

Г.Б. Клейнер

Кадровая стратегия предприятия: систематизация и основные варианты

Задачи повышения уровня диверсификации и интеллектуализации экономики России требуют ответа на ряд концептуальных вопросов в сфере кадровой политики предприятий. Должны ли руководители предприятий стремиться к установлению доброжелательных, основанных на взаимных компромиссах, отношений с каждым работником, обеспечивать лояльность, личную преданность работника данной организации или следует ориентироваться (тем более в условиях вызванной мировым кризисом безработицы) на возможно быструю и легкую замену работника, не проявляющего достаточного усердия, одним из массы желающих найти работу? В зависимости от ответов на эти вопросы должен формироваться желательный тип трудового коллектива, от чего, в стратегической перспективе, зависят организационно-экономический тип и уровень предприятия.

По данным ФСГС РФ, число убыточных организаций в январе-июле 2009 г. составило 36% от общего числа, что на 6,6 процентных пункта выше соответствующего показателя 2008 г. У этого явления много факторов. Но одну из важных причин составляют **особенности кадровой политики предприятий**, состоящие в том, что свои собственные просчеты топ-менеджмент и собственники предприятия пытается переложить на плечи работников. В условиях хорошо известной слабости профессиональных союзов в России работники оказываются беззащитными перед руководством, то – перед крупными собственниками, последние – перед колебаниями конъюнктуры фондового рынка см. Грант, 2003; Деминг, 2007; Друкер, 2000; Хэнди, 2002 и др.). Накопилось немало примеров резкого ухудшения финансово-экономического состояния на предприятиях, а то и полного прекращения их функционирования из-за «субъективных причин» – серьезных социальных противоречий в коллективе (под коллективом в данном случае мы понимаем как менеджмент, так и остальных работников предприятия). Подобное явление имеет место и на предприятиях многих стран мира, что дает основания П.Ф. Дракеру, одному из крупнейших исследователей предприятий XX века, утверждать: «Ослабление взаимоотношений людей с организациями, в которых они работают, представляет собой смертельную опасность для бизнеса» (Друкер, 2004, с 155).

Для преодоления этого явления необходимо сформировать полный и непротиворечивый перечень вариантов стратегических решений в кадровой сфере предприятия, дать типологию основных видов внутриколлективных отношений и провести ревизию кадровой политики в целом. В данной статье, подготовленной при поддержке РГНФ, проект 09-02-00479а, уточняются задачи формирования релевантного принятой комплексной стратегии типа трудового коллектива предприятия, предлагаются критерии характеристики особенностей коллектива и их системная типология, а также формируется структура стратегических решений в сфере управления кадрами. **Кадровая стратегия предприятия – это система стратегических решений**, касающихся состава трудового коллектива, содержания и условий работы его членов и их вознаграждения. (В данной работе под трудовым коллективом понимается относительно небольшая группа работников, примерно до 100 человек, связанных общей целью и характером совместной деятельности. Более крупные подразделения должны при анализе рассматриваться как совокупность трудовых коллективов и ориентироваться на соответствующие подстратегии в комплексной стратегии предприятия).

На практике в стратегическом процессе, охватывающем формирование, обсуждение, принятие и реализацию стратегии, социальная стратегия чаще всего играет роль своеобразного фильтра, через который пропускаются все остальные решения, носящие стратегический характер, и который в зависимости от избранного варианта кадровой стратегии существенно влияет на конечный результат принятия решений. Однако такая практика ограничивает возможности стратегического планирования и не позволяет извлечь максимальный эффект из стратегического процесса. В долгосрочном периоде именно кадры «решают все», и в конечном счете от того, каким будет коллектив предприятия, зависят и перспективы конкурентоспособности предприятия, и его положение во внешней среде.

Выбор кадровой стратегии предполагает ответы на следующие вопросы (см. также Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997; Клейнер, 2008).

1. Какая часть коллектива является «референтной группой» для руководства предприятия при выработке стратегических решений? Иными словами, чьи интересы и в каких пропорциях учитываются при выработке и принятии решений и какую ответственность несет руководство за их результаты:

- всего коллектива;
- наиболее квалифицированных работников;
- руководителей среднего и верхнего звена;
- руководителей высшего звена;
- неформального окружения руководителя;
- лиц, не входящих в состав трудового коллектива.
- (Могут быть и более сложные комбинации, связанные с учетом интересов различных групп лиц.)

