политик vs. стратег!

терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом

Проблема строгого объяснения дефиниций менеджмента волнует сегодня большинство ученых-теоретиков. В научной литературе по управлению персоналом нередко можно встретить бок о бок два понятия – кадровая политика и стратегия управления персоналом. Эти понятия в научной литературе интерпретируются по-разному, что вносит хаос в их понимание. Попытки дать терминам точное определение нередко оказываются недостаточно объективными.

В словарях русского языка термин политика определяется следующим образом.

1) политика – I (*греч.* – искусство управления государством) – деятельность общественных классов, партий, групп, определяемая их интересами и целями, а также деятельность органов государственной власти и государственного управления, выражающая социально-экономическую природу данного общества... [25], II – виды, намерения и цели государя, немногим известные, и образ его действий при сем, нередко скрывающий первые;

2) политика (*греч.* polis – скала, гора, город, городская община, государство) – сфера деятельности, в которой реализуются отношения господства и подчинения, между социальными классами и слоями, связанные с завоеванием, распределением, удержанием, осуществлением или ниспровержением, а также использованием власти;

3) политика – ...образ (способ) действий, направленных на достижение чего-нибудь, определяющих отношения с людьми [19];

4) политика (*англ.* – policy) – линия поведения, установка.

В первом и втором случаях исследуемое понятие используется в традиционном историчес-

Гусарова М.С.
канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономической теории и права, Тюменский государственный архитектурно-строительный университет

ком значении, как социально-экономическая деятельность отдельных групп людей в масштабе государства.

Во втором и третьем значении понятие политика трактуется более абстрактно.

Сравнительно недавно в управлении персоналом появилось понятие «стратегия».

Стратегия – с греч. strategia, состоящего из двух частей: stratos – войско и ago – веду.

Стратегия – искусство руководства общественной, политической борьбой [19].

Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности (И. Ансофф).

Использование термина стратегия наряду с политикой в экономической науке и практике нередко приводит к подмене этих понятий. Почему это происходит и как все-таки разграничить эти понятия?

Одним из виновников, по мнению Р. А. Исмаилова, «раздвоения» понятия стратегии является математическая теория игр, которая определяет стратегию как «возможный в соответствии с правилами стратегической игры способ действия игрока или коалиции», смешивая, таким образом, тактику и стратегию [9].

На наш взгляд, есть еще ряд причин, вызывающих неопределенность в применении терминов.

Политика: институциональный анализ

Политика включает в себя главный атрибутивный признак: деятельность, раскрывающая отношение к чему, кому-либо.

Осознавая всю многогранность этого понятия, нельзя не привести других толкований этого понятия: политика как наука, включающая в себя теоретические разработки, различного рода политические документы, методологические основы политики и политика как искусство (искусство управления, осуществления власти).

Исследование термина «политика» в деятельностном аспекте раскрывает целый комплекс взаимосвязанных явлений и процессов, осуществляемых в обществе [4].

Так, по словам О. Шпенглера, «политика в высшем смысле есть жизнь, а жизнь есть политика» [31].

теория игр определяет стратегию как «возможный в соответствии с правилами стратегической игры способ действия игрока или коалиции»

политик vs. управленец

Разнообразные определения термина «политика» могут быть представлены в виде нескольких групп, критериями подразделения которых служат общие исследовательские подходы: социологический, системный, экономический, политологический, нормативный [4].

С точки зрения социологии политика характеризуется через различные общественные явления: экономику, мораль, социальные группы, право, религию и др.

Политика – это соперничество определенных общественных групп: классов, наций или заинтересованных групп – за реализацию своих интересов с помощью власти (А. Бентли, Д. Трумэн и др.) [4].

Согласно точке зрения К. Маркса «фокусом всей политики является отношение классов и государственной власти» [16].

С точки зрения правовых концепций (Спиноза, Гоббс, Локк, Руссо) понятие политика может быть истолковано как специализированная деятельность государства по охране присущих каждому человеку от рождения фундаментальных прав: на свободу, безопасность, собственность и т.д. [4].

