УДК 330.1
ББК 65.05

DOI: 10.14451/1.202.60

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2021 **Александров Игорь Николаевич**

кандидат экономических наук, доцент

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Россия, Санкт-Петербург

E-mail: a7830298@gmail.com

© 2021 **Гриднева Мария Алексеевна**

кандидат экономических наук, доцент

E-mail: mash-v@yandex.ru

© 2021 **Петров Максим Александрович**

кандидат социологических наук, доцент

E-mail: petrov_maxim@rambler.ru

© 2021 **Молодцова Элеонора Борисовна**

кандидат социологических наук, доцент

E-mail: eleonor036@yandex.ru

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Россия, Санкт-Петербург

В настоящей статье анализируются концептуальные особенности процесса разработки стратегии управления персоналом как ключевой функциональной стратегии организации. Определены базовые условия формирования HR-стратегии в контексте доминирующих организационных отношений, а также факторы, определяющие её отличительные особенности. Компаративный анализ базовых конкурентных стратегий организации позволил определить основные направления процесса разработки стратегии управления персоналом с учётом концептуальных подходов, факторов внешней и внутренней среды организации. Формулируется авторское видение процесса формирования стратегии управления персоналом в международных компаниях в условиях глобализации и усиления международной конкуренции. Делается вывод о целесообразности использования комбинированной стратегии в подобных условиях.

Ключевые слова: стратегическое управление человеческими ресурсами, HR-стратегия, процесс разработки HR-стратегии, всеохватывающие стратегии управления персоналом, конкретные стратегии управления персоналом.

Актуальность исследования обусловлена тем, что персонал современной организации является одним из важнейших ресурсов, который может обеспечивать компании конкурентное преимущество. Главной целью любой коммерческой организации является выживание в условиях постоянного, часто неблагоприятного, изменения внешней и внутренней среды. Стратегическое управление персоналом направлено именно на её достижение. В то же время недостаточный уровень развития человеческих ресурсов не позволит организации максимально эффективно использовать такие материальные и нематериальные активы, как современное оборудование, передовые технологии или деловую репутацию.

Общая стратегия призвана обеспечить неуязвимость компании в условия турбулентной внешней среды. Она всегда включает в себя несколько основных составляющих. Обычно к ним относят: Стратегию развития, Стратегию управления персоналом, Маркетинговую, Финансовую, Производственную стратегии. Кроме того, в практике стратегического управления помимо вышеперечисленных, отдельно выделяют инновационную стратегию, стратегию НИОКР, инвестиционную стратегию и другие, значимые для тех или иных организаций, функциональные стратегии.

При всей важности перечисленных составляющих общей стратегии организации, часто именно стратегия управления персоналом яв-

ляется ключевой для выживания и развития организации. Это обусловлено тем, что персонал является основным ресурсом, определяющим успех деятельности всей организации. Именно поэтому, начиная с 70-х годов 20 века, стратегия управления персоналом начинает рассматриваться исследователями как основа определяющая эффективность деятельности всей системы стратегического управления.

Классификация стратегий управления персоналом

Вопрос классификации стратегий управления персоналом достаточно дискуссионный. Разными исследователями предлагаются различные варианты типизации стратегий управления персоналом. Если взять исследование Майкла Армстронга и Стивена Тэйлора [1], то ими предлагается два основных типа данных стратегий:

1) Всеохватывающие стратегии управления персоналом (ВСУП);

2) Конкретные стратегии управления персоналом, касающиеся различных аспектов управления человеческими ресурсами (КСУП).

Всеохватывающие стратегии описывают общие планы компании, направленные на управление персоналом. Такая стратегия в общих чертах может отвечать на следующие вопросы:

- в каких человеческих ресурсах нуждается

организация?

- какие действия организация должна предпринимать для обеспечения бизнеса необходимыми человеческими ресурсами?

- что необходимо делать для привлечения персонала?

- как развивать человеческие ресурсы организации?

- как планируется удерживать персонал?

- на чём должна строиться система мотивации организации?

Конкретные стратегии управления персоналом определяют то, что организация намерена делать в значимых областях [2, 3]. Таким образом, могут формулироваться такие стратегии как:

- Стратегия привлечения наиболее ценных и перспективных сотрудников;

- Стратегия постоянного улучшения качества персонала;

- Стратегия текущего кадрового обеспечения;

- Стратегия управление знаниями персонала;

- Стратегия обучения и развития персонала;

- Стратегия взаимоотношений с сотрудниками;

- Стратегия мотивации и стимулирования персонала и др.

В таблице 1 приведено описание основных характеристик указанных стратегий.

