Социальная структура, социальные институты и процессы
Social Structure, Social Institutions and Processes

DOI: 10.17748/2075-9908-2019-11-5-138-146

УДК 316.4

ЧЭНЬ Шуай

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,
социологический факультет,
г. Москва, Россия - г. Пекин, КНР
787516658@qq.com

**КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье изучается трансформация видения концепции стратегического управления человеческими ресурсами от толкования его как управление ресурсами к ресурсному управлению. Определены системные принципы стратегического управления. Сформирована концепция стратегического управления человеческими ресурсами на основе трех групп принципов и уровней стратегического управления как такового. Рассмотрена роль образовательных программ в стратегическом управлении человеческими ресурсами. Автором предложены дальнейшие векторы развития исследования концепции стратегического управления человеческими ресурсами предприятия.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегическое управление, человеческие ресурсы, принципы, методы, концепция, «мягкая» стратегия, «жесткая» стратегия

Для цитирования: Чэнь Ш. Концепция стратегического управления человеческими ресурсами предприятия. *Историческая и социально-образовательная мысль*. 2019. Том. 11. № 5. с. 138-146.
doi: 10.17748/2075-9908-2019-11-5-138-146.

Shuai CHEN

M. V. Lomonosov Moscow state University
Moscow, Russia – Beijing, China
787516658@qq.com

THE CONCEPT OF STRATEGIC HR MANAGEMENT

The article examines the transformation of the vision of the concept of strategic human resources management from its interpretation as resource management to resource management. The system principles of strategic management are defined. The concept of strategic human resources management is formed on the basis of three groups of

principles and levels of strategic management as such. The role of educational programs in strategic management of human resources is considered. The author proposes further vectors of development of the study of the concept of strategic management of human resources of the enterprise.

Keywords: strategic planning, strategic management, human resources, principles, methods, concept, "soft" strategy, "hard" strategy

For citation: Chen Sh. The concept of strategic hr management. *Historical and Social-Pedagogical Studies*. 2019. Vol. 11. No.5. PP. 138-146.
doi: 10.17748/2075-9908-2019-11-5-138-146. (In Russ., abstract in Eng.).

Несмотря на значительный потенциал ученых относительно содержательного наполнения стратегического управления как такового, остается открытой проблема понимания стратегического управления как явления в управлении персоналом; есть осознание его значения, функционирования системы стратегического управления в коммерческих практиках. Соответственно, целью статьи является установление атрибутов концепции стратегического управления для разработки его базовых рамок для системы управления персоналом. Любой тип управления базируется на определенной концепции.

Концепция управления - это система идей, принципов, представлений, обуславливающих цель функционирования субъекта управления, механизмы взаимодействия с объектом управления и характер взаимоотношений между отдельными звеньями его внутренней структуры, а также необходимую степень учета влияния внешней среды относительно будущего развития. Большинство из существующих сегодня концепций управления рассматривают организацию как открытую систему, которая постоянно взаимодействует с элементами внешней среды: другими организациями; социально-политическими и экономическими институтами государства и тому подобным. Однако еще в начале прошлого века в первых работах по корпоративному менеджменту отмечалось, что формализованное видение субъектом управления собственных перспектив развития в переменной среде обитания является инструментом для выработки взвешенных управленческих решений. Его цель - обеспечение нововведений и изменений для адекватного реагирования на внешние и внутренние преобразования в окружающей среде.

Концепции существования и развития определенных организаций, учреждений и структур во внешней среде используют разные подходы и модели, сформированные на базе разных теорий управления. Концепция стратегического управления появилась в начале 70-х годов XX в. Впервые она была разработана ведущей американской консультативной организацией «Маккинзи» и внедрена (начиная с 1972 г.) в «Дженерал Электрик», IBM, «Тексас Инструментс», Coca-Cola и других ведущих корпорациях. В начале 80-х годов XX в. ее использовали 45% корпораций из числа крупнейших [1]. Поэтому мировая практика предпринимательства обнаружила, что организации, достигшие значительных результатов в конкурентной борьбе, обязаны этому внедрением «концепции стратегического управления» [2]. Таким образом, речь шла не просто о результате научных разработок ученых, а об управленческом нововведении, которое распространилось и оправдало себя в современной мировой управленческой практике.

