

Сравнительная оценка основных подходов к разработке кадровой стратегии организации

© 2009 О.В. Князева

Саранский кооперативный институт Российского университета кооперации

В статье рассмотрены содержательные особенности кадровой стратегии в системе корпоративных стратегий. С позиций критического анализа систематизированы основные подходы ряда российских и зарубежных специалистов к процессу разработки кадровой стратегии, а также средства и методы, применяемые на различных этапах этого процесса. Установлены практические потребности и проблемы разработки кадровой стратегии российских компаний в современных условиях.

Ключевые слова: кадровая стратегия, корпоративные стратегии, конкурентная борьба, управление персоналом.

В настоящее время эффективное функционирование, успешное развитие, победа организации в конкурентной борьбе во многом определяются наличием у нее уникальных, трудно поддающихся имитации конкурентных преимуществ, одним из которых является собственный персонал организации. В связи с этим грамотное использование и развитие интеллектуального, профессионального, творческого потенциала работников компании являются одной из главных целей управления персоналом. Придание указанной цели стратегической направленности, ее взаимосвязь с ключевыми векторами развития бизнеса позволяют сформировать основу для построения конкурентного преимущества организации в области персонала.

Наряду с другими функциональными стратегиями организации (маркетинговой, производственной и др.), кадровая стратегия является одним из основополагающих элементов управления, инструментом достижения глобальных корпоративных целей. Стратегия управления персоналом создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия компании и что необходимо изменить в работе с персоналом.

Кроме того, разработка кадровой стратегии способна стать импульсом к формированию общей стратегии организации, ориентированной на перспективу, к разработке долговременной концепции ее развития, позволяющей предвидеть и минимизировать риски во всех функциональных сферах.

Разрабатывая кадровую стратегию, организация подтверждает уникальность, высокую значимость своих сотрудников, развитие ее конкурентной позиции. Кадровая стратегия позволяет сформировать конкурентное преимущество, основанное на эффективном управлении людь-

ми, одна из очевидных выгод которого состоит в его невозпроизводимости. При этом ключевой предпосылкой к созданию такого конкурентного преимущества является способность производить продукцию, отличающуюся от продукции конкурентов во многом за счет формирования и развития отношений партнерства между сотрудниками и организацией, проявления заботы о приумножении интеллектуального капитала.

Очень часто процесс разработки кадровой стратегии оказывается не менее важным, чем окончательная формулировка и согласованное содержание стратегии. Считается, что в ходе разработки стратегических вопросов и улаживания конфликтов рождаются новые идеи и достигается консенсус в отношении целей¹.

В идеале разработка кадровой стратегии начинается как процесс, который тесно связан с формулированием деловых стратегий организации. Теоретически стратегия управления персоналом может как влиять, так и подвергаться влиянию деловой стратегии. На практике, однако, “работает” в основном последний вариант.

Генеральной целью разработки кадровой стратегии организации является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и задачи организации на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его количественных и качественных характеристик текущим и перспективным потребностям фирмы.

Специалисты по-разному структурируют последовательность этапов разработки кадровой стратегии.

¹ *Алехина О.В.* В поисках идеала. Как определить “здоровье” кадровой политики компании // Персонал-Микс. 2005. № 8 - 9. С. 98.

Например, Ю.Г. Одегов считает, что разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, и фактического состояния персонала организации. Как правило, имеется довольно много областей такого несоответствия. Поэтому руководству целесообразно определить приоритеты, т.е. те области несоответствия, на которых в первую очередь следует сосредоточить организационные ресурсы².

Ю.Г. Одегов выделяет следующие этапы процесса разработки кадровой стратегии (рис. 1)³. Он также указывает на то, что разработка стратегических вариантов, формирование целей, специфичных для управления персоналом, основывается на всестороннем анализе внешней и внутренней среды организации и базируется на стратегии ее развития.

М. Армстронг предлагает следующую схему формирования кадровой стратегии (рис. 2)⁴. При этом он отмечает, что на практике наблюдается много отклонений от изображенного на рисунке процесса разработки кадровых стратегий по ряду

причин. Зачастую анализ основывается на неполной информации или устареет уже в день его составления. Более того, невозможно провести полную диагностику в условиях быстро меняющейся ситуации, в которой сложно зафиксировать факторы влияния, сложно оценить альтернативы. Планы действий нередко очень привлекательны на бумаге, но трудны в исполнении. Несмотря на это, полезность модели, по мнению Армстронга, при выстраивании элементов стратегии в стройную систему не вызывает сомнения⁵.

