

УДК 331.108.26(073)

Л.В. Ивановская

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Рассмотрены сущность, особенности и связь между стратегическим управлением организации и ее персоналом. Представлены цели и задачи управления персоналом для создания конкурентного преимущества. Показана роль кадровой службы в стратегическом управлении. Рассмотрена сущность стратегии управления персоналом, дана характеристика современных подходов к разработке стратегии управления персоналом. Представлены этапы процесса разработки, выбора и реализации стратегии управления персоналом.

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

Ludmila Ivanovskaya

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A FACTOR IN GAINING AN ORGANIZATION'S COMPETITIVE ADVANTAGE

Annotation. This article looks at the nature and characteristic of strategic management of an organization and strategic management of its human resource, and links between them. The article describes objectives and goals that HR management should pursue to gain competitive advantage. It also shows the role of HR function in strategic management, explores the nature of HR management strategy and describes modern approaches to a development of HR management strategy. Finally, this article shows the stages of a development, choice and implementation of HR management strategy.

Keywords: strategic HR management, HR management strategy, HR-related competitive advantages, approaches to a development of HR management strategy, stages of a development, choice and implementation of HR management strategy.

Решение важнейших задач управления персоналом: отбор, подготовка, оплата и правильное использование персонала – в современных условиях невозможно в рамках традиционной работы с персоналом. *Стратегическое управление персоналом* предполагает управление коллективом людей, основанное на далеко идущих прогнозах развития организации и ее окружения. Это – управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации. На наш взгляд, **стратегическое управление персоналом** – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом изменений в ее внешней и внутренней среде для достижения долгосрочных целей.

Стратегическое управление персоналом находит выражение в методологии и организации управления в условиях нестабильности среды, что особенно актуально для современной России. Однако в информационном обществе углубление глобализации экономических процессов будет приводить к еще большей неопределенности состояния отраслевого рынка. Это связано как с развитием и внедрением новых технологий с непредсказуемыми последствиями, так и с появлением конкурентов, овладевших принципиально новыми технологиями. Стратегическое управление персоналом в этих условиях предполагает многовариантное прогнозирование будущего при определении стратегии компании и развитие партиципативного управления на всех уровнях организации.

В сферу интересов стратегического управления персоналом входят вопросы взаимосвязи управления персоналом и стратегического управления организацией в целом. Стратегическое управление персоналом указывает на общее направление движения компании на пути к достижению своих целей посредством управления людьми. Стратегическое управление персоналом занимается широким кругом организационных и административных вопросов, касающихся изменений культуры и организационной структуры, повышения эффективности и производительности труда, подбора трудовых ресурсов для удовлетворения будущих потребностей компании. П. Боксалл считает, что важнейшие аспекты управления персоналом, связанные с выбором руководящей и направляющей силы и формированием позитивных моделей трудовых отношений, являются стратегическими вопросами любой компании [3].

Стратегическое управление персоналом можно рассматривать как общий подход к управлению им в соответствии с направлением развития компании и решению долгосрочных кадровых вопросов. Оно является частью стратегического управления организации и означает формирование модели поведения компании в области персонала, т.е. стратегии управления персоналом. Компании выгодно иметь согласованную и понятную для всех базу для разработки подходов к управлению персоналом в долгосрочной перспективе. Как полагают С. и М. Ленгник-Холлы, этот принцип, в свою очередь, опирается на концепцию достижения конкурентного преимущества посредством управления персоналом и конкурентное преимущество составляет суть конкурентной стратегии. Оно охватывает все те способности, ресурсы, взаимоотношения и решения, которые позволяют компании выгодно использовать рыночные возможности и избежать угроз на пути к достижению желаемой позиции на рынке. Авторы отмечают все возрастающее признание роли управления персоналом как одного из связующих звеньев в цепи достижения компанией конкурентного преимущества [5].

Общая стратегия отдельно взятой организации в целом по критериям своей конкурентоспособности сводится к системе ее конкурентных преимуществ. При этом ключевая компетенция, отраженная как в общей корпоративной стратегии, так и в соответствующей общей долгосрочной программе развития организации, сводится к знаниям и практическим навыкам по созданию и реализации своих конкурентных преимуществ. Речь идет о том, что конкурентное преимущество компании обеспечивают уникальные технологии, продукт или услуга, которые другим компаниям пока не доступны. И то, что компания делает лучше своих конкурентов, должно высоко цениться ее клиентами, акционерами, сотрудниками и руководителями. И если служба управления персоналом хочет обеспечить компании конкурентное преимущество, она должна создавать существенную ценность с таким же конкретным результатом, т.е. развивать такие индивидуальные способности сотрудников и организационные возможности, которые значительно лучше, чем у конкурирующих компаний.

