

Т.Д. Синявец

ПАРАДИГМАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СОДЕРЖАНИИ СТРАТЕГИИ И ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Первой в мировой практике компанией, задавшей целью сформировать стратегию управления поведением персонала, стала компания IBM в 70–80-е годы XX века. В начале XXI века данный вопрос волнует субъектов управления большинства успешно развивающихся компаний, но в силу его недостаточной теоретической проработанности на практике возникают сложности с реализацией стратегии управления поведением персонала. Если сформулировать стратегию могут многие, то результативно встроить ее в систему стратегического управления организацией удается единицам. Решение данной проблемы лежит в понимании взаимосвязи основных категорий научного управления поведением персонала: «концепция – модель – стратегия – политика управления поведением персонала».

Исследование данного вопроса выполнено с использованием метода абстрагирования и логического анализа, дающих наиболее значимые взаимосвязи в построении научного знания. Содержательный анализ понятия «стратегия» с точки зрения ситуационного подхода, изложенного Г. Минцбергом, позволил сформулировать понятие «стратегия управления поведением персонала организации» и уточнить ее возможную направленность в зависимости от реализуемой концепции управления персоналом. Анализ работ российских и зарубежных ученых по вопросам стратегического управления поведением персонала позволил сравнить основные теоретические концепции и уточнить стратегическую направленность в деятельности российских компаний. Логический анализ взаимосвязи «концепция – модель – стратегия – политика управления поведением персонала» стал инструментом для выбора стратегии и в отношении такого объекта управления, как персонал организации. Полученное знание позволяет сместить акценты с формулировки стратегии на проблемы ее реализации в конкретных условиях жизнедеятельности российских компаний.

Ключевые слова: *управленческий подход, концепция управления человеческими ресурсами, миссия, стратегия управления поведением персонала, политика управления поведением персонала, модель управления поведением персонала.*

Постепенное изменение парадигмы менеджмента с прогностической на гуманистическую ведет к смене подходов управления (от рационального к ситуационному) в практике работы современных организаций, что усиливает внимание к стратегическому менеджменту, в том числе стратегическим вопросам управления поведением персонала. В результате в конце XX века сформировалась концепция управления человеческими ресурсами. Причинами произошедших перемен стали, прежде всего, процессы глобализации экономики и усиление

© Синявец Т.Д., 2017

Синявец Татьяна Дмитриевна – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры маркетинга и рекламы факультета международного бизнеса ФБГОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», e-mail: omibonn@rambler.ru.

конкуренции, рост самостоятельности и ответственности организаций во всех областях деятельности (производство, сбыт продукции, налаживание поставок и др.). Перемены привели к усилению ответственности организаций за использование своих ресурсов, в том числе человеческих, поскольку удовлетворение растущих и разнообразных потребностей клиентов организаций требует не только четкой профессиональной работы сотрудников, но и их приверженности целям организации. Особенно данный вопрос актуален для российских компаний в условиях усилившегося экономического кризиса и санкций.

Г. Минцберг, яркий представитель стратегического менеджмента, отмечает, что в настоящее время организации меняют фокус стратегического управления от проблемы стратегического выбора, характерной для классических теорий, на проблемы *стратегических изменений*. Им предложена и развита «школа конфигурации», которая строится на положениях «науки об изменениях» [1]. Сутью стратегий становится «создание рынков завтрашнего дня», включающих в себя план формирования компетенций, необходимых для доминирования на рынках будущего. При этом цели определяются не доступными ресурсами (как в концепции стратегического соответствия), а наоборот, «отодвигаются» от ресурсов.

Строить прогнозы развития организации на основе линейного роста невозможно, поскольку действие различных факторов среды непредсказуемо и стратегический выбор приходится делать в условиях неопределенности. В результате в теории стратегического менеджмента отмечается смена акцента с получения рикарданских рент, обусловленных редкостью или недоступностью ресурсов, на шумпетерианские ренты, связанные с освоением инноваций. Данное направление успешно развивается в рамках концепции динамических способностей (Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен и др.) [2, с. 159], которая рассматривает создание новой ценности как механизм обеспечения конкурентных преимуществ фирмы.

