

## **ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ.**

**Сазанова Марина Юрьевна,**  
студентка экономического факультета,  
**Марабаева Людмила Владимировна,**  
доктор экон. наук, профессор кафедры менеджмента,  
Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева,  
г. Саранск

*Установлены взаимосвязи и проблемы стратегического управления компаниями и персоналом в российской практике, выделяются особенности функционирования эффективных систем стратегического управления персоналом на отечественных предприятиях. Рассмотрены практические аспекты стратегического управления персоналом в ряде российских компаний и обоснованы направления его развития с учетом возможностей использования зарубежного опыта в этой области.*

Ключевые слова: стратегическое управление, персонал, HR-цикл, система стратегического управления персоналом, функциональная стратегия

В последние десятилетия развития теории и практики управления все чаще употребляется термин «стратегическое управление». Смысл его заключается в организации деятельности фирмы, ориентированной на будущее. Он учитывает сложность и неопределенность внешней среды для выстраивания взаимовыгодных отношений с ней и, что самое важное, полагается на человеческий потенциал и его развитие как основу предпринимательской деятельности. [3] В связи с этим важной функциональной областью стратегического менеджмента становится стратегическое управление персоналом, включающее в себя многоаспектную деятельность, начиная с подбора и обучения персонала, развития профессиональных компетенций работников, заканчивая гибкой системой увольнения и пенсионирования.

Для нашей страны стратегическое управление в целом и стратегическое управление персоналом организации в частности – относительно новый инструмент управления социальными и экономическими процессами. Хотя в СССР вся практика хозяйственного функционирования по существу представляла собой образец стратегического планирования (известные пятилетние планы), оно является только одним из элементов стратегического управления и в изолированном виде не может гарантировать выживание экономической системы. Постепенный переход к рынку, динамично меняющаяся внешнеэкономическая среда, стабилизация политической обстановки привели к осознанию необходимости внедрения на переживших кризисные годы предприятиях и организациях систем стратегического управления. Перемен в области управления пер-

соналом в российских организациях, как и все преобразования в нашей стране, сопровождались сопротивлением и недопониманиями, однако современное развитие стратегического направления в этой области идет по нарастающей. Безусловно, в отечественных компаниях остается еще множество нерешенных проблем применения стратегического подхода к управлению персоналом, однако положительный эффект преобразований и изменение в осознании основ управленческой деятельности можно подтвердить множеством практических примеров.

В мировой практике одним из наиболее ярких примеров хорошо отлаженной системы стратегического менеджмента в целом и подсистемы стратегического управления персоналом на сегодняшний день являются транснациональные корпорации (ТНК). Многие из них обладают большей политической и экономической властью, чем государства, в которых они осуществляют свои операции. Насколько велика их власть можно понять, если сравнить совместный оборот некоторых ТНК с валовым продуктом некоторых государств. Так, оборот Компаний Форд и Дженерал Моторс больше, чем совместный ВВП всех африканских стран южнее Сахары. [1] Конечно, успешная деятельность этих компаний формируется не только за счет системы стратегического управления персоналом, и включает в себя множество взаимоувязанных компонентов, однако данная система является одним из базисов развития современных корпораций, интегрирующим все остальные аспекты деятельности.

Для того чтобы не отставать от подобных гигантов, российским компаниям необходимо искать новые источники роста и развития. Одним из таких источников и может стать развитая и гибкая система стратегического управления персоналом организации.

Многие отечественные компании (преимущественно крупные), активно внедряют стратегические системы управления персоналом в свою деятельность. Отправной точкой этой работы становится тщательно продуманный план действий – стратегия, которая определяет вектор развития функциональной области управления персоналом организации.

В большинстве отечественных компаний существует мнение, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации, поддерживает и обеспечивает выполнение корпоративной стратегии. Однако в общемировой практике встречаются и другие варианты взаимодействия функциональной стратегии управления персоналом и корпоративной стратегии организации. Рассмотрим наиболее известные из них.

1. Большинство теоретиков и практиков стратегического менеджмента (Дж. Иванцевич, И. Г. Ищенко, Дж. Мильтон и др.) рассматривают стратегию управления персоналом как зависимую общекорпоративной стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии. Такие компании как Дженерал Моторс, Microsoft давно и успешно используют подобную практику на своих предприятиях по всему миру.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое (концепция, поддерживаемая В. В. Белоусовым, Е. В. Вашуриной и др.), что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации. Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное — формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль над этим процессом. [2] Использование подобного подхода демонстрирует шведский автогигант «Volvo».

