

***Кобзева Е. В., Третьяк И. В.**

Донбасский государственный технический университет

**E-mail: kobzeva_kv@mail.ru*

УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В КОНТЕКСТЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье рассмотрены основные аспекты управления кадрами в организациях, проанализированы и выявлены проблемы, влияющие на эффективность управления кадровым потенциалом. Предложена модель стратегической ответственности управления в контексте долгосрочной стратегической перспективы.

Ключевые слова: организация, кадры, управление персоналом, реорганизация, стратегия, кадровый потенциал.

Постановка проблемы. На современном этапе функция управления кадровым потенциалом в организациях проходит уверенные трансформационные этапы. Управление кадровым потенциалом в контексте долгосрочной стратегической перспективы представляет собой ключевой аспект успешного функционирования и развития организации. В условиях быстро меняющейся бизнес-среды и глобализации организации сталкиваются с необходимостью адаптации своих стратегий управления человеческими ресурсами для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого роста.

Постановка задачи. *Цель* исследования заключается в выявлении особенностей управления кадровым потенциалом в контексте долгосрочной стратегической перспективы.

Результаты исследования. Проблема реорганизации функции управления человеческими ресурсами и предоставления ей стратегического характера является свойственной исключительно управленческим организациям. На самом деле, он должен быть постоянным. Проведенный опрос менеджеров во многих известных компаниях в мире указывает на то, что на протяжении последних 20 лет нестабильный глобальный деловой климат обязывает профессионалов по управлению человеческими ресурсами помогать организациям, выживать и даже процветать при постоянном давлении изменений [1].

Среди фундаментальных трудов по стратегическому управлению кадровым потенциалом следует выделить работы М. Амстронга, М. Хильба, Л. Берда, И. Месхолама и др. Определенные достижения западной теории и практики могут быть полезными и для наших организаций. Большое внимание указанной проблеме уделяют отечественные ученые-управленцы: Б. М. Генкин, О. Г. Егоршин, А. Я. Кибанов, Е. В. Маслов, В. И. Маслов и др. Следует принять во внимание мысль В. И. Маслова о том, что русским предприятиям стоит перейти «от отдела кадров не до отдела управления, а сразу к отделу стратегического управления человеческими ресурсами... Стратегия опережения всегда более выигрышная, чем стратегия, направленная на то, чтобы догнать других» [2].

К сожалению, следует констатировать, что и сегодня структура управления кадрами во многих организациях почти не изменилась, что делает невозможным разработку единой кадровой политики и применение стратегического подхода к управлению персоналом.

Под стратегическим управлением человеческими ресурсами понимается управление их формированием и использованием, направленное на повышение их конкурентоспособности в условиях внутренней и внешней среды для достижения стратегических целей развития организации.

Переход от управления персоналом к стратегическому управлению человеческими ресурсами, как свидетельствует анализ западной практики, предполагает последовательность определенных стадий. Степень и качество взаимосвязи генеральной стратегии организации и стратегии относительно персонала существенно меняется в процессе эволюции. Так, на первой стадии генеральная стратегия организации разрабатывается на основании таких «твердых» критериев, как ее положение на рынке, а также технологические преимущества, структура капитала и др. Персонал рассматривается как второстепенная проблема процесса планирования. В реализации стратегии человеческий фактор воспринимается как факт, то есть допускается, что организация сама по себе будет иметь нужных людей, готовых качественно выполнять свои трудовые обязательства.

Связь между функцией управления персоналом и стратегическим менеджментом подлинно административная, управленческое взаимодействие практически отсутствует. На второй стадии корпоративная стратегия разрабатывается без участия отделов по управлению персоналом, однако последних информируют о стратегическом плане и необходимости определенных действий. Кадровая политика на этой стадии может быть лишь реактивной, следовательно, недостаточно эффективной. Управленческая связь между генеральной стратегией и стратегией управления человеческими ресурсами — вертикальная, нисходящая, односторонняя. Третья стадия предполагает разработку как генеральной организационной стратегии, так и стратегии управления персоналом, которая бесспорно является функциональной и ориентированной на достижения общих целей организации. Связь между двумя стратегиями двусторонняя, это уже взаимосвязь, хотя и довольно противоречивая. Наконец, четвертая стадия характеризуется существенным ростом роли человеческого фактора в организации и статуса департамента по управле-

нию человеческими ресурсами, который превращается в стратегического партнера бизнеса. Стратегическое управление осуществляется совместно с департаментом человеческих ресурсов, что дает стратегии управления человеческими ресурсами статус органического компонента генеральной организационной стратегии. Связь между ними является интегральной.