Исходной идеей, отражающей сущность концепции стратегического управления, является идея необходимости учета взаимосвязи и взаимовлияния внешней и внутренней среды при определении целей субъекта управления [3]. То есть она базируется на отношениях, характеризующихся с помощью системы «окружающая среда - субъект управления», где субъект подвергается различному внешнему влиянию прямых и косвенных факторов (научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и т.п.) [4].

Как следствие, объектом изучения становится система управления в целом, а также организационная структура стратегического управления. Необходимо сформировать оптимальный вариант распределения между подразделениями организации не только стратегических бюджетов, но и стратегических функций и ответственности [5].

Традиционным считается вывод И. Ансоффа о том, что «стратегическое управление - многоплановый, формально-поведенческий управленческий процесс, который помогает формулировать и выполнять эффективные стратегии, способствующие балансировке отношений между определенным субъектом управления (преимущественно организациями и учреждениями), включая его отдельные структурные единицы, внешнюю среду, а также достижение установленных целей» [6, с. 16]. В то же время стратегическое управление - это область научных знаний, охватывающая методологию формирования стратегии развития организационных структур и принятия стратегических управленческих решений, способы их практической реализации для достижения целей субъекта управления [7]. Сопоставляя подходы зарубежных и отечественных ученых к определению содержательной стороны стратегического управления, В.В. Пастухова констатировала, что сложность и динамическая природа организационных структур (в частности, предприятий и организаций) усложняют разработку одной специфической модели процесса стратегического управления [8]. Стратегии в этом случае выступают как инструменты достижения целей для успешной реализации выбранного стратегического набора. Следовательно, концепция стратегического управления делает акцент на том, что организационные структуры, которые функционируют в одинаковой внешней среде, по-разному развиваются и имеют разный успех в зависимости от содержания стратегии, которая реализуется.

Выделяют три уровня стратегии: общий, функциональный и операционный. Они составляют иерархическую «стратегическую» пирамиду. Стратегии каждого уровня не только взаимосвязаны, но и влияют на содержание стратегических программ соседних уровней, чем обеспечивают общую сбалансированность [5].

Указанные точки зрения относительно составляющих элементов стратегии и ее структуры, процедуры разработки не противостоят друг другу, а взаимно дополняют и свидетельствуют о сложной и многогранной сущности стратегии как таковой. При обобщении различных трактовок сущность стратегий определяется как модель определенных решений, действий, долгосрочный план и одновременно искусство иметь необходимых специалистов и активы с целью достижения желаемых результатов.

То есть концептуально стратегическое управление базируется на убеждении, что выполнение стратегии зависит именно от людей. Персонал организаций рассматривается не просто как ресурс, а как самый ценный капитал - человеческий капитал, который обеспечивает конкурентоспособность организации не только в коммерческой плоскости, поскольку среди всех организационных ресур-

сов именно «человеческий ресурс» становится ресурсом, который имеет наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования [10].

Важнейшим фактором успеха в этом случае является учет элементов смежных общественных исследований:

- мотивационного механизма стратегического управления;
- личностных характеристик руководителей и персонала;
- взаимодействия персонала при выполнении ролевых функций;
- влияния организационной культуры на стратегические решения через общеорганизационные ценности, нормы и правила;
- возможности организационного (коллективного) развития и обучения [5].

Существует много объективных и субъективных факторов, не позволяющих широко применять стратегическое управление, достигать высокого уровня обоснованности планов и обеспечивать необходимую степень их выполнения.

