

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 005.96

**I.M. Aliev, S.A. Uvarov**

## **STRATEGIC APPROACH TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

**Ismail Aliev** – professor, the Department of Labor Economics, St. Petersburg State University of Economics, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

**Sergey Uvarov** – Head of the Department of Commerce and Merchandising, St. Petersburg State University of Economics, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

*We consider the need for modern companies to make a transition to strategic human resources management. We analyze which business tasks can be achieved by applying an established system of human resources strategic management. The main business processes at a modern company using strategic approach to human resources management are distinguished. On the basis of the research, we make certain conclusions that a modern advanced business is a learning organization implementing the strategy of personnel development as the foundation for company growth.*

**Keywords:** strategic management of human resources; personnel management; business processes of human resources department; continuing professional education; speeding-up of continuing professional education; skilled personnel; corporate education; learning organization.

**И.М. Алиев, С.А. Уваров**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Исмаил Магеррамович Алиев** – профессор кафедры экономики труда ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор; г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

**Сергей Алексеевич Уваров** – зав. кафедрой торгового дела и товароведения ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор; г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

*Рассмотрены проблемы необходимости для современных компаний перехода на стратегическое управление человеческими ресурсами. Проанализированы бизнес-задачи и выделены основные бизнес-процессы современной компании, использующей стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. На основе проведенного исследования автором сделаны выводы о том, что современная передовая компания – это обучающаяся организация, использующая стратегию развития персонала как основу для роста предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление человеческими ресурсами; управление персоналом; бизнес-процессы отдела управления персоналом; непрерывное профессиональное образование; ускорение НТП; квалифицированные кадры; корпоративное образование; обучающаяся организация.

Современная мировая экономическая структура серьезно изменилась с развитием ИКТ и ускорением НТП и продолжает меняться, постоянно трансформируя

внешнюю среду для предприятий. Постоянное появление новой техники и технологий, необходимость их внедрения значительно повысили и изменили роль обра-

зования. Теперь перед человеком, компанией и обществом в целом стоит вопрос о необходимости постоянного обновления знаний и навыков. А поскольку возможности человека ограничены, должен измениться сам подход к обучению, в процессе которого происходила бы не столько передача суммы знаний, постоянно устаревающих и теряющих актуальность, сколько формирование навыков быстрого погружения в новую сферу, овладения новой и нужной информацией.

На сегодняшний день передовые компании осознали важность инвестиций в человеческие ресурсы и рассматривают персонал с точки зрения человеческого капитала (ЧК), а не рабочей силы или трудовых ресурсов. Поскольку на данный момент именно интеллектуальный капитал является основным конкурентным преимуществом, компании озаботились качеством своих человеческих ресурсов (ЧР) и начали выстраивать собственную систему стратегического управления – человеческими ресурсами в первую очередь.

Что означает стратегическое управление человеческими ресурсами? Основное, что отличает стратегическое управление от текущего управления – это работа на перспективу с точки зрения дальнейшего развития компании, достижение целей, которых она хочет добиться с помощью своих ЧР, через:

- управление знаниями;
- управление переменами;
- управление показателями работы;
- соответствие ЧК будущим потребностям компании;
- соответствие ЧР и связанных с этим возможностей компании текущим внешним условиям.

Перед компаниями стоит задача – выработка долгосрочной стратегии развития человеческих ресурсов. Это и грамотная постановка целей, которых организация должна достигать с помощью своих ЧР, и правильные инвестиции в человеческий капитал. Компании должны изменить сам подход к управлению человеческими ресурсами, взглянув на свой вектор развития в целом и повысив уровень компетенций отдела персонала. Перед созданием сис-

темы стратегического управления ЧР, организации необходимо выстроить общую стратегию развития компании, проанализировать внутренние бизнес-процессы.

В контексте компании, бизнес-процессы департамента или отдела управления персоналом относятся к процессам верхнего уровня, наравне с корпоративным аудитом, стратегическим планированием, оперативным управлением и имеют стратегическое значение. На данный момент работа с персоналом не ограничивается только поиском, подбором и привлечением, гораздо более важными направлениями сейчас являются (см. рисунок):

- правильная адаптация новых сотрудников;
- построение системы обучения и развития человеческих ресурсов;
- управление лояльностью персонала;
- работа над повышением эффективности деятельности;
- разработка системы повышения мотивации и удержания специалистов.