3. Стратегия управления человеческими ресурсами рассматривается как основополагающая, вице-президент по управлению персоналом становится своеобразным “калибратором” мастерства, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Странниками этого направления являются такие ученые как В. И. Маслов, М. В. Сорокина. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом и для руководства корпораций. Подобную практику выбирают компании, новые направления ведения бизнеса которых, ограничены потенциалом имеющихся работников.

Варианты согласования стратегий управления персоналом и общефирменной стратегии предоставляют компаниям широкий круг возможностей в формировании собственных решений в этой области. Главное, чтобы стратегия не оставалась набором формализованных процедур, не подлежащих обсуждению и изменению, а была гибкой, адаптивной и эффективной. Стратегия должна предполагать определенное направление действий, осуществляемых в области управления персоналом топ-менеджментом организации, линейными руководителями и специализированными функциональными подразделениями по управлению персоналом организации.

В этой связи необходимо отметить также, что одной из важнейших положительных черт развития в России стратегического управления персоналом стало то, что уже с начала 90-х годов работники организации перестали рассматриваться как в плановой экономике в качестве «издержек», которые необходимо сокращать. На смену такому подходу вместе с развитием рыночных институтов пришло осознание важности развития человеческих ресурсов как основы движения фирмы вперед. Вместо традиционного отдела кадров в компаниях стали появляться отделы управления человеческими ресурсами, выполняющие наряду с традиционными функциями (подбор и отбор кандидатов на организационные вакансии, ведение личных дел сотрудников, составление графиков отпусков) еще и специфические, такие как развитие, выявление потенциала, его развитие, формирование резерва и т.п.

Отличия обычной, функциональной службы отдела кадров (ОК) от отдела стратегического Управления человеческими ресурсами (УЧР) можно увидеть в таблице:

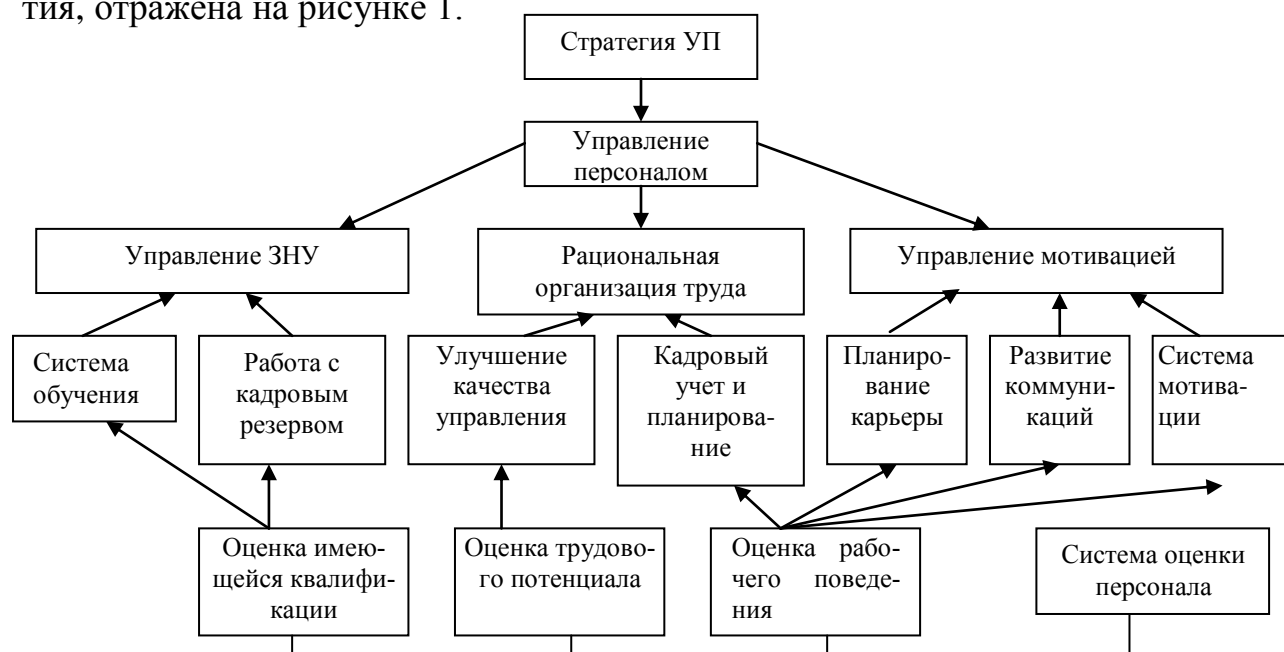
Сравнение ОК и УЧР по важнейшим характеристикам [5]