2. Что представляет собой трудовой коллектив предприятия, какова его структуризация с точки зрения:

- интересов и ожиданий работников;
- профессиональной квалификации;
- интенсивности труда;
- управляемости.

3. Соответствуют ли состав и структура коллектива стратегическим задачам предприятия?

4. Какая часть коллектива должна быть сохранена на предприятии:

- при любых обстоятельствах, пока существует предприятие;
- при нормальном течении событий;
- при удачном для предприятия стечении обстоятельств.

5. Какие рычаги управления коллективом являются наиболее действенными для реализации коллективом стратегии предприятия:

- система экономического стимулирования за счет максимально сильной зависимости оплаты от финансовых результатов труда;
- система экономических санкций и штрафов за отступление от указаний руководства;
- система административного контроля с угрозой увольнения за неадекватное выполнение должностных обязанностей и за отступление от указаний руководства.

6. Каковы структура и степень ответственности, которую берет на себя предприятие в отношении каждого члена коллектива:

- обеспечивать зарплату не ниже прожиточного минимума для данного работника;
- обеспечивать зарплату не ниже прожиточного минимума для работника и членов его семьи;
- обеспечивать условия карьерного роста работника;
- обеспечивать работникам участие в принятии решений;
- обеспечивать повышение оплаты труда по мере роста стажа работы на предприятии;
- обеспечивать социальным пакетом;
- обеспечивать достойный уровень существования работника после его выхода на пенсию с предприятия.

7. Каков преобладающий характер отношений между работниками предприятия:

- подозрительность, враждебность;
- соперничество;
- сотрудничество;
- безразличие.

Степень патернализма руководства предприятия в отношении работников является важным стратегическим параметром и может в принципе варьироваться от максимального уровня (за точку отсчета можно взять типовое крупное японское предприятие) до минимального (условно говоря, американский вариант).

Господствующая в последние годы в России точка зрения призывает покончить с так называемым «заводским социализмом», при котором отношения внутри предприятия характеризуются не только патернализмом по вертикали, но и сотрудничеством по горизонтали, т.е. между членами коллектива. По нашему мнению, такая точка зрения необоснованно ограничивает возможности формирования стратегий предприятия. Спектр межличностных отношений в общем виде включает достаточно разнообразные формы: от, пожалуй, никем всерьез не оспариваемого сотрудничества типа «семейного социализма», до отношений между представителями разных стран (включая «холодную» войну и иные варианты соперничества). В зависимости от того, каковы тип предприятия, его потенциал, избранная на предприятии товарно-рыночная, технологическая, интеграционная стратегии, столь же широким может быть и спектр вариантов внутрифирменной социальной стратегии. Исследование и обобщение характерных ситуаций в коллективах конкретных промышленных предприятий России позволяют выделить следующие типы трудовых коллективов.

Тип «Стая». Положение в коллективе отдельного работника определяется его отношениями с «вожаком». Отношения с коллегами характеризуются напряженностью, соперничеством, а порой и враждебностью. Референтную группу для каждого работника

образуют члены руководства (иногда один руководитель), в нее не входят остальные члены коллектива. Руководителем является «победитель» – человек, обладающий непререкаемой властью. От его благосклонности зависят уровень и благосостояние каждого работника. На рис. 1 приведено условное изображение коллектива типа «Стая». Пять периферийных кружков представляют членов коллектива, центральный кружок – руководителя коллектива.

Такой вариант имеет смысл применять для тех предприятий, где результат деятельности определяется независимыми индивидуальными усилиями каждого работника. Например, если основной задачей предприятия является поиск заказчиков для выполнения некоторой услуги и этот поиск каждый из сотрудников ведет независимо, то данный вариант представляется возможным. В этом случае накопленный производственный опыт не передается по горизонтали и теряется при уходе работника.

