

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ГЛАВНОЕ УСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ

Ю. В. Шеншинов

Сибирский университет потребительской кооперации (Новосибирск, Россия)

Статья посвящена исследованию экономической сущности трудовых ресурсов как ключевого фактора в обеспечении конкурентных преимуществ и реализации стратегических приоритетов в коммерческих организациях. В статье декларированы основные инструменты и методы HRM, позволяющие повысить эффективность использования человеческого капитала, руководствуясь опытом ведущих зарубежных компаний в конкретной отрасли.

Ключевые слова: человеческий капитал, трудовые ресурсы, HRM, компетенции, управление персоналом, конкурентное преимущество.

EFFECTIVE USE OF HUMAN RESOURCES FOR PROMOTION OF COMPETITIVE CAPACITY OF ENTERPRISES

Yu. V. Shenshinov

Siberian University of Consumer Cooperation (Novosibirsk, Russia)

The article is devoted to a research of economic essence of a manpower as key factor in ensuring competitive advantages and realization of strategic priorities in the commercial organizations. The main tools and the HRM methods allowing to increase efficiency of use of the human capital are declared in article, being guided by experience of the leading foreign companies in this branch.

Keywords: human capital, manpower, HRM, competences, human resource management, competitive advantage.

*Управление персоналом должно создавать ценность для бизнеса, иначе все инициативы в этой области не будут эффективными.
Дейв Ульрих*

На протяжении многих лет ученые и исследователи в области экономики труда целенаправленно доказывают, что человеческие ресурсы являются потенциальным источником конкурентного преимущества любой организации. Люди отличаются по типу и уровню знания, навыков и способностей, которыми они обладают, так что в итоге более высокие уровни человеческой компетентности всегда будут ценны. Высокий уровень компетентности работников — стратегическое преимущество для фирмы. Но, с другой стороны, человеческий капитал недостаточно хорошо поддается воспроизведению не столько в плане трудности пополнения людей с подобными способ-

ностями, сколько в плане трудности репродукции культуры, методов и отношений, которые со временем развиваются в коллективе. Образцы поведения и взаимодействий — результат уникальной истории и, вероятно, будут источником и причиной двусмысленности и социальных осложнений. Другими словами, люди мобильны между фирмами, тем не менее стабильные преимущества человеческих ресурсов трудно сформировать. Кроме того, если стоимость человеческого капитала создается благодаря взаимодействию сотрудников, то эффективность деятельности накапливается в самой фирме, а не в рамках трудового коллектива или конкретного работника. Наконец, относи-

тельно критериев устойчивости можно утверждать, что некоторые человеческие навыки могут быть дублированы технологией, поскольку любая технология со временем поддается воспроизведению и, следовательно, не является источником конкурентного преимущества в длительной перспективе, в отличие от человеческих ресурсов.

Различают человеческие ресурсы (люди, имеющие знания), человеческий капитал (люди, имеющие навыки и способности) и методы кадровых служб, занимающихся подбором и оценкой персонала (Human Resource — HR). Авторы утверждают, что методам HR легко подражают и/или заменяют так, чтобы инновационная практика могла обеспечить преимущество трудового фактора, но она вряд ли обеспечит его конкурентное преимущество. Источник длительного конкурентного преимущества находится в самих человеческих ресурсах. Важность методов HR состоит в том, что они способствуют развитию человеческого капитала и формированию необходимых алгоритмов поведения. Они являются гарантом полного и эффективного использования возможностей людей. Итак, длительное конкурентное преимущество может быть достигнуто только взаимодействием между человеческим капиталом и методами HR.

Различие между капиталом HR и методами HR очень важно и для проведения исследований. Хотя знание методов HR может быть широко распространено, однако знание того, как осуществить их в конкретном контексте, может быть затруднено. Например, две фирмы могут ввести процедуры контроля отсутствия, которые являются тем же самым, что и HR, потому что они основаны на тех же самых рекомендациях. Однако результат с точки зрения снижения уровня отсутствия может измениться из-за атмосферы в коллективе или готовности менеджеров среднего звена взять на себя новую ответственность [2]. В этом смысле выявленный ресурс — не просто практика HR, но и историческая практика, которая может быть социально сложной и неоднозначной. Хотя теоретически, на наш взгляд, политику HR, ее методы можно считать самостоятельным источником стабильного конкурентного преимущества, а также средством формирования человеческого капитала [1].

Развитие стратегических человеческих ресурсов происходит как медленный эволюционный процесс, который требует особого внимания. Этот процесс может быть ускорен соответствующими отношениями в коллективе, но также и более неофициальными процессами, которые способствуют улучшению сотрудничества. Чрезмерная зависимость вопросов развития человеческих ресурсов от формализованной политики и правил предполагает, что динамическое взаимодействие между по-

литикой HRM и формами непосредственного сотрудничества тесно связаны.