На наш взгляд, Ю.Г. Одегов в разработанной им схеме процесса формирования кадровой стратегии не выделяет такого элемента, как анализ внешней среды (хотя в рамках модели стратегического управления персоналом упоминает об этом). Кроме того, подход на основе соотношения требуемых и фактических компетенций представляется достаточно узким. Для разработки эффективной кадровой стратегии необходимо проведение более широкого, комплексного анализа.

Подход М. Армстронга, наоборот, выглядит обобщенно. Он может быть применим к процес-



Рис. 1. Процесс формирования кадровой стратегии по Ю.Г. Одегову

² Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М., 2005. С. 202.

³ Там же.

⁴ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. М., 2002. С. 107.

су разработки как деловых, так и любых видов функциональных стратегий (производственной, маркетинговой и др.), т.е. в нем не отражены

⁵ Армстронг М. Указ. соч. С. 106.

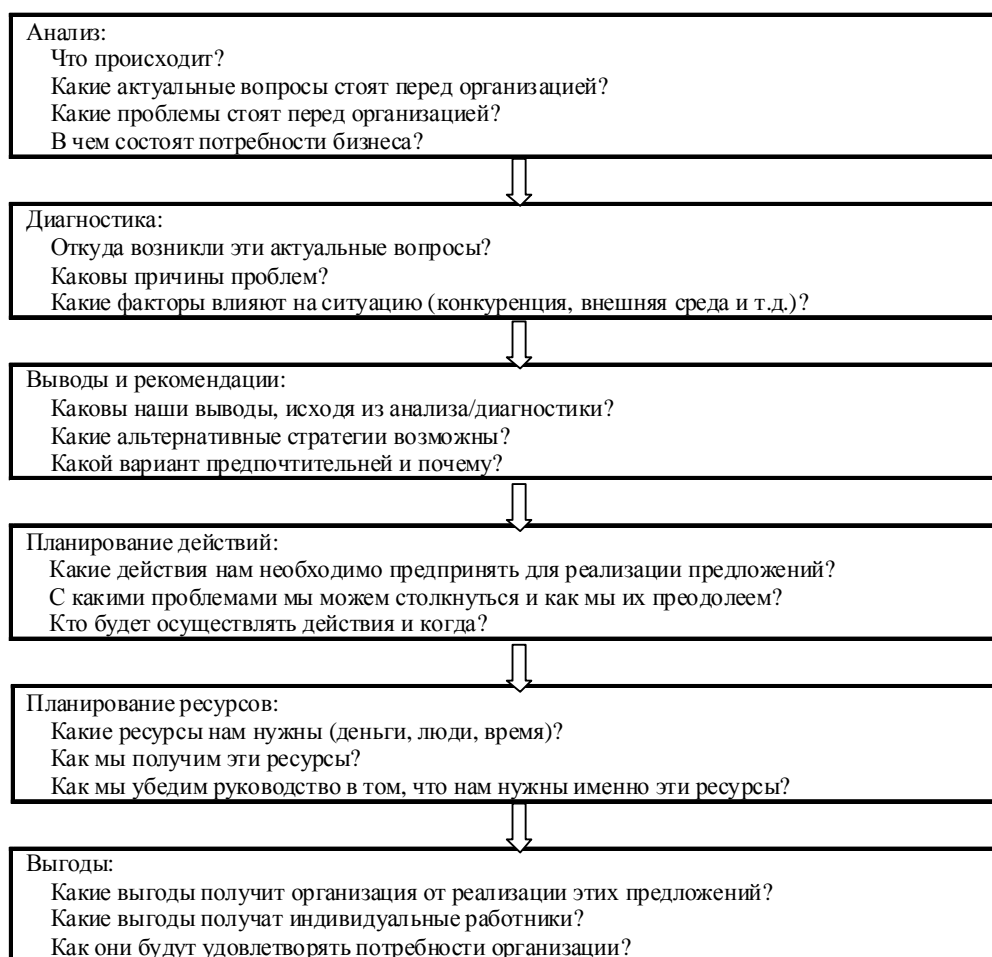


Рис. 2. Процесс формирования кадровой стратегии по М. Армстронгу

особенности формирования именно кадровой стратегии.

