

## СТРУКТУРНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

© 2019 В.П. Смолькин, О.Ф. Удалов, А.М. Измайлов\*

Рассмотрены теоретические подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами с учетом потребности совершенствования системы публичного управления человеческими ресурсами социально-экономических систем в современных условиях в свете влияния внешней и внутренней среды. Определены место и роль структурных преобразований в стратегическом управлении с выделением их как доминирующего элемента в стратегическом управлении.

**Ключевые слова:** система, управление, структурные преобразования, человеческие ресурсы, стратегическое управление, управление трудом.

### Основные положения:

- ♦ в практике управления человеческими ресурсами имеется сильное взаимовлияние функции стратегического управления и его структуры;
- ♦ в работе по совершенствованию систем управления следует иметь в виду, что структурные преобразования по определенным признакам являются специфической управленческой технологией как регламентированной совокупностью и последовательностью действий, нацеленных на заранее определенный (прогнозируемый) результат.

### Введение

Роль человека в организации за более чем столетний период значительно менялась, поэтому уточнялись, развивались и теории управления персоналом совместно с различными школами управления. Такое развитие наложило свой отпечаток и на общую терминологию.

Появление современных знаний в управлении человеческими ресурсами (далее - УЧР) было заложено именно в теории управления. Идея в первоначальном варианте была опубликована в 1881 г. в статье выдающегося американского торговца, промышленника, одного из основателей компании "Bethlehem Steel" Джозефа Уортона<sup>1</sup>, а также в статье "Инженер как экономист" Генри Р. Тауна, руководителя компании "Эйле энд Таун Манифактуринг Кампани"<sup>2</sup>. Генри Р. Таун логически доказывал, что менеджмент равен инженерному делу. Этот вывод, сделанный в статье, нередко цитируется исследователями и служит точкой отсчета в современной науке управления.

Авторы монографии "Managing Human Assets" (Бир и др.) сформулировали особен-

ности функции УЧР: в первую очередь, "согласование стратегий конкуренции в области УЧР - ответственность линейных руководителей. Во вторую, подразделение УЧР обязано формировать мероприятия по УЧР"<sup>3</sup>. По сути, авторы разделили функцию стратегического УЧР и методическую функцию. Основная идея монографии состоит в том, что "воздействующие факторы заставляют совершенствовать подходы к УЧР организации"<sup>4</sup>.

В 1987 г. С. Джексон и Р. Шулер обнародовали идею, что "практическое применение УЧР уже обосновано имеющейся в организации стратегией, даже при ее изменении"<sup>5</sup>. Но эта идея явилась логическим продолжением идей М. Портера об успехах в конкуренции, если стратегия организации будет одной из трех: или первенство по затратам, или улучшение качества продукции, или инновации.

Первое упоминание о зарождении концепции стратегического УЧР отводят 80-м гг. XX в. Авторами уже приводилась статья Деванна и Фомбрун как одна из начальных работ по этой тематике<sup>6</sup>. В статье отмечалось

\* Смолькин Валерий Петрович, кандидат экономических наук, доцент Ульяновского государственного университета. E-mail: surap99@mail.ru; Удалов Олег Федорович, доктор экономических наук, профессор Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. E-mail: oudalov@list.ru; Измайлов Айрат Маратович, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: airick73@bk.ru.

изменение статуса функции УЧР под воздействием демографических, экономических, правовых и управленческих факторов в 70-80-х гг. XX в. В следующей работе этих же авторов 1984 г. рассматривались “взаимоотношения между бизнес-стратегией организации и УЧР, как эквивалентные”<sup>7</sup>.

В более поздних публикациях зарубежных ученых (например, у Р. Шулера и Д. Уолкера) можно проследить похожую логику: стратегическое УЧР определяется как “соединение воздействий менеджеров по персоналу и линейных руководителей по решению бизнес-вопросов, затрагивающих людей”<sup>8</sup>.

К. Хендри и Э. Петтригрю в 1986 г. сформулировали несколько особенностей стратегического УЧР, которые отличали бы его от УЧР в классическом понимании:

- ◆ “приложимость плана в УЧР;
- ◆ комплексная разработка и внедрение УЧР;
- ◆ привязка стратегий и УЧР и организации;
- ◆ люди как стратегический ресурс”<sup>9</sup>.