Следует заметить, что даже в западных странах далеко не все компании достигли стадии интерактивной связи в стратегическом управлении. Более того, идея стратегического управления человеческими ресурсами не используется абсолютно всеми организациями, а некоторые из них на рубеже тысячелетий вообще отказались от нее из-за неопределенности внешней среды и ускорения организационных изменений. Ввиду этого стоит ли рекомендовать организациям применение стратегического подхода в управлении персоналом? Не заблаговременное ли это задание или стоит еще повременить?

Главным аргументом в пользу подхода, что рассматривается, есть логика современного развития организаций, которая требует комплексного и перспективного видения своего места в ближайшем рыночном окружении и глобальной среде.

Тенденции формирования стратегического подхода в управлении человеческими ресурсами уже наметились. Среди них:

- сосредоточение функций по управлению персоналом в пределах одного департамента;
- увязка отдельных функций управления персоналом с требованиями генеральной стратегии организации;
- привлечение услуг консультантов для решения задач стратегического анализа внешней и внутренней среды организации и определение стратегических перспектив ее развития;
- учет влияния глобализации на практику управления человеческими ресурсами организации путем внедрения международных регуляторных актов и стандартов, а также зарубежного опыта работы с персоналом.

Таким образом, можно выделить основные направления стратегического подхода в управлении кадровым потенциалом:

1. Вертикальное выравнивание стратегии управления персоналом и генеральной стратегии развития организации.

2. Горизонтальное выравнивание всех функций управления персоналом с общей стратегией управления кадровым потенциалом.

3. Разработку комплексной программы действий и мероприятий по реализации стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Мировая практика управления знает десятки и сотни разнообразных стратегий, которые классифицируются на стратегии развития, стратегии функционирования, стратегии наступательно-оборонительной и т. д.

Для освещения предмета взаимосвязи генеральной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами воспользуемся древними стратегиями ведения боя, которые логически вписываются в современный набор стратегий, начиная с конкурентных и оканчивая предпринимательскими [4].

Собственно конкурентные стратегии лишь условно можно считать истинно стратегиями. Они направлены на конкурентную борьбу на своих или других рынках: разбить позиции противника и защищать свою «крепость». Руководителям таких организаций не хватает перспективного видения. Другое дело — предпринимательская стратегия, основанная на проникновении в будущее, разработке принципиально новых сфер и технологий ведения бизнеса, которые недоступны конкурентам без перспективного взгляда. Между ними есть промежуточные точки на стратегической шкале, которыми ведают такие стратегии: «осада крепости», «разбивка войска», «разбивка союзов», «разбивка замыслов». Основной задачей является поиск адекватных им стратегий персонала, то есть обоснование так называемого стратегического соответствия.

Проведенное исследование известных стратегий управления человеческими ресур-

сами показало целесообразность использования типологии Л. Дайера и Дж. Холдера, которая содержит стратегии стимулирования, инвестирования и вовлеченности [2]. Данную типологию можно использовать для анализа соответствия стратегии развития организации и стратегии персонала. В отличие от инвестирования, что направлено на экстенсивный и интенсивный рост на основе разнопланового развития персонала, инновационная стратегия базируется на прорывных идеях, разработке и внедрении принципиально новых научно-технических достижений, значение которых выходит за пределы старых производственно-технологических цепочек. Вводя к указанной типологии инновационную стратегию, получаем стратегическую тему: инвестирование, инновации, вовлеченность. Накладывая их на стратегическую шкалу «конкурентность — предпринимательство», строим модель стратегического соответствия на основе четырех пар стратегий: «осада крепости» — стимулирование; «разбивка войска» — инвестирование; «разбивка союзов» — инновации и «разбивка замыслов» — вовлеченность [3]. Модель стратегической ответственности управления в контексте долгосрочной стратегической перспективы представлена в таблице 1.

Из таблицы видно, как меняется стратегия управления персоналом при переходе от каждой стратегии к следующей, высшего уровня развития. Таким образом могут применяться элементы модели стратегического соответствия в организациях. Так как есть старые и новые рынки товаров и услуг, долго работающие и вновь созданные организации, применяющие традиционные и нетрадиционные управленческие технологии с элементами стратегического подхода разного качества. Выбор конкретной стратегии достижения миссии и целей организации на основе глубокого стратегического анализа является сложным вопросом, стоящим специального исследования. И всех случаев внедрение стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами предполагает второе условие.

