

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

А.Ю. Коньшунова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Strategy is considered to be the central element of strategic personnel management conception. Personnel management strategy has its own peculiarities in formulation, principles, features and it can be classified on different basis.

Стратегическое управление персоналом как вид управленческой деятельности, ориентированный на обеспечение достижения организационных целей, при котором осуществляется гибкое регулирование и своевременные изменения в деятельности по управлению персоналом в зависимости от степени динамичности среды, становится неотъемлемым компонентом деятельности организаций в динамичных условиях их функционирования.

Сущность стратегического управления персоналом в общем виде составляют разработка стратегии его перспективного развития, ее реализация и постоянная адаптация к изменяющимся условиям динамичной среды. Мы определяем стратегию управления персоналом как комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии и достижения целей управления персоналом.

Эффективная стратегия управления персоналом должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа: правильно выбранные долгосрочные цели управления персоналом, глубокое понимание влияния факторов среды управления персоналом, реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия в области управления персоналом.

При анализе данной проблемы многие исследователи считают необходимым различать уровни формулирования стратегии управления персоналом. Например, Ю.Г. Одегов и Л.В. Карташова [2, с. 20] выделяют национальный уровень разработки и реализации стратегии, уровень организации, уровень подразделения предприятия и уровень отдельного работника; М. Пул и М. Уорнер [3, с. 187] описывают также международный уровень. Мы ограничиваемся внутриорганизационным управлением персоналом, поэтому не рассматриваем национальный, региональный и мировой уровни. На наш взгляд, стратегия управления персоналом может и должна разрабатываться только на уровне организации в целом; для подразделений организации на основе сформулированной стратегии управления персоналом определяются стратегические планы, которые детализируются в задания для конкретных подразделений и работников. Под подразделениями мы понимаем как отделы и службы внутри организации, так и стратегические бизнес-единицы для диверсифицированных корпораций.

Некоторые авторы отмечают, что на практике в России многие менеджеры успешно действуют на основании интуитивной стратегии управления персоналом, которая заменяет им формальное планирование. Стратегия как официально утвержденный и оформленный план достижения целей объективно востребуется жизнью на этапе достижения системой управления персоналом определенного уровня развития, когда начинают формально описываться бизнес-процессы, внедряются регламенты и процедуры. Разделы стратегии управления персоналом как документа могут быть различными в зависимости от особенностей организации, квалификации составителей. Для конкретных кадровых мероприятий стратегия управления персоналом определяет такие основные параметры, как приоритетность (на основе критерия соответствия целям), временной интервал и поэтапность реализации, соотношение собственной деятельности и внешних привлекаемых ресурсов, ресурсное обеспечение [2, с. 29–30].

Стратегия управления персоналом имеет свои специфические отличительные черты, основными из которых мы называем следующие:

1. Формулирование стратегии управления персоналом есть, с одной стороны, непрерывный, с другой – нерегулярный процесс. Необходимость в уточнении стратегии возникает чаще всего в случаях появления кризисов, новых идей, возможностей и управленческих инициатив.

2. При формулировании стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются в ходе ее реализации, используется нечеткая и неточная информация о различных стратегических альтернативах.

3. Стратегия управления персоналом находится в тесной взаимосвязи с выбранными стратегическими целями управления персоналом. Так, стратегия, оправданная при одном наборе целей не будет являться таковой, если цели изменятся.

Стратегия управления персоналом тесно связана с общеорганизационной стратегией. Их неразрывную связь подчеркивают многие ученые: Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, С.В. Шекшня, Е.В. Маслов, В.И. Маслов, А.П. Егоршин, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Э.А. Уткин, И. Прокопенко, Д.А. Аширов и др. Как правило, выделяют два возможных варианта взаимосвязи стратегии организации и стратегии управления персоналом. При первом, широко распространенном варианте стратегия управления персоналом понимается как зависимая производная от стратегии предприятия в целом. Менеджеры по управлению персоналом должны приспосабливаться к действиям руководства организации, продиктованным интересами организационной стратегии. Второй вариант подразумевает, что стратегия предприятия и стратегия управления персоналом развиваются параллельно и закрепляются как единое целое. Это предусматривает вовлечение менеджеров по управлению персоналом в решение общестратегических задач, а также наличие у них высокой степени компетентности, благодаря которой они могут рассматривать сферу персонала с точки зрения перспективы развития всей организации и вносить собственный вклад в разработку общей стратегии. Теоретически возможен также изолированный подход к формированию стратегии управления персоналом, когда она разрабатывается как самостоятельный план действий отдельно от общей стратегии [1, с. 67]. Такой подход характеризует понятие «управление персоналом» как сферу интересов исключительно специалистов по кадровым вопросам. Варианты взаимосвязи стратегий приведены ниже.



Варианты взаимосвязи общеорганизационной стратегии и стратегии управления персоналом

Определив понятие и основные характеристики стратегии управления персоналом, перейдем к рассмотрению видов этих стратегий. Вопросу классификации стратегий управления персоналом посвящали свои работы В.И. Маслов, В.С. Половинко, А.Т. Зуб, В.Р. Веснин, Н.А. Хорошильцева, М. Армстонг, Р. Марр, Г. Шмидт и другие российские и зарубежные ученые. Каждый из них разрабатывал классификацию кадровых стратегий в рамках интересующей его предметной области исследования. Настоящая статья представляет собой попытку обобщить и упорядочить различные классификации видов стратегии управления персоналом организации.