По мнению Д. Ульриха и У. Брокбэнка, концепция ценности управления персоналом состоит из пяти элементов, которые в совокупности представляют полную картину стратегического управления персоналом (см. табл. 1): внешние реалии бизнеса, целевые аудитории (группы), системы и технологии управления персоналом, ресурсы службы управления персоналом, специалисты по управлению персоналом.

Знание внешней среды и интересы целевых групп определяют важность управления персоналом для организации. Это, в свою очередь, влияет на то, почему специалисты по управлению персоналом должны уделять больше внимания результатам, которые они приносят организации, в отличие от того, чем они сами заняты в текущей деятельности. Системы и технологии управления персоналом, ресурсы и специалисты кадровой службы составляют суть функции стратегического управления персоналом внутри организации.

Цели и задачи управления персоналом для создания конкурентного преимущества организации [2]

Составляющие конкурентного преимущества управления персоналом (цели)	Задачи управления персоналом для создания конкурентного преимущества
Знание внешней среды (технологии, экономика, глобализация, демография)	Анализ влияния внешней среды на систему управления персоналом, адаптация и распределение ресурсов.
Соблюдение интересов целевых аудиторий (клиентов, инвесторов, менеджеров и сотрудников)	Создание рыночной ценности для инвесторов посредством управления персоналом. Увеличение клиентской базы путем установления тесных связей с целевыми клиентами. Помощь линейным руководителям в реализации стратегии посредством наращивания организационных возможностей. Создание явного конкурентного преимущества для сотрудников и наличия у них необходимых навыков и способностей для выполнения своей 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. Осуществление управления процессами, связанными с управлением результатами работы, таким образом, чтобы создавать конкурентное преимущество. Осуществление управления процессами, связанными с информацией, таким образом, чтобы создавать конкурентное преимущество. Осуществление управления процессами, связанными с организацией работы, таким образом, чтобы создавать конкурентное преимущество.
Развитие ресурсов службы управления персоналом (стратегия и политика управления персоналом)	Четкий процесс стратегического планирования для осуществления инвестиций в управление персоналом в соответствии с бизнес-целями компании. Формирование стратегии и политики управления персоналом в соответствии с бизнес-стратегией компании.
Профессионализм в управлении персоналом (роли, компетенции и развитие специалистов по управлению персоналом)	Четкое распределение ролей и обязанностей в службе управления персоналом. Развитие способностей сотрудников службы управления персоналом демонстрировать свои профессиональные компетенции. Инвестирование в сотрудников службы управления персоналом с целью обеспечения им необходимого обучения и развития.

На основе этих пяти элементов ценности разрабатываются инструменты стратегического управления персоналом для создания конкурентного преимущества организации. 1. Организации работают в условиях *внешних реалий бизнеса* – внешней среды. В настоящее время наиболее сильное влияние на внешних клиентов и собственников оказывают радикальные трансформации в сфере техники, экономики и законодательства, а также серьезные демографические изменения. При этом все эти изменения происходят в контексте процесса глобализации. Действия службы персонала внутри

компании должны не только отражать, но и воздействовать на внешние бизнес-реалии за пределами компании. Специалисты службы управления персоналом должны уметь обсуждать и анализировать эти внешние реалии, учитывая их в своей повседневной работе. Знание бизнес-реалий позволяет специалистам по управлению персоналом развивать системы и технологии управления персоналом в контексте реального бизнеса, увязывая их с конкурентными задачами этого бизнеса, и отвечать на запросы линейных руководителей, объясняя им, почему должны произойти те или иные перемены в организации. Каждый сотрудник кадровой службы должен разбираться и в реалиях внешнего мира, и в том, каким образом служба управления персоналом помогает компании успешно конкурировать на рынке с точки зрения количественного и квалифицированного состава кадров. 2. Ключевые *заинтересованные группы*, т.е. получатели результатов деятельности кадровой службы: инвесторы, клиенты, линейные менеджеры и сотрудники, в большей степени могут определить ценность, создаваемую управлением персоналом, чем те, кто эту ценность производит. Поэтому, для того, чтобы приносить ощутимую пользу заинтересованным группам, необходимо гораздо больше внимания уделять конкретным результатам работы, в отличие от обычного рабочего процесса. 3. *Системы и технологии управления персоналом* в организации должны быть четко сформулированными и соответствующими ожиданиям всех заинтересованных групп. 4. *Служба управления персоналом должна разрабатывать стратегию и управлять своими ресурсами* таким образом, чтобы индивидуальные усилия ее сотрудников вместе создавали ценность для организации. 5. *Специалисты по управлению персоналом* создают ценность, исполняя свою профессиональную роль и демонстрируя свои профессиональные компетенции.