МЕНЕДЖМЕНТ

Таблица 1

Модель стратегической ответственности управления
в контексте долгосрочной стратегической перспективы

Генеральная стратегия	Стратегия человеческих ресурсов
<p>Все сегменты рынка уже заняты. Компания может сыграть на качестве или на экономии затрат, чтобы достичь конкурентных преимуществ. Часто вынуждены защищать свои позиции на рынке. Лидеры компании стремятся избежать риска.</p> <p>Доминирующие темы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – минимизация общих затрат; – минимизация риска. 	<p style="text-align: center;">«Осада крепости»</p> <p>Ориентация на стабильный штат. Новаторство и инициатива непримлемы, высокая трудовая и производственная дисциплина. Поиск, мотивация и поддержка узкоспециализированных работников. Минимизация затрат на персонал, жесткая регламентация деятельности, монотонная и рутинная работа, низкий уровень квалификации, незначительные вложения в развитие персонала, минимальное развитие штата, практика найма временных работников, ограниченный набор вариантов развития карьеры. Персонал рассматривается как трудовой ресурс организации. Его основной сегмент — низкоквалифицированная рабочая сила. Четкая ассоциативная связь между трудовыми усилиями и уровнем оплаты труда. Главная тема — стимулирование.</p>
<p>Рынки хорошо развиты, компания имеет относительно стойкие позиции, однако возможно возникновение сильных конкурентов с выходом на рынок новых компаний. Нужны умеренные лидеры с вдумчивым и терпеливым отношением к событиям и конкурентам. Ценятся умение защищать свои преимущества, традиции, патенты, бренды. Целесообразные темы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дифференциация товара; – эффект от масштаба. 	<p style="text-align: center;">«Разбивка войска»</p> <p>Потребность в высококвалифицированных работниках, а также в специалистах широкого профессионального направления, иногда универсальных. Контролируемая гибкость и приспособленность работников, широкий диапазон квалификации сотрудников. Четкая централизованная система принятия решений и усложненная служебная иерархия. Трудовые функции объемные и жестко контролируются. Инициатива работников поощряется, но ограничена высоким уровнем директивного контроля и многоканальной системой отчетности. Созданная система постоянного обучения применяется при планировании карьеры. Персонал рассматривается как носитель человеческого капитала. Основной сегмент структуры персонала — высококвалифицированные работники. Оплата труда построена на совмещении фиксированных и сменных компонентов, направленных на поддержку творчества, преданности фирме, сохранении и приумножении знаний и опыта, ценных для компании. Главная тема — инвестирование.</p>
<p>Компания выигрывает в конкурентной борьбе еще до ее начала, благодаря прорывным идеям в различных сферах ведения бизнеса. Доминирующие темы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определение вектора роста компании; – максимизация синергетического эффекта; – сохранение стратегической гибкости. 	<p style="text-align: center;">«Разбивка замыслов»</p> <p>Требования, предъявляемые к руководству: стратегическое мышление, предпринимательский нрав, интуиция, сверхчувствительность к инновациям, нетрадиционность подходов в управлении персоналом.</p> <p>Требования, предъявляемые к работникам: высокий уровень квалификации, универсальные знания, умение работать в команде, нетрадиционность решений, наивысшая степень творчества и инициативы. Отношение к персоналу как к партнеру по бизнесу, учет интересов личного развития работников, гармонизация отношений в коллективе, привлечение к управлению. Децентрализация управления, самоконтроль, структурирование и взаимозависимость трудовых функций, что обеспечивает их синергетический эффект. Развитие персонала, как выращивание талантов. отождествление целей организации и индивидов. Работники рассматриваются как личности. Главный сегмент персонала — кадровое ядро лиц ключевой компетентности. Вознаграждение за компетентность — вклад в компанию, прорывные идеи и их реализация. Доминирующая тема — вовлеченность.</p>

