналом

В России лишь в 90-е годы получает признание подход к управлению персоналом как самостоятельной профессиональной деятельности, и в конце этого десятилетия начинается его дальнейшая трансформация в управление человеческими ресурсами.

Столь быстрая эволюция кадровой работы связана, прежде всего с изменением роли и места персонала в деловой организации. Вместо отношений "начальники — подчиненные" постепенно формируются отношения единого коллектива, основанные не на приказе и контроле, а на доверии и поддержке. Вводится стиль управления XXI в. — партиципативно - кооперативный, или "соучаствующий". Работники все шире вовлекаются в обсуждение и решение проблем организации, руководители стремятся распутывать вопросы не вместо подчиненных, а вместе с ними. При этом фирмы предпочитают избавляться от людей, которые либо строят заманчивые планы, не подкрепляя их делами, либо пытаются повысить эффективность любой ценой, не думая о затратах и возможных последствиях, либо трудятся в рамках предписаний, не проявляя инициативы. Выше ценятся сотрудники, у которых холодная голова, горячее сердце и деятельные руки. Швейцарский профессор М. Хильб называет их "гуманистическими сотрудниками".

В настоящее время меняется парадигма управления, о чем свидетельствует становление стратегического управления человеческими ресурсами. В дальнейшем тексте понятия "персонал" и "человеческие ресурсы" употребляются как синонимы.

Зарубежный опыт теории и практики менеджмента показывает, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности большинства компаний.

В целом необходимость изменения сложившейся в России и странах Запада парадигмы управления обусловлена общими и некоторыми специфическими факторами. Прежде всего, речь идет о недостатках практики, а также несоответствии теории новым реалиям.

Недостатки практики управления персоналом

Анализ эмпирических исследований, проведенных в России и странах Запада, позволяет выделить следующие главные просчеты в управлении персоналом:

- слабая ориентация на формирование имиджа работников предприятия. Обезличивание ведет к демотивации, поскольку в последние десятилетия постоянно растет уровень притязаний большинства работников;
- неадекватная горизонтальная интеграция важнейших функций управления, таких как набор, оценка, вознаграждение и развитие сотрудников. Менеджеры выполняют эти функции вне единого комплексного подхода к персоналу (в России) или плохо учитывают их взаимосвязь (в странах Запада);
- недостаточное вовлечение линейных руководителей и сотрудников в разработку и реализацию концепций управления;
- неадекватная оценка успехов, что гасит инициативу специалистов по кадровым вопросам. Службы управления персоналом заинтересованы в минимизации рисков при поиске новых подходов в работе, максимизации покорности воле начальника (работодателя);
- игнорирование изменений в ценностных ориентациях людей, безучастное отношение к целям деятельности различных групп и средствам их достижения. В любом обществе можно выделить три основные цели, которые определяют деятельность человека — материальное благополучие, власть, слава; творчество, знания; духовный рост.

Средства достижения названных целей можно разбить также на три группы: любые, в том числе криминальные; законные (в рамках юридических норм): отвечающие религиозным нормам.

Соотношение между целями и средствами представлено в табл. 1.

Таблица 1

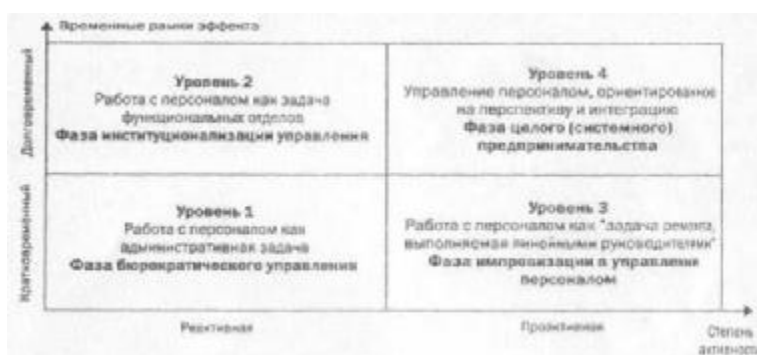
Матрица целей - средств (Россия 90-х годов), %

Цель	Средстве		
	Любые	законные	в рамках религиозных норм
Материальное благополучие, власть, слава	25	45	5
Творчество, знания	5	5	5
Духовный рост	0	5	5

В первой колонке использованы данные официальной статистики, в соответствии с которыми криминальный слой составляет в России примерно 15% населения. Поскольку реальная преступность почти вдвое выше официально зарегистрированной, получается, что число лиц, использующих все (в том числе криминальные) средства для достижения своих целей, составляет примерно 30%.