Сторонники «властного» подхода сосредоточили свое внимание на искусстве, технике, способе и средствах борьбы за власть и ее использование, тем самым делая упор на политику как основу власти.

Интересным, на наш взгляд, является нормативный (ценностный) подход, сторонниками которого являются философы древности, в том числе Аристотель. Этот подход отражает такой важный аспект политики, как высшую форму жизнедеятельности человека, поскольку через нее во взаимоотношениях между людьми утверждается справедливость и достигается благо каждого.

Слово «политика для меня, – отмечает П.Сорокин, – определяется ее исконным смыслом, который заложил еще Платон: искусство жить вместе. Искусство единства во множестве. Еще говорят, что политика – это искусство достижения возможного, и я бы добавил – необходимого. То есть научиться сосуществовать.

в общем виде политику можно охарактеризовать как тактику использования различных ресурсов организации для достижения организационных целей

в управлении персоналом термин «кадровая политика» – не только самый распространенный, но и самый неопределенный

Священник – тот же политик. Примирить банкира и нищего в одном приходе, чтобы в церкви они чувствовали себя равными детьми божьими».[1]

Таким образом, как отмечает [4] в термине политика, несмотря на все представленные подходы, подчеркиваются два конструирующих момента – коллективная природа деятельности (наций, классов, т.е. крупных социальных групп) и сознательный целенаправленный характер. Ядром этой сферы человеческой жизнедеятельности являются отношения и действия, связанные с завоеванием, удержанием и использованием государственной власти, участием в формировании такой власти, в определении форм, задач и содержания ее деятельности [4], что определяется формальным институциональным характером понятия политики.

По сферам общественной жизни выделяют экономическую, социальную, национальную, научно-техническую, экологическую, культурную, военную и другие виды политики.

По субъекту (носителю) политики можно выделить политику государства, политику партий, политику общественных движений, политику работодателя, политику наемного работника. Два последних вида политики относят к кадровой политике на организационном уровне.

На организационном уровне реализуется целая группа политик предприятия. В общем виде ее можно охарактеризовать как тактику использования различных ресурсов организации для достижения организационных целей или как некую деятельность по завоеванию и удержанию власти. Руководство организации стремится во что бы то ни стало удержать установленные формальные институциональные принципы работы во всех сферах деятельности.

Политика организации представляет собой широкое многогранное явление, отдельные характеристики которой представлены на *рис. 1*.

политика VS. практика

[1] Сорокин, П. А. Главные тенденции нашего времени. Пер. с англ./ П.А. Сорокин; Рос. Акад. Наук, Ин-т социологии. – М.: Наука, 1997. – 350 с.