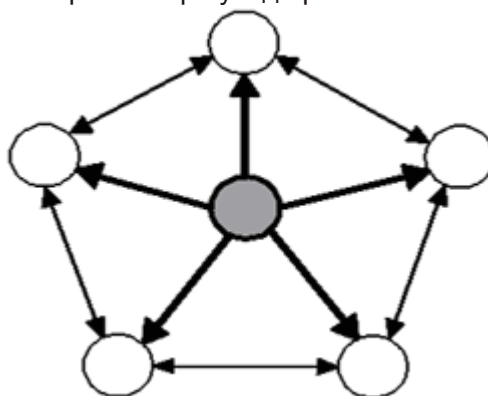


Рис. 1. Тип трудового коллектива "Стая". Затененный кружок - "вожак стаи" (руководитель коллектива)

Тип «Семья». Интересы работников и руководителя тесно коррелированы с интересами коллектива в целом, отношения в коллективе и с руководством дружеские, нарушаются лишь при резком антиобщественном поведении кого-либо из членов коллектива (рис. 4.9). Для варианта характерны наибольшая степень информационной прозрачности внутри коллектива, возможность мультипликативных эффектов от объединения усилий. Руководитель «семьи» не избирается; им является либо наиболее авторитетный член коллектива, либо человек, по отношению к которому величина «суммарной антипатии» коллектива минимальна. Фактически здесь руководитель – «первый среди равных», в связи с этим на рис. 2 он включен в число членов коллектива. Недостаток варианта – возможность ослабления стимулов и интереса к интенсивному труду; при определенных обстоятельствах неизбежен регресс коллектива к более низкому уровню производительности труда и конкурентоспособности продукции.

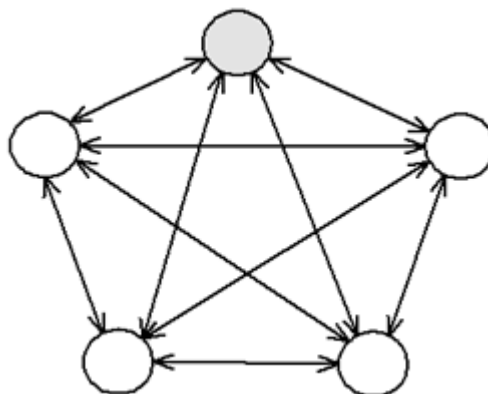


Рис. 2. Тип трудового коллектива "Семья"

Тип «Автобус». Коллектив может восприниматься его членами как временное сообщество людей, заинтересованных лишь в достижении конечной цели. Благополучие сотрудников определяется (в степени, не зависящей ни от кого из них в отдельности) состоянием предприятия в целом. При этом не имеют существенного значения ни отношения с руководством, ни отношения с другими членами коллектива. Взаимоотношения внутри коллектива сведены к минимуму. Способ назначения или избрания руководителя не имеет особого значения (рис. 3).

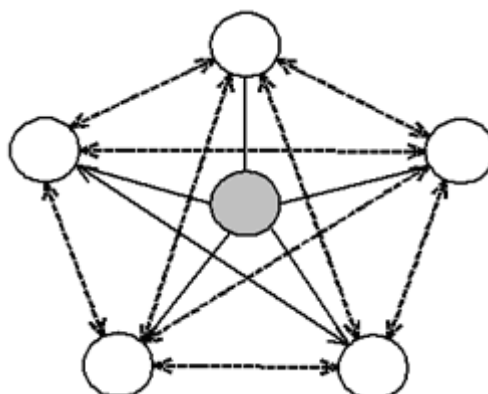


Рис. 3. Тип трудового коллектива "Автобус". Затененный - "водитель автобуса" (руководитель предприятия)

Тип «Улей». Постоянное сообщество работников, место каждого из которых в иерархии определяется в соответствии с его трудовой активностью, функциональными возможностями. Руководителями коллектива являются наиболее релевантные функциональному назначению коллектива члены сообщества. Жестко структурированный коллектив, встречающийся наиболее часто на предприятиях с механистической структурой управления. Недостаток – отсутствие гибкости при изменении внешних условий работы предприятия (рис. 4.).