Таким образом, до 90-х гг. XX в. понимание стратегического УЧР воспринималось как конгруэнтность функции УЧР стратегии организации в бизнесе.

В 1988 г. в статье Л. Бэрда и И. Мешоулама указано, что «стратегическое УЧР в развитии и внедрении должно принимать во внимание циклы жизни организации как “соответствие внешнее” и “соответствие внутреннее”»<sup>10</sup>. Исследователи предложили свои названия стадий жизненного цикла. Причем на каждой стадии цикла должна применяться отдельная стратегия УЧР.

В начале 90-х гг. Дж. Стори обозначил два варианта стратегического УЧР: “мягкое” (soft - на аспекте человеческих отношений) и “жесткое” (hard - отдача от инвестиций в ЧР)<sup>11</sup>. Это принципиально разные подходы понимания стратегического УЧР. Но даже несмотря на разницу в обозначенных подходах, М. Армстронг считал, что “необходимо балансировать между этими элементами в стратегическом УЧР”<sup>12</sup>.

В более поздних работах у отечественных ученых А.П. Жабина<sup>13</sup>, Л.В. Пологиной<sup>14</sup> появились материалы о практике управления развитием человеческих ресурсов в условиях кризиса.

Таким образом, в исследованиях 80-х гг. XX в. характер тем стратегического УЧР был описательным и аналитическим, а само стратегическое УЧР рассматривало людей как “стратегический ресурс для конкурентного преимущества на рынке”<sup>15</sup>.

Необходимо выделить, что до 90-х гг. XX в. исследователи стратегического УЧР “практически не использовали в стратегическом управлении ресурсную концепцию”<sup>16</sup>.

### **Методы**

Ведущими подходами к исследованию УЧР являются теоретический и эмпирический методы, позволяющие рассмотреть его через структурные преобразования как инструмент такого управления. В качестве основного метода применяется теоретический анализ. Также нами использован социологический метод - проведено анкетирование руководителей государственных и коммерческих предприятий по тематике исследования. В статье на основе структурных изменений в процессе жизнедеятельности социально-экономических систем описывается исследование, показывающее место структурных преобразований в стратегическом управлении.

### **Результаты**

Рассматривая теоретические положения стратегического УЧР, следует подчеркнуть необходимость определения взаимного влияния структуры и функции стратегического управления. Два крайних направления, выделенные в философии, определяют подобное взаимовлияние, это структурализм и функционализм. Отмечая жесткую связь структуры и функции, в социологической науке XX в. определилось направление так называемого структурного функционализма (Р. Мертон, Т. Парсонс, П. Сорокин), где предусматривается отклонение баланса влияния функции или структуры на организацию и состояние социальной системы в целом.

Можно предположить, что изменения структуры в процессе жизненного цикла социально-экономических систем (далее - СЭС) создают изменения в функциональных особенностях и бывают ими же обусловлены. Такой подход дает возможность тесно соединить функцию и структуру СЭС. В стратегическом управлении человеческими ресурса-

ми их структура во многом, как показывает исследование, определяет и их функции в границах СЭС. Тогда стратегическое УЧР целесообразно рассматривать в контексте требуемых структурных преобразований.

Под структурными преобразованиями в работе понимается область управленческой деятельности, итогом которой является формирование структуры субъекта и объекта управления с учетом предмета управления и взаимозависимого от них функционала.

В широком смысле, данного вида деятельность представляет собой специфическую активность человека по познанию и преобразованию окружающей действительности и может рассматриваться как функция управления по структурным изменениям или ее сохранению.

Так же, как и любая другая человеческая деятельность, стратегическое УЧР обладает свойствами технологии.

Исходя из определения места структурных преобразований в стратегическом управлении, полагаем, что структурные преобразования могут быть описаны как самостоятельная область стратегического управления. Эволюция теории стратегического управления указывает на постоянную доминирующую роль структурных преобразований в стратегическом управлении, что также обуславливает их выделение как ключевой области стратегического управления.

## Обсуждение

Следовательно, выделение идеи структурных преобразований как ключевой области стратегического УЧР также позволило сформировать теоретическую позицию по ключевым контурам современной концепции стратегического УЧР.

Учитывая всю значимость и сложность УЧР в организации, следует признать важным отношение к нему руководящего состава различных организаций. Обладание пониманием того, какие процессы, связанные с человеческими ресурсами, происходят в организации, расширяет спектр возможных инструментов управления.