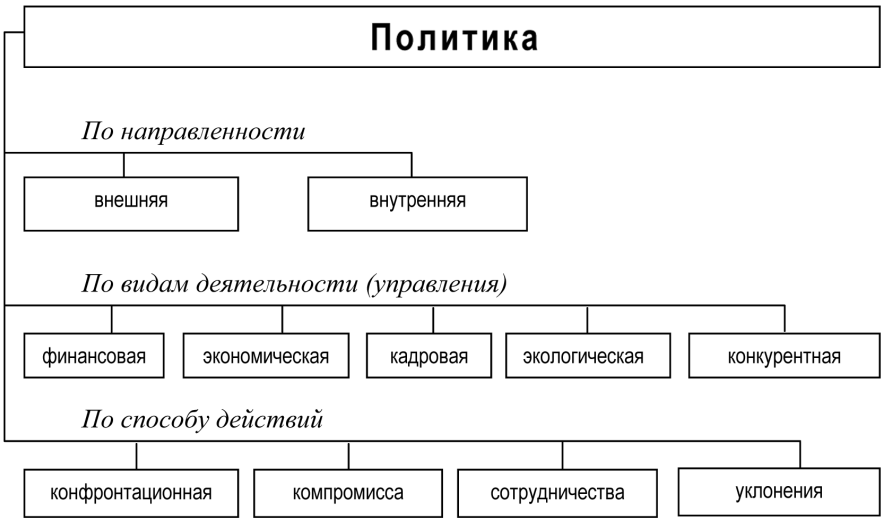


Рис. 1. Классификация категории «политика» на микроуровне

Кадровая политика

Кадровая политика входит в состав других видов политики предприятия и может быть проанализирована в различных аспектах. Сторонник классического подхода в менеджменте М. Вебер определял политику как «способность добиться послушания у других людей, безотносительно к тому, на чем основано это послушание». Определяя компоненты политики, М. Вебер выделяет, *во-первых,* наличие властвующих, тех, кто осуществляет власть, *во-вторых,* наличие подвластных, тех, над кем осуществляется власть, *в-третьих*, нормы властвования (правила, процедуры), *в-четвертых,* санкции за нарушение норм и вознаграждение за их выполнение.

Такая институциональная трактовка понятия политика соотносится с понятием и содержанием кадровой политики.

В управлении персоналом термин кадровая политика – не только самый распространенный, который используется издавна, но и самый неопределенный.

В самом общем смысле кадровая политика является частью общей политики организации, отражающей сложившуюся концепцию ее развития [18].

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации[2].

До появления в экономике стратегического менеджмента кадровой политикой обозначали любые действия руководства в отношении персонала. С появлением и становлением стратегического менеджмента изменилась действующая система координат, добавился временной параметр, что внесло дополнительные ограничения в применение термина. Так, в работе [8] подчеркивается, что политика носит краткосрочный характер. В другой работе [23] отмечается, что принципы и нормы кадровой политики претендуют на всеобщую применимость, что предполагает их количественную и временную неопределенность. В [21] политика определяется через тактику действий, предполагая, что она несет краткосрочный характер. Опираясь на представленное разнообразие в трактовке политики в исследуемом аспекте, требуется расставить акценты на анализируемых понятиях «кадровая политика» и «стратегия управления персоналом», разграничить область их применения.

Для характеристики кадровой политики и стратегии управления персоналом в научных публикациях и учебно-методической литературе предлагается значительное число подхо-

[2] Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

политика vs. практика

дов, которые с определенной долей условности можно разделить на следующие основные группы.

Наиболее известным подходом является системный. Кадровая политика рассматривается как совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом[3].

Кадровая политика в атрибутивном смысле есть система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом[4].

Другие версии толкования кадровой политики предполагают ее описание на основе процессного, или функционального, подхода. «Кадровая политика – целенаправленный процесс формирования и управления персоналом, ориентированный на оперативное и эффективное удовлетворение потребностей предприятия по соответствующему направлению ресурсного обеспечения»[5]. Представленное определение, по нашему мнению, довольно полно характеризует понятие кадровой политики.

Функциональным наполнением политики являются: целеполагание, интеграция, инструментальная и регулятивная функция, функция социализации личности, мотивационная и мобилизационная функция, нормативная и информационная.

стратегия – это не жестко определенный коридор по достижению цели, скорее, это некий гибкий набор вариантов продуманных координирующих действий на перспективу

---

[3] Самыгин, С.И., Зайналабидов, М.С., Макиев, З.Г., Обухов, Д.В. Основы управления персоналом. Серия «Учебники и учебные пособия», Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 480 с.

[4] Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.

[5] Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Курс лекций; практически задания/ Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискина. – Изд. 2-е, стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 264 с.

О стратегии

Чаще всего понятие стратегия трактуется как высшая область военного искусства, изучающая закономерности и характер войны, разрабатывающая теоретические основы планирования и ведения военных операций, определяющая стратегические задачи политики и обслуживающая ее [24].

С экономической точки зрения стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели; с психологической точки зрения – план действий, сознательно составленный набор операций для решения жизненных задач [20] и повторяющаяся последовательность мыслей и поведения, которая устойчиво приводит к определенному результату.