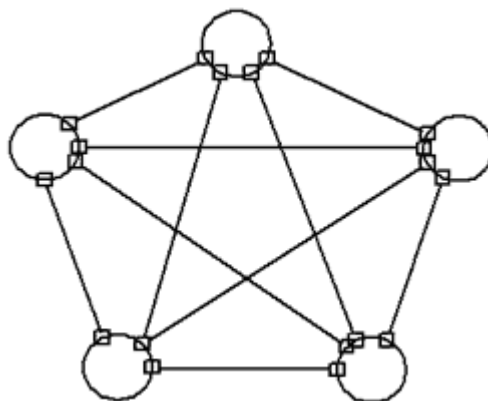


Рис. 4. Тип трудового коллектива "Улей". Равноправные взаимоотношения между участниками

Тип «Стадо». Относительно устойчивое сообщество, ведомое безусловным внешним (по отношению к коллективу) лидером-«пастухом» и повинующееся силе традиций, привычек и инстинкта. Характеризуется минимальными взаимоотношениями между членами коллектива и отсутствием у них выраженных индивидуальных функций (рис. 5).

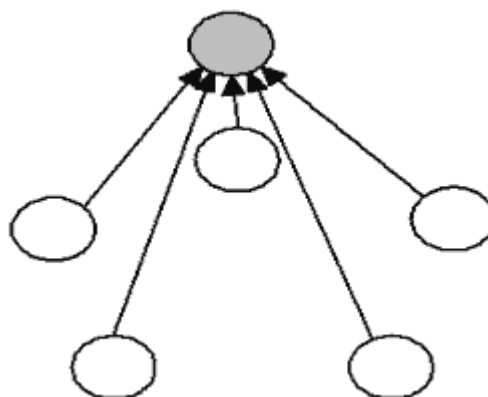


Рис. 5. Тип трудового коллектива "Стадо". Затененный кружок - "пастух" (формальный или неформальный лидер)

Тип «Пауки в банке». Нестабильный коллектив, характеризующийся напряженными отношениями между членами и незначительной ролью руководителя. Гиперконкуренция, возникающая в коллективе, способна принести эффект, если речь идет об относительно кратковременной деятельности, результаты которой могут быть достигнуты индивидуальными усилиями членов коллектива (рис. 6). Фактически на современных предприятиях с коллективным разделением труда коллектив такого типа не имеет шансов на длительное функционирование, хотя и может принести пользу для решения сложных задач «авральным» методом.

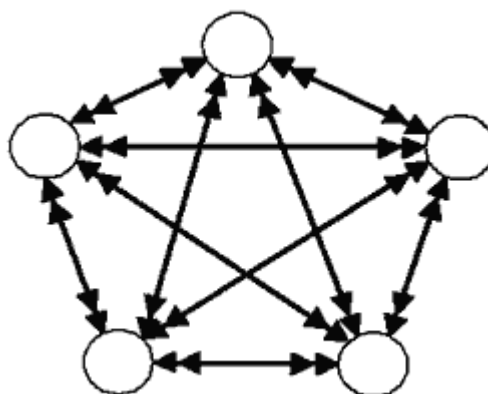


Рис. 6. Тип трудового коллектива "Пауки в банке". Отношения соперничества, доходящие до вражды

Оказывается, что перечисленные типы коллективов можно идентифицировать и систематизировать, используя два следующих признака:

- 1) значимость роли руководителя для функционирования коллектива (существенна или несущественна эта роль) и
- 2) тип отношений между членами коллектива (сотрудничество, соперничество или безразличие).

Соответствующая классификация приведена в таблице. Разумеется, данная классификация носит упрощенный характер, на самом деле варианты взаимоотношений между работниками и менеджментом предприятия намного сложнее. Тем не менее, данная таблица показывает, что приведенные выше шесть типов коллективов исчерпывают множество всех вариантов сочетаний указанных признаков.

Классификация типов коллектива. Табл

Роль руководителя (существенная/несущественная)	Взаимоотношения между членами коллектива (сотрудничество/соперничество/ безразличие)	Тип коллектива
Существенная	Сотрудничество	«Семья»
Существенная	Соперничество	«Стая»
Существенная	Безразличие	«Стадо»
Несущественная	Сотрудничество	«Улей»
Несущественная	Соперничество	«Пауки в банке»
Несущественная	Безразличие	«Автобус»

Выбор одного из указанных типов коллектива в качестве желательного – необходимая часть формирования кадровой стратегии и необходимое условие реализации комплексной стратегии предприятия в целом. Какими рычагами можно воспользоваться для того чтобы обеспечить трансформацию коллектива в нужном направлении? Одним из главных рычагов влияния на коллектив является политика заработной платы. Приведем ее варианты.