В результате содержательное наполнение термина «стратегия» меняется, теперь под ней целесообразно понимать *выбор пути создания будущего организации за счет формирования инновационных ценностей и компетенций, обеспечивающих долгосрочную конкурентоспособность организации*.

Традиционно под *стратегией* понимался *способ использования средств и ресурсов для достижения главных целей организации, дающих ей преимущества перед конкурентами*. Традиционное понимание стратегии ориентировано на выбор способа повышения конкурентоспособности организации за счет имеющихся и доступных для нее ресурсов, что обеспечивает постепенную эволюцию и приростные улучшения в деятельности. Переход на новый уровень понимания стратегии требует «поломать» всю систему базовых представлений о менеджменте организации и задуматься над инновационными характеристиками ее деятельности.

Для понимания сути стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР) следует рассмотреть иерархическую структуру стратегий организации на рис. 1.

Поскольку уровень развития организаций разный, то у субъектов управления различаются подходы к содержательному наполнению стратегии управления поведением работников в организации. Основное требование – она должна поддерживать общеорганизационную стратегию.

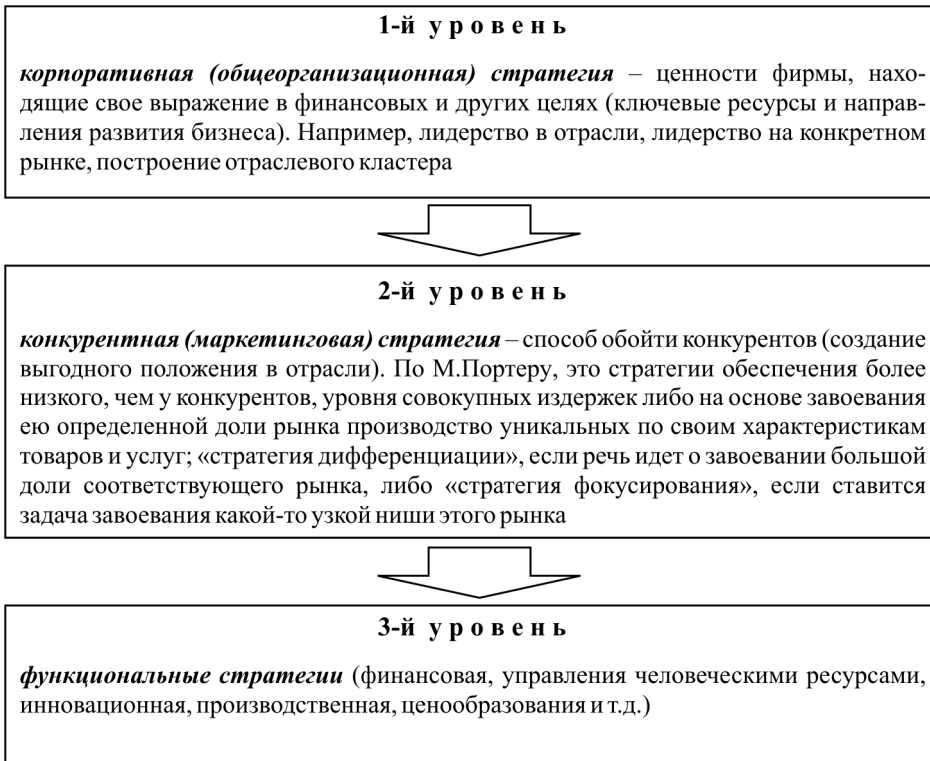


Рис. 1. Иерархия стратегий организации

Первый концептуальный подход к пониманию содержания стратегии управления поведением работников связан с существованием концепции управления кадрами, в рамках которой рассматривается *кадровая стратегия*. Ее объектом в современном понимании является трудовой и личностный потенциал работников – его использование и сохранение, т.е. основой кадровой стратегии является максимальное использование психофизиологического потенциала работников для достижения целей организации (В.М. Маслова, В.М. Колпаков, Г.А. Дмитриенко, А.А. Крылов, Ю.В. Прушинский, Т.Ю. Базаров) [3–5]. Объектом воздействия являются профессиональные характеристики работников и индивидуальная производительность труда.