Крупным просчетом практики является слабое распространение управления персоналом, ориентированного на перспективу и интеграцию.

Можно в этой связи говорить о четырех различных уровнях развития практики управления персоналом, что и представлено в виде схемы с учетом эффективности работы сотрудников и степени их активности.



Уровни развития управления персоналом

Уровень I ограничивается решением оперативных задач.

Уровень 2 показывает, что ответственные за управление персоналом в соответствии с распоряжением администрации предприятия,

но без привлечения линейных руководителей пытаются применить отдельные

изолированные методы воздействия, рассчитанные на долгосрочную перспективу.

Уровень 3 иллюстрирует, что линейные руководители в порядке профилактики берут кадровые вопросы в свои руки и самостоятельно, импровизируя, решают их как "ремонтные задачи на линии".

Уровень 4 объясняет, что ответственные за управление персоналом в качестве стратегических партнеров и членов руководящей команды предприятия совместно с линейными руководителями и при участии сотрудников предприятия развивают, реализуют и контролируют концепцию, ориентированную на достижение долгосрочных целей. Это содействует выполнению планов предприятия и интеграции важнейших функций управления персоналом.

Очень редко практика превышает третий уровень, когда работа с персоналом является задачей линейных руководителей по исправлению недостатков.

Только четвертый, высший уровень развития практики управления персоналом позволяет преодолеть отмеченные выше недостатки. Но целостный, системный подход к этому вопросу встречается крайне редко.

Большие различия в подходах к управлению персоналом наблюдаются даже внутри ЕС, между странами объединенной Европы. Если взять два критерия — уровень стратегической ориентации и степень децентрализации принятия решений, то можно выделить четыре группы стран по господствующему в них подходу.

Исследования, проведенные в 10 западноевропейских странах, свидетельствуют о следующем.

- В Италии, Великобритании и Германии чаще встречается механистически легализованный подход. Центральные кадровые службы занимаются преимущественно решением оперативных задач, связанных с управлением персоналом. Делается это по распоряжению дирекции, без широкого привлечения линейных руководителей.

- Во Франции, Испании и Норвегии чаще применяется стратегический подход со стороны централизованной службы по работе с кадрами.

- В Голландии и Дании реализуется преимущественно так называемая децентрализованная нескоординированная политика. Важнейшие кадровые вопросы решаются линейными руководителями, причем часто в условиях, когда отсутствует единая стратегия предприятия.

- В Швеции и Швейцарии заметно стремление к интеграционному способу

действий. Кадровая политика основывается на далеко идущих прогнозах и с максимальной децентрализацией непосредственно линейными руководителями.

Что касается неевропейских стран, то ведущими представителями интегрированного подхода являются Канада и Япония.

Отмеченные недостатки присущи практике управления персоналом на предприятиях России, где в большинстве случаев кадровая работа рассматривается как чисто административная и ограничивается решением оперативных задач. Во многом это обусловлено тем, что новые службы управления персоналом работают по-старому, на базе традиционных структур плановой экономики (отделов кадров, организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности).

Переход к рыночным отношениям предполагает отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия. Необходима трансформация приоритетов ценностей, суть которой можно выразить словами "главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции".

Недостатки теорий управления персоналом

В 80-х годах ушедшего столетия стало ясно, что управляющие многих фирм перестали успешно справляться с нарастающими трудностями. Ведущие исследователи проблем менеджмента обратили внимание на кризис сложившихся к тому времени многочисленных теорий управления, в том числе концепций управления персоналом. Известный американский специалист в области менеджмента П.Друкер отмечает, что конкретные "условия, в которых действует менеджер, настолько разнообразны, что современные теории менеджмента оказались неудовлетворительными с точки зрения практиков, ищущих в теории практическое руководство"¹.

