



На правах рукописи

ВИТАЛЬЕВА НАДЕЖДА АНАТОЛЬЕВНА

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В КОНТЕКСТЕ
ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 22.00.08 - Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Москва - 2005

Работа выполнена на кафедре социологии управления факультета государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

Научный руководитель доктор философских наук профессор
Клементьев Дмитрий Сергеевич

Официальные оппоненты доктор экономических наук профессор
Макаров Станислав Павлович
кандидат социологических наук доцент
Попова Елена Павловна

Ведущая организация **Российская академия государственной службы при
Президенте Российской Федерации**

Защита состоится 22 февраля 2005 г. в 15.00 часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.02 в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова по адресу: 119897, Москва, Воробьевы горы, МГУ, 1-й корпус гуманитарных факультетов, ауд. 459.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале научной библиотеки им. А.М. Горького МГУ им. М.В. Ломоносова (1-й гуманитарный корпус).

Автореферат разослан 22 февраля 2005 г.

Ученый секретарь диссертационного совета

Доктор философских наук профессор

А.Г. Маслова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования обусловлена современной тенденцией возрастания значимости человеческих ресурсов в управлении организациями. Страны, обеспечивающие высокое качество человеческих ресурсов обеспечивают не только высокие темпы развития, но и высокий уровень жизни населения. В социологии управления утверждается новый подход, согласно которому успех организации в достижении ее целей определяется не доступом к финансовым или иным материальным ресурсам, но умением менеджмента использовать человеческий потенциал организации, формировать организационную культуру, позволяющую организации самообучаться, аккумулировать знания и навыки, обеспечивающие высокую эффективность организации, ее конкурентные преимущества.

В современных условиях управление человеческими ресурсами становится не только решающим фактором успеха организации, но и все более усложняющимся делом. Меняющийся характер труда, растущая как численность, так и значение специалистов для успеха организации приводит к возрастанию роли индивидов, с их особенными, индивидуальными качествами, ценными для выполнения работы. Это требует новых подходов, позволяющих человеку в организации в максимальной степени реализовать свои индивидуальные потребности с пользой для организации.

Редко случается, что атмосфера в организации стихийно складывается наилучшим образом, а организационная среда (прежде всего, культура и структура организации) максимально благоприятствует достижению организационных целей через полное включение всех возможностей человеческого потенциала организации. Чаще всего для оптимизации организационной среды требуется серьезная кропотливая работа.

Другое обстоятельство, определяющее актуальность предложенной темы исследований связано с ростом неопределенности и сложности среды, в которой действует большинство организаций. Особенно остро порождаемые здесь проблемы стоят перед коммерческими организациями, которые, в силу специфики своей деятельности, вынуждены заниматься долгосрочным планированием, как

привлекаемых ресурсов, так и выручки, заботясь о своей конкурентной позиции. Сложность задач стратегического планирования и управления возрастает, что порождает потребность организаций в использовании арсенала методов стратегического менеджмента с особым вниманием к перспективам гибкого кадрового обеспечения организации, являющегося необходимым условием достижения стратегических целей.

Стратегический менеджмент в настоящее время представляет собой развитую дисциплину, охватывающую все основные организационные процессы - планирование ресурсов, реагирование на внешние угрозы и благоприятные возможности, оптимизация поведения в конкурентной среде и многое другое. Однако здесь имеются как более продвинутые, детально разработанные области, так и проблемные точки, области дискуссий, выдвижения гипотез и их проверки социологическими методами. К такого рода проблемным областям относится и стратегический менеджмент человеческих ресурсов организации - новая и относительно слабо разработанная область, значение которой в последнее время быстро возрастает.

Степень разработанности проблемы. В настоящее время, несмотря на значение стратегии развития человеческих ресурсов организации, тема не получила достаточного развития в России. Однако было бы неверно утверждать, что в этой области ничего не делается. В нашей стране в последние годы вышли книги, посвященные отдельным аспектам стратегического управления персоналом, Т.Ю. Базаров, Еремин Б.Л., В.И. Маслов, Борисова Е.А. Общие вопросы стратегического управления персоналом рассматриваются в работах Маслова В.О., АЛ. Кибанова и Л.В. Ивановской, С.В. Шекшни и Н.Н. Ермошкина, Н.Н. Тренева, Маслова Е.П., Р.А. Фатхутдинова.¹

Большой интерес представляет работа, написанная сотрудниками кафедры управления человеческими ресурсами Государственного Университета - Высшая

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М., 2002 г.; Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М., 1998 г.; Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М., 2004 г.; Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб., 2003 г.; Маслов В.О. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления, 2002 г.; Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М., 2001 г.; Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху интернета. – М., 2002 г.; Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М., 2000 г.; Маслов Е.П. Управление персоналом предприятия. – М., 1998 г.; Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М., 1997 г.;

школа экономики, под редакцией В В Щербина «Управление человеческими ресурсами менеджмент и консультирование», в которой рассмотрены теоретико-методологические проблемы управления человеческими ресурсами, описаны технологии и методы управления человеческими ресурсами, определены функции и направления деятельности менеджера в сфере управления человеческими ресурсами²

В отечественной литературе на основании обобщения зарубежного опыта и собственных исследований ряд авторов существенно развил общие представления о стратегическом менеджменте и месте в нем человеческих ресурсов, в частности, работы О С Виханского, А Н. Люкшинова, А И Пригожина, И Б Гуркова, И Л Калужного³ Эти работы могут использоваться для уточнения положений стратегического менеджмента, оценки разработанных в его рамках концепций с точки зрения их применимости для решения конкретных управленческих задач