Соответственно, современная концепция стратегического управления устанавливает ряд принципов по выстраиванию целостной системы. К основным принципам, на которых базируется данная система, относятся принципы формирования, принципы функционирования (взаимодействия) системы и принципы развития стратегического управления (таблица) [10].

Таблица. Принципы, на которых базируется система стратегического управления

Table. Principles on which the system of strategic management is based

Группа	Принципы
Принципы формирования системы	Научность построения системы стратегического управления на основе соблюдения определенной научно обоснованной последовательности и выбранной закономерности
	Рациональная конфигурация системы стратегического управления, проявляющаяся в ограничении числа уровней, подсистем и объектов управления
	Структурная нормальность, которая исключает дублирование элементов и связей системы стратегического управления
	Организационная замкнутость контуров управления, что означает локализацию однотипных задач определенной системы
	Адекватность формирования системы стратегического управления внешними факторами и внутренними тенденциями развития предприятия
Принципы функционирования (взаимодействия) системы	Система управления должна максимально полно удовлетворять потребности организации в создании, выборе и выполнении стратегических управленческих решений
	Функционирование системы стратегического управления должно быть комплексным, планомерным, непрерывным, экономичным и эффективным
	Равномерность загрузки подсистем и элементов системы стратегического управления

	Оптимизация коммуникационных связей, что требует введения до рационального числа коммуникационных каналов в системе управления
	Системность как условие достижения и эффективности стратегических решений
	Демократическое самоуправление, что предполагает вовлечение всего персонала организации к выполнению определенной части стратегических функций
Принципы, обуславливающие развитие системы стратегического управления	Гибкость и управляемость системы стратегического управления, которая способна реагировать на внешние и внутренние изменения
	Динамическая устойчивость системы стратегического управления возмущающих действий, что обеспечивает стабильность системы стратегического управления независимо от существующих изменений в системе оперативного управления
	Ограниченность предельного напряжения, что означает наличие лимита изменений и преобразований системы стратегического управления
	Преобразования системы стратегического управления требуют высококвалифицированного персонала, который имеет личную материальную и моральную заинтересованность и соответствующий уровень организационной культуры

Управление человеческими ресурсами и организационными структурами должно быть связано с бизнес-стратегией. Форма, содержание и мера применения стратегического управления человеческими ресурсами в разных компаниях будут существенно отличаться.

Для полноценного развития и успешной конкуренции коммерческих компаний профессиональные навыки сотрудников необходимо постоянно пополнять новыми знаниями о современных деловых стратегиях и тактиках. Именно на это и нацелено стратегическое (долгосрочное) планирование образовательных программ.

В этой области можно выделить несколько направлений:

- разнообразные программы бизнес-школ, нацеленные на получение необходимых новых знаний и навыков;
- коучинг, помогающий достичь баланса между личными и профессиональными целями.

Образовательные программы нужны уже с первых дней существования компании. Часто молодые фирмы терпят поражение именно из-за неимения четкой стратегии развития сотрудников, так как на последующих этапах роста организацию ждут немалые трудности.

Во многих компаниях кадровая служба в основном играет административную и вспомогательную роль, а вовсе не интересуется стратегическими вопросами. Некоторые организации настолько озабочены вопросами элементарного выживания и административной рутины, что вопреки здравому смыслу не торопятся формулировать четкую деловую стратегию. При таких условиях, типичных для многих компаний, они руководствуются «краткосрочными» целями, а стратегиче-

ское управление человеческими ресурсами не выполняется. Стратегический подход к вопросам человеческих ресурсов может реализоваться исключительно в среде, где уже внедрен стратегический подход к корпоративным и деловым вопросам.

