

Кириленко Тарас Григорьевич

Магистрант 2 курса ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»

Горчакова Ирина Анатольевна

Доцент кафедры «Управления бизнесом и персоналом» ГОУВПО «ДонНТУ»

e-mail: tarasiy1996@gmail.com

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР УСИЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Аннотация. В данной статье рассмотрены вопросы стратегии управления персоналом, связь между стратегическим управлением персоналом предприятия и созданием конкурентоспособного предприятия путем повышения компетентности сотрудников, учета внешних бизнес-реалий, удовлетворения запросов клиентов. Проанализирована роль кадровой службы в стратегическом управлении. Сформулированы основные характеристики этапов процесса разработки, выбора и реализации стратегии управления персоналом. В статье дается определение стратегическому управлению персоналом.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, стратегия управления персоналом, конкурентные преимущества в области персонала, подходы к разработке стратегии управления персоналом, этапы разработки.

Тематический рубрикатор e-Library: 82.17.25

Kirilenko Taras Grigorievich

Graduate student of the Donetsk National Technical University

Gorchakova Irina Anatolyevna

Associate professor at the department of business and personnel management, DonNTU

**STRATEGIC MANAGEMENT
PERSONNEL AS A GAIN FACTOR
COMPETITIVE ADVANTAGES
ORGANIZATIONS**

Abstract. This article discusses issues of personnel management strategy, the relationship between the strategic management of enterprise personnel and the creation of a competitive enterprise by increasing the competence of employees, taking into account external business realities, and satisfying customers' needs. The role of personnel service in strategic management is analyzed. The main characteristics of the stages of the development process, the selection and implementation of personnel management strategies are formulated. The article defines strategic personnel management.

Keywords: *strategic personnel management, personnel management strategy, competitive advantages in the field of personnel, approaches to the development of personnel management strategies, development stages.*

Решая очень важную проблему управления персоналом на данном этапе развития современного мира, общество пришло к выводу, что разумное использование персонала (отбор, подготовка, оплата) невозможно в рамках старых правил. Без стратегического управления персоналом невозможно развитие предприятия в условиях нестабильности среды, что особенно жизненно важно сейчас. Под стратегическим управлением персонала понимается управление коллективом единомышленников, основанное на аналитическом прогнозе развития предприятия и окружающих его бизнес-реалий. Это – управление, которое держится на человеческом потенциале как на основе организации. К стратегическому управлению персоналом также относится управление становлением и развитием конкурентоспособного трудового потенциала предприятия для достижения долгосрочных целей с учетом изменений в ее внутренней и внешней среде.

Существует четкая взаимозависимая связь управления персоналом и стратегическим управлением предприятия в целом. На генеральный вектор направления движения предприятия, то есть на пути достижения целей, указывает стратегическое управление персоналом. Стратегическое управление персоналом рассматривает большой сектор административных и организационных проблем, которые касаются преобразования организационной структуры, улучшения эффективности и производительности труда, набора трудовых ресурсов для обеспечения удовлетворенности дальнейших нужд компании. Известный экономист П. Боксалл утверждает, что важнейшие аспекты управления персоналом, которые, в свою очередь, связаны с избранием руководящей и направляющей силы и возникновением благоприятных моделей трудовых отношений, являются стратегическими вопросами любой компании [3, с.27].

Архиважными заботами любого предприятия являются вопросы стратегии управления персоналом, выбор компетентного и креативного руководства, которое будет заниматься и продвигать инновационные, позитивные модели трудовых отношений. В соответствии с вектором развития предприятия, решением кадрового вопроса, рассматриваются варианты стратегического управления персоналом, то есть формируется успешная модель поведения компании в сфере работы с персоналом, или стратегии управления персоналом.

Для успешной работы предприятия в долгосрочной перспективе нужно разработать и согласовать подходы к управлению персоналом [1, с.163].

Главной отличительной чертой конкурентоспособного предприятия является система его конкурентных преимуществ, которые предприятие создает и реализует. А это значит, что

технологии, продукт или услуга, которых нет у других предприятий, и есть конкурентное преимущество. То, что делается и продается лучше всего именно у этого предприятия и должно быть предметом гордости руководителей, сотрудников и клиентов.

Конкурентное преимущество должно быть заботой службы управления персоналом. Именно служба, призванная заботиться о конкурентном преимуществе, обязана отбирать, обучать, мотивировать, развивать такие индивидуальные способности работников и организационные моменты, которые намного выше, чем у конкурентов.