Таблица 1. Типы стратегий управления персоналом

Тип стратегии управления персоналом	Содержание стратегии
Стратегия привлечения наиболее ценных и перспективных сотрудников	Стратегия призвана обеспечить организацию наиболее ценными и перспективными сотрудниками с учётом того, что за них будет идти конкурентная борьба с другими работодателями
Стратегия постоянного улучшения качества персонала	Стратегия призвана определить перечень направлений улучшения качества персонала, составить план обеспечения целенаправленной и непрерывной работы в данных направлениях
Стратегия текущего кадрового обеспечения	Стратегия призвана обеспечить привлечение и удержание сотрудников с необходимым набором компетенций
Стратегия управление знаниями персонала	Стратегия направлена на создание, выявление, обмен и эффективное использование знаний сотрудников для достижения организационных целей
Стратегия обучения и развития персонала	Стратегия призвана обеспечить условия и сформировать среду, способствующую обучению и развитию сотрудников. Стратегия может предполагать создание системы обучения в организации. Развитие трудового потенциала сотрудников направлено на повышение качества человеческого капитала и создание кадрового резерва
Стратегия взаимоотношений с сотрудниками	Стратегия призвана определить, как компания будет строить отношения с персоналом при разных сценариях изменения внешней среды. В компании могут сложиться разные модели взаимоотношений сотрудников и организации (например, «потребительская» или «партнёрская»), которые требуют разработки соответствующих стратегий УП
Стратегия мотивации и стимулирования персонала	Стратегия призвана обеспечить долговременное воздействие на персонал в целях поддержания интереса работников к высокопроизводительному труду

Как следствие, при определении общей стратегии развития самой организации, избирается конкретная модель всеохватывающей стратегии управления персоналом, которая дополняется конкретными стратегиями управления персоналом (Стратегией обучения и развития, Стратегией управления знаниями персонала и т.д.). С учётом многообразия возможных вариантов стратегий управления персоналом для различных организаций, исследователями были определены несколько важных фундаментальных факторов, оказывающих на данную стратегию основное влияние [4, 5]. Особенности стратегии управления персоналом определяются следующими основными факторами:

- Существующей в организации моделью взаимодействия сотрудников и компании;
- Предпочтительной стратегией развития;
- Базовой конкурентной стратегией (основной маркетинговой стратегией);
- Степенью международного присутствия компании (международная корпорация, работающая на глобальном рынке или компания

ведущая деятельность только на национальном рынке);

- Спецификой функциональных стратегий;
- Текущим состоянием компании с точки зрения жизненного цикла;
- Текущей и ожидаемой ситуацией на рынке;
- Спецификой внешней среды и иными факторами.

Ниже мы рассмотрим некоторые виды возможных стратегий управления персоналом, которые разрабатываются с учётом вышеперечисленных факторов.

Зависимость стратегии управления персоналом от сложившейся модели взаимоотношений сотрудников и организации

Обычно выделяют несколько основных видов отношений (сотрудников и компании), складывающихся в организации [6]:

- Потребительская модель отношений;
- Партнёрская модель отношений;
- Идентификационная модель отношений.

В таблице 2 приведено их описание и описание характерных для данных моделей стратегий

Таблица 2. Зависимость стратегии управления персоналом от сложившейся модели взаимоотношений сотрудников и организации

Модель взаимоотношений сотрудников и организации	Отличительные черты модели	Особенности стратегии управления персоналом
Потребительская модель	Данная модель взаимоотношений предполагает, что организация и сотрудники не разделяют общие ценности и имеют принципиально разные цели. При этом организация и сотрудники могут иметь взаимные интересы. Сотрудники в данной модели максимально используют возможности организации (получают зарплату, бесплатное образование, опыт работы, льготы и т.п.), но при изменении условий (например, при появлении альтернативного места работы) сотрудники компанию покидают.	Организация максимально «выживает» сотрудника. Считается, что характерными последствиями данной стратегии является низкий уровень взаимной ответственности между персоналом и организацией. Данная стратегия не будет в долгосрочной перспективе увеличивать конкурентные преимущества компании.
Партнёрская модель	Данная модель взаимоотношений предполагает, что у работников формируются партнёрские отношения, выраженные в значительном совпадении целей и ценностей. При партнёрской стратегии организация может сталкиваться с высокой текучестью персонала. Например, сотрудники могут перестать соответствовать требованиям и их увольняют. Возможна также ситуация, когда потенциал сотрудника выше, чем занимаемая должность и отсутствует возможность роста.	При этой стратегии менеджеры стремятся развивать сотрудников для обеспечения потребностей организации. Сотрудники стремятся увеличивать свой трудовой вклад в деятельность фирмы. Кадровая политика достаточно рациональна, проявляется в развитии потенциала творческих и наиболее приверженных организации сотрудников.
Идентификационная модель	При данной модели отношения строятся на основе совместного видения целей и ценностей.	При идентификационной стратегии кадровая ситуация достаточно стабильна. Состав компании гармонизирован и сбалансирован.

управления персоналом.

Нужно отметить, что самой негативной по последствиям для организации, может быть ситуация, при которой сотрудники и организация имеют деструктивный характер взаимных отношений. Когда сотрудники и организация настроены относительно друг друга враждебно, они могут намеренно подрывать как репутацию фирмы, так и репутацию работников.