Зарубежные, прежде всего, американские, исследователи К. Сайсон, К. Хэнди, А Петтигрю, Г. Саламан и др.⁴ определили круг задач стратегического менеджмента человеческих ресурсов организации Две конкурирующие в этой области школы - мичиганская и гарвардская - определили перспективы развития человеческих ресурсов организации в аспекте принятой стратегии (работы К. Фомбрана, М Вира, М Спектра, Д. Миллза Дж Стоури, К Сиссона и др⁵), что позволяет более точно определить направления поиска методик синхронизации общей стратегии организации со стратегией развития человеческих ресурсов

² Управление человеческими ресурсами менеджмент и консультирование Под редакцией Щербина В В – М, 2004 г

³ Виханский О С Стратегическое управление – М, 2000 г, Люкшинов А Н Стратегический менеджмент – М, 2000 г, Гурков И Б Стратегический менеджмент организации – М, 2001 г, Пригожин А И Методы развития организаций – М, 2003 г, Калужный И Л Стратегический менеджмент Концепция реструктуризации – М, 2000 г

⁴ Hendry C, Pettigrew A The practice of strategic human resource management // Personnel rev 1996 Vol 25 p 70-79, Hendry C, Pettigrew A Hendry C, Pettigrew A Human resource management an agenda for the 1990 s // Intern Journ of human resource management 1996 Vol 6, no 1 P 13-22, Storey J, Sisson K Managing human resources and industrial relations Buckingham, 1993

⁵ Beer M, Spector B (eds) Readings in human resource management N Y, 1995, Beer M, Spector B, Lawrence P, Mills D, Walton R Human resource management a general manager s perspective N Y, 1985, Fombrun C, Tichy N, Devanna M Strategic human resource management N Y, 1984, Mills D The learning organization // Europ management Journ 1992 Vol 10, No 2 p 423-438

Разработка методологии и конкретных методик координации общей стратегии организации и стратегии развития ее человеческих ресурсов требует применения системной методологии. Для этой цели полезными оказываются работы, посвященные общей системной методологии управления (менеджмента). Из отечественных работ отметим, в частности, монографии и статьи М.В. Локтионова, Г.П. Щедровицкого, И.В. Блауберга, Э. Г. Юдина.⁶

Значение стратегического управления человеческими ресурсами отражено в появившихся в последнее десятилетие концепциях самообучающихся организаций и менеджмента знаний. Эти концепции разрабатываются в работах П. Сенге, И. Нонаки, Х. Такеучи⁷ и ряда других американских, японских, немецких исследователей. Эти концепции также активно обсуждаются в отечественной литературе в работах В.В. Горчакова и О.В. Голодовой, Б.Э. Мильнера, А.Л. Гапоненко, и др.⁸

Таким образом, в отечественной и зарубежной литературе накоплен значительный материал, который послужил основой разработки указанной проблемной области, определили выбор темы, цели и задачи представленного диссертационного исследования.

Объектом исследования является организация, перед которой стоит необходимость привести в соответствие общей стратегической задаче стратегию развития человеческих ресурсов.

Предметом исследования являются условия и закономерности, обеспечивающие разработку и реализацию стратегии развития человеческих ресурсов в соответствии с общей стратегией организации.

Цель исследования: выявление механизмов, способствующих более эффективному взаимодействию общей стратегии и комплементарной ей стратегии развития человеческих ресурсов. Реализация данной цели предполагает решение следующих задач:

⁶ Локтионов М В Системный подход в менеджменте – М, 2000 г, Щедровицкий Г П Методология и философия организации управленческой деятельности Основные понятия и принципы – М, 2003 г, Блауберг И В Проблема целостности и системный подход – М, 1997 г; Юдин Э Г Методология науки Системность Деятельность – М, 1997 г

⁷ Нонака И, Такеучи Х Компания – создатель знания - М, 2003 г, Сенге П Пятая дисциплина Искусство и практика самообучающейся организации - М, 1999 г

⁸ Горчаков В В, Голодова О В Информационные ресурсы для принятия решений – М, 2003 г, Мильнер Б Э Управление знаниями – М, 2003 г; Гапоненко А Л Стратегическое управление – М, 2004 г

1. Выявить организационные условия, при которых возникает потребность в разработке стратегии человеческих ресурсов организации.

2. Оценить существующие модели стратегического менеджмента с точки зрения их пригодности для разработки стратегии развития человеческих ресурсов.

3. Выявить и определить условия соответствия общей стратегии организации и стратегии развития человеческих ресурсов.

4. Определить факторы, определяющие успех в разработке и реализации стратегии развития человеческих ресурсов организации.

5. Проанализировать готовность менеджмента к внедрению стратегии человеческих ресурсов и изменениям, которые связаны с реализацией общей стратегии в двух российских компаниях.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования послужили концепции, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных социологов, экономистов, организационных психологов. Наиболее широко использовались методы количественного и качественного анализа первичной и вторичной социологической информации, метод интервьюирования, анкетирования и экспертного опроса.

Эмпирическая база исследования. Эмпирические данные были получены в результате интервью, опросов, анкетирования, проведенных в таких крупных российских компаниях, как ЗАО Московский пивобезалкогольный комбинат «Очаково» и Финансово-промышленная корпорация «Сатори», исследования в которых проходили с 2003 по 2004 гг.

Автором использовался вторичный анализ ряда социологических исследований и аналитических обзоров.

Научная новизна состоит в том, что в данном исследовании:

1. Выявлено, что проблема разработки стратегии развития человеческих ресурсов компании неизбежно возникает при решении задачи согласования общей корпоративной стратегии и стратегий отдельных бизнес-единиц (центров создания прибыли) организации.

2. Выявлено, что ресурсно-ориентированная модель стратегического менеджмента является предпочтительной при разработке стратегии развития человеческих ресурсов организации.

3. Выделены и определены закрытая и открытая стратегии развития человеческих ресурсов организации. В первом случае общая стратегия организации носит предписывающий характер по отношению к стратегии развития человеческих ресурсов, во втором случае стратегия развития человеческих ресурсов строится ситуационно, меняется в заданных параметрах сообразно изменениям внутренней и внешней среды организации.