По нашему мнению, наиболее полной, понятной и обоснованной является схема процесса разработки кадровой стратегии, предложенная О.В. Ижбулатовой (рис. 3)⁶. Рассмотрим ее более подробно.

Первым шагом на пути формирования кадровой стратегии, по мнению О.В. Ижбулатовой, является выработка кадровой концепции. Кадровая концепция - это основные принципы работы с персоналом, "миссия", связанная с кадровой подсистемой организации. В ней должны быть отражены основополагающие принципы, от которых отталкиваются кадровая служба и руководство компании во всем, что связано с приемом, увольнением, продвижением, ротацией, повышением квалификации и другими действиями, призванными обеспечить реализацию общей стратегии и наиболее оптимально использовать человеческие ресурсы. Кадровая концеп-

ция должна быть тесно увязана с миссией организации и обеспечивать базу для ее успешного выполнения⁷.

Вторым шагом формирования кадровой стратегии является выработка стратегических целей работы с персоналом. Менеджерам, занимающимся формированием стратегии, следует четко понимать, что миссия организации, или в данном случае кадровая концепция, останется только хорошим намерением и замечательной идеей, если не будет реализована в конкретных долгосрочных планах. Следует четко определить, каких конкретных показателей в кадровой работе следует достигнуть и к какому сроку, чтобы добиться тех целей, которые выражены в кадровой концепции. Как и кадровая концепция, стратегические цели работы с персоналом должны быть сформированы в рамках и во исполнение общекорпоративных целей и в конечном счете миссии организации.

Третьим шагом является анализ тех возможностей и ограничений, которые имеются в организации и ее окружении, т.е. анализ внешней и внутренней среды.

⁶ Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии // Управление персоналом. 2007. №1. С. 71.

⁷ Ижбулатова О.В. Указ. соч. С. 71.