Второй концептуальный подход к пониманию содержания стратегии управления поведением работников раскрывается в формировании **стратегии управления персоналом**. Объектом стратегического управления в ней становится персонал организации как совокупность взаимосвязанных исполнителей трудовых функций и персонал-технологии. Стратегия ориентирована на выживание и функционирование организации в долгосрочной перспективе (С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов, Р. Марр, Г. Шмидт, Г. Десслер, А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова) [6–9].

Третий концептуальный подход базируется на формировании **стратегии управления человеческими ресурсами**. Объектом управления в данном случае выступают компетенции персонала, его занятость и организационная культура. Достижение целей организации строится на развитии стратегических компетенций работников, прежде всего инновационных (М. Армстронг, Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина, С.В. Шекшня) [10–12], а также на формировании и поддержании актуальных ценностей организации.

Смысл формирования и реализации стратегии развития современными организациями заключается в формировании конкурентных преимуществ. Следовательно, *смысл стратегического управления поведением персонала в организации заключается в совершенствовании процессов управления персоналом для создания конкурентных преимуществ организации и интеграции данных процессов в общекорпоративные процессы и стратегию*.

Концептуальное различие в формировании стратегии управления поведением персонала заключается в том, за счет чего формируются настоящие и будущие конкурентные преимущества организации. Так, кадровая стратегия направлена на поиск резервов для роста производительности труда за счет лучшего использования психофизиологических способностей работников.

Стратегия управления персоналом направлена на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации (т.е. таких знаний, умений, творческих способностей работников, которые позволят добиться наилучших результатов в деятельности компании), а также выборе наилучших способов реализации функций управления персоналом для достижения главных целей организации.

Стратегия УЧР представляет собой действия по формированию и использованию актуальных компетенций сотрудников для создания нематериальных активов организации и повышения ее капитализации. В связи с этим данная стратегия становится неотъемлемой частью бизнес-стратегии, которая фокусируется на формировании и использовании инновационных компетенций работников, управлении ценностями организации и ее корпоративной культурой, а также осознанного управления изменениями.

Но если стратегия задает ориентир в действиях по управлению поведением персонала, то ее содержательное наполнение отражается в политике.

Остановимся на вопросе взаимосвязи стратегии и политики управления поведением персонала в организации. Схематично взаимосвязь представлена на рис. 2.

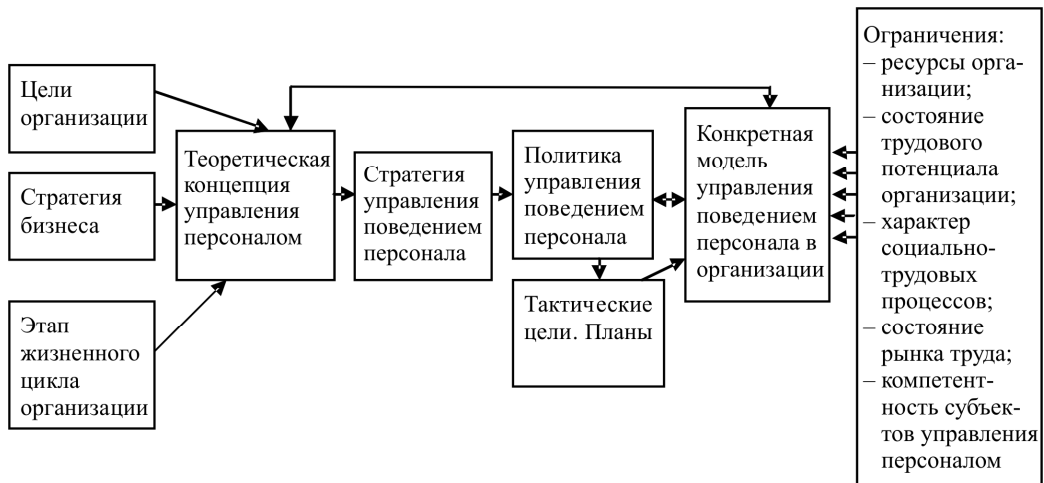


Рис. 2. Место политики управления поведением персонала в процессе формирования модели управления поведением персонала в организации

Рассмотрим логическую цепочку, включающую в себя основные понятия научного управления поведением персонала в организации.