4. Определены условия достижения баланса между общей стратегией организации и стратегией развития человеческих ресурсов, которые предполагают изменения культуры и структуры организации.

5. Выявлено, что реализация и внедрение стратегии развития человеческих ресурсов зависит от следующих факторов: уровня анализа организационной иерархии, на котором вырабатывается цель стратегических изменений человеческих ресурсов и степени вмешательства в управление человеческими ресурсами; скорости и масштабов изменений системы управления человеческими ресурсами; направления изменений; интерпретации изменений; реакции на изменения; барьеров на пути изменений.

6. Выявлены факторы успешного внедрения стратегии развития человеческих ресурсов. К ним относятся следующие: поддержка стратегии развития человеческих ресурсов ключевыми внутренними и внешними заинтересованными лицами; использование символов, языка для управления настроениями персонала, снижения конфликтности, внушения веры в правильность направлений изменений и энтузиазма; формирование команды изменений с привлечением внутренних или внешних специалистов по изменениям; готовность оперативно реагировать на незапланированные последствия изменений.

В соответствии с целью и задачами диссертационного исследования **на защиту выносятся следующие положения:**

1. Возрастающее внимание руководителей и топ-менеджеров организаций к стратегическому менеджменту - четко определившаяся тенденция. Возрастает

сложность задач стратегического планирования и это порождает потребность организаций использовать весь арсенал стратегического менеджмента.

2. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов в России относительно новая и слабо разработанная область, значение которой в последнее время быстро возрастает.

3. В настоящее время преуспевают те организации, которые при разработке стратегии учитывают влияние внутренней и внешней среды, способны гибко реагировать на изменения.

4. Разработка общей стратегии организации предполагает наличие комплиментарной ей стратегии развития человеческих ресурсов. Человеческие ресурсы - это основные нематериальные ресурсы организации. В основу общей стратегии организации должны быть положены сильные стороны, преимущества ее человеческих ресурсов.

5. Успешная стратегия развития человеческих ресурсов строиться на основании методологии ситуационного управления. Это предполагает возможность разработки нескольких вариантов приемлемой стратегии развития человеческих ресурсов применительно к общей стратегии организации, при условии, что будут разработаны также критерии оценки таких стратегических вариантов.

6. Стратегия развития человеческих ресурсов должна быть интегрирована в общую стратегию в том смысле, что они должны быть взаимоподдерживающими.

7. Один из важнейших критериев успеха реализации стратегии развития человеческих ресурсов - вовлечение в разработку стратегии и своевременное информирование о ходе изменений заинтересованных лиц.

Теоретическая и практическая значимость работы. В теоретическом отношении диссертационное исследование имеет значение для углубленного, более точно понимания механизмов взаимодействия стратегии организации и стратегии развития ее человеческих ресурсов и может рассматриваться как уточнение, детализация и дальнейшее развитие теории стратегического управления. Исследование также имеет методологическое значение, так как акцентирует внимание на оценке путей и методов координации общей стратегии организации и стратегии развития человеческих ресурсов.

Практическая значимость исследования определяется новыми возможностями управления планированием и осуществлением стратегий организаций, связанными с обоснованными в работе практическими рекомендациям.

Материалы диссертационного исследования, сформулированные выводы и предложения могут быть использованы в практике преподавания учебных курсов «Социология управления», «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом», спецкурсов для студентов управленческих специальностей.

Апробация результатов диссертационного исследования. Диссертация обсуждена на кафедре социологии управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова и рекомендована к защите. Основные результаты исследования были доложены на Международной конференции студентов и аспирантов по фундаментальным наукам «Ломоносов» (2003г.), Ломоносовских чтениях (2002г.), на факультетской конференции «Технологии власти и управления в современном государстве» (1999 г.).

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложений.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность рассматриваемой темы, дается обзор научных работ по исследуемой проблематике, определяются объект, предмет, цели и задачи диссертации, формулируется ее научная новизна, практическая значимость и апробация результатов исследования, а также положения, выносимые на защиту.

Первая глава - «Человеческие ресурсы в стратегическом управлении» включает два параграфа и посвящена общим принципам стратегического менеджмента и современным представлениям о месте в нем человеческих ресурсов организации. Задача стратегического менеджмента определяется как эффективное и результативное использование ресурсов организации для достижения ее долговременных целей.

Современный стратегический менеджмент является результатом длительных усилий по «предвидению» будущего организации, которое, в современной

трактовке, зависит от умения сочетать внутренние благоприятные тенденции развития организации с требованиями, предъявляемыми ее конкурентным окружением.

В первом параграфе - «Задачи стратегического менеджмента и значение человеческих ресурсов» для понимания места человеческих ресурсов в стратегическом управлении выделяются два, принципиально различающихся подхода к пониманию места и значения ресурсов организации вообще и человеческих ресурсов в частности и следствий методологического характера, которые отсюда проистекают. Они получили наименование соответственно «модели вклад-отдача» и «ресурсно-ориентированной модели».

Если первая модель предполагает, что наиболее значимыми, доминирующими критериями при определении стратегии являются параметры внешней среды. Вторая основывается на представлении, что внутренние возможности организации, ее уникальный опыт, уникальные же технологии, ноу-хау, патенты, особые качества человеческих ресурсов и подобные отличия (получившие название «ключевых компетенций» - core competitions) являются главными и решающими факторами, определяющими направление стратегического развития организации и рассматривает каждую организацию как совокупность уникальных ресурсов и возможностей, которые являются основанием для ее стратегии и первоочередным источником ее успеха.

Условиями успешного применения ресурсно-ориентированной модели является ценность ресурсов, затрудненность их воспроизводства, незаменимость, ограниченность доступа к ним фирм-конкурентов. Этим требованиям соответствуют человеческие ресурсы организации. Отсюда следует вывод, что при разработке стратегии развития человеческих ресурсов целесообразно использовать в качестве методологической основы ресурсно-ориентированную модель стратегического менеджмента.