Стратегия – функция направления, это фундамент практической деятельности компании, координация ее отдельных направлений, процесса адаптации к среде.

Традиционное представление о стратегии в сфере деятельности предприятия было основано на представлении о ней как одном из процессов управления организаций [28].

Это подразумевало, что:

- стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);
- стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;
- стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), а не к внутренней (культура организации, ожидания персонала, структура) [27].

Несмотря на такое значительное расхождение во взглядах относительно сущности стратегии, практически все авторы сходятся на том, что стратегия – это не жестко определенный коридор по достижению цели, скорее, это некий гибкий набор вариантов продуманных координирующих действий на перспективу, которые реализует организация для достиже-

политика vs. практика

ния устойчивости, жизнеспособности, конкурентных преимуществ и пр.
Специфика стратегий состоит в том, как отмечает большинство авторов, что она разрабатывается на перспективу, не носит детерминированный характер, а потому абстрактна, направлена на выживаемость и повышение конкурентоспособности.
Стратегия может быть описана такими признаками, как цель, время и включает в себя три неотъемлемых компонента: деятельность в условиях неопределенности, длительность планирования, тип стратегии.
Главная цель разработки стратегии – поиск оптимальных путей достижения цели с учетом различных факторов среды.
Под длительностью планирования понимается уровень просматриваемых перспектив: стратегический – долгосрочный, управленческий – среднесрочный, практический – оперативный [17].
Исходя из представленных определений понятия «стратегия» следует, что оно является многогранным явлением, поэтому требует всестороннего детального рассмотрения в различного рода классификациях, характеризующих стратегию с разных сторон. При этом главным в исследовании классификаций выступает экономический подход.
В первую очередь, необходимо рассмотреть многообразие стратегий в зависимости от уровня разработки и реализации. Так, выделяют стратегии национального, регионального, организационного уровней, уровень подразделений, уровень отдельного работника.
В отношении используемых ресурсов применяются стратегии: кадровая, финансовая, производственная и др.
В зависимости от уровня управления, масштаба проблем и временных перспектив выделяют корпоративные стратегии, конкурентные, продуктово-рыночные или стратегии бизнеса, функциональные составляющие стратегии, оперативные стратегии.
По стадиям жизненного цикла выделяют стратегии на стадии зарождения спроса, стадии

в психологии, говоря о стратегии поведения индивидуума, можно сказать, это политика по отношению к кому-либо

ускоренного спроса, стадии зрелости, стадии затухания спроса.

По состоянию среды существуют стратегии роста, стабилизации, выживания.

По положению предприятия в бизнесе выделяют стратегии лидера, стратегии фирмы на вторых ролях, стратегии слабого бизнеса, стратегии восстановления из кризисной ситуации.

По направленности действий существуют стратегии наступательные, оборонительные.

По степени риска в действиях есть рисковые и осторожные стратегии.

По степени активности действий выделяют агрессивные, активные и пассивные стратегии.

С точки зрения психолога можно привести достаточно большое количество типов стратегий, однако, объект исследования в психологии и экономике – различные феномены. Однако именно в психологии эти понятия довольно тесно пересекаются. Например, говоря о стратегии поведения индивидуума, можно сказать, это политика по отношению к кому-либо. Тогда как в экономике это, как стало очевидным, совершенно различные термины.

политик vs. практик!

Стратегия управления персоналом

Особое место в системе стратегий организации занимает стратегия управления персоналом. Согласно разным точкам зрения, существует три основных подхода, определяющих место стратегии управления персоналом. Краткая характеристика видов стратегии управления персоналом с разных позиций представлена на *рисунке 2*.

главной характеристикой, по нашему мнению, отличающей стратегию от тактики, является долгосрочный характер и фиксация текущего состояния

На основании проведенных автором исследований понятия стратегии управления персоналом предлагается следующая трактовка понятия.