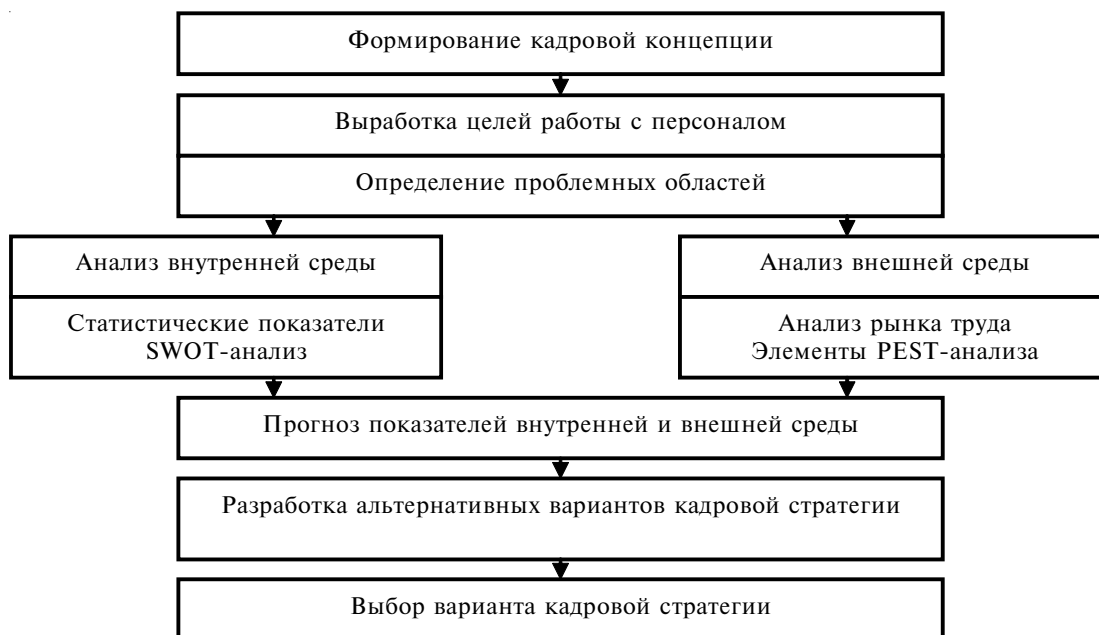


Рис. 3. Процесс разработки кадровой стратегии по О.В. Ижбулатовой

Анализ внутренней среды организации дает возможность ответить на следующие вопросы: на какие рынки рабочей силы ей необходимо выходить и в каком количестве привлекать дополнительных работников; есть ли необходимость в сокращении штатов, переобучении и переквалификации; каким образом осуществлять мотивацию работников для повышения производительности их труда и др.⁸ Для этого, прежде всего, необходимо осуществить оценку наличных трудовых ресурсов и выявить возможности для более оптимальной расстановки кадров, а также определить потенциальные просчеты в системе мотивации и социального обеспечения персонала.

При анализе внешней среды организации также следует определить, насколько данный рынок привлекателен с точки зрения возможности для компании получить то, что она хочет. Здесь должен быть рассмотрен круг проблем, который во многом идентичен кругу вопросов, рассматриваемых при формировании корпоративной стратегии. В частности, менеджерам следует проработать следующие проблемы: потенциал роста рынка; благоприятное или неблагоприятное влияние основных движущих сил; ситуация с миграцией, безработицей; возможность прихода (ухода) крупных фирм; стабильность предложения рабочей силы; усиление или ослабление сил конкуренции и др.⁹

На основе выработанной кадровой концепции, системы стратегических целей в области персонала, анализа внешних и внутренних фак-

торов разрабатываются альтернативные варианты кадровых стратегий (4-5 вариантов).

Мы согласны с тем, что завершающим этапом творческой части процесса формирования кадровой стратегии предприятия является выбор варианта кадровой стратегии. Качество выполнения этого этапа, а также успешность всего процесса формирования стратегии в целом во многом зависят от того, насколько добросовестно и ответственно подошли менеджеры ко всем предыдущим этапам. Выбор стратегической альтернативы базируется на кадровой концепции организации. Этот выбор должен по возможности:

- удовлетворять текущие и предугадывать будущие потребности фирмы;
- соответствовать существующей или желаемой культуре организации;
- иметь способность изменить характер и направление развития бизнеса;
- учитывать опыт и коллективное мышление высшего руководства, а также потребности линейных менеджеров и работников организации в целом;
- предусматривать проблемы практической реализации, которые могут возникнуть в случае отсутствия приверженности, нехватки времени или квалификации у линейных менеджеров для выполнения своих ролей;
- гарантировать организации наличие ресурсов, необходимых для реализации стратегии, и т.д.¹⁰

В целом, авторы сходятся на мнении, что в процессе разработки кадровой стратегии можно

⁸ Ижбулатова О.В. Указ. соч. С. 71.

⁹ Там же. С. 72.

¹⁰ Армстронг М. Указ. соч. С. 99-100.

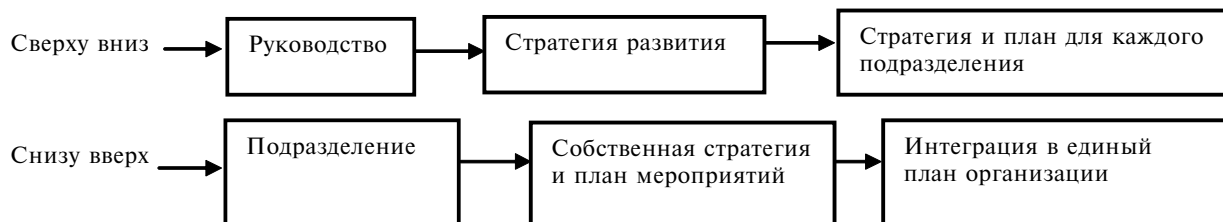


Рис. 4. Способы формирования кадровой стратегии

укрупнено выделить четыре основных этапа: постановку целей работы с персоналом, диагностику организации (анализ внешней и внутренней среды), разработку альтернативных вариантов персонал-стратегии и выбор оптимального из них.

Ю.Г. Одегов отмечает, что процесс разработки кадровой стратегии может проходить двумя способами: “сверху вниз” и “снизу вверх” (рис. 4)¹¹.