Во втором параграфе - «Модели и методы разработки стратегии человеческих ресурсов» определены различия в определениях сущности стратегии человеческих ресурсов, предлагаемых рядом отечественных и зарубежных авторов, подчеркивается необходимость установления тесных двусторонних отношений между стратегией или стратегическим планированием бизнеса и стратегией или

планированием человеческих ресурсов. Эта необходимость обоснована следующим образом: во-первых, отмечается, что организационные структуры и структуры и системы поддержки и развития человеческих ресурсов должны быть спроектированы таким образом, чтобы они соответствовали общей стратегии организации; во-вторых, нужно так управлять людьми в организации и так с ними обходиться, чтобы они были преданы (в идеале) организации и ее целям, или, по крайней мере, разделяли цели организации и прилагали усилия для их достижения; в-третьих, при достижении первого и второго должны появляться реальные материальные выгоды для организации, положительные изменения «на выходе», проявляющиеся в росте производительности труда, отдачи на одного работающего, в росте качества и снижении брака и в подобных индикаторах, в конечном итоге, определяющих организационную эффективность.

Показано, как эти отношения по-разному описываются в двух, ставших уже классическими, школах стратегии человеческих ресурсов - мичиганской и гарвардской, возникших в середине 1980-х годов.

Мичиганская школа разработала понятие стратегии человеческих ресурсов, в котором рассматривается взаимосвязь общей стратегии бизнеса, организационных структур и развития человеческих ресурсов, которое означает анализ ключевых систем управления персоналом: отбор, оценку, вознаграждения и развитие. Здесь выдвигается требование, чтобы системы человеческих ресурсов были спроектированы с целью поддержки принятой для осуществления общей стратегии. Главная задача менеджмента состоит в том, чтобы изменить формальную структуру и системы человеческих ресурсов так, чтобы они приводили в движение стратегические цели организации

В центре гарвардской школы стратегии человеческих ресурсов лежит идея ответственности и способности менеджеров принимать решения относительно отношений между организацией и ее служащими таким образом, чтобы максимизировать организационную прибыль в интересах ключевых стейкхолдеров (прежде всего, акционеров). Этот подход фокусируется на ответственности за управление четырьмя ключевыми областями поведения в отношении человеческих ресурсов: влияния служащих на принятие решений в организации в целом и в ее

подразделениях, движение человеческих ресурсов, системы поощрения и системы труда.

Значительное внимание уделено рассмотрению связи стратегии в области развития человеческих ресурсов с типом стратегии, принятой и реализующейся в организации. Является ли такая связь жесткой, и выбранный тип общей организационной стратегии определяет приемлемый тип стратегии развития человеческих ресурсов, причем делает это однозначным образом. Или же применительно к данному типу общей стратегии возможна разработка нескольких вариантов приемлемой стратегии развития человеческих ресурсов, при условии, разумеется, что будут разработаны также критерии оценки таких стратегических вариантов.

В первом случае общая стратегия организации будет иметь по отношению к стратегии развития человеческих ресурсов предписывающий характер, основываться на «жестких» методах организационного анализа, строиться, соответственно, на *жесткой* методологии и обозначается как *закрытая* стратегия развития человеческих ресурсов.

Во втором случае стратегия развития человеческих ресурсов будет строиться на основании методологии ситуационного управления. В работе такая методология обозначена как *мягкая* и соответствующий тип стратегии развития человеческих ресурсов как *открытая* стратегия.

Рассмотрению открытой стратегии развития человеческих ресурсов в работе уделено не мало важное значение. Показано, что открытый подход к разработке стратегии развития человеческих ресурсов имеет три ключевых компонента: наличный персонал организации, организационная структура и культура. Эти три компонента претендуют на охват всех аспектов организации, которые воздействуют на поведение людей, делая его более приемлемым или подходящим. Если эти компоненты являются «соответствующими», люди в организации будут демонстрировать желаемое поведение, по крайней мере, в некоторой степени.

Это условие является важным, поскольку его невыполнение приведет к тому, что возможная стратегия развития человеческих ресурсов может восприниматься как нечто, лежащее за пределами текущих возможностей систем, структур и персонала, и, таким образом, последний будет испытывать «затруднения» в ее

достижении. Однако, в конечном счете, если интеграция стратегии развития человеческих ресурсов и общей стратегии не рассматривается как необходимое условие для достижения стратегических целей, усилия по достижению интеграции рассматриваются как необходимая динамика, стоящая за преследованием организацией ее стратегических целей. Степень достигаемого соответствия будет воздействовать на отношения между поведением и общей стратегией, и влиять на уровень достижения организационных целей. Отсюда следует, что степень успеха стратегии развития человеческих ресурсов, являющейся составляющей в достижении стратегического успеха организации в целом, должна быть выявлена и оценена.

Открытая, ситуационная модель стратегии развития человеческих ресурсов построена на динамическом принципе: она включает ряд отношений, многие из которых являются реципрокными (взаимными). Стратегия разрабатывается под влиянием конкретного организационного окружения, включающего рынок с его факторами и соответствующий маркетинговый сегмент. Внутри этого окружения менеджеры организации разрабатывают стратегию, которая отражает понимание окружения и знания относительно сильных сторон организационных человеческих ресурсов. Такая «интеграция» имеет два аспекта.

Во-первых, стратегия развития человеческих ресурсов должна быть интегрирована в организационную стратегию в том смысле, что они должны быть взаимоподдерживающими. Это следует понимать в том смысле, что стратегия человеческих ресурсов должна быть спроектирована для того, чтобы способствовать достижению целей организационных стратегий; но, с другой стороны, также должно быть возможно, чтобы организационные стратегии изменялись в свете существующих сильных сторон человеческих ресурсов и опыта.