Примером формирования и поддержания такой среды может быть использование в организации так называемой системы сбалансированных показателей (BSC - balanced scorecard). Целесообразно привести лаконичное описание этой системы:

1) для управления используются индикаторы (ведь управлять можно тем, что может быть измеренным);

2) система индикаторов должна логически связывать миссию, стратегические цели и стратегию компании с конкретными текущими действиями каждого работника компании;

3) большинство индикаторов должно быть так называемыми опережающими - они должны помочь оценить действия, которые с высокой вероятностью приведут к нужному результату;

4) все индикаторы должны быть взаимосвязаны в единую систему, иметь причинно-следственные связи, удостоверяющие то, как отклонения одного индикатора влияют на отклонение какого-то другого (это необходимо для того, чтобы при определенных отклонениях в результатах действий можно было быстро найти источник проблем).

Если в компании существует система индикаторов, согласно которой планируют и контролируют выполнение действий, реализующих стратегию (а это и есть система «опережающих» индикаторов), то в таком случае намного легче понять следующее:

1) какими компетенциями должны обладать работники для реализации этих действий;

2) куда развивать эти компетенции;

3) что должна мотивировать у работников система мотивации;

4) на что должна быть ориентирована корпоративная культура компании.

Приведенные выше утверждения доказывают необходимость подчинения стратегического управления человеческими ресурсами деловой стратегии и в организации соответствующей среды.

Рассматривая подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами, необходимо учитывать меру, в которой стратегия управления человеческими ресурсами должна принимать во внимание интересы всех групп заинтересованных лиц, всех ее работников и владельцев и руководящих работников в частности. Можно выделить два подхода в аспекте акцентирования внимания на соответствующих интересах:

- «мягкое» стратегическое управление человеческими ресурсами, в котором больше внимания уделяется аспекту человеческих отношений в руководстве людьми, надежности трудовой занятости, постоянном развитии, участии в управлении, общении, этике, качестве трудовой жизни на протяжении работы в организации;

- «жесткое» стратегическое управление человеческими ресурсами, когда акцентируют внимание на доходе, который нужно получить от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах бизнеса.

В идеале стратегическое управление человеческими ресурсами должно строиться на основе рационального равновесия между «мягкими» и «жесткими»

элементами. Все организации существуют для того, чтобы достигать определенных целей. Соответственно, они должны обеспечить себя необходимыми ресурсами и эффективно их использовать. Но, кроме того, компании должны учитывать вопросы, касающиеся человеческих факторов, которые содержатся в концепции «мягкого» стратегического управления людскими ресурсами. Они должны планировать, думая о людях, принимая во внимание потребности и стремления всех членов организации. Ведь кадры являются основным потенциалом предприятий, потому что обеспечивают недоступное для копирования конкурентное преимущество.

Проблема в том, что во многих отечественных организациях моменты, касающиеся жесткого варианта, выступают на первый план, игнорируются аспекты «мягкого» стратегического управления человеческими ресурсами.

Концепция «мягкого» стратегического управления человеческими ресурсами перекликается с такой позицией, что многие современные профессии являются очень сложными и нуждаются в тщательном глубинном познании. Структура профессий стремительно меняется; нужны мобильность, гибкость, готовность человека к своевременной смене специальности, затрудняющей проблему выбора. Поэтому, хоть это и достаточно сложно, важно найти работнику «свою» работу, которая бы приносила не только заработок, но и удовольствие.

Неудачный выбор профессии или должности приводит к неэффективной работе, неудачной карьере, страданиям и даже к профессиональным «болезням».

Для реализации концепции «мягкого» стратегического управления человеческими ресурсами кадровики (HR-менеджеры) с помощью работников государственной службы занятости могут оказывать претендентам на должность профессиональную квалифицированную помощь в решении проблемы подбора должности, которая бы соответствовала предпочтениям и чертам конкретного лица.

Развитие и преобразование системы стратегического управления, начиная с изменения принципов управления, переходит к изменению методов и подходов [5].