Ведущие ученые в области стратегического управления персоналом Д. Ульрих и У. Брокбэнк выделили пять составляющих стратегического управления персоналом:

- 1) внешние реалии бизнеса,
- 2) целевые аудитории,
- 3) системы и технологии управления персоналом,
- 4) ресурсы службы управления персоналом,
- 5) специалисты по управлению персоналом.

Нельзя сбрасывать со счетов, что чем больше менеджеры по управлению персоналом уделяют внимания позитивным результатам, которые есть продукт их деятельности в компании, тем меньше они должны быть заняты текущей работой, потому что огромное значение имеет знание внешней среды и интересы клиентов, кстати, это определяет значимость управления персоналом для предприятия. Сутью функции стратегического управления персоналом внутри организации являются специалисты кадровой службы, технологии управления, ресурсы.

Таблица 1

Цели и задачи управления персоналом [2]

Цели управления персоналом	Задачи управления персоналом
Владение аналитическим знанием внешней среды (демография, экономика, технологии)	Аналитика процессов влияния внешней среды на систему управления персоналом, распределение ресурсов.
Сохранение и соблюдение интересов клиентов, инвесторов, управляющих и работников	Приумножение числа клиентов методом установления плотных связей с ценными клиентами. Создание конкурентного преимущества для

	работников и наличия у них необходимых навыков для выполнения работы.
Создание систем и технологий управления персоналом (люди, производительность, информация, рабочие процессы)	Осуществление управления бизнес-процессами, связанными с персоналом таким образом, чтобы создавать конкурентное преимущество.
Развитие ресурсов службы управления персоналом (стратегия и политика управления персоналом)	Формирование стратегии и политики управления персоналом в соответствии с бизнес-стратегией компании.
Профессионализм в управлении персоналом	Четкое распределение обязанностей в службе управления персоналом. Способность сотрудников службы показывать свои профессиональные навыки. Инвестирование в сотрудников службы управления с целью обеспечения им необходимого развития.

Служба персонала в организации обязана быть не только совещательным или отражающим органом, но и воздействовать на реальность за пределами организации. Специалисты службы персонала должны обладать аналитическим складом ума для анализа внешних реалий и учитывать их в повседневной работе. Знание реального бизнес-положения позволяет специалистам по работе с персоналом развивать технологии управления персоналом, объединяя и привязывая их к конкурентным вызовам, направлять лидеров предприятий, компаний в правильное русло, объясняя почему нужны те или иные перемены на предприятии.

Любой специалист службы персонала обязан понимать, как служба управления помогает предприятию отвечать на конкурентные вызовы с точки зрения количественного и качественного кадрового состава. Если предназначение службы управления рассматривается наравне с другими в общем процессе стратегического управления организации, то тогда стратегическое управление персоналом будет плодотворным и эффективным. На небольших предприятиях, где нет службы управления персоналом, руководители сами должны активно рассматривать эти аспекты при принятии любых решений. Менеджеры по

персоналу обязаны быть полностью информированными по поводу бизнес-планов, так как они могут существенным образом поменять выполнение кадровых процессов. Служба управления персоналом, которой не доверили функцию принятия решений, а выполняет только учетные и архивные обязанности, обречена на провал в достижении стратегической цели деятельности предприятия и не внесет свой вклад в повышение конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособной организация станет тогда, когда будет способствовать постоянному наращиванию компетентности сотрудников службой управления персоналом.

Шеф службы управления персоналом обязан решать сложные задачи в сфере бизнеса. Именно он ответственен за вложенные в персонал инвестиции, то есть идет речь о нематериальном человеческом капитале, ведь это не финотдел. Этот капитал – это умение организации развиваться в нужном направлении за счет креативного и знающего персонала, а формирование человеческого капитала происходит благодаря службе управления персоналом, значение которой так велико, что сложно ее переоценить. Умные и знающие сотрудники являются интеллектуальным капиталом, находящимся в структуре предприятия, золотым его фондом. Материальный же капитал создается путем выгодной продажи-выгодной покупки товаров или услуг и всегда есть риск его потерять (обанкротиться). Стратегическое управление персоналом помогает превращать информацию в достояние всей компании, не зря же говорят: «Кто владеет информацией, тот владеет миром»

Стратегическая роль управления персоналом становится все более весомой еще и потому, что стратегическое управление персоналом сводится к приведению стратегии и практики в соответствие с задачами бизнеса. В этой миссии менеджеру по персоналу следует быть стратегическим компаньоном руководителю, обеспечивающему удачную реализацию планов и способствующему развитию компании. Бизнес может приспособиться к происходящим преобразованиям за счет уменьшения периода между текущими и стратегическими задачами. Предприятие может быстрее адаптироваться к насущным потребностям клиента, так как в ходе изменений интересы клиента ставится превыше всего в деятельности организации, а быстрое осуществление планов повышает финансовые результаты работы.