В ходе исследования мы провели социологический опрос руководителей 51 организации на предмет изучения отношения к стратегическому УЧР. Исследование проводилось в начале 2019 г. на территории Ульяновской области. Среди респондентов были руководители малых и средних предприятий как государственного типа, так и коммерческого. Численность руководителей предприятий государственного типа, принявших участие в опросе, составила 27 чел., коммерческого - 24. Сбор первичных данных осуществлялся при помощи анкетирования. Анкеты были представлены в электронном виде.

Мы предложили ответить на несколько вопросов, касающихся УЧР на предприятиях, возглавляемых респондентами. Первый вопрос касался уровня значимости самого УЧР для предприятия с точки зрения стратегического развития (рис. 1).

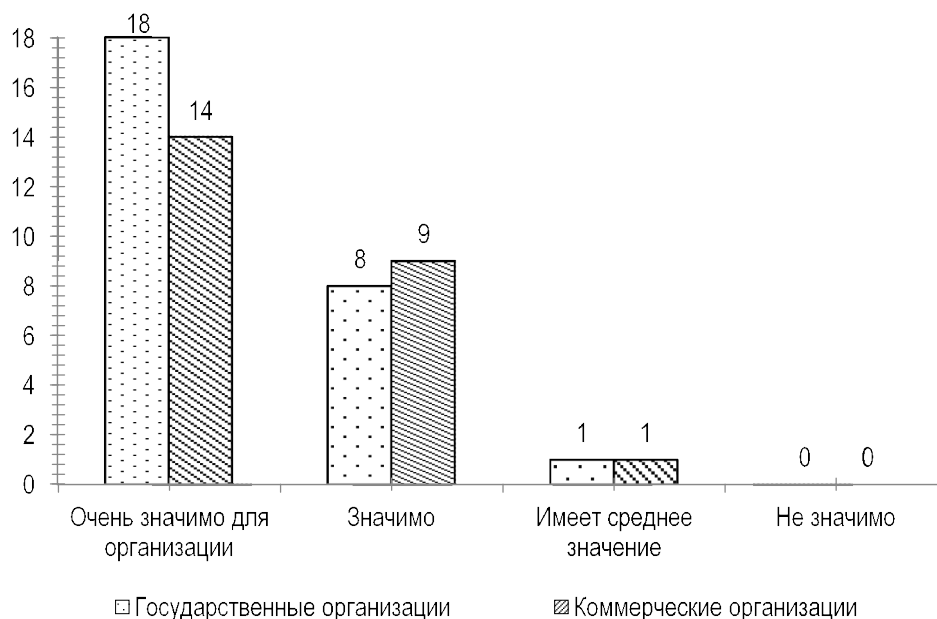


Рис. 1. Ответы респондентов относительно значимости УЧР с точки зрения стратегического управления

Представленные на рисунке результаты обработки первичных данных позволяют нам говорить о высокой значимости подходов, применяемых для управления людскими ресурсами в стратегическом развитии организации. Отметим, что руководители государственных предприятий более серьезно и ответственно относятся к данному аспекту и придерживаются мнения о высокой значимости УЧР для стратегического развития предприятия. В то же время руководители коммерческих организаций в большей мере отмечают значимость УЧР, но не высокую. Ни один респондент не отметил, что УЧР в стратегическом аспекте не имеет значения для развития предприятия.

В то же время исследование показало, что подавляющее большинство руководителей организаций и государственного, и ком-

мерческого типа знакомы с теоретическими разработками в тематике УЧР.

Однако обладание теоретическими знаниями по УЧР не всегда гарантирует их применение. Мы задали вопрос о степени применимости знаний, полученных из теоретических трудов (рис. 2).

Большинство опрошенных отметили, что систематически применяют полученные знания. Чуть меньшая доля анкетированных отметили, что применяют полученные знания достаточно часто и активно. Лишь один человек из общего числа опрошенных указал, что не применяет знания вовсе.

Далее нами было предложено оценить степень влияния структурных преобразований на УЧР в организациях, в которых ведут трудовую деятельность респонденты (рис. 3).