При формировании кадровой стратегии способом “сверху вниз” высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого конкретного подразделения. За счет участия высшего руководства обеспечиваются высокое качество оценки внешней деловой среды и определения тенденций в ее динамике, связь с общей стратегией развития компании. Стратегия и планы управления персоналом, разработанные высшим руководством, определяют основные направления формирования стратегии и планов для следующего уровня руководства и т.д. Главная проблема, возникающая при таком способе, - мотивация руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию “чужих” для них планов.

При формировании кадровой стратегии способом “снизу-вверх” каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы мероприятий, которые интегрируются в единый план организации. Минус этого способа - недостаточная компетенция низовых подразделений в оценке внешней деловой среды, понимании общей стратегии развития организации, ее возможностей, приоритетов¹².

Решением проблем, возникающих при использовании какого-либо из этих вариантов, является создание временных групп из сотрудников организации (с разных уровней управления) с привлечением внешних консультантов для разработки и формирования кадровой стратегии.

Следует отметить, что большинство авторов не указывают конкретных, специфических методов разработки кадровой стратегии. Акцент

делается на то, что методы, используемые в процессе формулирования кадровой стратегии, общеизвестны и относятся к категории общих методов менеджмента. В таблице представлена обобщенная классификация групп методов, каждая из которых соответствует определенному этапу разработки кадровой стратегии (последовательность этапов приведена на основе подхода О.В. Ижбулатовой).

На первом этапе разработки кадровой стратегии необходимо изучить современные тенденции в области персонала и, по возможности, с использованием творческих методов, адаптировать их к деятельности организации, что позволит выработать основное направление, “миссию”, связанную с кадровой подсистемой предприятия.

Для реализации “миссии” необходима система целей, которая может быть сформирована с использованием методов прогнозирования, позволяющих определить, каких конкретно показателей в кадровой работе следует достичь и к какому сроку. А для того чтобы согласовать организационные цели и индивидуальные цели сотрудников, необходимо с помощью методов опроса, анкетирования, интервью выявить потребности людей, работающих в организации, и учесть их в процессе формирования целей работы с персоналом.

Для анализа внешней и внутренней среды может использоваться множество разнообразных методов, позволяющих получить достаточную информацию как о состоянии кадрового потенциала, его сильных и слабых сторонах, имеющихся проблемах, так и о состоянии самой организации, стратегии ее развития, занимаемой доли рынка и т.д., что оказывает первостепенное влияние на последующую разработку альтернативных вариантов кадровой стратегии и выбор оптимального из них.

А.Я. Кибанов отмечает, что одним из важнейших методов, используемых при разработке кадровых стратегий, является метод SWOT. С его помощью выявляются сильные и слабые стороны организации в области персонала, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать, после чего устанавливаются связи между ними¹³.

¹¹ Одегов Ю.Г. Указ. соч. С. 209.

¹² Там же. С. 209-210.

¹³ Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М., 2007. С. 222.

**Обобщенная классификация методов, используемых
в процессе разработки кадровой стратегии**

Этап разработки кадровой стратегии	Используемые методы
1. Формирование кадровой концепции	Изучение современных тенденций в области управления персоналом Творческие методы
2. Выработка целей работы с персоналом	Методы прогнозирования (экспертные, выделение показателей, установление критериев, индикаторов и др.) Методы выявления мнений (опрос, анкетирование сотрудников) Творческие методы
3. Анализ внешней среды	Статистические и математические методы Анализ возможностей/угроз Элементы PEST-анализа SWOT-анализ
4. Анализ внутренней среды	Методы выявления мнений (опрос, анкетирование сотрудников) Методы сравнительного анализа (сравнение конкурентного профиля) Экспертные методы (мозговая атака, метод Дельфи) Аналитические методы (написание сценариев, экономический анализ) Кабинетные методы (анализ внутренней документации) SWOT-анализ
5. Разработка альтернативных вариантов кадровой стратегии	Методы генерирования идей (мозговая атака, метод синектики, метод разложения на части, морфологический анализ и др.)
6. Выбор варианта кадровой стратегии	Методы принятия решений (экономико-математические модели, построение дерева решений) Экспертные методы Сравнительный анализ (сравнение альтернатив)

Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала будут индивидуальными для каждой организации в зависимости от конкретной ситуации, в которой она находится. Поэтому при выборе кадровой стратегии необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации с помощью матрицы SWOT, выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть обязательно учтены при разработке стратегии.

Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку организации по отдельным показателям и функциям управления персоналом и позволяет ей сравнивать себя с основными конкурентами.