МЕНЕДЖМЕНТ

Продолжение таблицы 1

Генеральная стратегия	Стратегия человеческих ресурсов
<p>Компания выходит на другие рынки, разрушая отраслевые барьеры и разбивая те союзы, в которые она, конечно, входит в пределах своей отрасли (производитель — поставщик, производитель — дистрибьютор). «Разбивка союзов» означает также создание новых межотраслевых союзов, венчурных союзов, выбор новых рынков и товаров. Бывшие конкуренты могут стать партнерами.</p> <p>Темы-доминанты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дифференцирование рынков; – создание цепочек стоимости — от поставщиков до потребителей. 	<p style="text-align: center;">«Разбивка союзов»</p> <p>Лидерам следует отказаться от «отраслевого» мышления и быть готовым для восприятия новых идей, которые часто рождаются в новых отраслях. Необходимое стратегическое мышление, в значительной степени гибкое. В компании следует создать команды, которые работают над конкретными проектами или заданиями. К штату предъявляются высокие требования: относительно квалификации, опыта, уровня образования. Виды работ, нуждающихся в тесной связи людей разных профессиональных и статусных уровней. Интеграция разнородных трудовых функций. Ориентация на новаторов, людей, которые гибко реагируют на изменения внешней среды, умеют их предвидеть. Развитие междисциплинарных знаний и умений, которые могут быть использованы людьми на различных должностях. Широкий диапазон развития карьеры, которая обеспечивает приобретение новых знаний и навыков. Аттестации, что отражают долгосрочные и групповые достижения. Стимулирование командной работы. Частичная децентрализация управления. Работники рассматриваются как человеческие ресурсы организации. Ведущий сегмент персонала — работники инновационной деятельности. Оплата труда зависит от компетентности, инноваций, лояльности. Главная тема — инновации.</p>

Рассмотрим этапы внедрения стратегического управления кадровым потенциалом.

1. Реформирование организационной структуры управления персоналом, обеспечивающей горизонтальное выравнивание функций управления человеческими ресурсами.

Современная структура управления человеческими ресурсами для трансформационного периода может иметь такой вид (рис. 1).

2. Создание отдела стратегии управления персоналом предоставляет возможность стратегической направленности всем функциям и отделам по управлению персоналом. Так, для крупных организаций можно рекомендовать структурировать отдел подготовки и развития персонала на два подотдела (группы), которые сосредотачивали бы свои усилия соответственно на:

- подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров для текущих трудовых функций и задач;
- развитию персонала с целью обеспечения надлежащего выполнения перспек-

тивных задач и достижения целей организации.

Отдел мотивации реализовывал бы такие стратегические функции:

- долгосрочное влияние на работников с целью преодоления демотивации труда и изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов создания прочного мотивационного ядра в организации и системы краткосрочных средне- и долгосрочных стимулов к труду и саморазвитию в организации;

- оценка персонала с позиции достижения стратегических целей и возможностей использования потенциала работников для решения перспективных задач.

Отметим, что горизонтальное выравнивание функций управления персоналом позволяет усилить взаимодействие кадрового подразделения с другими подразделениями организации. Однако необходимо четко прописать взаимоотношения между отделом управления человеческими ресурсами и другими структурными подразделениями. Фрагмент схемы взаимодействия

МЕНЕДЖМЕНТ

отдела управления человеческими ресурсами с другими структурными подразделениями представлен в таблице 2.

3. Разработка и принятие программы действий по реализации стратегического развития организации и соответственно стратегии персонала. Если первые два этапа могут быть идентичными и приемлемыми для большинства организаций, то третий этап является уникальным и особенным для каж-

дой организации именно тем, что обеспечивает ее успех в конкурентной борьбе. Он требует настоящего творчества от менеджеров, молниеносного реагирования, командной сплоченности коллектива. Последовательное осуществление трех этапов внедрения стратегического управления кадровым потенциалом является безусловной основой успешного менеджмента вообще, адекватного требованиям XXI века.



Рисунок 1 — Схема современной структуры системы управления персоналом

Таблица 2

Фрагмент схемы взаимодействия отдела управления человеческими ресурсами с другими структурными подразделениями

Наименование структурного отдела	Вопросы	Форма связи	Наименование материалов, которые подаются	Сроки сдачи
Все структурные подразделения	Разработка и реализация кадровой политики организации	Горизонтально-прямая	1. Баланс рабочего времени на запланированный год	Каждый год до 25 декабря
			2. Ведомости о возможном обучении, подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников	Постоянно
			3. Ведомости и сведения о работниках для руководителей подразделений	По необходимости
			4. Колдоговор	После принятия