Начало любой деятельности, в том числе и управления персоналом, определяется *целью* этой деятельности. Формирование цели происходит на основе знания определенных теоретических концепций и практических навыков. Для достижения целей выбирается соответствующая *стратегия* (это ориентир), которая закрепляется в виде *политики*, включающей в себя приоритетные направления деятельности и правила достижения целей. Конкретизация направлений политики осуществляется в стратегических и тактических *планах*.

Политика и стратегия управления поведением персонала разрабатываются в рамках определенной *теоретической концепции*, поскольку она выражает базовые принципы взаимоотношений основных субъектов в рамках конкретного объекта. *Концепция управления персоналом* – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях работы организации [13, с. 71]. В таблице дана характеристика базовых концепций управления поведением персонала (КУПП).

Сравнительный анализ КУПП в организации

Критерии сравнения	Управление кадрами	Системное управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Социальный менеджмент
Объект управления	Работник – придаток производства	Работник – профессионал	Работник – стратегический ресурс	Работник – партнер
Предмет управления	Трудовая функция и производительность труда	Должность и результативность труда	Компетенции и цели организации	Качество труда и качество жизни
Способ реакции на происходящие изменения	Выполнение указаний руководства	Выполнение указаний руководства, ограниченный анализ УП на будущее	Анализ и прогнозирование ситуации, подготовка упреждающих решений	Анализ, прогнозирование и формирование будущего организации
Субъекты управления и уровень их участия в работе по УП	Инспектор отдела кадров, линейные руководители; тактический уровень управления	Специалисты по УП, линейные руководители; тактический уровень с элементами стратегического управления по указанию руководства	Высшее руководство, специалисты по УП, линейные руководители; стратегический уровень управления	Высшее руководство, специалисты по УП, линейные руководители, представители органов власти; стратегический уровень управления
Цели управления персоналом	Увеличение прибыльности организации за счет роста производительности труда и сокращения затрат труда	Увеличение доходности организации за счет повышения результативности труда, достижения экономических целей	Увеличение рыночной стоимости фирмы за счет роста эффективности труда и увеличения стоимости человеческого капитала, реализация стратегических планов	Достижение успешности фирмы в социально-хозяйственной деятельности, расширение воспроизводство работников
Функции	Оформление приема и увольнения работников, учет персонала, вводное или ситуативное обучение	Специальные функции управления персоналом: стимулирование, подбор персонала и т.д.	Специфические области деятельности: формирование, развитие, перераспределение, использование и сохранение персонала	Специфические области деятельности: внутреннее предпринимательство, управление занятостью, социальное партнерство и др.
Участие работников в управлении	Нет	Допускаются отдельные работники	Стимулируется	Непосредственное участие работников на всех стадиях управления организацией

Если концепция определяет место и роль персонала в функционировании и развитии организации, общую направленность управления поведением персоналом, то описание состояния, структуры и процесса данного вида управления осуществляется в рамках конкретной *модели*, с учетом ресурсов организации, а также силы и направленности влияния факторов среды.

Модель позволяет, во-первых, обобщить опыт управления персоналом в конкретной организации, перенести его на аналитические построения и универсальные правила управления персоналом.

Во-вторых, она позволяет описать элементы системы управления персоналом и связи между ними, представив тем самым структуру управления персоналом.

В-третьих, модель должна отвечать заранее установленным требованиям, как нормативного характера, так и желаемого характера управления персоналом.

В-четвертых, построение модели осуществляется длительное время и возможно использование временных структур [13, с. 75].

Модель по сути является желаемой описательной картиной состояния системы управления поведением персонала в конкретной организации.

Воплощение в практику желаемой модели осуществляется с помощью стратегии и политики управления поведением персонала в конкретной организации.

По своему содержанию *стратегия* – это установленная в соответствии с миссией организации и моделью управления поведением персонала (МУПП) совокупность ориентиров (направлений) в области управления поведением персонала на длительный период. Стратегия управления поведением персонала может включать определение типа ресурсов/инноваций, перечень технологий, планируемых к использованию, направлений будущей деятельности по управлению поведением персонала, описание желаемого конечного результата (можно в виде целей).