Характеристики	ОК	УЧР
Ответственные лица	- Менеджеры и специалисты по персоналу	-Топ-менеджеры и линейные менеджеры
Принципы организации	- Формально определенные роли	- Гибкие роли - Снизу вверх - Децентрализация
Трудовые отношения	- Коллективные - Низкое доверие	- Индивидуальные - Высокое доверие
Цели кадровой политики	- Административная эффективность - Минимизация издержек	- Адаптивная рабочая сила - Максимальная полезность

Сравнение двух видов кадровых служб наглядным образом демонстрирует различие в подходах к управлению персоналом. Отдел кадров как служба в основном занимается текущей деятельностью (подбор, отбор сотрудников, ведение кадровой документации, проведение аттестации и проверок), часто запаздывает в своих реакциях во времени, владеет только свершившимися фактами и информацией, отдел же управления человеческими ресурсами ориентирует всю деятельность по управлению персоналом на будущее, превентивно распознает проблемы и реагирует на них.

Решение о ведении стратегического управления персоналом, в конечном счете, должно привести к созданию адаптивной эффективно действующей системы стратегического управления персоналом с определенными функциями и процессами.

Эта система во многом индивидуальна для каждой организации, однако она предполагает общие функциональные блоки, такие как тщательный отбор и обучение персонала, подготовка и повышение квалификации, построение и использование эффективных мотивационных механизмов, процессы управления карьерой работников и т.д. Взаимосвязь этих элементов, а также согласованность системы управления персоналом организации с общей стратегией развития, отражена на рисунке 1.



## **Рисунок 1– Система стратегического управления персоналом организации**

Практика российских компаний, которые на протяжении многих лет занимаются развитием стратегического управления персоналом, подтверждает индивидуальность и ситуационность применения различных методов, функций и процессов в единой системе управления. Положительными примерами в этой области являются такие компании как ОАО «Вим-Билль-Данн», ОАО «Газпром», ОАО «Сбербанк России» и др.

В компании «Вимм-Билль-Данн» с середины 2000 годов существует грандиозный проект «Золотой Вимм-Билль-Данн». Это система выбора и оценки наиболее значимых для организации проектов в более чем 10 конкурсных номинациях, таких как, сбыт, финансы, управление качеством. Эти проекты рассчитаны на длительный срок — более 1 года. Премия функционирует так, что когда проекты номинируются на «Золотой Вимм-Билль-Данн», их начинают активно продвигать, освещают во внутрикорпоративной СМИ. Затем тайным голосованием совет директоров выбирает победителей во всех предложенных номинациях. Коллективы работников, которые работают над данным проектом, получают кубок «Золотой Вимм-Билль-Данн» и бесплатную туристическую путевку на экзотические острова.

Организация выбрала путь признания и уважения и стимулирования эффективной работы в команде, так как предполагает: будущее — за серьезными проектами, и необходимо, чтобы они были известны в организационной среде, чтобы работники чувствовали, что к этим проектам приковано всеобщее внимание.

Большой акцент также делается на карьерном планировании. В разных подразделениях есть внутренние рейтинги, имеющие статусный характер и оказывающие влияние на продвижение работников по служебной лестнице.

Руководство компании осознает, что эффективное стратегическое управление персоналом означает поддержку не только сотрудников, но и членов их семей. На сегодняшний день эффективно функционирует проект «Дети компании». В нем разработаны мероприятия для всех возрастов детей сотрудников: для малышей — детский клуб «Вимм-Билль-Данн» и праздничные пикники; для школьников — мероприятия по профориентации, знакомство с рынком труда; для оканчивающих ВУЗы — возможность прохождения практики в компании.

ОАО «Газпром» заботится в первую очередь о создании максимально комфортных условий труда персонала, обеспечивает работников комплексным социальным пакетом с набором гарантий, льгот и компенсаций.

Для поддержания материальной заинтересованности руководящих работников ОАО «Газпром» в планомерном развитии вверенных им участков деятельности в организации действует система материальной мотивации руководителей в головной компании и в многочисленных отделениях и филиалах по всей стране, включающая систему годовой бонусной премии и программу поощрения акциями ОАО «Газпром».