Постулат о человеческом ресурсе продвинул обсуждение стратегического управления персоналом, предоставив теоретическое основание утверждению, что люди — важный источник организационного успеха. В целом, акцент на организационное знание и изучение, казалось бы, поощрял бы подход к развитию человеческого капитала, но основанное на ресурсе представление — не теоретический аргумент в пользу универсального подхода к управлению персоналом. Это частично имеет место быть, потому что перспектива исходит от идеи, что фирмы разнородны, и, таким образом, различия в методах могут быть основанием конкурентоспособного успеха. Также в некоторых фирмах есть только отдельные сотрудники, которые могут обеспечить источник длительного конкурентного преимущества. В этих фирмах может быть стратегически рационально использование различных систем занятости для различных групп. В противоположность использованию эксплуатационной занятости может применяться стратегия, которая является этическим обращением с работниками, а не только в рамках деловой потребности. Утверждение о том, что в данном случае человеческие ресурсы должны быть источником долгосрочного преимущества для организации — это, конечно, спорный момент. Более же вероятна ситуация, когда у работодателя есть обязательства по удовлетворению интересов сотрудников [2].

Особенность управления персоналом состоит и в том, что человеческий капитал может быть источником стабильного конкурентного преимущества, если способность работников сформирована посредством применения рационального набора методов управления данным процессом. До появления понятия HRM это обычно было функцией самого персонала. Однако главная особенность управления персоналом заключается в определении человека как ключевого фактора в достижении успеха, решения HR должны быть областью линейных руководителей и генерального директора в частности. Управление персоналом всегда было чем-то специальным, следовательно, должно быть поощрение за использование человеческих ресурсов, а не персонала в целом.

Возможно, если человеческие ресурсы должны быть развиты как организационные активы, нужен кто-то в высшем руководстве, чтобы действовать как конкретный лидер по этой причине. На сегодняшний день это может быть генеральный директор или линейный руководитель, но в более крупных и сложных организациях это может выполнять директор по персоналу или начальник отдела кадров, то есть тот, кто на стратегическом уровне

управления в организации понимает и бизнес, и HR. В то же время это — ответственность за то, что повседневные эксплуатационные проблемы руководящих работников и рабочих групп лежат на линейных руководителях, которые действуют как внутренние клиенты для специализированных услуг персонала. В этой среде рынка персонал должен быть эффективным в своих административных задачах, а также иметь способность работать с коллегами в развивающейся политике, обусловленной стратегическими и оперативными потребностями.

Институт персонала и развития предполагает, что увеличение стоимости организаций за счет человеческих ресурсов может быть достигнуто, если:

- работники понимают и разделяют цели и деловую методологию их организаторов;
- используется наиболее успешная практика взаимодействия с рынком труда;
- возрастает стратегическая способность посредством развития способности людей;
- работники определяют и продвигают ценности организации.

Значение атмосферы трудовых отношений было обсуждено ранее, и отношения сотрудников — вторая главная область политики HR, определенная как принципиальный фактор бизнес-стратегии. Общее понимание этого фактора на основе исследований разных компаний состояло в том, что должна быть четкая позиция сотрудника, которая вписывает его в комплексную систему трудовых отношений, обеспечивающих успех компании. В других исследованиях также подчеркивается важность этого аспекта, если говорить о роли персонала, предполагая, что повышение производительности труда через индивидуальный вклад каждого сотрудника будет способствовать всеобщей эффективности. В этом ключе необходимым является создание процесса контроля: выяснения того, какие сотрудники больше работают для компании и действуют на результат.

Высокие обязательства HRM обязывают признавать сотрудников источником их существенного вклада в повышение производительности. Д. Ульрих [3] предлагает в контексте одной из ролей, которую должен принять отдел по управлению персоналом, реализуя ключевую функцию менеджмента для сотрудника, гарантию поощрения работникам, что способствует правильному балансу между требованиями (которые организация выставляет) и имеющимися ресурсами (которые позволяют удовлетворить эти требования). Это — один аспект многократной роли, которую Д. Ульрих предлагает для профессионалов HR, сюда же он включает руководящие преобразования и изменения. В ожидании выявления будущих тенденций Д. Ульрих предполагает, что профессионалы

HR должны будут способствовать созданию лидеров, передаче знания и выполнению изменений [3].

Содействие в управлении изменениями посредством организационного развития (OD) — третья стратегическая область политики HR, определенная С. Тайсоном [4]. Восприятие того, что у персонала должен быть менеджер по реорганизации, без относительного центра изменения, возможно, является ключом к успешной программе изменений. Использование такого подхода часто поддерживалось развитием методов управления, и оба этих процесса характерны для изучения организаций, которые отзывчивы к меняющимся условиям. С. Тайсон рассматривает управление изменениями как область, где персонал может применить деловые навыки, смешанные со знанием специалиста, к стратегической деятельности, у которой есть прямое отношение к деловым целям [4].