Выбранная стратегия реализуется с помощью политики управления поведением персонала.

На практике часто можно наблюдать непонимание взаимосвязи в цепочке «концепция – модель – стратегия – политика управления поведением персонала». Многие руководители, например, стремятся оптимизировать состав персонала организации, но делают это бессистемно от случая к случаю, копируют опыт других фирм или выбирают методы и технологии воздействия на основе интуиции. При этом не достигают желаемых результатов или достигают их на непродолжительное время. Но для того, чтобы политика управления поведением персонала (УПП) не превратилась в набор спонтанных действий, в ее основу должны закладываться четко обоснованные концепция и модель УПП, которые в свою очередь определяются миссией организации и стратегией бизнеса.

Можно привести простой пример их взаимосвязи. Представьте, что перед вами стоит *цель* организовать свой летний отдых. В вашем понимании отдых – это море, солнце, сервис и друзья (это *концепция*). У вас есть финансовые и временные ограничения. Следовательно, вы формируете *модель* своего отдыха, например, с друзьями летом на берегу моря за умеренную плату. Затем выбираем *стратегию* достижения сформированной модели (ответ на вопрос: каким путем организовать отдых?). Варианты:

1) заняться подготовкой к отдыху самому (будет более качественно с учетом собственных интересов, но трудоемко по времени);

2) попросить друзей взять на себя заботу об отдыхе (экономия времени, но некоторые интересы будут ущемлены).

Затем разрабатываете политику, например по первому варианту. Ваш принцип: «Соблюсти интересы всех друзей, не пожалев на это времени и сил». Устанавливаете приоритеты:

1. Обсуждение круга друзей, с которыми хотелось бы вместе отдохнуть. Получение их согласия.

2. Командный выбор конкретного отеля, туроператора и турагентства.

3. Анализ факторов, которые могут помешать отдыху, и разработка мер по их предотвращению.

4. Решение вопроса о финансовых ресурсах (накопление денег на турпутевку).

5. Решение вопросов о том, что взять с собой.

В результате вы проводите замечательный отдых.

Следует отметить, что в теории нет однозначного решения вопроса о создании оптимальной модели управления поведением персонала, о выборе стратегии, соответствующей рыночным условиям хозяйствования любой организации. Описание характеристик модели (ее элементов, функций, принципов, методов) совпадает у многих авторов, и это говорит о стремлении к созданию единой, универсальной модели и дает ориентир для построения системы управления поведением персонала в конкретной организации.

Тем не менее управленческая проблема заключается в том, что одного верного пути построения идеальной модели управления поведением персонала для всех организаций нет, и не будет. Все зависит от уровня развития организации, ее ресурсных возможностей, уровня осознания научного управления персоналом у руководителей. Следовательно, будут различаться стратегии и содержание политик управления поведением персонала у разных организаций.

В настоящее время в России существует множество организаций, имеющих принципиальные различия в своем развитии. Это связано как с отраслевой принадлежностью, так и с силой влияния внешних факторов. В целом можно выделить прогрессивные организации, которые возникли в период рыночных преобразований, их деятельность основана на использовании со-

временных технологий (компании сотовой связи, IT-компании, компании, использующие Digital-технологии, относящиеся к e-коммерции и e-бизнесу (например, компания Ebay)). Такие организации используют передовой опыт, в том числе и в сфере управления поведением персонала.

Другая группа организаций – так называемого переходного состояния. В них используются современные технологии работы, но поскольку структура сформировалась в период плановой экономики (например, предприятия телефонно-телеграфной связи, нефтегазовой отрасли (ЛУКОЙЛ, Газпром), учреждения здравоохранения и образования). В таких организациях в рамках сложившейся структуры начинают внедряться новые методы работы, что требует большого терпения, постепенной смены отношений и освоения рыночного мышления субъектами управления.

К последней группе организаций относятся предприятия в основном крупного промышленного производства с разрушенной системой плановых поставок и сбыта продукции, а также сельского хозяйства. Они все еще плохо реорганизуют свою деятельность или не хотят этого сделать, ожидая вмешательства государства. В таких организациях работа с персоналом остановилась на уровне выполнения функций традиционного отдела кадров (прием, увольнение, оформление документов).

