

Биганова Г.Г.

аспирант ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва

e-mail: biganova1592@mail.ru

Межевов А.Д.

д-р экон. наук, профессор кафедры
управления персоналом ФГБОУ
ВО «Государственный университет
управления», г. Москва

e-mail: amejevov@mail.ru

Biganova G.G.

Postgraduate student, State university
of Management, Moscow

e-mail: biganova1592@mail.ru

Mejevov A.D.

Doctor of Economic Sciences, Profes-
sor of the Department of Personal
management, State University of Man-
agement, Moscow

e-mail: amejevov@mail.ru

Формирование и развитие HR-службы как фактор конкурентоспособности организации

Аннотация

Автор исследует зависимость конкурентоспособности предприятия от работы HR-службы. Исследует содержание и сущность HR-службы, ее роль в процессе функционирования организации в целом. Развитие системы управления персоналом является главным конкурентным преимуществом современной организации на экономическом рынке. Именно качественная система управления персоналом признана одним из самых важных факторов повышения конкурентоспособности организации. HR-службы включают в себе все многообразие функций управления персоналом.

Ключевые слова:

HR-служба, конкурентоспособность, человеческие ресурсы, кадры, управление персоналом.

HR Service Formation and Development as Organization Competitiveness Factor

Abstract

The author explores the enterprises competitiveness dependence from the HR service operation. The article explores the content and nature of HR, its role in the organization functioning process as a whole. The development of the system of personnel management is the main competitive advantage of modern organizations at the economic market.

Keywords:

HR service, competitiveness, human resources, personnel, personnel management.

Каждая организация разрабатывает способы, анализирует факторы и ищет способы повышения конкурентоспособности на рынке. Эти вопросы стали одними из самых важных в отечественной и зарубежной науке управления персоналом. На современном этапе экономического развития совершенствуются технологии, изменяется вся структура рынка, что приводит к новым условиям конкурентной борьбы в мире. Уровень конкурентоспособности становится самым важным показателем эффективности и успеха организации. Конкуренция — движущая сила, вынуждающая субъектов рынка постоянно совершенствоваться и искать новые пути повышения конкурентоспособности [5].

Конкурентным преимуществом становятся принципиально новые виды бизнеса, нелинейные инновации и нестандартные решения. Работа любого предприятия является довольно сложным и многогранным процессом. Предприятие — это целая система с разнообразными функциями в каждой части этой системы. Эффективность работы предприятия и уровень его конкурентоспособности зависят от всех направлений работы: экономика, маркетинг, технологии и инновации. При этом большинство этих

функций выполняют сотрудники организации, от них и зависит уровень и достигнутые в каждом направлении результаты. Если раньше большее значение уделялось совершенствованию технического процесса, внедрению прогрессивных технологий, то сейчас управление персоналом стало одним из важнейших направлений в деятельности многих организаций и считается основным критерием достижения ими экономического успеха. Другими словами, эффект и успех организации определяют люди. Это подтверждает необходимость повышения эффективности управления, разработку новых подходов и методов развития управления персоналом. Главный смысл управления персоналом — обеспечить требуемое для достижения организационных целей поведение каждого работника.

Именно качественная система управления персоналом признана многими отечественными и зарубежными экспертами одним из самых важных факторов повышения конкурентоспособности организации. Управление персоналом — это целая система работы с персоналом, функции тесно связаны между собой, и изменения, происходящие в каждой из них, вызывают необходимость коррек-

тировки всей системы полностью. Для повышения конкурентоспособности любого предприятия необходима реализация двух главных целевых функций: обладать ресурсами, необходимыми для работы предприятия, и эффективно их использовать.

Ресурсы любой компании можно условно разделить на материальные, финансовые, временные, информационные, структурные и человеческие, то есть персонал. Каждая из составляющих имеет большое значение и значительно влияет на организацию работы всего предприятия. Недостаточное внимание к развитию персонала, который зачастую называют человеческими ресурсами, ведет к снижению эффективности работы всего предприятия.

В настоящих экономических условиях эффективность организации прямо зависит от человеческих ресурсов — знаний, навыков и умений персонала. В таких странах, как Франция, США, Великобритания, Канада, Финляндия, Италия человеческий ресурс в организациях используется более чем на 80 %, в Испании, Австралии, Японии, Сингапуре, Чехии — более чем на 60 %, Россия, Монголия, Украина, КНР, Польша, Мексика имеют самые низкие показатели (менее 25 %) [8].