Во-вторых, отдельные составляющие элементы стратегии развития человеческих ресурсов должны быть интегрированы так, чтобы они взаимно поддерживали друг друга, то есть должна быть достигнута их внутренняя согласованность. Достаточно очевидно, что не имеет никакого смысла в найме (рекрутинге) квалифицированного, честолюбивого, полного энтузиазма штата, чтобы заполнить им рутинные рабочие места, или в найме дипломированного специалиста без схемы его развития, или в делегировании полномочий

подчиненным без обеспечения того, чтобы они были способны взять на себя возрастающую ответственность.

В параграфе описано оптимальное соотношение общей стратегии организации и стратегии развития человеческих ресурсов, которое достигается при выполнении следующих принципов:

1. Общая стратегия организации не должна считаться «готовым продуктом», под который «подгоняется» стратегия развития человеческих ресурсов;
2. Изменение культуры и структуры организации может предшествовать изменению стратегии;
3. Инновации в области управления человеческими ресурсами могут влиять на стратегию как через инновации в культуру, так и посредством рекомендации тех менеджеров, которые разрабатывают стратегию;
4. Рационализация стратегического мышления и мышления, соответствующего управлению человеческими ресурсами, неизбежна в пределах организации.

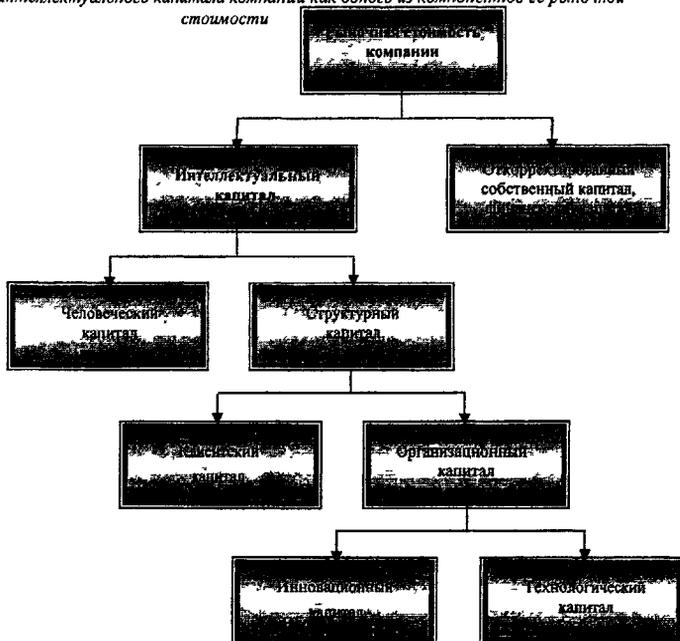
Показана роль стратегического управления человеческими ресурсами в современном корпоративном управлении. Это связано с тем, что оценка стоимости организации инвесторами сильно зависит от качества ее стратегических человеческих ресурсов, получивших название «неосязаемых» (intangible) активов, основу которых составляет интеллектуальный капитал компании.

В эти неосязаемые активы входят следующие компоненты: способность развивать преданность сотрудников, сближая индивидуальные и корпоративные ценности; качество управления бизнесом, способность работать, избегая «собственнических» войн между разными отделами и специализациями; способность персонала к приобретению навыков и новых методов работы; способность организации изменяться и фиксировать эти изменения. Значение человеческих ресурсов организации, определяющих ее интеллектуальный капитал, и, тем самым, ее рыночную стоимость, показано на рис. 1.

Отсюда следует, что в современных условиях предпочтительны такие стратегии, которые увеличивают интеллектуальный капитал организации, и, следовательно, уровень ее капитализации. На рис. 2 показано, каким образом и под

воздействием каких факторов меняются функции управления человеческих ресурсов в современных организациях.

Рис 1 Схема оценки интеллектуального капитала компании как одного из компонентов ее рыночной стоимости



Внутри каждого из четырех квадратов представлены существенно различающиеся виды деятельности. Возможные роли в каждом из квадратов зависят от того, как функция человеческих ресурсов структурирована, развита и снабжена ресурсами. Будучи сфокусированной на стратегии и изменениях, управление человеческими ресурсами помогает организации внедрять изменения и способствовать проведению этих процессов, охватывая не только перемены, относящиеся к человеческим ресурсам, но и все изменения и процессы преобразования в организации. Другая новая роль человеческих ресурсов подразумевает, что менеджмент человеческих ресурсов будет предоставлять услуги и советы, как линейным менеджерам, так и специалистам организации. Эти услуги варьируются от организации оплаты и льгот сотрудникам до организации набора персонала, его обучения и соблюдения трудового законодательства.

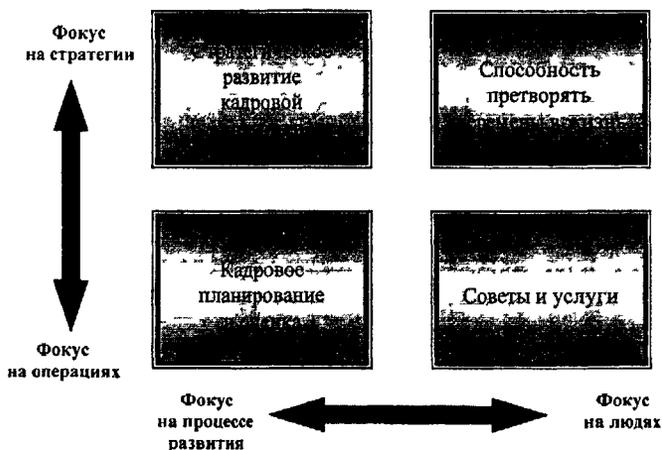


Рис 2 Роли управления человеческими ресурсами в современных корпорациях

Вторая глава - «Стратегические изменения в управлении человеческими ресурсами организации» посвящена рассмотрению конкретных мероприятий, которые необходимо применить для развития человеческих ресурсов организации в соответствии с принятой общей стратегией.