Стратегия управления персоналом представляет собой совокупность ориентиров и действий организации в сложившихся условиях внешней среды, регулируемых системой правил и принципов, необходимых для приведения компетенций персонала, как важного

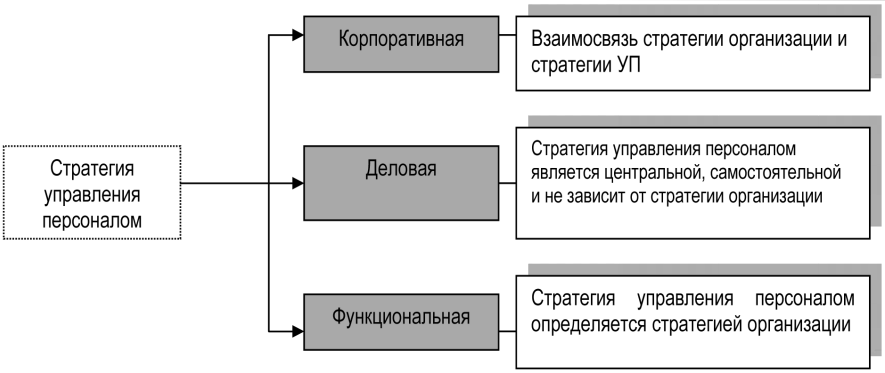


Рис. 2. Классификации стратегии управления персоналом в зависимости от места стратегии управления персоналом в системе стратегического управления организацией

ресурса компании, в соответствие с целью развития.

К основным характеристикам стратегии управления персоналом можно отнести миссию управления персоналом, постановку целей, долгосрочный характер, действия, фиксацию текущего состояния.

Главной характеристикой, по нашему мнению, отличающей стратегию от тактики, является долгосрочный характер и фиксация текущего состояния. Долгосрочный характер стратегии позволяет сосредоточить внимание субъекта стратегии на более значимых для развития организации в будущем моментах, а фиксация текущего момента не позволит стратегии принять абстрактный характер.

С функциональной точки зрения стратегия управления персоналом включает координацию, необходимую для реализации цели деятельности организации. Координация как функция управления означает согласование деятельности всех частей организации. Тогда стратегия управления персоналом – совокупность координирующих действий. Иными словами, стратегию можно определить как координирующий инструмент для достижения цели, применяемый в долгосрочном периоде.

понятие «стратегия» несет в себе смысл средства достижения определенной цели

Стратегия и политика: что есть что

Для уточнения сущности рассматриваемых дефиниций проведем сравнительный анализ понятий (*таблица 1*).

В политике присутствует ряд атрибутивных положений, которые имеют место в понятии стратегия: целеполагание, система правил, способов. Однако, если в отношении политики система правил и способов имеет всегда отношение к чему-либо, кому-либо, а целеполагание есть цель проведения политики, то в термине стратегия заложен безотносительно к субъекту подход по достижению определенной цели. В этих понятиях различен деятельностный и результативный аспекты: отношение к кому-, чему-либо в политике и достижение результата в стратегии.

Таким образом, *стратегия – оптимальный набор долгосрочных действий организации по достижению целей.* Набор действий представляет собой специально сформированный инструментальный подход, опирающийся на ведущие компетенции предприятия.

Понятие стратегия несет в себе смысл средства достижения определенной цели, достижения какой-либо победы, тогда как политика трактуется как процесс управления на основе определенных принципов взаимоотношений, т е. в случае со стратегией акцент ставится на «что», а в политике – на «как», что во временном аспекте трактуется как долгосрочное и тактическое или, говоря о соотношении внешнего и внутреннего, – стратегия направлена на внешнюю среду, политика – на внутреннюю.