Разрушается старая система управления персоналом — разделение функций между разными службами: отдел кадров, отдел организации труда и заработной платы, отдел обучения и подготовки кадров, отдел социального развития, отдел охраны труда и техники безопасности и т.д. На смену ей приходят HR-службы, которые включают в себя все многообразие функций управления персоналом. В новой системе управления человеческие ресурсы рассматриваются как главный фактор производительной деятельности, персонал — один из самых важных инструментов развития предприятия.

Понятие «HR-служба» существует с начала 90-х гг. прошлого столетия. HR — сокращение от «human resources», что дословно переводится на русский язык «человеческие ресурсы». Из этого следует, что HR в первую очередь работает именно с персоналом (человеческими ресурсами), а не с документами. Человеческие ресурсы — конкурентное богатство организации. Для достижения стратегических целей эти ресурсы требуются постоянно развивать, как и другие. На современном этапе развития рынка становится ясно, что мотивация, стимулирование, творческий потенциал персонала являются одними из главных конкурентных преимуществ [7]. Развитие этих конкурентных преимуществ во многом влияет на стоимость предприятия и на успех всей стратегии в целом. HR-службе должно уделяться особое внимание, ее следует включить в список отделов стратегической важности.

Стратегический подход к развитию персонала предприятия заключается в постоянном наращивании конкурентных преимуществ предприятия путем развития, обучения и профессионального роста работников. В условиях нестабильного состояния экономической системы во всем мире предприниматели в различных сферах рынка инвестируют большую часть дохода в развитие системы управления персоналом в соответствии с внутренними потребностями организации и внешнеэкономическими условиями. Предприниматели инвестируют средства в обучение, повышение квалификации, мотивацию и стимулирование сотрудников, в качественный отбор и найм персонала.

HR-службы многофункциональны, их задачи и цели гораздо шире и многообразнее, чем у отдела кадров. В современных организациях управление персоналом из вспомогательной функции становится ведущей, повышающей конкурентоспособность предприятия функцией. Главная цель HR-службы — повышение эффективности работы персонала, разработка и реализация программы развития. Работа HR-службы направлена на наиболее эффективное использование персонала для достижения целей организации и личных целей каждого из работников. Главная цель HR-службы — понимание стратегии и кадровой политики, основанной на задачах и целях предприятия. Ключевая задача HR-службы — достижение главных целей компании при помощи ее персонала.

В современном мире происходит переориентация работодателей в первую очередь на интересы и потребности персонала. Формирование команды профессионалов, ее мотивирование и удержание в организации требует совершенно иного подхода. Управление человеческими ресурсами приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности предприятия, достижения успеха в реализации его стратегии развития [6].

В работе HR-службы заключены такие разнообразные функции, как анализ и планирование персонала, составление должностных инструкций, описание работ, требований к квалификации, подбор и найм персонала, адаптация, оценка персонала, организация обучения и повышения квалификации персонала, аттестация и ротация кадров, управление оплатой труда, мотивация персонала, строительство карьеры, восстановление рабочей силы, учет сотрудников предприятия, увольнение, организация трудовых отношений на предприятии, создание условий труда, социальное развитие и социальное партнерство, правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом. Правильное функционирование всех этих составляющих повышает конкурентоспособность организации.

Среди целого спектра функций ключевые – привлечение новых сотрудников и профессиональное развитие существующих. Грамотный подбор и развитие сотрудников и создают в результате организацию, обладающую уникальными конкурентными преимуществами.

HR-служба способна сыграть ключевую роль в повышении эффективности предприятия. Одним из главных двигателей конкурентоспособности организации является хорошо разработанная стратегия. Стратегия обеспечивает возможность завоевать и удержать конкурентное преимущество [2]. Стратегия развития персонала – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал. В стратегию можно включить интеллектуальные, информационные, маркетинговые и инновационные возможности [12].

Интеллектуальный потенциал, в свою очередь, состоит из следующих составляющих: кадровая (человеческая) и образовательная. Кадровая (человеческая) составляющая – это способность создавать, хранить, использовать, передавать знания сотрудников организации, задействовать их интеллект и способности, в том числе творческие, умение решать проблемы. Образовательная составляющая – это возможность и стремление организации к обучению сотрудников, к развитию их навыков, освоение новых технологий и методов работы. Это потенциальная способность организации к совершенствованию своей деятельности.