В первом параграфе «Методологические принципы разработки стратегии изменений человеческих ресурсов организации» показано, что при проведении организационных стратегических изменений (т.е. при реализации стратегии) необходимо конкретно определить место стратегии развития человеческих ресурсов в этом процессе. Это возможно при решении следующих задач:

- Выделить и изучить основания или методологические принципы, которые могут влиять на попытки внести изменения в организацию и установить, как они влияют на выработку стратегии организационных изменений вообще и изменений человеческих ресурсов в частности.
- Понять, почему многие хорошо продуманные и хорошо спланированные изменения терпят неудачу или приводят к непредсказуемым результатам.
- Исследовать ряд управленческих стратегий, направленных на изменения в области человеческих ресурсов; проанализировать, на

каких основаниях они строятся и к каким возможным результатам могут привести.

- Выбрать лучший подход (учитывая сферы деятельности, скорость изменений и стиль управления) для осуществления изменений человеческих ресурсов.
- Проанализировать возможные индивидуальные и институциональные (организационные) реакции на изменения, оценить силы противодействия изменениям.
- Рассмотреть, каким образом должны управляться как организационные, так и изменения изменений.

В свою очередь, решение этих задач зависит от методологических оснований, лежащих в основе планирования стратегических изменений человеческих ресурсов организации

Рассмотрена методологическая схема изменения человеческих ресурсов, которая может быть представлена следующим образом:

ИДЕЯ → ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ → ОБЪЯСНЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

На каждом из выделенных этапов процесса изменения присутствует вариабельность, как по содержанию, так и по темпам изменений (табл. 1).

Условно все изменения разделены на запланированные и незапланированные, навязанные внешними обстоятельствами. В первом случае имеется время и желание наладить систематический сбор информации, необходимой для планирования, причем информации как относительно параметров внешней среды, так и внутренней. По эмоциональному восприятию изменения могут быть угрожающими или желаемыми. Меньшее беспокойство относительно изменений и меньшее им сопротивление обеспечивает подход, увязывающий в единый комплекс стратегию организации и сопутствующие ей изменения. При этом необходимо, чтобы существовала четкая логическая связь между целями стратегии организации и неизбежностью изменений в сфере человеческих ресурсов, и такая связь была понятна менеджерам среднего звена и уровня оперативного управления.

С точки зрения методологии, выделяются следующие стадии процесса изменений человеческих ресурсов организации: подготовительная стадия; этапы изменений; оценка изменений.

Табл 1 *Методологические принципы управлений изменениями*

Принципы, касающиеся идеи изменения	Смысл
<i>Изменения</i>	
1 Исключительные или обычные	Приготовления для сканирования, отбора и соответствующего ответа на предпосылки изменений
2 Угрожающие или желаемые	Готовность людей и организации осуществлять различные действия
3 Отклоняющиеся от нормы или нет	Готовность с культурной точки зрения работать над различными заданиями
Принципы, касающиеся идеи изменения	Смысл
<i>Изменения</i>	
1 Управляемые или сдерживающие	Осознание правильности, скорости осуществления, рамок возможностей и плана стратегии изменений
2 Рациональные или относительные	Рассмотрение исторического, культурного, политического (внутреннего или внешнего) контекста
3 Абстрактные или многоаспектные	Приготовления для возможных последствий, затрагивающих всю систему
Принципы, касающиеся идеи изменения	Смысл
<i>Изменения</i>	
1 Направленные или ответные	Рассмотрение различных версий изменений процессов
2 Управляющие людьми или управляющие значением	Доверие к выбору и итогу изменений
3 Решающие проблемы или ищущие образец	Мера восприятие различных точек зрения; изучение и восприятие идеологий

Подготовительная стадия включает в себя следующие фазы: осознание необходимости изменения (определение необходимости изменения, часто обусловленной внешними факторами, воздействующими на организацию); определение уровней, на которых происходит изменение - индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный - и вероятная степень сложности, с которой будет связана реализация изменения; определение сил, способствующих и сдерживающих процесс изменения (анализ поля сил); определение вероятной степени сопротивления, возможных причин такого сопротивления и способов преодоления его; выбор подходящей стратегии изменения, в рамках которой изменением можно эффективно управлять.

Этап изменений включает размораживание; изменение; замораживание (К. Левин). Каждый из трех этапов имеет ряд своих особенностей. На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении заставить людей принять новый образ мыслей (систему взглядов), необходимый для осуществления изменения. Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения, и это требует очень тщательного планирования. Именно на этом этапе, осуществляется выбор между двумя концепциями - системной и ситуационно-психологической осуществления

изменений. Задача последнего этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным. Именно на третьем этапе изменение должно быть официально и неофициально закреплено, т.е. необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его, и чтобы оно стало частью культуры организации.

Во втором параграфе - «Реализация и внедрение стратегий управления человеческими ресурсами» сделан акцент на внедрении выбранной стратегии развития человеческих ресурсов организации и необходимости обращения внимания на следующие проблемы: уровень анализа и степень вмешательства; скорость и масштабы изменений системы управления человеческими ресурсами: направления изменений; интерпретация изменений; реакция на изменения, барьеры на пути изменений.

Уровень анализа означает, что должно быть определено, на каком уровне организационной иерархии вырабатывается цель стратегических изменений человеческих ресурсов: на уровне рабочей группы, на межгрупповом уровне (уровне отдела, департамента) или на уровне всей организации. Степень требуемого вмешательства в управление человеческих ресурсов, которое будет зависеть от базовой сущности организационной проблемы и того, касается ли эта проблема текущих, традиционных правил и норм поведения, структурных требований или культурного контекста организации или же совокупности всех этих факторов.