1. Пространственная дифференциация зарплаты по профессионально-квалификационным группам. Используя такую дифференциацию и не обращая внимание на возможную критику этой системы с позиций социальной справедливости, можно стимулировать ту часть коллектива, от которой в наибольшей степени зависят результаты деятельности предприятия.

2. Временная дифференциация заработной платы, стимулирование «отложенной зарплаты», своего рода срочный внутренний заем. Такая политика уместна в сочетании с принятой стратегией «инвестиционного удара», серьезных и капиталоемких структурно-технологических сдвигов в производстве и реализации продукции.

3. Результатно-затратная дифференциация заработной платы. Имеется в виду сильная зависимость оплаты труда от результатов и эффективности работы каждого работника, в том числе от соотношения между его собственными усилиями и результатами. Реализация такой системы на практике приводит к формированию коллектива типа «стая» или «улей», недостатки которых рассмотрены выше.

4. Эгалитарная система оплаты труда. Под эгалитарной системой оплаты понимается слабая или отсутствующая вообще дифференциация заработной платы между работниками, каковы бы ни были должность, характер, интенсивность, эффективность и результативность труда работника. Данная система хорошо сочетается с типом трудового коллектива «семья» или «стадо». По существу она приводит к возведению резких границ между коллективом предприятия и внешним миром, поскольку единственной воспитательной и стимулирующей мерой в случае эгалитарной системы оплаты труда остается исключение работника из коллектива.

В целом наиболее прогрессивные подходы к выбору типа кадровой стратегии в современных условиях России связаны с попытками формирования «патриотичного» устойчивого ядра коллектива, состоящего из специалистов, обладающих способностью к адаптации в соответствии с возможными вариантами технологической и товарной стратегий предприятия. Перечень видов и вариантов кадровой стратегии предприятия, сгруппированный в виде пяти функциональных сегментов, приведен ниже.

1. Стратегия численности работников

- 1.1. Полномасштабный коллектив
- 1.2. Минимально необходимый коллектив
- 1.3. Промежуточный размер коллектива

2. Стратегия взаимозаменяемости работников

- 2.1. Индивидуальная специализация работников
- 2.2. Высокая степень взаимозаменяемости работников
- 2.3. Внутригрупповая взаимозаменяемость работников

3. Стратегия дифференциации мотивации и оплаты труда работников

- 3.1. Высокодифференцированный (по отношению руководства к работникам и оплате их труда) коллектив
- 3.2. Однородный коллектив
- 3.3. Частично дифференцированный коллектив

4. Стратегия степени патернализма руководства по отношению к коллективу

- 4.1. Максимальный патернализм
- 4.2. Минимальный патернализм, полная обособленность руководства от коллектива
- 4.3. Групповой или частичный патернализм

5. Стратегия выбора социального типа коллектива

- 5.1. Коллектив, в котором положение каждого работника определяется его отношениями с руководством (коллектив типа «Стая»)
- 5.2. Временное сообщество людей, вынужденно связанных только функциональной общностью (коллектив типа «Автобус»)
- 5.3. Коллектив, связанный неформальными дружескими отношениями взаимопомощи, общности интересов (коллектив типа «Семья»)
- 5.4. Сообщество людей, лишенных индивидуальных функциональных отличий и направляемых лидером (коллектив типа «Стадо»)
- 5.5. Постоянное сообщество работников, положение которых определено индивидуальными функциональными обязанностями (коллектив типа «Улей»)
- 5.6. Коллектив, характеризующийся высокой степенью конкуренции между участниками, отношениями соперничества вплоть до вражды (коллектив типа «Пауки в банке»).

ЛИТЕРАТУРА

1. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. № 3, 2003
2. Деминг Эд. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 г. – 370 с.
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Издат. дом Вильямс, 2000.
4. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
5. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М.: Экономика, 1997.
6. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008.
7. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. № 3, 2003.
8. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организации. – СПб.: Питер, 2002.
9. .Brown E.D. A review of Drucker's "They're not employees; they're people"
10. Drucker, P. F. (2002, February). They're not employees; they're people. Harvard Business Review, 80(2), 70-77. Русский перевод: Друкер П.Ф. Они – не наемные работники, они – люди // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2