Лояльность и желание сотрудников плодотворно работать, развиваться, познавать новые горизонты профессии — основа долгосрочного успеха ОАО «Газпром». Именно поэтому компания уделяет самое пристальное внимание повышению профессионального уровня коллектива. Так же, корпорация сотрудничает с ведущими российскими ВУЗами в области подготовки новых специалистов. Один из таких ВУЗов — Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина. [5]

ОАО «Сбербанк России» стало активно внедрять стратегический подход к управлению персоналом с 2008 года, но с этого времени произошли серьезные изменения в развитии в организации эффективных мер в этой области. Система стратегического управления персоналом в ОАО имеет 3 уровня, каждый из которых имеет в ведении определенные функции, взаимодействие которых и обеспечивает эффективное протекание всего процесса

Вопросами стратегического управления персоналом организации в головной компании ОАО «Сбербанк России» занимается отдел подготовки и разработки стратегических инициатив. В его ведении находится детализация и конкретизация кадровой политики посредством системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Этот инструмент, позволяет согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед компанией.

Под воздействием новых требований к уровню знаний и профессиональных навыков в 2008 году был создан Корпоративный университет Сбербанка, концепция которого подразумевает сочетание образовательных программ и интерактивных приложений.

Также ОАО «Сбербанк России» внедрило глобальную корпоративную систему дистанционного обучения, позволяющую вести обучение по единым программам в филиалах на всей территории страны. Отработаны технологии быстрого распространения знаний на всю систему Банка через видеолекции, деловые игры, мастер-классы, электронные дистанционные курсы и тесты. Корпоративная библиотека Сбербанка дает возможность сотрудникам приобрести к международной практике в области современного управления, лидерства, саморазвития и управления временем. [6]

На уровне территориального Волго-Вятского Банка стратегическое управление персоналом осуществляется специалистами Управления по работе с персоналом.

Основные функции данного отдела:

- организация кадрового сопровождения персонала банка: системы приема персонала;
- обучения персонала всех уровней от ОКР до ТОП-менеджеров банка;
- системные ротации и развитие персонала;
- подготовка кадрового резерва на номенклатурные должности аппарат Волго-Вятского банка и подчиненных отделений (в том числе и Мордовского ОСБ №8589);
- оптимизация и стандартизация HR-процессов и совершенствование HR-цикла.

Однако основные практические функции по стратегическому управлению персоналом находятся в компетенции отделов по управлению персоналом и линейных руководителей на местах.

В региональных подразделениях на базе отдела по управлению персоналом сформированы Школы банковского работника, прохождение которой обязательно для всех новых сотрудников, приходящих на работу в банк. В функции этой школы входит обучение работников специфике банковской деятельности, знакомство их с корпоративной культурой организации, адаптация новичков в рабочем коллективе.

Основой стратегического управления персоналом в Сбербанке является осуществления системы карьерного развития сотрудников или так называемый HR-цикл. Он рассматривается как отлаженное взаимодействие следующих систем:

- мотивация и оплата труда;
- управление эффективностью деятельности;
- оценка потенциала;
- планирование карьеры и развитие;
- продвижение сотрудников и подбор.

Комплекс этих мероприятий позволяет эффективно осуществлять предполагаемые стратегией преобразования и развиваться в выбранном направлении.

Эти компании во многом являются лидерами в области стратегического управления. Рассмотренные выше меры – малая часть того, что делается в этих организациях для эффективного функционирования системы стратегического управления персоналом. Однако существуют положительные примеры и в среде малого и среднего бизнеса. Рассмотрение опыта организации стратегического управления в подобного рода компаниях всегда интересно для исследователей. Данные фирмы часто в условиях дефицита ресурсов и недостаточности опыта вырабатывают для себя оптимизированные системы стратегического управления с новыми решениями и методами, причем достаточно эффективные.

Так компания Grand Event (г. Москва), занимающаяся организацией праздников еще в период кризиса была вынуждена отказаться от HR - специалистов. Сложилось мнение, что в таких сложных условиях о стратегическом управлении персоналом не может быть и речи. Однако формирование креативного подхода к решению задачи развития и обучения сотрудников были возложены на руководство компании и коллектив работающих. Каждый квартал объявляются конкурсы «За самые большие продажи воздушных шаров», «За привлечение самого высокоприбыльного клиента» и т. п. Даже такие мелкие победы коллектив празднует вместе. На основе конкурсов формируются команды «звезд» определяющих кадровый резерв. Для новичков предусмотрены специальные номинации, в которых они могут проявить себя и «прославить» своих наставников. Обучение и развитие на основе соревновательной борьбы не всегда оказывает положительный эффект, однако для данной организации этот вариант оказался вполне приемлемым и жизнеспособным.