Реальный конструктивный инновационный путь выхода организации на эффективную корпоративную общую стратегию и тактику ее развития – это целенаправленная, творческая и профессиональная деятельность персонала организации по практическому включению всех названных выше критериев конкурентоспособности как содержательных ключевых моментов разрабатываемых и выбираемых стратегий. Итак, стратегическое управление персоналом может быть эффективным только в том случае, если его функция рассматривается наравне с другими в общем процессе стратегического управления организации. В малых организациях, где нет самостоятельной службы управления персоналом, сами руководители должны активно рассматривать эти аспекты при принятии любых решений. Как минимум, менеджеры, управляющие персоналом, должны быть полностью в курсе бизнес-планов, так как они могут радикально изменить выполнение кадровых процессов. Служба же управления персоналом, которая выполняет исключительно учетные и архивные функции и не участвует в процессе принятия решений, вряд ли будет способна внести вклад в достижение стратегических целей организации.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников, что, в свою очередь, способствует усилению конкурентоспособности организации. В этой ситуации руководитель службы управления персоналом, так же как и линейный руководитель, решает сложные бизнес-задачи. Он несет ответственность за отдачу инвестиций в персонал. Конечно, формы капитала, за которые отвечает служба управления персоналом, иные, чем у финансового отдела: человеческий капитал не материальный. Это ценности другого рода – способность компании развиваться, наличие нужных навыков, талантов и знаний у сотрудников. Именно служба управления персоналом формирует человеческий капитал, который является частью интеллектуального капитала и находится в самой структуре организации, в отличие от капитала, который создается в результате продажи товаров или услуг. Например, стиль лидерства можно рассматривать как капитал, если он соответствует стратегическим задачам организации. Стратегическое управление персоналом помогает превращать информацию и

конкретные компетенции в достояние всей компании, чтобы они не были преимуществом отдельных лиц или подразделений.

Стратегическая роль управления персоналом становится все более актуальной и по следующим причинам. *Стратегическое управление персоналом сводится к приведению стратегии и практики в соответствие с задачами бизнеса.* В этой роли менеджеру по персоналу необходимо быть стратегическим партнером руководителям, который обеспечивает успешную реализацию планов и может способствовать развитию компании. Во-первых, бизнес может адаптироваться к происходящим изменениям, так как сокращается период между текущими и стратегическими целями. Во-вторых, организация может быстрее приспособиться к потребностям клиента, так как в ходе преобразований потребитель ставится во главу угла деятельности предприятия. В-третьих, быстрая реализация планов позволяет повысить финансовые результаты деятельности.

Стратегическое управление персоналом позволяет реализовывать долгосрочные планы компании, так как эффективная система управления персоналом способствует достижению поставленных целей. Например, для снижения затрат в компании *Sears* менеджеры по персоналу провели ротацию персонала, уменьшили число продавцов-консультантов и ввели систему компенсаций и вознаграждений, что в результате привело к уменьшению затрат в одном магазине. В компании *Whirlpool* приняли решение расширить границы международного рынка. Для этого видоизменили систему найма персонала и возможности карьерного роста, чтобы гарантировать успех в конкурентной борьбе. Когда в компании *Colgate-Palmolive* решили увеличить объем сбыта продукции, система вознаграждений персонала была поставлена в прямую зависимость от увеличения прибыли компании. Выходя на российский рынок, компания *Motorola* предоставила будущим сотрудникам возможность бесплатного обучения и льготы для развития бизнеса на территории бывшего СССР. Каждый из приведенных примеров позволил компаниям достичь поставленных целей в кратчайший срок. Все менеджеры по персоналу, которые находили возможности для реализации планов, выступали в роли стратегических партнеров: они проводили диагностику существующей системы управления ресурсами и находили решения задач.