Существует много точек соприкосновения в идеях, которые появились последние несколько лет, где говорится о роли руководителя персонала в компаниях, согласно которым совершенствование функции персонала позволит сделать стратегический вклад в развитие компании, по крайней мере, четырьмя способами. Во-первых, необходимо определить набор политики HR и методов, которые соответствуют организационному контексту и миссии; создадут чувство принадлежности к коллективу среди сотрудников. Во-вторых, надо сформулировать условия для развития способностей высшего руководства. В-третьих, данная область развивает эффективные информационные системы персонала, которые гарантируют, что стратегические решения могут быть основаны на точном понимании способности человеческих ресурсов организации. Наконец, развитие процессов изменений позволяет всем менеджерам обращаться с организационными изменениями так, чтобы это было средство изучения текущей ситуации, которое толкает организацию вперед.

Итак, управление персоналом состоит из политики, процессов и методов, которыми организация руководствуется и использует, чтобы достигнуть своих целей. Суждение, лежащее в основе HRM — то, что управление человеческими ресурсами имеет жизненное значение для организационного успеха. Но все еще остаются значительные дебаты о том, верно ли это высказывание для всех организаций, и о том, какие методы HR приведут к успеху. Были развиты два разных подхода к HRM. Один подход на основе наиболее успешной практики утверждает, что есть отличительный и потенциально универсальный набор политик и методов, который (если они используются вместе) позволяет достигнуть высокого уровня проведения работ от компетентных и преданных сотрудников. Дру-

гой подход (наиболее популярный) — использование HRM, который основан на постулате развития ряда внутренних последовательных методов HR, выравнивающих стратегию с другими особенностями организации. Единственный способ урегулировать эти два положения состоит в том, чтобы признать вероятность возникновения общих принципов, которые имеют широкое применение в управлении персоналом, но могут быть осуществлены через различные пути, которые зависят от конкретной ситуации.

Есть, конечно, различия в условиях занятости и подходах управления, используемых различными фирмами. Предложенная в этой связи структура различных систем занятости основана на двух областях — стабильности рыночной среды и восприятию человеческих ресурсов как активов или затрат. Получившиеся четыре системы предлагается маркировать как «обязательства», «соблюдение», «карьера» и «контракт». Поэтому в фирмах следовало бы стратегически разумно сегментировать труд и рассматривать различные группы сотрудников по-разному [5].

Основанная на ресурсе точка зрения укрепила важность стратегического HRM через аргумент, что неосязаемые ресурсы, такие как человеческое «ноу-хау», являются потенциальным источником стабильного конкурентного преимущества. Управление должно определить, как человеческий капитал мог бы быть источником стратегического преимущества, и какая политика и процессы необ-

ходимы, чтобы гарантировать это преимущество. В некоторых случаях не все сотрудники фирмы будут источником стратегической способности, которая частично объясняет, почему различные системы занятости используются для различных групп. Так как стабильное преимущество исходит только из человеческих ресурсов, которые ценны, редки, неподражаемы и незаменимы. На практике трудно этого достигнуть, хотя новаторы могут получить соответствующие преимущества, если стремятся быть лидерами и движущим фактором. Организационное изучение важно для основанного на ресурсе представления, так как стабильное преимущество, скорее всего, придёт из знания, которое функционирует в определенном для фирмы установленном порядке, являясь трудным для других заимствованием. В жесткой конкурентной среде успешные фирмы должны будут использовать процесс обучения для исследования новаторских идей, а не обслуживание «статус-кво». Эта целая область может предоставить функциям персонала стратегически важную роль в управлении развитием способности человека и процессом организационных изменений.

Однако некоторые организации, по-видимому, предпочитают бороться за эффективность при помощи известных методов и подходов, получая фиксированную, а не растущую прибыль. Их приоритеты, методы приема на работу и восприятие роли персонала, вероятно, будут отличаться от тех фирм, стремящихся дифференцировать себя в лице конкурентов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Долженко Р. А., Лобова С. В. Новые формы трудовых отношений: перспективы развития и оценка эффективности использования. Барнаул, 2015.
2. Титова О. В. Структура правового и корпоративного управления как инструмент развития промышленного предприятия // Экономика устойчивого развития. 2017. № 1 (29). С. 260–263.
3. Ulrich D. Human resource champions. Boston, 1996. 281 p.
4. Tyson S. Human resource strategy. London, 1995.
5. Taylor S. People Resourcing. London, 2002.

REFERENCES

1. Dolzhenko, R. A., Lobova, S. V. (2015). New Forms of Labor Relations: Prospects of Development and Evaluation of Efficiency of Use. Barnaul (in Russian).
2. Titova, O. V. (2017). The structure of legal and corporate governance as a tool for the development of an industrial enterprise. Economics of sustainable development, 1 (29), 260–263 (in Russian).
3. Ulrich, D. (1996). Human resource champions. Boston: Harvard Business School.
4. Tyson, S. (1995). Human resource strategy. London: Pitman Publishing.
5. Taylor S. (2002). People Resourcing. London: CIPD.

*Поступило в редакцию 22 ноября 2017 г.
Принято к печати 16 февраля 2018 г.*