В компании «Атлант-М» (г. Москва), действующей на автомобильном рынке, предусмотрен специальный сервис «Карьерный путь», открывающий перед работником все возможности роста в компании. Каждый сотрудник может выбрать пошаговый запрос, запрос с указанием начальной и конечной должности и просмотреть обязанности должностных позиций, на которые он претендует, а также необходимые квалификацию, навыки и знания для занятия той или иной должности. Подобная политика мотивирует персонал к самосовершенствованию и делает карьерные устремления каждого работника конкретными и осязаемыми.

Рассмотренные примеры отражают позитивную практику в области стратегического управления персоналом на отечественных предприятиях. Однако на сегодняшний день даже в этих компаниях остается множество проблем в этой сфере, требующих разрешения и областей для улучшения и совершенствования.

Новый стратегический вектор развития должен сформировать переход от авторитарно-бюрократического стиля управления, так распространенного в нашей стране, к гибкому предпринимательско-демократическому стилю руководства, с большим спектром методов и приемов воздействия, эффективной системой делегирования полномочия и рассчитанным на восприятие персонала как ценнейшего капитала фирмы.

Организации, вставшие на путь стратегического управления персоналом, не должны функционировать как бюрократические структуры, а должны эффективно поддерживать принципы работы гибких предпринимательских компаний. В условиях быстро меняющейся внешней среды и конкуренции на рынке выживают те фирмы, которые лучше умеют приспосабливаться к изменениям, отвечать на различные вызовы. Поэтому первым важнейшим направлением деятельности российских компаний в области стратегического управления персоналом должен стать переход от доминирования бюрократической организационной культуры — к органической, а также развитие персонал-маркетинга, философии бизнеса, рассматривающей собственных работников в качестве потребителей, и концентрация усилий на повышение их удовлетворенности и лояльности персонала.

Еще одно направление развития стратегического развития персоналом в нашей стране — изменение существующих систем материальной мотивации, а также системы найма и труда. Функционирующие на большинстве предприятий системы, оставшиеся еще с советских времен, ограничивают возможности стратегического управления в сфере управления человеческими ресурсами, являются препятствием на пути успешной реализации современных кадровых стратегий, так как формализуют действия и ограничивают свободу выбора действий менеджера по персоналу.

Другое приоритетное направление — снижение издержек, вызванных как неэффективным использованием существующего кадрового потенциала, так и большим количеством неиспользуемой рабочей силы. Более того, отделы кадров своей традиционной формой организации работы сами становятся источником формирования дополнительных издержек. Налаживание эффективных



коммуникаций со структурными подразделениями служит гарантией сокращения подобных издержек.

Итак, несмотря на большое число проблем стратегического управления персоналом, в российской практике существуют эффективные методы и приемы их решения. Представленные направления развития в области стратегического управления персоналом будут способствовать созданию в российских организациях эффективно действующих, гибких функциональных систем управления персоналом. Организации, развивающие стратегическое управление персоналом должны постоянно совершенствовать эти процессы и в том числе с учетом лучшего мирового и отечественного опыта, и на этой основе формировать уникальные характеристики собственной системы стратегического управления персоналом.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Грачев М. В. «СУПЕРКАДРЫ: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОРПОРАЦИИ», / М. В. Грачев - М.: Дело. – 2007. – 345 с.
2. ИВАНОВСКАЯ Л. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. // Кадровик. Кадровый менеджмент. № 1, 2009.
3. СИМОНОВА И.Ф., ЗАЗОВСКАЯ Н.М. «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ» - М.: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, 2011. – 386 с.
4. ТАРУСИН Р. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО HR И БИЗНЕСА В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН. // СПРАВОЧНИК ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ. №1, 2012.
5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. –392 с.
6. [HTTPS://SBRF.RU](https://sbrf.ru)

#### **THE PARTICULARITIES OF THE STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT IN RUSSIA.**

**Sazanova Marina Yurievna,**  
Department of Economics,  
**Marabaeva Lyudmila Vladimirovna,**  
Doctor of Economics, Professor of chair of management,  
Ogarev Mordovia State University,  
Saransk

*The article distillates intercoupling and problems of the strategic management in companies and strategic personnel management in Russian practice, it stands out the particularities of the operating the efficient systems of the strategic personnel management on Russian enterprises. Practical aspects of personnel strategic management are considered in row of the Russian companies, and directions of its development with provision for possibilities of the use the foreign experience in this sphere are motivated.*

**Keywords:** strategic management, personnel, HR-cycle, system of strategic management personnel, functional strategy