Итак, менеджера по персоналу в данном случае можно назвать «стратегическим партнером». Менеджеры становятся партнерами, если принимают участие в разработке стратегий организации, поднимают вопросы, позволяющие реализовывать стратегию, и заставляют систему управления персоналом работать на достижение поставленных целей. *Менеджер по персоналу должен сделать достижение целей компании приоритетом системы управления персоналом.* Функциональные стратегии (финансовая, производственная, маркетинговая и т.д.) присутствуют во всех сферах деятельности компании если не явно (в виде документов), то косвенно (как приоритетные направления развития). Специалист по персоналу, мысля стратегически, должен найти методы управления персоналом, которые приведут к реализации планов компании. Процесс поиска этих возможностей можно назвать *организационной диагностикой*: аудит организационной системы, который обнаруживает сильные и слабые стороны компании.

Практическим результатом процесса стратегического управления как организации в целом, так и управления персоналом можно считать разработку и выбор стратегии. По нашему мнению, **стратегия управления персоналом** – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального персонала для достижения долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Стратегия управления персоналом – это средство, путь достижения целей организации и управления персоналом за счет развития конкурентных преимуществ в области персонала. Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении, расширению конкурентных преимуществ.

щество организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала и человеческого капитала, формирования квалифицированного, компетентного персонала, полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей организации, так и личных целей работников.

Современные подходы к разработке и реализации стратегии управления персоналом сводятся к следующим. В 1980-е гг. перед компаниями всех стран Запада все чаще вставали новые и неожиданные задачи. Темпы перемен были таковы, что можно было с уверенностью предсказать дальнейшее нарастание неустойчивости по крайней мере на 10–15 лет вперед [1]. В этих условиях начинает меняться философия управления, что обусловило поиск новых стратегий управления персоналом. И. Ансофф формулирует принципы управления, которые и сегодня оцениваются специалистами в области управления и управления персоналом как самые современные, а подход можно назвать **процессным** [1]. Эти принципы привлекли внимание не только теоретиков, но и практиков управления – руководителей фирм в Японии, в США, в Западной Европе, а позднее – и в России, хотя именно у нас неопределенностей и неожиданностей в развитии экономики очень много.

В начале 1980-х гг. на Западе получило развитие такое направление в теории управления как **эволюционный подход** [4]. Рассматривая мир как процесс, в котором Вселенная и все сложные системы жизни понимаются как результат развития, эволюционный подход меняет взгляд на организацию и ее персонал. Согласно данной концепции, именно сложившиеся в каждой организации традиции и процедуры принятия решений, алгоритмы реагирования на изменение внешней и внутренней среды определяют лицо компании, отличие одной организации от другой в конкурентной борьбе.

Подход конкурентной стратегии, как считают Р. Шулер и С. Джэксон, проводит параллель между разными стратегиями для разных типов поведения и практических действий в области управления персоналом (или человеческими ресурсами) и тремя конкурентными стратегиями, предложенными М. Портером (стратегии лидерства в издержках, стратегии фокусирования, стратегии дифференциации) [6].

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**. Решение важнейших задач кадровой политики, таких как набор, отбор, подготовка, вознаграждение, мотивация персонала в современных условиях оказалось невозможным в рамках даже подходов середины прошлого десятилетия. Новая концепция стратегического управления персоналом основана на далеко идущих прогнозах развития организации и ее окружения. Как известно, стратегия управления персоналом относится к функциональным стратегиям организации. Опираясь на процессный подход и основываясь на «классических» этапах процесса стратегического управления, изложенные в работах А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, О.С. Виханского и др. авторов, нами предлагается следующая схема этапов процесса разработки, выбора и реализации стратегии управления персоналом (см. рис. 1).

На выбор стратегии управления персоналом влияют следующие **факторы**: общеорганизационная стратегия, направления развития компании, стадия ее жизненного цикла, особенности бизнес-среды (отраслевые особенности, возможности регионального рынка труда, динамичность и устойчивость положения на рынке и др.), размеры компании по численности персонала и объему активов и т.д.