Зависимость стратегии управления персоналом от выбранной Базовой конкурентной стратегии компании

Базовая конкурентная стратегия концептуально определяет то, как организация будет строить отношения с клиентами и, соответственно, какие будут предъявляться требования к персоналу [7]. Майкл Портер определяет следующие Базовые конкурентные стратегии [8]:

- Стратегия лидерства за счёт экономии на издержках;
- Стратегия диверсификации;
- Стратегия фокусирования при низких издержках;
- Стратегия фокусированной диверсификации.

В таблице 3 предлагаются варианты стратегии управления персоналом исходя из выбранной Базовой конкурентной стратегии.

Знаменитый экономист Питер Друкер, писал,

что по-настоящему многонациональная компания «требует от своих менеджеров, чтобы в мире, где по-прежнему бушуют национальные страсти, они мыслили и поступали как международные бизнесмены» [9].

В основе стратегии управления персоналом международных компаний должен учитываться фактор реального необратимого изменения мира в результате глобализации [10]. Важно отметить, что одной из причин значительного количества неудачных международных слияний и поглощений является недостаточное внимание к потенциальным проблемам управления многонациональным персоналом при разработке общей стратегии. Проблемы, связанные с существенными организационными изменениями (к которым можно отнести сделки по слиянию или поглощению), в первую очередь отражаются на персонале и соответственно, могут вызывать явное или скрытое сопротивление сотрудников. В стратегии управления персоналом международной компании должны быть отражены следующие основные вопросы:

1. Основные принципы ведения бизнеса международными корпорациями;
2. Общие универсальные принципы управления, применимые как для одной страны, так и в международном масштабе;
3. Специфические виды кадровой работы,

Таблица 3. Вид стратегии управления персоналом в зависимости от выбранной Базовой конкурентной стратегии организации

Базовая конкурентная стратегия организации	Вид стратегии управления персоналом
БКС Лидерство по издержкам	Так как одна из наших целей обеспечить низкую себестоимость (в том числе, низкие издержки на персонал), то в данной ситуации стратегия управления персоналом должна быть направлена на привлечение сотрудников с достаточными, но не избыточными компетенциями, по приемлемой стоимости. Менеджеры должны обладать компетенциями администратора.
БКС Дифференциации	Так как при выборе данной БКС, одна из наших целей обеспечить отличительные преимущества нашего продукта, то стратегия управления персоналом должна быть направлена на привлечение высококвалифицированных сотрудников. Менеджеры должны быть инициативными и творческими.
БКС Фокусирования при низких издержках	При выборе данной БКС, с учётом фокусирования на конкретный сегмент рынка, одной из наших целей является обеспечение низкой себестоимости продукции. Стратегия управления персоналом в этом случае должна быть направлена на привлечение сотрудников (иногда узкоспециализированных) с достаточными, но не избыточными компетенциями по приемлемой стоимости.
БКС Фокусированной дифференциации	БКС Фокусированная дифференциация предполагает, что организация создаёт уникальные продукты в одном или нескольких рыночных сегментах. Для этого компания должна обладать инициативными, творческими сотрудниками и менеджерами с высоким уровнем компетенций. Стратегия управления персоналом в таком случае должна обеспечивать привлечение, развитие и удержания ключевых сотрудников.

применимые для конкретных стран и регионов;

4. Учёт интересов сотрудников в разных странах;

5. Принципы отбора кандидатов на управление зарубежными подразделениями.

Практика показывает, что в основном транснациональные корпорации используют комбинированную стратегию. В качестве основных выводов, необходимо отметить, что именно стратегия управления персоналом является ключе-

вой для выживания и развития организации. Это обусловлено тем, что персонал является основным ресурсом, определяющим успех деятельности всей организации. Планирование процессов развития, сбережения человеческого капитала, учёт способностей, возможностей, профессиональных и личных интересов сотрудников, а также коллективных интересов, в целях выживания и развития организации, должно быть отражено в стратегии управления персоналом.

Библиографический список

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 1038 с.
2. Кибанов, А. Я. Концепции стратегии кадровой политики организации / А. Я. Кибанов, М. В. Ушакова. — Текст: электронный // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — № 10. — С. 4–10.
3. Калмыкова, О. Ю. Факторы повышения производительности труда в организации / О. Ю. Калмыкова, А. В. Гагаринский // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. — 2013. — № 2(8). — С. 37–46.
4. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева; под ред. И. Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 570 с.
5. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 352 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/1685
6. Александров, И. Н. Оценка интеллектуального капитала через призму экономического потенциала организации / И. Н. Александров // Проблемы современной экономики. — 2016. — № 3(59). — С. 65–67.
7. Петров М. А. Теоретические аспекты организационного построения процессов разработки стратегии // Государственное управление и экономика: современное состояние и перспективы развития: материалы международной научно-практической конференции — СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2016. — С. 291–301.
8. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — 272 с.
10. Петров А. Н., Сулейманкадиева А. Э., Хорева Л. В., Петров М. А., Монахова Ю. Д. Стратегическое управление сетевыми структурами: новый подход к оценке совместимости партнёров в сетевых альянсах // Экономика, предпринимательство и право. — 2020. — Том 10. — № 6. — С. 1621–1634. DOI: 10.18334/epp.10.6.110421