Вектор дальнейшего исследования повышает общие требования к стратегическому управлению как системы, так и стратегического управления человеческими ресурсами в частности. Так, понятно, что связь между осознанием места стратегического управления в управлении персоналом и стратегией развития предприятия играет определяющую роль, поскольку от этого зависит уровень управленческой способности к использованию такого механизма в повседневной практике администрирования. Кроме того, это требует дополнительного внимания относительно переноса, как правило, коммерческих практик в общественную сферу. В методах применения стратегического управления меняется внешняя среда (общественная система в целом, а не отдельное предприятие) и субъект управления (некоммерческие интересы функционирования).

В итоге можно констатировать, что концепция стратегического управления в управленческой деятельности имеет ряд характерных черт и принципов для какой-либо сферы, но остается неоднозначной в разрезе ее прикладного применения. Динамика среды, динамика субъекта управления требует разделения комплексной системы стратегического управления в концепции управления человеческими ресурсами на разные ниши функционирования предприятия, а именно для управленческого аппарата, специалистов основной деятельности и персонала вспомогательных бизнес-процессов деятельности.

Каждая из них имеет не только специфические задачи по собственной структуре и назначению применения стратегического управления и управления вообще, но и зависит от административного уровня реализации собственных полномочий или места в социально-экономической системе предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Лепейко Т.И. Проблемы мотивации творческой работы персонала // Бизнес-информ. - 2004. - № 7-8. - С. 83-89.
2. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategis Management. - 2nd ed. - Homewood: Richard D. Irwin, 1985. - Pp. 23-25.
3. Балабанова Л.В., Сардак А.В. Управление персоналом: Учеб. пособ. - Киев: Професионал, 2016. - 512 с.
4. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. - 2nd ed. - Homewood: Richard D. Irwin, 1983. - Pp. 3-56.
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. - М.: Альпина, 2016. - 159 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999. - 416 с.
7. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging; Academy of Management Proceedings, august 1972. - Pp. 56-57.
8. Пастухова В.В. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. - М., 2012. - 302 с.
9. Джаина И.А. Оценка трудового потенциала: Монография / И.А. Джаина. - СПб.: Университетская книга, 2012. - 250 с.
10. Трайнев В.А., Демин Н.Я., Тимошин М.Л. Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации. - М.: ВИНТИ, 1997. - 195 с.

REFERENCES

1. Lepeyko T.I. Problems of motivation of creative work of personnel. Business-inform. 2004. No. 7-8. Pp. 83-89.
2. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategis Management. 2nd ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1985. Pp. 23-25.
3. Balabanova L.V., Sardak A.V. Personnel Management: textbook. K.: Professional, 2016. 512 p.
4. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1983. Pp. 3-56.
5. Vetluzhskih E. Motivation and remuneration. The tools, techniques, and practice. Moscow: Alpina, 2016. 159 p.
6. Ansoff I. New corporate strategy. SPb.: Peter, 1999. 416 p.
7. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging; Academy of Management Proceedings, august 1972. Pp. 56-57.
8. Pastukhova V.V. personnel Management: analysis and diagnostics of personnel management. M., 2012. 302 p.
9. Jaina I.A. Assessment of labor potential: monograph. I.A. Jaina. St. Petersburg: University book, 2012. 250 p.
10. Traynev V.A., Demin N.Ya., Timoshin M.L. Management: strategic management of production and economic system of different level and configuration. Moscow: VINITI, 1997. 195 p.

Информация об авторе: Чэнь Шуай, аспирант, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, социологический факультет, гражданин КНР, г. Пекин.
г. Москва, Россия - г. Пекин, КНР
787516658@qq.com

Статья поступила в редакцию 25.09.2019

После доработки: 17.10.2019

Принята к публикации: 23.10.2019

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи

Information about the author: Shuai Chen, postgraduate student of the faculty of sociology, M. V. Lomonosov Moscow state University, citizen of China, Beijing.
Moscow, Russia – Beijing, China
787516658@qq.com

Received: 25.09.2019

Received after reworking: 17.10.2019

Accepted for publication : 23.10.2019

The author have read and approved the final manuscript