1. В зависимости от объекта:

- децентрализованная – учитывающая специфику условий деятельности для крупных многопрофильных фирм, подразделения которых функционируют в различных природно-климатических, экономических, демографических и т. п. условиях;
- централизованная – для небольших, узкоспециализированных организаций с однородным составом персонала.

2. По способу реагирования на изменения среды:

- внутренняя – система управления персоналом реагирует приспособлением к изменениям организации и среды;
- внешняя – система управления персоналом пытается изменить среду так, чтобы она лучше соответствовала возможностям системы и организации в целом.

3. С точки зрения выбора стратегии:

- инновационная – характеризуется наличием у персонала склонностью к инновациям и возможностью реализации нововведений во всех сферах деятельности организации;
- ориентированная на улучшение качества – предполагает активное вовлечение персонала в

решение проблем, например, посредством организации «кружков качества»;

- стратегия сокращения издержек производства – направлена на оптимизацию численности персонала, предполагает поощрение экономии издержек производства.

4. В зависимости от типа общей стратегии организации:

- соответствующая стратегии предпринимательства,
- соответствующая стратегии динамического роста,
- соответствующая стратегии прибыльности,
- соответствующая стратегии ликвидации,
- соответствующая стратегии резкого изменения курса.

5. В зависимости от базы стратегии:

- базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания,
- базирующаяся на условиях, в которых функционирует компания,
- движимая амбициями.

6. В зависимости от стадии развития организации:

- стратегия на стадии рождения,
- стратегия на стадии роста,
- стратегия на стадии зрелости,
- стратегия на стадии сокращения и реорганизация или ликвидация.

7. В зависимости от механизма разработки и формализации:

- интуитивная (низкая степень формализации процесса, единоличный стиль управления),
- авторитарная (высокая степень формализации процесса, единоличный стиль управления),
- классическая (высокая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления),
- спонтанная (низкая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления).

8. По характеру:

- реальная,
- провозглашаемая.

9. В зависимости от определяющих условий внешней среды:

- определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов;
- определяемая изменениями в технологии, организационной структуре предприятия;
- определяемая финансово-экономическим состоянием предприятия (ситуация банкротства);
- определяемая уровнем рыночных отношений во внутрифирменных и внешних связях предприятия (стратегия маркетинга персонала).

10. В зависимости от целей и средств:

- стратегия инвестирования – большая гибкость и приспособляемость работников, возлагаемые функции широки и четко не сформулированы; инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности;

- стратегия стимулирования – поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, четкая связь между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты;

- стратегия вовлеченности – значительная доля высококвалифицированных сотрудников, постоянное развитие и стимулирование творчества и инициативы, работа в командах на основе самоконтроля, высокая преданность сотрудников организации.

В литературе, посвященной стратегическому управлению, встречаются подходы к классификации стратегий управления персоналом, которые мы считаем неправомерными. Так, ряд авторов в зависимости от целевой группы выделяют стратегии в отношении руководящих работников, специалистов, производственных рабочих (В.И. Маслов, Р. Марр, Г. Шмидт и др.). Другие рассматривают стратегию управления персоналом как одну из функциональных стратегий, которая далее конкретизируется в операционных стратегиях, например стратегия отбора, обучения и т. д. (А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Л.А. Журавлева, Н. Туленков и др.). Мы считаем более корректным использование термина «перспективный план» по отношению к деятельности в области отбора, обучения, оплаты труда и т. п., описываемой в разрезе различных категорий персонала.

Еще одна классификация стратегий управления персоналом, с которой мы не можем согласиться, разделяет кадровые стратегии на тейлоровскую (при которой отдается предпочтение менее квалифицированным, но более работоспособным работникам, происходит приспособление численности персонала к объему сбыта, дробление работ до простейших, отсутствуют вложения в обучение, а основной инструмент стимулирования – денежное вознаграждение), интегрированную (стратегия

управления персоналом по типу «У» в теории Мак-Грегора) и японскую (предполагающую пожизненный найм, активное вовлечение в процесс планирования и принятия решений, повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала, высокая степень самоуправления и личной ответственности при различных формах групповой работы, большое внимание уделяется фактору старшинства при продвижении по службе и увеличении заработной платы). На наш взгляд, это не виды стратегий управления персоналом, а общеприкладные принципы, закладываемые в политику управления персоналом.

Таким образом, предложенная нами классификация видов стратегий хотя и может быть продолжена, но по менее существенным основаниям и критериям. По отношению к различным классификациям стратегий верно утверждение: неважно, какие виды стратегий рассматривает фирма, важно, чтобы ее руководство и сотрудники четко понимали, какой линии поведения придерживается фирма в области управления персоналом.

Подводя итог, можно сказать, что стратегия управления персоналом как основной элемент стратегического управления персоналом является емкой и многоплановой категорией, которая имеет свои характеристики, особенности и может быть классифицирована по различным основаниям.

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. VIII, 328 с.

2. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учеб. пособие для вузов. М.: Изд-во «Экзамен», 2004. 256 с.

3. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.