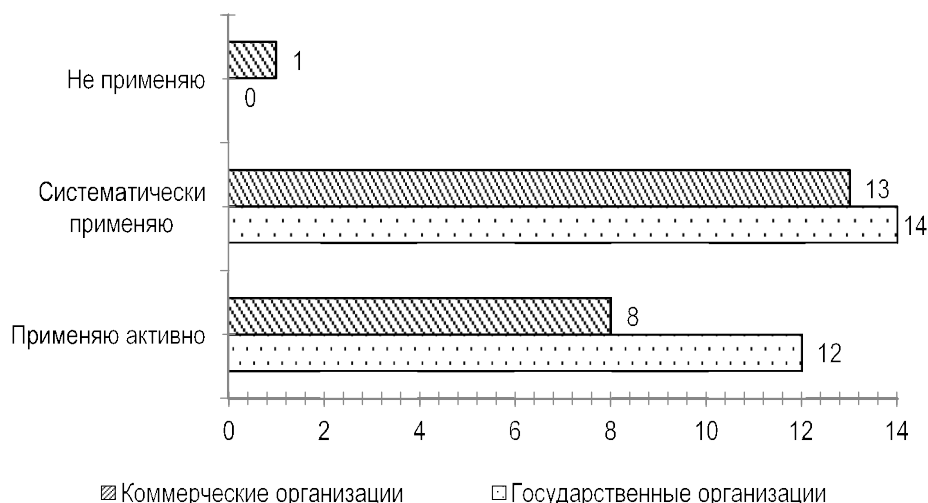


Рис. 2. Уровень знаний теоретических разработок по проблемам УЧР

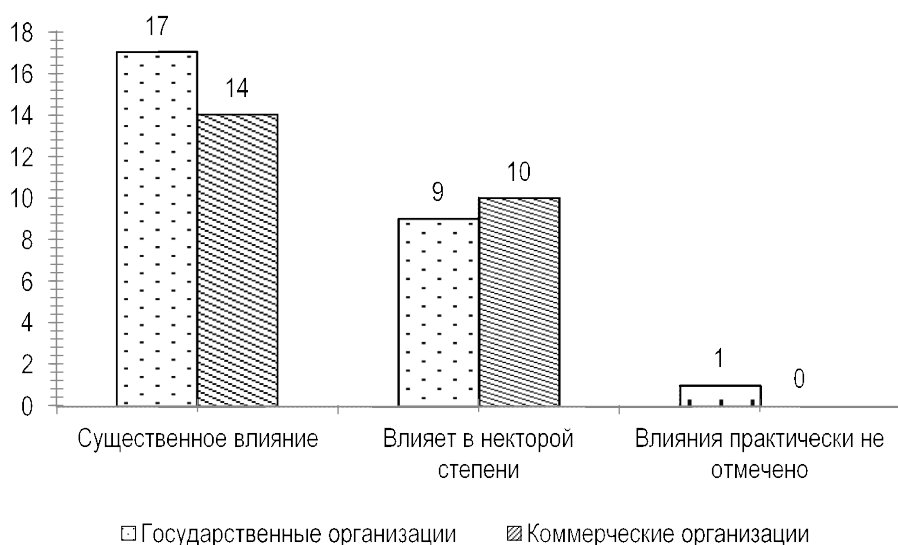


Рис. 3. Оценка степени влияния структурных преобразований на УЧР в организации

По результатам опроса можно сказать, что структурные преобразования оказывают существенное влияние более чем в половине государственных и коммерческих организаций.

Менее половины опрошенных высказались за то, что в их организации присутствует некоторое влияние структурных преобразований на УЧР. Только один из опрошенных высказался за то, что практически никакого влияния не отмечено.

По результатам ответов на данный вопрос можно сделать вывод о том, что структурные преобразования оказывают влияние на УЧР как в государственных организациях, так и в коммерческих. Причем в государственных это носит более выраженный характер.

Делая общий вывод, можно сказать, что руководители государственных организаций чаще отмечают серьезные изменения в подходах к УЧР за последнее время, чем руководители коммерческих организаций.

### Заключение

Проведенный анализ позволяет говорить о существующей эволюции в сфере УЧР. С нашей точки зрения, развитие теории и практики УЧР с момента его возникновения прошло несколько этапов, обладающих своими определенными признаками и чертами. Первый этап характеризуется тем, что управление трудом в организациях со временем заменяется на УЧР. Связано это прежде всего с возрастающей ролью человека в жизни предприятия, с пониманием взаимосвязи уровня эффективности работы организации и качеством труда персонала.