Обобщив весь накопленный опыт управления персоналом в отечественных компаниях и взяв за основу принципы социально-экономической политики государства, ученые (А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко [14, 15]) при разработке политики управления поведением персонала ориентируют исследователей на переход к политике управления человеческими ресурсами как конкурентоспособного богатства организации, которое нужно размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей. При этом приоритетами в политике УЧР выделяются:

- ◆ занятие руководящих должностей, прежде всего, сотрудниками своей компании;
- ◆ акцент на качество и гордость за достигнутые результаты;
- ◆ уменьшение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация привилегий для высшего руководства);
- ◆ поощрение открытого делового общения, доказательности принимаемых решений, участия работников в управлении организацией;
- ◆ участие в трудоустройстве увольняемых работников;
- ◆ формирование культуры работы «в команде» и др.

В любом случае стратегия управления поведением персонала характеризуется следующими основными чертами:

- 1) долгосрочностью, так как изменение компетенций, а также поведенческих, мотивационных и других установок происходят постепенно;

2) зависимостью от стратегии бизнеса, что приводит к изменению содержательного наполнения стратегии под влиянием внешних и внутренних факторов среды. Именно поэтому всегда стоит вопрос выбора стратегии для конкретной организации;

3) конкретностью, поскольку стратегия направлена на достижение конкретных целей организации и определяет основные направления работы с персоналом, поэтому требует закрепления в политике и планах управления персоналом.

Реализация стратегии управления человеческими ресурсами сталкивается в практике российских организаций с несколькими проблемами: во-первых, высшее руководство спускает стратегию в низовые подразделения, игнорируя потребности персонала в обсуждении ее принципов и направленности; во-вторых, стратегия провозглашается формально, не подкрепляясь политикой и планами по ее реализации (происходит расхождение слов с делом); в-третьих, возникают сложности с оценкой степени реализации стратегии.

В силу того, что стратегии редко фиксируются в конкретных организационных документах в виде конкретных положений или программ, сложно сравнить первоначальные идеи с фактической работой в области реализации стратегии. Тем не менее можно выделить ряд критериев ее оценки.

Внутренние критерии:

- ◆ повышение результативности труда /производительности труда;
- ◆ улучшение социально-психологического климата;
- ◆ улучшение качества продукции и услуг;
- ◆ увеличение дивидендов на каждую акцию, увеличение прибыли;
- ◆ освоение новых видов продукции;
- ◆ приверженность сотрудников организации.

Внешние критерии:

- ◆ стабильность положения на рынке;
- ◆ позитивный HR-бренд.

Список литературы

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школа стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

2. Чуйкин А.И. Концепция динамических способностей и анализ стратегического потенциала обучающейся организации // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2011. – № 10. – С. 147–162.

3. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. и практ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.

4. Колпаков В.М., Дмитриенко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев: Изд-во МАУП, 2005. – 504 с.

5. Управление персоналом предприятия / под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.
6. Основы управления персоналом: учеб. / С.И. Самыгин, М.С. Зайналадидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 480 с.
7. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: Московский университет, 1998. – 480 с.
8. Десслер Г. Управление персоналом: пер. с англ. / под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.
9. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: учеб. – М.: Экзамен, 2005. – 416 с.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
11. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 220 с.
12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2002. – 368 с.
13. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: моногр. / под науч. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.
14. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 638 с.
15. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – Ч. I. – 1056 с.

References

1. Mintsberg G., Al'stred B., Lempel Dzh. Shkola strategii. Strategicheskoe safari: ekskursiia po debriam strategii menedzhmenta [School of strategies. Strategic safari: excursion through the wilds of management strategies]. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2000, 336 p.
2. Chuikin A.I. Kontseptsiiia dinamicheskikh sposobnostei i analiz strategicheskogo potentsiala obuchaiushcheisia organizatsii [The concept of dynamic abilities and analysis of the learning organization strategic potential]. *Vestnik baltiiskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta*, 2011, no. 10, pp. 147–162.
3. Maslova V.M. Upravlenie personalom [Personnel management]. 2nd ed., revised and corrected. Moscow, Iurait Publ., 2014, 492 p.
4. Kolpakov V.M., Dmitrienko G.A. Strategicheskii kadrovyi menedzhment [Strategic personnel management]. 2nd ed., revised and corrected. Kiev, MAUP Publ., 2005.
5. Upravlenie personalom predpriatiiia [Enterprise personnel management]. Ed. by A.A. Krylov, Iu.V. Prushinskiy. Moscow, IuNITI-DANA Publ., 2002, 495 p.