Для достижения целей организации в современной экономике необходимо стимулировать, мотивировать и развивать персонал [4]. Одной из важных функций HR-службы является развитие персонала, обучение, повышение квалификации, поиск новых методов материального и нематериального стимулирования и мотивации сотрудников. Эти функции приобретают большое значение как фактор повышения конкурентоспособности и эффективности предприятия, его развития и положения на рынке.

По уровню конкурентоспособности современная Россия занимает 56-е место (из 60 оцениваемых стран) [1]. В современной экономике организации, осуществляющие своевременную современную образовательную подготовку и переподготовку персонала, повышение квалификации, групповые тренинги и семинары, быстрее всех могут ответить на любые изменения внешней среды повышением производительности управленческого и технологического труда. В свою очередь, рост производительности труда выступает как важное условие повышения конкурентоспособности предприятия.

В процессе обучения персонал овладевает новыми навыками, использует их в работе, что ведет к развитию организации в целом. Во многих современных организациях для комфортного общения филиалов с главным офисом, для обмена профессиональным опытом, развития и мотивации сотрудников проводятся информирующие и образовательные веб-конференции и вебинары [9]. Изменилась система и отношение к кадровому обеспечению. Повсеместно начали использоваться такие термины, как «стратегия развития персонала», «кадровый менеджмент», «HR-служба». Все это показывает, что проблемы развития персонала – значимая составляющая системы управления предприятием.

Кадры – конкурентное богатство организации, которое надо непрерывно развивать и совершенствовать, чтобы достичь стратегических целей. Отличительной чертой современной HR-службы является индивидуальный подход к анализу потребностей в обучении каждого конкретного сотрудника. При этом учитывается текущее положение дел в компании, уровень образования сотрудников, их стаж и опыт, используемая внутри организации система управления, стратегия развития компании, внутрикорпоративные коммуникации.

В рыночной экономике организации функционируют в условиях постоянной конкурентной борьбы, и одним из главных преимуществ становится высококвалифицированный персонал. Для поддержания конкурентоспособности на рынке необходимо отслеживать соответствие квалификации кадров в организации требованиям постоянно изменяющегося рынка.

Развитие рыночных отношений, повышение конкурентоспособности изменили не только условия деятельности организации, но и повысили степень трудностей целей и задач, стоящих перед самим персоналом и перед HR-службой. Требования, предъявляемые рынком к сотрудникам современных предприятий, постоянно растут, повышается уровень образования, квалификации, профессиональных навыков, освоения новых методов и технологий работы [10].

Стратегической целью HR-службы становится увеличение доходов и продуктивности при одновременном сохранении (или сокращении) уровня относительных затрат на труд. В ситуации выбора между увеличением доходов и сокращением расходов топ-менеджеры неизменно выбирают увеличение доходов, потому что при ведении бизнеса на конкурентном рынке увеличение дохода происходит за счет улучшения качества продукции и сервисов, а это – долгосрочные конкурентные преимущества. Неосмотрительное сокращение

расходов на персонал может увеличить краткосрочную прибыль, но в долгосрочной перспективе прибыль может снизиться. Кроме того, это способно нанести вред конкурентоспособности и имиджу компании в глазах клиентов.

Статистические данные свидетельствуют о том, что причины 90 % банкротств предприятий связаны с некомпетентностью руководителей, нехваткой у них опыта, несбалансированностью системы необходимых знаний [11]. Во многих крупных фирмах службы управления персоналом возглавляют руководители, занимающие вторые места в управленческой иерархии, либо директор по управлению персоналом (в англоязычной литературе – HR-директор). HR-директор по персоналу – ключевой сотрудник, который решает стратегические задачи по развитию компании наравне с другими руководителями.

Работа HR-директора – тонкая и ответственная, требует гибкого подхода и огромного опыта. Его функции в современных условиях значительно отличаются от привычных функций начальника отдела кадров: он входит в руководство фирмы (совет директоров, правление и т.д.) и участвует в разработке планов развития фирмы, вносит предложения по оптимизации организационной структуры фирмы, дает оценку действиям руководства компании с точки зрения службы по управлению персоналом. Но одна из главных функций – обеспечивать баланс интересов персонала и работодателей. HR-директора сейчас наделены особыми полномочиями: они самостоятельно принимают решения по важным вопросам, но при этом всегда остаются в рамках общекорпоративной политики, а также поддерживают ценности компании.

