

## Методические основы влияния управления человеческими ресурсами на конкурентоспособность организации

© 2010. М.Н. Барбарская

Самарский государственный архитектурно-строительный университет

E-mail: mnb\_82@inbox.ru

В статье определена роль человеческих ресурсов в процессе создания конкурентных преимуществ организации. Представлены элементы, составляющие человеческий потенциал, аспекты кадровой политики и модель управления персоналом организации.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, человеческие ресурсы, человеческий потенциал, оценка человеческого потенциала, модель управления человеческими ресурсами.

В современных условиях хозяйствования одним из главнейших элементов рыночного регулирования является конкуренция. Признано, что именно конкуренция - это неотъемлемое свойство всех рынков, эффективность функционирования которых тем выше, чем активнее конкуренция и чем более благоприятны условия для ее проявления. Развитие конкурентных отношений служит необходимым условием для эффективного воздействия рыночных механизмов на обеспечение устойчивого экономического роста как на уровне государства и региона, так и на уровне определенной отрасли. Федеральный закон "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках" трактует конкуренцию как "сопоставительность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке"<sup>1</sup>. Приведен-

ное определение понятия "конкурентоспособность" является несколько односторонним, поскольку рассматривает конкуренцию как процесс по ограничению на рынке действий конкурентов и не учитывает собственной заинтересованности организации в достижении положительного для себя результата. На данный момент существует множество определений понятия "конкурентоспособность организации", и многие авторы трактуют его по-разному (табл. 1).

Следовательно, и конкуренция, и конкурентоспособность предполагают усилия по достижению максимальной эффективности деятельности организации и ее прибыльности. Конкурентоспособность - категория динамическая, причем ее подвижность обусловлена, прежде всего, внешними факторами, значительная часть которых может признаваться как управляемые параметры<sup>2</sup>. Тем самым, исходя из вышепредставленных определений, можно сказать, что конкурентоспособность организации любой отрасли

**Таблица 1. Сравнительный анализ трактовок понятия "конкурентоспособность организации"**

Понятие "конкурентоспособность организации"	Ученые-экономисты
Способность компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей и потребителей.	П.С. Азоев, Л.Ш. Завьялова, Л.Ш. Лозовский, А.Г. Поршнева, Б.А. Райзберг
Способность организации выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами	Р.А. Фатхутдинов
Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности	Г.Я. Киперман
Способность успешно оперировать на конкретном рынке в определенное время путем выпуска конкурентоспособной продукции	В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева
Обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы	Н.И. Перцовский

представляет собой совокупность свойств и характеристик бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективность функционирования организации на рынках товаров, капитала и труда при любых изменениях внешней и внутренней среды.

Одним из основных факторов, обеспечивающих конкурентоспособность организации, является уровень менеджмента и квалификация персонала. Суть процесса управления персоналом на современном этапе определяется как управление человеческими ресурсами. Он направлен на вовлечение человеческих ресурсов организации в определение стратегии и организационной структуры компании, на участие всех линейных руководителей в реализации единой по-

литики и решении задач в области управления персоналом, на интеграцию деятельности менеджеров по управлению персоналом и линейных руководителей и, главным образом, на комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единого плана деятельности организации. Таким образом, человеческие ресурсы - источник активности и жизнедеятельности организации, поскольку каждый человек обладает значительным потенциалом, т.е. набором фактических и потенциальных возможностей и компетенций. Далее в табличной форме представим основные понятия, отражающие роль человеческого фактора в процессе деятельности организации (табл. 2).

**Таблица 2. Понятия, определяющие роль человеческого фактора деятельности организации**

Понятие	Содержание понятия
Человеческий фактор	Система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества* <sup>1</sup> . В то же время А.С. Маркарян отмечает, что это есть ресурс деятельности предприятия, такой же, как земля, труд, капитал, и движущая сила, причина, условие, влияющие на производственную деятельность. Таким образом, это есть люди, объединенные для совместной деятельности в трудовом коллективе. Зачастую человеческий фактор выступает как коллективный субъект общественной жизни, имеющий социальную, демографическую, экономическую и политическую структуру, взаимодействие которой обеспечивает развитие организации и общества. Человек в данном случае выступает как движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности
Персонал (кадры организации)	Совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций, обеспечения необходимых пропорций в уровне производительности труда и объема производства, поддержания постоянного соответствия подготовленности и обученности кадров требованиям научно-технического прогресса* <sup>2</sup>
Компетенции персонала	Интегральная характеристика, сочетающая в себе знания, навыки, ценности, нормы, модели поведения, необходимые для выполнения работы в соответствии с целями и ценностями организации* <sup>3</sup>
Человеческий капитал	Сформированные в результате инвестиций и накопленные человеком определенный запас здоровья, знания, навыки, способности, мотивации, которые ведут к росту квалификации работника, целесообразно используются в той или иной сфере общественного производства, содействуют росту производительности и качеству его труда и тем самым ведут к росту заработков данного человека* <sup>4</sup>
Человеческий ресурс	Понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для производства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем: люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на управление эмоционально-осмысленная; процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними. Вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации. Люди выбирают определенный вид деятельности осознанно, ставя перед собой определенные цели* <sup>5</sup>
Человеческий потенциал	Возможные реальные и потенциальные силы персонала, которые реально могут быть задействованы организацией для достижения своих целей. Человеческий потенциал организации определяется набором компетенций персонала и компетенций организации в вопросах использования человеческого потенциала работников, а также тем, в какой мере имеющиеся компетенции позволяют создавать выигрышные стратегии, основанные на уникальных конкурентных преимуществах, и их способностью обеспечивать успешное функционирование и развитие организации в условиях быстроменяющейся рыночной ситуации* <sup>6</sup>