Исследование проблем управления персоналом и в дальнейшем не было достаточно глубоким. С одной стороны, имелись концепции, не опирающиеся на эмпирические данные, а с другой — накапливающийся эмпирический материал не подвергался теоретическому осмыслению. Из-за узкой специализации, господствующей в науке, ученые не могли исследовать проблему управления персоналом комплексно, с учетом различных факторов, в том числе межкультурных различий.

Можно выделить четыре основных недостатка современных теорий управления персоналом: большинство концепций не учитывает различий условий, в которых

применяются эти теории; все подходы, как правило, односторонне ориентированы на интересы высших руководителей, пренебрегая интересами других групп сотрудников; преобладают механистические концепции стратегического планирования; проблемы рассматриваются только с точки зрения собственников предприятий. Интересы других социальных групп, а также окружающая среда фактически игнорируются.

Такое положение послужило толчком к разработке новых подходов к управлению фирмой и особенно персоналом ведущими теоретиками менеджмента Р.Уотерненом, Т.Питерсом, И.Ансоффом, П.Друкером, М.Хильбом, Ф.Хайзе и другими американскими и европейскими учеными. В России большой вклад в разработку новых концепций управления персоналом внесли прежде всего ученые МГУ имени М.В.Ломоносова, Российской академии государственной службы при Президенте РФ, Государственного университета управления и Российской экономической академии имени Г.В.Плеханова.

Ученые выделили три основных подхода — экономический, органический и гуманистический, в рамках которых развивались четыре концепции управления персоналом. Принципиальное различие между ними заключается в оценке роли человека на предприятии и в понимании природы организации.

Экономический подход нашел отражение в тейлоризме (конец XIX в. - начало XX в.). Смысл его в том, что человек рассматривается как объект управления, причем главный интерес представляет его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой. Организации же отводится роль механизма: ее функции должны выполняться алгоритмически, эффективно, надежно и предсказуемо.

Органический подход предполагает особый интерес к человеку, расширяя само понятие управления персоналом, выводя его за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающейся и распространилась на поиск и подбор сотрудников, планирование карьеры, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

В рамках органического подхода сложились концепции управления персоналом (в США и Франции под этим часто понимается оперативное управление) и человеческими ресурсам (или стратегическая работа с персоналом). Ряд европейских авторов отождествляет и то, и другое, полагая, что речь идет о совокупности целей, стратегий и инструментов, которые влияют на поведение руководителей и сотрудников.

Изменилось и понимание организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде, Отсюда особое внимание к экологии внутри- и меж организационных взаимодействий.

Гуманистический подход начал развиваться в 90-е годы XX в. в различных странах мира, являясь наиболее радикальной попыткой преодолеть обострившийся кризис управления фирмой и персоналом. Новый подход исходит из концепции управления человеком (а не только работником!) и представления об организации как культурном феномене. Если экономический и органический подходы подчеркивают структурную сторону организации, то гуманистический (его можно назвать также организационно-культурным) показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.п. При этом разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

Суть новой парадигмы заключается в отходе от технократического мышления, основанного на рационализме, т.е. от установок на достижение успеха фирмы прежде всего за счет рациональной организации производства. снижения издержек, развития специализации и других традиционных мер. Основным является переход к менеджменту, направленному на будущее, утверждение приоритетной ориентации на стратегическое управление. При этом объектом управленческой деятельности становятся организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п.

Безусловный интерес представляет точка зрения немецких авторов, отличающаяся от вышеприведенного определения сути новой управленческой парадигмы, Г.Вэхтер (Германия) отмечает три новых момента:

- управление персоналом должно осуществляться исходя из стратегических задач фирмы, а не быть лишь действием, реагирующим на возникающие проблемы;
- человек — ценнейший ресурс предприятия, а не только неизбежный фактор затрат (отсюда само понятие "управление человеческими ресурсами" вместо "управление персоналом");
- функции, связанные с управлением персоналом, необходимо рассматривать как основные задачи менеджмента, а не как функции специализированных отделов. (Речь идет о передаче политики в сфере персонала на верхний уровень менеджмента.)