HR-служба – понятие для российского рынка сравнительно новое. Но у большинства организаций уже есть понимание важности HR-службы. Она создается уже на этапе создания организации, поскольку именно от нее зависит, как будет работать персонал. И хотя современные взгляды на управление персоналом в корне поменялись, в некоторых организациях, особенно государственной формы собственности, «советское» представление об отделе кадров сохраняется. Таким образом, во многих организациях отдел кадров остается дополнительной, вспомогательной структурой, которая в основном контролирует рабочий документооборот.

Сейчас в большинстве организаций на смену чистым кадровикам пришли HR-менеджеры. Основная цель HR-менеджера – разработка конкретной программы управления персоналом организации с планом действий по поиску, подготовке, адаптации, обучению и развитию персонала. Они должны уметь организовать четкую и слаженную работу трудового

коллектива, организовать обучение и тренинги персонала, разработать систему мотивации сотрудников и защитить организацию от текучести кадров. Необходимо добиваться, чтобы все эти процедуры соответствовали целям и задачам предприятия. Именно HR-менеджеры обеспечивают устойчивое развитие и успех организации за счет использования в управлении человеческими ресурсами самых современных методов и технологий. Эффективное использование человеческих ресурсов позволяет реализовать стратегические цели и задачи организации, а совершенствование системы управления способствует превращению человеческих ресурсов в человеческий капитал (квалификация, образование, знания и опыт), что в условиях высококонкурентного рынка является важной функцией HR-менеджера.

На Западе HR-служба уже давно занимает важное место в управлении организации. HR-менеджеры зачастую становятся полноправными партнерами на предприятиях. Эксперты утверждают, что в России сейчас мало профессиональных HR-менеджеров, в связи с отсутствием обучения этой специальности. Также некоторые руководители российских компаний до сих пор принимают этих специалистов за кадровиков, но при этом предъявляют им требования и пожелания к участию в развитии и реализации стратегии организации. Отсюда вытекает самая главная проблема российских служб управления персоналом: имея низкий организационный статус во внутрифирменном менеджменте, они не принимают участие в стратегическом планировании компании и принятии других важнейших решений, и тем самым отделы кадров не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом.

Сегодня во всем мире конкурентоспособность организации, наряду с технологиями и методами организации производства, определяют обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень мотивации персонала, организационные структуры и формы работы с персоналом, позволяющие достичь высокого уровня конкурентоспособности работников и эффективнее использовать их трудовой потенциал. Совершенствование технологий, поиск новых методов организации производства и труда, развитие персонала – все эти три составляющие совместно повышают конкурентоспособность организации в целом, что ведет к высокой эффективности работы [3].

Таким образом, развитие и совершенствование системы управления персоналом и грамотно выстроенная работа HR-службы являются неотъемлемой частью повышения конкурентоспособности организации.

Литература

1. Аксенова, О. А. Организация корпоративной системы обучения. Проблемы повышения квалификации кадров и инвестиций в человеческий капитал / О. А. Аксенова. — СПб. : СПбПУ, 2009.
2. Ахмадуллин, А. Р. Организационно-экономические аспекты повышения конкурентоспособности управленческого персонала / А. Р. Ахмадуллин, А. Д. Межевов // Вестник Университета. — 2005. — № 12. — С. 226–230.
3. Белоусов, В. В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / В. В. Белоусов // «Вестник УрО РАН». Екатеринбург : Изд-во ИЭ УрО РАН, 2006. — С. 15
4. Биганова, Г. Г. Современные подходы к мотивации и стимулированию труда сотрудников организации / Г. Г. Биганова // Материалы III Международной научно-практической конференции «Развитие экономики и менеджмента в современном мире». — 2016. — Выпуск 3. — С. 201–203.
5. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. — 2009. — №6. — С. 45
6. Желтенков, А. В. Управление человеческими ресурсами (учебное пособие) / А. В. Желтенков, Е. Г. Козлова, А. Ю. Афанасьева. — М. : МГОУ, 2011. — 138 с.
7. Межевов, А. Д. Организационно-экономические аспекты повышения конкурентоспособности управленческого персонала / А. Д. Межевов, А. Р. Ахмадуллин // Вестник Университета. — 2015. — № 12. — С. 226–229.
8. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании / Л. Никифорова // Кадровое дело. — 2010. — №2. — С. 25.
9. Прошкина, И. Как организовать эффективное обучение персонала с помощью технологии вебинаров / И. Прошкина // Кадровик. — 2011. — №11. — С. 132–138.
10. Симонова, М. Влияние конкурентоспособности и качества рабочей силы на эффективность работы организации / М. Симонова // Кадровик. — 2012. — №8. — С. 119–124.
11. Обучение компании: лишние траты или способ остаться конкурентоспособным [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.intalev.ua/index.php?id=20467> (дата обращения : 22.08.2017).
12. Allen, V. L. The Sociology of Industrial Relations. London, Longmans, 1971