Так как действенная, способная достигать желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий, система управления персоналом содействует достижению поставленных целей, то стратегическое управление персоналом разрешает успешно исполнять долгосрочные планы компании.

Функциональные стратегии видны в любых областях работы организации и явно (в виде документов), и косвенно. Менеджер по персоналу, мысля стратегически, обязан отыскать такие рычаги управления персоналом, которые приведут к осуществлению планов компании. Процедуру поиска этих ресурсов можно назвать организационной диагностикой: аудит организационной системы, обнаруживающий сильные и слабые стороны компании.

Главным результатом процесса стратегического управления как предприятия, так и управления персоналом является разработка и выбор стратегии. Стратегия управления персоналом – это средство, путь достижения целей организации и управления персоналом за счет развития конкурентных преимуществ в области персонала. Стратегия помогает:

- увеличению возможностей предприятия в области персонала,
- успешной нейтрализации конкурентов на соответствующем рынке,
- с пользой для себя использует свои сильные стороны во внешнем окружении,
- увеличивает конкурентные преимущества предприятия, создавая условия для развития и эффективного использования трудового потенциала и человеческого капитала,
- формирует квалифицированный, высокообразованный персонал,
- создает условия для раскрытия творческих способностей персонала, готового к инновационному развитию для достижения целей организации и своего личного развития.

Обзор соответствующей литературы позволил сделать следующий вывод. Современные подходы к разработке и реализации стратегии управления персоналом сводятся к следующим. В 1980-е гг. прошлого столетия многие компании, действующие на Западе, сталкивались с неожиданными задачами. Скорость изменений была такова, что уверенно можно было прогнозировать будущее нарастание неустойчивости по крайней мере на 10–15 лет вперед [1, с.58]. А если меняются условия задачи, значит должна меняться философия управления, измененная философия натолкнула на поиск новых стратегий управления персоналом. Авторитет в области управления персоналом И. Ансофф сформулировал так называемый процессный подход, который многими специалистами в области управления и управления персоналом оценивается, как самый современный. [1, с.7]. Этот подход справедливо привлек внимание не только теоретиков, но и практиков управления – лидеров известных фирм в Западной Европе, Японии, США, потом в Китае и в России.

В начале 1980-х гг. в Западной Европе получил импульс для развития в теории управления так называемый эволюционный подход [3, с.26]. Он объясняет, что Земля и все сложные системы жизни понимаются как результат развития, как непрерывный процесс, поэтому эволюционный подход меняет взгляд на предприятие и персонал. Также, согласно

этой идее, именно сложившиеся в каждой организации алгоритмы принятия решений, алгоритмы реагирования на изменение внешней и внутренней среды, определяют лик организации, отличие одного предприятия от другого в конкурентной борьбе.

Как считают Р. Шулер и С. Джэксон, подход конкурентной стратегии проводит параллель между разными стратегиями для разных типов поведения и практических действий в области управления человеческими ресурсами и несколькими конкурентными стратегиями, которые предложил М. Портер.

Подход на основе соответствия стратегии фазам жизненного цикла организации означает приведение в соответствие стратегий управления персоналом с деловыми стратегиями, характерными для каждой фазы жизненного цикла организации, а именно: развития, зрелости, спада/угасания, восстановления/трансформации. Вполне очевидно, что деловые стратегии и, следовательно, стратегии управления персоналом молодой развивающейся компании и компании, вступившей в фазу трансформации, будут заметно отличаться. В ряде стран Запада с середины 90-х гг. XX в. все большее внимание в теории и практике менеджмента уделяется проблемам стратегического управления человеческими ресурсами.

На выбор стратегии управления персоналом влияют следующие факторы: генеральная стратегия, которая направлена на развитие организации, стадии и периоды ее жизненного цикла, особенности бизнес-среды (отраслевые особенности, возможности регионального рынка труда, динамичность и устойчивость положения на рынке и др.), размеры организации по количеству персонала и объему активов

Библиографический список

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
2. Боксалл, П. Ф. Стратегические дебаты в области управления персоналом ./ Р. Ф. Боксалл // Управление персоналом. - 1996. - Вып. 6. - № 3. - С. 59-75.
3. Ульрих, Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк ; пер. с англ. – М. : Пре-текст, 2015. – 368 с