Ю.Г. Одегов особое значение придает методу написания сценариев, следуя которому надо постоянно задаваться вопросом, какие из возможных факторов влияния окажутся в будущем наиболее значимыми с точки зрения избранной стратегии. Так, проводится анализ того, какие последствия могут повлечь за собой возможные законодательные нововведения, конъюнктурные и политические изменения, определенные тенденции в развитии рынка, внедрение новых технологий и как следует на это реагировать¹⁴.

¹⁴ Одегов Ю.Г. Указ. соч. С. 211.

Разработка альтернативных вариантов кадровой стратегии осуществляется с помощью методов генерирования идей (мозговая атака, морфологический анализ и др.). Методы принятия решений, экспертные методы позволяют сравнить имеющиеся альтернативы и на основе установленных ранее критериев выбрать оптимальную из них. Критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и др.

Таким образом, разработка кадровой стратегии - это последовательный процесс, включающий в себя ряд этапов. В этом процессе должен учитываться достигнутый уровень развития по всем направлениям кадровой стратегии, и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот желаемый уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации в целом.

В процессе разработки кадровой стратегии могут использоваться самые разнообразные методы. Важную роль играют методы сбора информации, аналитические и статистические методы,

позволяющие определить и оценить существующую ситуацию и выявить имеющиеся проблемы, а также творческие и экспертные, способствующие формулированию адекватных целей, вариантов кадровой стратегии и выбору оптимального из них. В целом, выбор стратегии основывается на результатах оценки сильных и слабых сторон и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

Таким образом, изучение современных подходов к разработке кадровой стратегии позволяет нам сделать следующие выводы.

Кадровая стратегия является одной из важнейших стратегий предприятия. Существует множество подходов к ее определению, среди которых можно выделить три основных: стратегию как план, как совокупность действий менеджеров и как набор правил работы с персоналом.

Стратегия управления персоналом может быть подчиненной по отношению к базовой стратегии компании или совмещенной с ней. В зависимости от жизненного цикла фирмы, от вида реализуемой ею деловой стратегии кадровые стратегии могут быть различными. Однако их особенность заключается в том, что они тесно связаны со всеми остальными стратегиями компании. То есть управление людьми представляет собой способ, посредством которого осуществляются все деловые и функциональные стратегии фирмы.

Авторы по-разному описывают последовательность этапов при разработке кадровой стратегии. Однако они сходятся во мнении, что в процессе ее формирования можно укрупненно выделить четыре основных этапа: постановку целей работы с персоналом, диагностику организации (анализ внешней и внутренней среды), разработку альтернативных вариантов персонал-стратегии и выбор оптимального из них.

Вместе с тем разработка кадровой стратегии может проводиться либо способом “сверху вниз”,

когда высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого конкретного подразделения фирмы, либо “снизу вверх”, когда каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы мероприятий, которые интегрируются в единый план организации.

В процессе формирования кадровой стратегии могут использоваться самые разнообразные методы. Важную роль играют методы сбора информации, аналитические и статистические методы, позволяющие определить и оценить существующую ситуацию и выявить имеющиеся проблемы, а также творческие и экспертные, способствующие формулированию целей, вариантов кадровой стратегии и выбору оптимального из них.

Большинство российских компаний не занимается вопросами стратегического управления персоналом и не разрабатывает кадровые стратегии. К проблемам, осложняющим процесс разработки кадровой стратегии на российских предприятиях, можно отнести следующие: отсутствие стратегической составляющей в деятельности предприятий; отсутствие в сознании руководства понимания важности и необходимости внедрения в практику управления персоналом стратегического подхода; применение затратных (“персонал - затраты”) подходов к персоналу, не соответствующих современным технологиям управления; снижение трудовой мотивации работников, несовершенство системы оплаты труда, низкий ее уровень; отсутствие четкой системы управления кадрами, ее несоответствие времени и др.

Зарубежный опыт разработки кадровой стратегии достаточно велик, отечественный же находится только в стадии зарождения. Поэтому компаниям, желающим внедрить в практику деятельности стратегическое управление персоналом, необходимо тщательно изучить зарубежный опыт и максимально адаптировать его к российским условиям в процессе внедрения.

Поступила в редакцию 03.09.2009 г.