МЕНЕДЖМЕНТ

Продолжение таблицы 2

Наименование структурного отдела	Вопросы	Форма связи	Наименование материалов, которые подаются	Сроки сдачи
		Горизонтально-обратная	1. Материалы и предложения для составления колдоговора	До определенной даты
			2. Ведомости о необходимости в персонале	По необходимости
			3. Предложения по обучению, подготовке, переподготовке, переквалификации кадров, кадровых передвижений	По необходимости
			4. Подготовка графика отпусков	Середина декабря
Планово-экономический отдел	Формирование и поддержка показателей трудовой деятельности	Горизонтально-обратная	Сведения о фактической численности сотрудников за прошедший месяц	Начало каждого месяца
		Горизонтально-обратная	Данные о стратегии, перспективные и текущие планы развития организации	По мере поступления разработок и принятия решений о соответствующих изменениях

Выводы и направление дальнейших исследований. Таким образом, реорганизация функций управления кадровым потенциалом в организациях требует учета долгосрочной стратегической перспективы их развития. Главными направлениями реорганизации является вертикальное и горизонтальное выравнивание, которое обеспечивает соответствие общей стратегии развития и стратегии в отношении персонала. Стратегическое соответствие имеет множество конкретных форм прояв-

ления, но в ее основе лежит взаимодействие четырех пар адекватных стратегий: «осада крепости» — стимулирование; «разбивка войска» — инвестирование; «разбивка замыслов» — вовлеченность и «разбивка союзов» — инновации. На современном этапе более важной задачей является разработка и воплощение комплексной программы действий, направленных на реализацию данного стратегического соответствия в особенной для каждого организации форме.

Список источников

1. Архипова Н. И. *Современные проблемы управления персоналом : монография.* М. : Проспект, 2018. 161 с.
2. Голубков Е. П. *Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов.* М. : Юрайт, 2020. 290 с.
3. Горелов Н. А. *Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов.* М. : Юрайт, 2021. 270 с.
4. Игнатьева А. В. *Менеджмент : учебник.* М., 2019. 389 с.

© Кобзева Е. В., Третьяк И. В.

*Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. ЭиУ ДонГТУ Белозерцевым О. В.,
начальником отдела молодежи и спорта
Администрации городского округа муниципальное образование
городской округ город Брянка ЛНР Гриценко А. Л.*

Статья поступила в редакцию 29.10.2024.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Кобзева Екатерина Васильевна, канд. экон. наук, доцент, и.о. зав. каф. менеджмента
Донбасский государственный технический университет,
г. Алчевск, Россия,
e-mail: kobzeva_kv@mail.ru

Третьяк Илона Васильевна, старший преподаватель каф. менеджмента
Донбасский государственный технический университет,
г. Алчевск, Россия

***Kobzeva E. V., Tretiak I. V.** (Donbass State Technical University, Alchevsk, Russia, *e-mail:
kobzeva_kv@mail.ru)

HUMAN RESOURCE CAPACITY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF A LONG-TERM STRATEGIC PERSPECTIVE

The article considers the main aspects of human resource management in organizations, analyses and identifies the problems that affect the effectiveness of human resource management. A model of strategic management responsibility is proposed in the context of a long-term strategic perspective.

Key words: organization, staff, human resource management, reorganization, strategy, staff potential.

References

1. Arkhipova N. I. *Modern problems of personnel management: a monograph [Sovremennye problemy upravleniya personalom : monografiya]*. M. : Prospekt, 2018. 161 p.
2. Golubkov E. P. *Strategic management : textbook and practice for universities [Strategicheskij menedzhment : uchebnik i praktikum dlya vuzov]*. M. : Yurajt, 2020. 290 p.
3. Gorelov N. A. *Human resource management: a modern approach : textbook and practice for universities [Upravlenie chelovecheskimi resursami: sovremennyy podhod : uchebnik i praktikum dlya vuzov]*. M. : Yurajt, 2021. 270 p.(rus)
4. Ignat'eva A. V. *Management : textbook [Menedzhment : uchebnik]*. M., 2019. 389 p. (rus)

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Kobzeva Ekaterina Vasilievna, PhD in Economic Sciences, Assistant Professor, Acting Head of the Management Department,
Donbass State Technical Universities,
Alchevsk, Russia,
e-mail: kobzeva_kv@mail.ru

Tretiak Ionna Vasilievna, Senior lecturer of the Management Department
Donbass State Technical Universities,
Alchevsk, Russia