\*<sup>1</sup> Заславская Т.И., Ривкина Р.В. Социология общественной жизни: очерки теории. Новосибирск, 1991. С. 35.

\*<sup>2</sup> Труд и социальное развитие: словарь. М., 2001. С. 246.

\*<sup>3</sup> Гилева Т.А. Технология разработки программы стратегического развития персонала // Менеджмент в России и за рубежом, 2008. <sup>1</sup> 5. С. 109.

\*<sup>4</sup> Добрынин А.И., Дятлов С.А., Царенова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формы, оценка, эффективность использования. СПб., 1999. С. 24.

\*<sup>5</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом. М., 2003. С. 51.

\*<sup>6</sup> Резник В.С. Развитие концепции управления человеческим потенциалом организации // Управление в социальных и экономических системах: межвуз. рег. сб. науч. тр. 2008. <sup>1</sup> 5. С. 213.

Главнейшей задачей организации в данном случае является создание условий эффективного и как можно более полного использования способностей работников для достижения поставленных целей, формирования конкурентных преимуществ и обеспечения успешного развития организации в дальнейшем. Именно люди представляют собой главное конкурентное богатство, которое необходимо развивать одновременно с материальными, техническими, технологическими и прочими видами ресурсов для достижения стратегических целей, формирования конкурентных преимуществ и обеспечения успешного развития организации в дальнейшем (рис. 1).

Говоря о механизмах управления персоналом, необходимо понимать, что потенциал характеризуется не степенью подготовленности работника в настоящий момент к занятию той или иной должности, а его возможностями в долгосрочной перспективе - с учетом возраста, образования, практического опыта, деловых качеств, уровня мотивации<sup>3</sup>.

В процессе формирования человеческого потенциала организации следует уточнить смысловую нагрузку понятий “потенциал работника” и “человеческий потенциал организации”. Человеческий потенциал организации определяется исходя из качественных и количественных характеристик потенциала ее сотрудников, организационной и корпоративной культуры. Представленные в целом возможности работника реализуются в процессе труда и развиваются под влиянием стимулов, мотивации и философии управления производственной деятельностью, образуют, в свою очередь, предпринимательский потенциал организации (рис. 2).

Для осуществления своей миссии на рынке организации необходима грамотно разработанная система управления персоналом, которая могла бы отвечать следующим требованиям:

- обеспечивать по ходу деятельности организации достижение поставленных целей;
- эффективно использовать знания, навыки, мастерство и возможности работников;



Рис. 1. Взаимосвязь человеческого потенциала и конкурентных преимуществ

Источник. Нижегородцев Р.М., Резник С.Д. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография. М., 2008. С. 32.