Библиографический список

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
2. Ульрих, Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк ; пер. с англ. – М. : Претекст, 2015. – 368 с.
3. Boxall, P. F. The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm / R. F. Boxall // Human Resource Management Journal. – 1996. – Vol. 6. – № 3. – Pp. 59–75.
4. Krings, H. Sokrates Ueberlebt: Zum Verhaeltnis von Evolution und Geschichte / H. Krings. – Stuttgart : S. Hirzel, 1984. – Pp. 162–176.
5. Lengnick-Hall, C. A. Interactive human resource management and Strategic Planning / C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. – New York : Quorum Books, 1990. – Pp. 196.
6. Schuler, R. S. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices / R. S. Schuler, S. E. Jackson // The Academy of Management Executive. – 1987. – Vol. 1. – № 3. – Pp. 207–219.

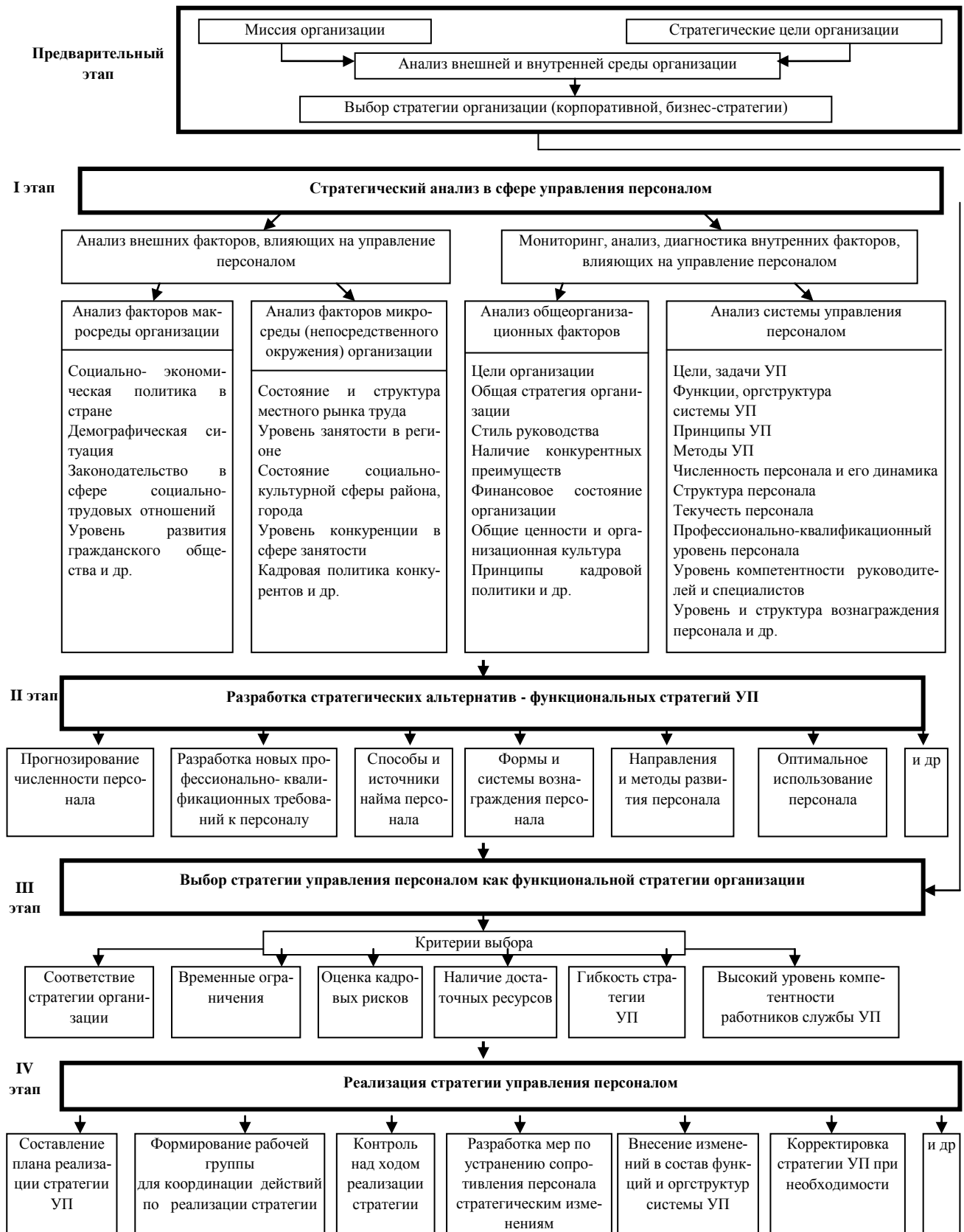


Рис. 1. Этапы разработки, выбора и реализации стратегии управления персоналом