6. Samygin S.I., Zainalabidov M.S., Makiev Z.G., Obukhov D.V. Osnovy upravleniia personalom [The basics of personnel management]. Rostov-on-Don, Feniks Publ., 2001, 480 p.

7. Marr R., Shmidt G. Upravlenie personalom v usloviakh sotsial'noi rynochnoi ekonomiki [Personnel management in a social market economy]. Moscow, Moskovskii universitet Publ., 1998, 480 p.

8. Dessler G. Human resource management. Pearson Education, New Jersey, 2003 (Russ. ed.: Dessler G. Upravlenie personalom. Ed. by Iu. V. Shlenov. Moscow, BINOM Publ., 1997, 432 p.).

9. Kibanov A.Ia., Durakova I.B. Upravlenie personalom organizatsii [Organization personnel management]. Moscow, Ekzamen Publ., 2005, 416 p.

10. Armstrong M. Handbook of human resource management practice. London, Kogan Page Publ., 2006 (Russ. ed.: Armstrong M. Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami. Ed. by S.K. Mordovin. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2004, 832 p.).

11. Kartashova L.V., Nikonova T.V., Solomanidina T.O. Organizatsionnoe povedenie [Organizational behavior]. Moscow, INFRA-M Publ., 2007, 220 p.

12. Shekshnia S.V. Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii [Personnel management of a modern organization]. 5th ed., revised and corrected. Moscow, Intel–Sintez Publ., 2002, 368 p.

13. Polovinko V.S. Upravlenie personalom: sistemnyi podkhod i ego realizatsiia [Personnel management: a systematic approach and its implementation]. Ed. by Iu.G. Odegov. Moscow, Inform-Znanie Publ., 2002, 484 p.

14. Upravlenie personalom organizatsii [Organization personnel management]. Ed. by A.Ia. Kibanov, 4th ed., revised and corrected. Moscow, Infra-M Publ., 2010, 638 p.

15. Odegov Iu.G., Rudenko G.G. Ekonomika personala [Personnel economy]. Part 1. Moscow, Al'fa-Press Publ., 2009, 1056 p.

Получено 26.09.2016

T.D. Sinyavets

PARADIGMATIC CHANGES IN THE CONTENT OF PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY AND POLITICS

IBM was the first company to develop the strategy of personnel behavior management in 70-80s. At the beginning of 21st century this issue is of great concern for most of the successful companies' management entities. However, due to the lack of theoretical basis there appear problems of implementing practical personnel behavior management strategy. Though many companies can define the strategy, only some of them can use it effectively in the company's strategic management system. The solution to this problem lies in the understanding of the interrelation

between the basic notions of personnel behavior management: "concept - model - strategy - personnel behavior management".

The research is carried out with the use of abstraction and logical analysis, which provide the most significant correlation for scientific knowledge development. Content analysis of the term "strategy" proposed by G. Minzberg in the framework of situational approach allows developing and formulating the notion "personnel behavior management strategy", as well as defining its focus according to the implemented personnel management concept. A review of the works on personnel behavior management strategy carried out by the Russian and foreign scientists enables to compare the main theoretical concepts as well as to specify strategic focus in Russian business practice. Logical analysis of interrelation between such notions as "concept - model - strategy - personnel behavior management" has become a tool for the strategy selection of such subject of management as the company's personnel. The research findings enable to shift the focus from defining the strategy to the problems of its implementation in certain conditions of Russian companies' business environment.

Keywords: management approach, concept of human resources management, mission, personnel management strategy, personnel management policy, personnel management model.

Tatyana D. Sinyavets – Doctor of Economic Sciences, Professor, Dept. of Marketing and Advertising, Faculty of International Business, Omsk State University, e-mail: omtibonn@rambler.ru.