Данная точка зрения представляет особый интерес. Следовало бы добавить, что но-

вая управленческая парадигма призвана также учитывать растущее влияние глобализации, а следовательно, межкультурных аспектов менеджмента².

Понятие стратегического управления персоналом

Необходимость изменения общей парадигмы управления персоналом позволяет сделать вывод, что решение важнейших задач кадровой политики (отбор, подготовка работников, оплата труда) в современных условиях невозможно в рамках традиционных представлений. Концепция стратегического менеджмента персонала предполагает управление коллективом предприятия, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации.

Стратегический менеджмент персонала — это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. В рамках нового подхода к управлению организации, функционирующие в различных сферах жизнедеятельности, получают огромные преимущества в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени.

Стратегический менеджмент - не только разработка программы развития, но и принятие и выполнение решений, рассчитанных на перспективу. Это также комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики роста, своевременность действий, предвидение, анализ последствий управляющих действий и инноваций.

Сущность стратегического менеджмента персонала заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- где сейчас находится организация и ее персонал;
- в каком направлении, по мнению высшего, руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;
- как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи фирмы в будущем.

Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни предпочтение отдается, открыто сформулированной политике. Стратегия должна быть делом не только

руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы стать реальной и эффективной.

В противовес подходу, при котором персонал рассматривается как издержки, которые надо сокращать, утверждается подход, в соответствии с которым персонал представляет важнейший ресурс фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для развития, вкладывать в него средства (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика двух подходов к понятию персонала

Персонал - издержки	Персонал-ресурс
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + Результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Исходя из долгосрочных целей фирмы формируется политика в отношении найма персонала, его оценки, вознаграждения, развития и мотивации труда.

При этом учитываются внутренние и внешние факторы функционирования фирмы. К первым обычно относят цели, стиль работы, характер решаемых задач, отношения между людьми в группах, стиль и опыт руководителя. Вторые факторы объединяют профсоюзы, правительственное регулирование и законодательство, экономические условия (в том числе конкуренция), структурный состав рабочей силы в стране, местоположение предприятия.

Перспективы развития экономики в целом и отдельных предприятий в частности зависят от характера преобразований на макроэкономическом уровне. Здесь наиболее вероятен один из двух сценариев развития.

Сценарий 1. Экономические реформы в России, начатые в 90-х годах, будут продолжены в либеральном духе, что приведет к дальнейшему сокращению производства и зависимости страны от импорта. В этих условиях возрастает опасность

тоталитаризма, создаются предпосылки для роста насилия в стране, что отразится и на характере управления экономикой и отдельными предприятиями.

В деловом мире утвердят господство предприниматели, тесно связанные с коррумпированными чиновниками всех уровней. В этом случае стратегия управления персоналом будет осуществляться жесткими, тоталитарными методами, а работники предприятия превратятся в бесправных работа получателей. Это было бы очень нежелательным вариантом.

Сценарий 2. Формируется когорта предпринимателей, знающих и умеющих выработать эффективную стратегию предприятий, конкурентоспособных в условиях глобального рынка. Они укрепляют свои позиции в малом и среднем бизнесе, соблюдая кодекс предпринимательской этики. Постепенно появляется нравственное предпринимательство. Оно должно включать следующие постулаты: признание самоценности человеческой жизни, отношение к каждой личности как к суверену; неукоснительное соблюдение общечеловеческих нравственных норм, незыблемость демократических прав и свобод, в том числе и широких прав работников предприятия в обсуждении как повседневных, так и стратегических задач, а также реального участия персонала в управлении производством; постоянное стремление к овладению научными знаниями, совершенствованию умений как лично менеджерами, так и работниками предприятия (реализация принципа непрерывности обучения); вера в людей и в себя, жизненный оптимизм, потребность в благотворительности.

Нравственное предпринимательство предполагает новые критерии эффективности, которые учитывают влияние предпринимательской деятельности, как на отдельного работника, так и на окружающую среду и общество.

Сценарий 2 открывает хорошие перспективы для развития стратегического управления персоналом на предприятиях России, что закладывает основу для появления технологического уклада, который формируется на базе третьей промышленной революции и является адекватным ответом вызову информационного общества.