Скорость и масштабы изменений определяются одним из трех типов изменений:

1. *Изменения по нарастающей* — это улучшение, совершенствование старых методов работы, с целью «сделать больше» либо «сделать лучше».

2. *Промежуточные (переходные) изменения* включают в себя внедрение и реализацию новых стратегий и требуют реорганизации или упразднения старых методов функционирования и управления.

3. *Трансформационные изменения* - обычно самые глубокие, основательные и болезненные. Типичными для них являются следующие ситуации: реформирование миссии и основных ценностей; преобразование процесса разделения власти; реорганизация, связанная с поддержкой новых ролей персонала и разрушением традиционной структуры; преобразование системы коммуникаций и

моделей принятия решений; новый тип лидерства, несущий необходимую энергию, упорство и обязательства преодолеть организационную инертность.

Определение направления изменений является заключительным этапом планирования стратегии человеческих ресурсов и первым этапом имплементации (реализации стратегического плана). Здесь можно выделить два метода:

1. *Сверху вниз*. Этот подход чаще всего применяется при задаче осуществить всесторонние преобразования организационной культуры. Задачи и план изменений формулируются топ-менеджментом организации. Этот метод может потребовать реструктуризации, даунсайзинга (снижения числа уровней управления), так как администрация изменений вполне может предполагать трудности, порождаемые громоздкостью и неповоротливостью механической или линейно-функциональной структуры. Такой метод обладает рядом преимуществ. В частности, такая траектория осуществления стратегии изменений человеческих ресурсов обеспечивает четкое, ясное направление изменений, которое хорошо обеспечивается ресурсами и координируется. Однако она несет в себе определенный риск, потому что большинство сотрудников организации относятся к ней индифферентно, отстранение, в массе своей не понимая логики изменений и испытывают опасения относительно возможных негативных последствий ее реализации как для себя лично, так и для группы, к которой они принадлежат. Как следствие, возможно усиление сопротивления изменениям.

2. *Снизу вверх*. Для этой стратегии также характерна инициация изменений сверху. Там же, на топ-уровне, осуществляется планирование изменений в управлении человеческими ресурсами организации. Однако на местах решается, когда конкретно начинать преобразования, как тратить отпущенный на них бюджет, какова должна быть последовательность действий. Такая стратегия характерна для организаций, тяготеющих скорее к органической, чем к механической структуре, а также, скорее с традициями и культурой «демократического», партисипативного управления, чем авторитарно-командными.

3. *В стороны (горизонтально)*. Этот метод осуществляется с наибольшим успехом в организациях типа холдинга, или в организациях с развитой филиальной сетью, или в других подобных структурах, где стратегические бизнес-единицы обладают широкой самостоятельностью, особенно в том, что касается управления

человеческими ресурсами. Большая согласованность при использовании этого метода достигается, когда головная организация задает общие параметры изменений (например, повышение производительности за счет внедрения ИТ-технологий, внедрение тех или иных систем обучения персонала или систематической оценки).

В параграфе показано, что успех *внедрения* стратегических изменений человеческих ресурсов определяется следующими факторами:

1. Поведение ключевых и влиятельных фигур (стейкхолдеров), которые могут быть как менеджерами высшего звена, так и лидерами общественных настроений. Чтобы мобилизовать других для изменений, лидеры сами должны быть открыты для них.

2. Использование символов и языка (символическая интерпретация реальности) для управления настроениями и концентрации энтузиазма или энергии для изменений. Другие механизмы для символического воссоздания реальности включают в себя такое формирование устных и письменных коммуникаций, чтобы обрисовать общую структуру, взгляд на организационный мир, опираясь на который, очень трудно не согласиться с целесообразностью изменений и при котором задуманная последовательность действий протекает так, чтобы позитивно влиять на восприятие персоналом планов изменений.

3. Формальное и неформальное участие специалиста по изменениям или команды по управлению изменениями. Менеджеры-специалисты, специалисты по человеческим ресурсам, внешние консультанты - у каждого есть свои преимущества при выполнении этой работы.

4. Готовность организации изучать последствия, которые не были запланированы. Часто инициативы изменений являются причиной ненамеренных последствий, и это может создать благоприятные условия для изучения ценного опыта. Конечно, такое возможно в том случае, когда организация была готова к таким итогам и имела возможность собрать воедино свои преимущества.

Во втором параграфе диссертации описано исследование, которое проводилось в двух российских компаниях ООО «ФПК Сатори» и ЗАО МПБК «Очаково» с 2003 по 2004 г.г.

Исследование было направлено на изучении готовности линейных менеджеров и сотрудников служб по работе с персоналом, прилагать усилия для проведения изменений в организации, касающихся человеческих ресурсов. В частности, были получены ответы на следующие вопросы:

- Какие ключевые функции выполняют службы по работе с персоналом в период изменений?
- Что руководители считают приоритетным в деятельности служб по работе с персоналом своих компаний в системе управления изменениями?
- Каким образом можно создать позитивное и инициативное отношение сотрудников к изменениям и защитить компанию от критических проблем с персоналом в кризисной ситуации?

Профиль деятельности ООО «ФПК Сатори» - строительство. Компания существует на рынке с 1993 года. Основными направлениями деятельности являются: земляные работы, снос строений и вывоз строительного мусора, монолитное строительство, благоустройство и коммуникации, предоставление автотранспортных услуг. В компании работает 1000 человек, из них топ-менеджеров 7 человек, руководителей среднего звена - 40 человек. Количество сотрудников службы по работе с персоналом — 6 человек.

Профиль деятельности ЗАО МПБК «Очаково» - производство алкогольных, слабоалкогольных и безалкогольных напитков. Компания существует на рынке с 1978 года. В компании работает 2 400 человек. Топ-менеджеров 14 человек, руководителей среднего звена, которые приняли участие в исследовании - 76. Количество сотрудников службы по работе с персоналом - 16 человек.