Однако постепенно начало приходить понимание того, что управлять человеческими ресурсами необходимо с точки зрения долгосрочной перспективы. Это стало причиной перехода к следующему (второму) этапу развития УЧР - к стратегическому управлению человеческими ресурсами (СУЧР).

Стратегическое управление человеческими ресурсами становится неотъемлемым элементом управления организацией в долгосрочной перспективе. Интеграция СУЧР в стратегическое управление организацией стала очередным (третьим) этапом эволюции УЧР.

В СУЧР по мере его становления все более важным выступает такой его компонент,

как структурные преобразования, что явилось поводом к переходу на четвертый этап эволюции управления трудовыми ресурсами.

Полученные результаты анализа роли и места структурных преобразований в стратегическом УЧР позволяют:

- ♦ развить теоретические подходы к стратегическому УЧР;
- ♦ определить место и роль структурных преобразований в стратегическом управлении;
- ♦ доказать целесообразность применения структурных преобразований стратегического УЧР.

Достичь целей УЧР можно через устранение рассогласованности в действиях объектов и субъекта управления.

Результаты исследования могут иметь ценность в практическом применении. Также следует отметить, что эти результаты необходимо дополнительно исследовать в направлении развития структурных преобразований в практике СУЧР.

<sup>1</sup> Wharton J. Article on nickel magnets // American Journal of Science. 1877. P. 415.

<sup>2</sup> Town R.M. Engineer as economist. Pitts., 1887.

<sup>3</sup> Managing Human Assets / M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, M.D. Quin, R.E. Walton. New York : Free Press, 1984.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Schuler R.S., Jackson S.E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices // Academy of Management Executive. 1987. Vol. 1, № 3. P. 207-219.

<sup>6</sup> Devanna M.A., Fombrun C., Tichy N. Human Resource Management: A Strategic Perspective // Organizational Dynamics. 1981. Winter. P. 51-67.

<sup>7</sup> Fombrun C., Tichy N., Devanna M.A. Strategic Human Resource Management. New York ; Chichester : Wiley, 1984.

<sup>8</sup> Schuler R., Walker J. Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions // Organizational Dynamics. 1990. Vol. 19, № 1. P. 5-19.

<sup>9</sup> Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management // Personnel Review. 1986. Vol. 15, № 5. P. 2-8.

<sup>10</sup> Baird L., Meshoulam I. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management // Academy of Management Review. 1988. Vol. 13, № 1. P. 116-128.

<sup>11</sup> Storey J. New Perspectives on Human Resource Management. London : Routledge, 1989.

<sup>12</sup> Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page, 2008.

<sup>13</sup> Жабин А.П., Митрофанов А.Г., Полюнова Л.В. Практика управления развитием человеческих ресурсов в условиях кризиса // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. № 12 (98).

<sup>14</sup> Серова Н.А., Жабин А.П., Полюнова Л.В. Корпоративная культура вуза как необходимый фактор его стратегического развития // Вестник

Самарского государственного экономического университета. 2012. № 12 (98).

<sup>15</sup> Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management // Personnel Review. 1986. Vol. 15, № 5. P. 2-8.

<sup>16</sup> Boxall P. Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics // Human Resource Management Review. 1998. Vol. 8, № 3. P. 265-288.

*Поступила в редакцию 10.10.2019 г.*

## STRUCTURAL TRANSFORMATIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

© 2019 V.P. Smolkin, O.F. Udalov, A.M. Izmailov\*

Theoretical approaches to strategic management of human resources are considered, taking into account the need to improve the system of public management of human resources of socio-economic systems under the influence of external and internal environment. The place and role of structural transformations in strategic management with their allocation as the dominant element in strategic management are determined.

**Keywords:** system, management, structural transformations, human resources, strategic management, labor management.

**Highlights:**

- ◆ in the practice of human resource management there is a strong mutual influence of strategic management and its structure;
- ◆ while improving management systems, it should be borne in mind that structural transformations, according to certain criteria, are specific management technology as a regulated set and sequence of actions aimed at a predetermined (predicted) result.

*Received for publication on 10.10.2019*

---

\* Valery P. Smolkin, Candidate of Economics, Associate Professor of Ulyanovsk State University. E-mail: surap99@mail.ru; Oleg F. Udalov, Doctor of Economics, Professor of Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky. E-mail: oudalov@list.ru; Ayrat M. Izmailov, Candidate of Economics, Associate Professor of Samara State University of Economics. E-mail: airick73@bk.ru.