Рис. 2. Элементы человеческого потенциала организации

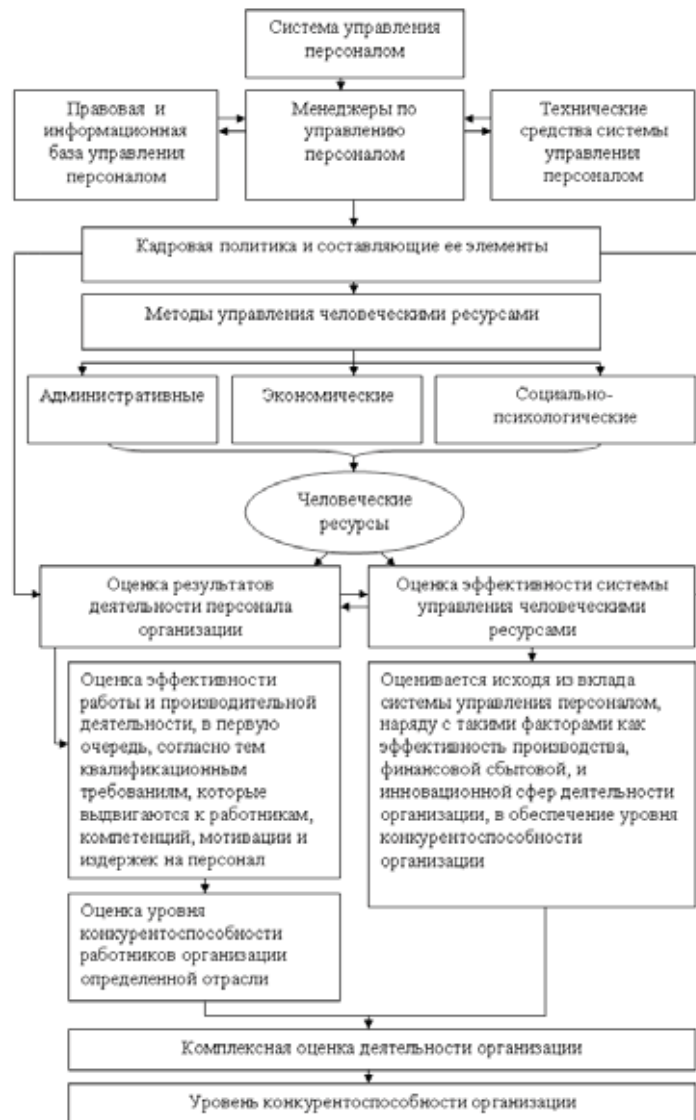


Рис. 3. Модель управления человеческими ресурсами организации

- обеспечивать организацию высококвалифицированными кадрами, заинтересованными в достижении высоких результатов деятельности организации;

- создавать условия для самовыражения работников, повышения квалификации и карьерного роста.

Главная цель, которую должна реализовывать система управления человеческими ресурсами организации, - это получение и максимизация прибыли через удовлетворение социальных потребностей человека в процессе его деятельности. Следовательно, система управления персоналом, ориентированная на формирование конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентного статуса организации, должна сочетать в себе в полной мере такие элементы кадровой политики, как:

- кадровое планирование;

- разработка должностного перечня работников организации и состава требований к каждой должности;

- привлечение персонала и проведение процедуры отбора на установленный перечень должностных единиц;

- определение политики начисления заработной платы и разработка системы мотивации сотрудников;

- адаптация персонала в организации и профессиональное ориентирование;

- расстановка персонала в организации, создание условий для дальнейшего продвижения, повышения квалификации и карьерного роста;

- оценка персонала (количественная и качественная) и результатов его деятельности;

- разработка мероприятий по совершенствованию работы с персоналом, внедрение иннова-

ционных механизмов в систему управления человеческими ресурсами.

Представленные выше составляющие кадровой политики организации на практике должны быть реализованы посредством двух групп принципов: принципов, характеризующих требования к построению модели управления персоналом, и принципов, определяющих направления развития системы управления персоналом. Смысл первой группы принципов, главным образом, заключается в том, что функции управления персоналом организации формируются и корректируются в целенаправленном порядке. Эти принципы определяют соотношения между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом, и функциями управления персоналом, ориентируют функции управления персоналом на успешное развитие организации, формируют оптимальную модель управления персоналом организации с единой концептуальной основой и обязательное ее соответствие передовым современным требованиям и перспективам развития.

Вторая группа принципов реализуется в ходе оперативного управления персоналом, в систематической работе над процессом менеджмента человеческими ресурсами, упорядоченности и целенаправленности необходимой информации по выработке управленческих решений, разделении труда работников организации, их концентрации на выполнении своей работы. Также здесь следует отметить, что данная группа принципов несет в себе методическую основу для проведения работ по комплексному совершенствованию системы управления персоналом.

Модель управления человеческими ресурсами (рис. 3), ориентированная на укрепление конкурентного статуса организации, должна формировать индивидуальные принципы и формы работы с персоналом и, главным образом, быть нацелена на рост уровня конкурентоспособности работников и повышение эффективности процесса управления главным активом организации - людьми. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации производится персоналом

организации, в частности руководством организации. То есть конкурентоспособность организации связана напрямую с конкурентоспособностью персонала организации и в большей мере с конкурентоспособностью управленцев. Для того чтобы создать конкурентоспособную организацию и в дальнейшем успешно управлять ею, в первую очередь необходимо сформировать конкурентоспособный персонал, который сможет эффективно работать и укреплять конкурентные позиции организации.

Следовательно, конкурентные преимущества организации обеспечиваются за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому для создания конкурентных преимуществ в процессе управления персоналом, в первую очередь, должны решаться две следующие стратегические задачи:

- расширение конкурентных преимуществ фирмы путем наращивания человеческого потенциала, компетентности и профессионализма работников;
- формирование конкурентных преимуществ путем повышения уровня ответственности работников с использованием для этого средства корпоративной культуры. А это позволяет удерживать в организации квалифицированных работников, а также привлекать новых.

<sup>1</sup> О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: закон РСФСР 22 марта 1991 г. №948-1: [ред. ФЗ от 9 окт. 2002 г. №122-ФЗ].

<sup>2</sup> См.: Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. М.; 2007; Резник В.С. Развитие концепции управления человеческим потенциалом организации // Управление в социальных и экономических системах: межвуз. рег. сб. науч. тр., 2008. №5.

<sup>3</sup> Колчанова Е.Е. Предпосылки к формированию концепции развития персонала организации в современных условиях // Вестн. Моск. гос. обл. ун-та. 2008. №3. С. 48.

Поступила в редакцию 06.01.2010 г.