Однако в экономической литературе встречается множество взглядов на соотношение этих понятий. Так, М. Круглов считает, что понятие политика устарело, и необходимо вводить понятие стратегия [14]. В таком аспекте стратегия подразумевает любой план достижения цели, независимо от временной перспективы. Говоря языком компетентностного подхода, стратегия – это реализованная, проявленная компетенция по поводу решения какой-либо проблемы, достижения цели, реализации

политика vs. стратегия

Таблица 1

Сравнительный анализ кадровой политики и стратегии управления персоналом

Сходства	Отличия
Совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации	Кадровая политика имеет жесткие установленные на длительный период правила взаимодействия
Деятельностный характер	Срок действия кадровой политики чаще зависит от власти; стратегия управления персоналом нацелена на длительную перспективу
Имеют определенную цель	Стратегия управления персоналом имеет иерархию целей, начиная с миссии
Выводятся из большого количества факторов	Формирование стратегии управления персоналом базируется на анализе существующего положения
Инструмент управления	Стратегия управления персоналом несет функцию по обеспечению выживания и развития организации во внешней среде
Результат управленческой деятельности	Кадровая политика направлена на регуляцию поведения персонала, стратегия управления персоналом – на координацию управленческой деятельности
-	Инструменты для реализации: стратегия реализуется через тактические методы; политика представляет собой эти методы

замысла, это наилучшая комбинация способов, средств достижения цели.

Заключение

На основании вышесказанного вырисовывается следующая картина: понятие «политика» означает искусство достижения определенных целей через человеческие отношения, а стратегия – наилучший способ использования ресурсов при стремлении к определенной цели.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб. 6 Питер, 1999.
2. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегические управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют – В, 1998

3. Бутенко А.П., Миронов А.В. Сравнительная политология в терминах и понятиях. Учеб, пособие. – М.: НОУ, 1998
4. Герасимова, Т.В. Теоретико-методологические основы формирования имиджевой политики хозяйствующего субъекта. – диссертация на соискание уч. степ. канд. экон. наук / Т.В. Герасимова. – Москва: Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, 2007
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
5. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999
6. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н-Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
7. Зайцев Л.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент): Текст лекций. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1992
8. Исмаилов, Р.А. Экономические стратегии. [Электронный ресурс] / Р.А. Исмаилов // Имперский Генеральный штаб : [сайт]. – [Б.м.] , 2000. – URL Режим доступа: http://www.igstab.ru/materials/Ismailov/Ism_PanzerWars.htm (07.04.2008) – Загол. с экрана
9. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. – К.: МАУП, 2004
10. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: АСТ, 2000
12. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Ростинтер, 1996
13. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Рус.дел. лит., 1998
14. Крымов, А. Древо кадровых стратегий // Справочник по управлению персоналом 2007 – №2, с.22-30
15. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии. Процесс капиталистического производства, взятый в целом. / Под ред. К Маркса, Ф. Энгельса. – М.: политиздат, 1986. – Т.3 Кн.3. – 1080 с.

термин «политика» трактуется как процесс управления на основе определенных принципов взаимоотношений

политик.ru
практик.ru

16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. основы менеджмента. – М.: Дело, 1995.
17. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебгик. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.
18. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57 000 слов/ Под ред. докт. Филол. Наук, проф. Н.Ю. Шведовой. – 14-е изд. стереотип. – М.: Рус. Яз., 1983. – 816 с.
19. Оксфордский толковый словарь по психологии/Под ред. А.Ребера. М., 1997.
20. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-Знание, 2002
21. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В. Общий курс менеджмента. – М.: ЮНИТИ. – 1998.
22. Романцов А.Н. Эффективность управления персоналом предприятия: субъективный фактор в условиях неравновесности. – Саратов: ПАГС, 2001
23. Свечин А. Постижение военного искусства. – М., 1999
24. Словарь иностранных слов. – 18-е изд., стер. – М.: Рус. Яз., 1989
25. Стивенсон В.Дж. Управление производством. – М.: Бином, 1998.
26. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. – М.: Инфра – М, 2000
27. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
28. Управление персоналом: Учебно – практическое пособие. / Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: «Издательство ПРИОР», 1999. – 352 с.
29.Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1998. –VIII, 453 с. – (Библиотека словарей «ИНФРА – М»)
30. Schpengler, O. Der Untergang des Abenclslancs/ O. Schpengler.– Bol.2.-417 s.