References

1. Aksenova O. A Organizatsiya korporativnoy sistemy obucheniya. Problemy povysheniya kvalifikatsii kadrov i investitsiy v chelovecheskiy kapital [*Organization of corporate system of training. Problems of professional development of shots and investments into the human capital*]. Saint Petersburg, SPbPU, 2009.
2. Akhmadullin A. R., Mezhevov A. D. Organizatsionno-ekonomicheskie aspekty povysheniya konkurentosposobnosti upravlencheskogo personala [*Organizational and economic aspects of increase in competitiveness of a managerial personnel*]. Vestnik Universiteta [*University Bulletin*], 2015. — I. 12, pp. 226–230.
3. Belousov V. V. Razvitie personala kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatiya [*Development of personnel as factor of increase in competitiveness of the industrial enterprise*]. Vestnik UrO RAN [*Bulletin of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences*]. Yekaterinburg, IE UB RAS Publishing House. — 2006, p. 15.
4. Biganova G. G. Sovremennye podkhody k motivatsii i stimulirovaniyu truda sotrudnikov organizatsii [*Modern approaches to motivation and stimulation of labour of employees of the organization*]. Materialy III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Razvitie ekonomiki i menedzhmenta v sovremenном mire» [*Modern approaches to motivation and work incentives of staff of the organization. Materials III International it is scientific — the practical Release conference «Development of Economy and Management in the Modern World»*], 2016. — I. 3, pp. 201–203.
5. Gor'kova T., Shapovalov G. Strategiya konkurentnoy bor'by v predprinimatel'stve [*The strategy of competition in business*]. Economist [*The Economist*], 2009. — I. 6, p. 45.
6. Zheltenkov A. V., Kozlova E. G., Afanas'yeva A. Yu. Upravlenie chelovecheskimi resursami [*Human resource, Management*]. Moscow, MRSU, 2011. — 138 p.
7. Mezhevov A. D., Akhmadullin A. R. Organizatsionno-ekonomicheskie aspekty povysheniya konkurentosposobnosti upravlencheskogo personala [*Organizational and economic aspects of increase of competitiveness of managerial staff*]. Vestnik Universiteta [*University Bulletin*], 2015. — I. 12, pp. 226–229.
8. Nikiforova L. Analiziruyte tekuchest' personala, i vy mnogo uznaete o kompanii [*Analyze personnel fluidity, and you learn about the company much*]. Kadrovoe delo [*Personnel records management*], 2010. — I. 2, p. 25.
9. Proshkina I. Kak organizovat' effektivnoe obuchenie personala s pomoshch'yu tekhnologii webinarov [*How to organize effective training of personnel by means of technology of webinars*]. Kadrovik [*HR-manager*], 2011. — I. 11, pp. 132–138.
10. Simonova M. Vliyanie konkurentosposobnosti i kachestva rabochey sily na effektivnost' raboty organizatsii [*Influence of competitiveness and quality of labor on overall performance of the organization*]. Kadrovik [*HR-manager*], 2012. — I. 8, pp. 119–124.
11. Obuchenie kompanii: lishnie traty ili sposob ostat'sya konkurentosposobnym [*Influence of competitiveness and quality of labor on overall performance of the organization*]. Mode of access: <http://www.intalev.ua/index.php?id=20467> (Accessed: 22 August 2017).
12. Allen V. L. The Sociology of Industrial Relations. London, Longmans, 1971.