В исследовании приняло участие 116 линейных руководителей и 22 сотрудника службы по работе с персоналом. Исследование проводилось путем анкетирования, опросов и интервьюирования.

Результаты исследования позволили сделать следующие выводы:

- Основными для служб по работе с персоналом являются наиболее очевидные для данного подразделения функции: подбор персонала и кадровое делопроизводство. Задачи более детальной работы с сотрудниками,

выработки систем мотивации, повышения уровня лояльности и т. п. возлагаются на специалистов служб по работе с персоналом значительно реже. Участие в принятии стратегических решений компании, как показало исследование, является для специалистов служб по работе с персоналом, скорее, косвенной функцией, чем стабильной частью должностных обязанностей.

- В компаниях, в которых проводилось исследование, программы изменений уже проводились хотя бы единожды, но при этом не часто эти программы предваряют исследования на выявление готовности сотрудников к планируемым изменениям.
- Ключевыми функциями служб по работе с персоналом в период изменений в организации руководители считают адаптацию сотрудников к изменениям и налаживание информационных потоков в организации для своевременного оповещения сотрудников о ходе изменений. В то же время в указанные периоды в организации службы по работе с персоналом чаще всего занимаются разработкой кадровых управленческих процедур и донесением до сотрудников миссии и ценностей компании, тогда как активная коммуникативная функция выполняется только половиной опрошенных специалистов по работе с персоналом. Таким образом, налицо диссонанс между пожеланиями руководителей и реальным функционалом менеджеров по персоналу, что свидетельствует об уже сложившемся понимании у руководителей того, для чего существуют службы управления персоналом, но механизм реализации полного функционала служб по персоналу не отлажен и остается на уровне вспомогательного по отношению к решению стратегических задач.
- Как показывают результаты исследования, ключевыми проблемами, которые возникают перед службами по персоналу в период изменений в компаниях, являются угроза потери ценных сотрудников и общее сопротивление нововведениям. Причины таких сложностей все в том же недостатке своевременно получаемой информации и недостаточной вовлеченности рядовых сотрудников в реализацию программы изменений.

- Основным препятствием в реализации программ изменений в организации линейные руководители видят нехватку квалифицированных кадров, способных эффективно работать в динамично меняющихся условиях. Со своей стороны, специалисты в области человеческих ресурсов уверены, что проведение программ изменений тормозит непонимание сотрудниками их целей и своей роли в происходящих процессах.
- Успех работы службы по персоналу в период изменений для линейных руководителей измеряется почти исключительно «материальными» результатами: повышением производительности труда и ростом доходов в расчете на каждого сотрудника. И лишь потом их волнует лояльность и уменьшение текучести кадров. Здесь мы видим явное противоречие: с одной стороны, руководителей волнуют экономические показатели как результат изменений, но, с другой стороны - снижение текучести кадров, которая вызывает крупные дополнительные инвестиции в подбор, обучение, адаптацию новых сотрудников, не является для руководителей важным показателем успешности.
- Сотрудники служб по работе с персоналом в свою очередь полагают, что для того, чтобы они имели возможность эффективно функционировать в период изменений, требуется наличие ясных и четких целей программы изменений, активное привлечение к ее реализации рядовых сотрудников и профессионализм команды управленцев.

Обобщая результаты исследования, отметим, что люди противостоят изменениям не потому, что не видят в них ценности для успеха организации или коммерческой логики, а потому что последние воспринимаются совершенно по-разному теми, кто стоит на другом конце от инициаторов. Если стратегия изменений была донесена неправильно, она, с высокой степенью будет негативно воспринята как значительной частью персонала организации, так и ее внешними стейкхолдерами (заинтересованными лицами), и коллективное осуждение стратегических планов помешает самым блестящим замыслам.

В заключении подводятся итоги исследования, формулируются основные выводы.

В приложении приводятся бланки анкет, которые использовались при проведении исследования.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Искусство лидерства (сводный реферат) // РЖ Экономика, М., 1998, №1, - 0,3 п.л.
2. Лоулер Э. Переосмысление размера организации (реферат) // РЖ Экономика, М., 1998, №2, -0,3 п.л.
3. Новый взгляд на антикризисное управление (сводный реферат) // РЖ Экономика, М., 1999, №4, - 0,3 п.л.
4. Управление конфликтами, изменениями и стрессами // Дайджест-справочник по кн. «Основы менеджмента». М., 1998. - 0,75 п.л.
5. Принципы руководства адаптационными изменениями // Технология власти и управления в современном государстве. М., 1999. - 0,2 п.л.
6. Новые формы организационных структур эпохи постмодерна. Тезисы межд. конф. // «Социальное управление в эпоху постмодерна». М. 1999. (в соавт.) - 0,2 п.л.
7. Беннис У. Заинтересованность, инициатива и сотрудничество как условия эффективного лидерства (реферат) // РЖ Экономика, М., 2000, №4, - 0,2 п.л.
8. Строительная организация: причины текучести кадров». Тезисы конф. // Ломоносовские чтения, студенческие работы. М., 2001. - 0,3 п.л.
9. Стратегии развития человеческих ресурсов фирмы. Тезисы конф. // Материалы Международной конференции студентов и аспирантов по фундаментальным наукам «Ломоносов». - 0,1 п.л.
10. Стратегии развития человеческих ресурсов компании (сводный реферат) // РЖ Экономика, М., 2001, №3, - 0,5 п.л.
11. Стратегия адаптации VIP // Системный стратегический менеджмент. Методология и практика. М., 2001. - 0,5 п.л.

Отпечатано в копицентре «СТ ПРИНТ»
Москва, Ленинские горы, МГУ, 1 Гуманитарный корпус.
www.stprint.ru e-mail: zakaz@stprint.ru тел 939-3338
Заказ № 13, тираж 100 экз. Подписано в печать 17. 01. 2005 г.

22 FEB 2005

1720