Отлаженная и эффективная система стратегического управления человеческими ресурсами решает следующие задачи:

- поддержание или достижение конкурентоспособности компании на рынке;
- достижение поставленных целей в минимально возможные сроки и с минимальными затратами;
- увеличение производительности труда;
- возможность внедрения передовой техники и технологий и многие др.

Передовые высокотехнологичные компании давно используют новую модель управления человеческими ресурсами, основными признаками которой являются:

- гибкие рабочие места;
- командная работа;
- совместное решение проблем;
- участие линейного персонала в процессе принятия решений;
- высокий уровень обучения [6].

Именно последнее играет решающую роль в современных реалиях, и это связано с ускорением научно-технического прогресса и значительным увеличением роли инноваций, высоких технологий и,



Основные бизнес-процессы современного отдела управления персоналом

соответственно, человеческого капитала. Например, российское высокотехнологичное предприятие «СвердНИИхиммаш», входящее в группу компаний «Росатом», признает, что «человеческий капитал является наиболее ценным ресурсом атомной отрасли в целом и ОАО «СвердНИИхиммаш», в частности, в силу высокой технологичности и длительного цикла подготовки квалифицированных кадров. Вследствие этого особую роль играет служба управления персоналом, основная задача которой повышать эффективность использования человеческого капитала» [4]. На наш взгляд, корень проблемы управления ЧР кроется как в недостатке квалифицированных кадров, так и в длительном технологическом цикле подготовки специалистов нужного профиля и квалификации. Это затрудняет и поиск, подбор персонала, компании и вынуждает основной упор делать на обучение и удержание редких специалистов.

Каким образом данная проблема решается на государственном уровне? Например, Агентством стратегических инициатив (АСИ), при поддержке Министерства образования РФ и Минпромторга РФ разработана инициатива «Кадровое обеспечение промышленного роста». Основная цель – кадровое обеспечение российской промышленности рабочими и инженерами нового поколения до 2020 года через:

циатив (АСИ), при поддержке Министерства образования РФ и Минпромторга РФ разработана инициатива «Кадровое обеспечение промышленного роста». Основная цель – кадровое обеспечение российской промышленности рабочими и инженерами нового поколения до 2020 года через:

- создание системы мониторинга качества подготовки кадров (в том числе, через участие региональных и отраслевых команд в национальных чемпионатах профессионального мастерства, например, в национальном чемпионате «Ворлдскиллс Россия»);

- разработку и реализацию комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования (осуществление подготовки кадров по 50 наиболее востребованным и перспективным профессиям и специальностям в соответствии с лучшими зарубежными стандартами и передовыми технологиями);

- популяризацию рабочих и инженерных профессий;

- сокращение цикла внедрения профессиональных стандартов;
- создание эффективного инструмента быстрого обновления содержания федеральных государственных образовательных стандартов;
- последовательное внедрение в среднем профессиональном образовании практико-ориентированной (дуальной) модели обучения и пр.

На данный момент АСИ разработаны:

- региональные стандарты кадрового обеспечения промышленного роста;
- топ-50 профессий среднего профессионального образования;
- методические рекомендации по тиражированию дуального образования.

Это делается для появления нового типа человеческих ресурсов, которые обладают:

- способностью быстро адаптироваться к меняющимся технологиям;
- навыками, которые позволяют создавать устойчивые кооперационные связи при решении задач (т.н. softskills);
- способностью мыслить сложными категориями и нацеленностью на решение проблем;
- ответственностью и готовностью становиться лидерами;
- умением работать на международном уровне;
- креативным мышлением.

Создание новой системы профессионального образования на государственном уровне позволит компаниям сформировать собственную эффективную систему стратегического управления персоналом. Это позволит рассматривать человеческие ресурсы как человеческий капитал, то есть основу для роста. С помощью этого подхода компания может выйти на уровень обучающейся организации, которая будет эффективно функционировать в реалиях экономической системы нового уклада.

Российские предприятия, применяющие современные методики подготовки кадров – это, например, ПАО «Объединённая Авиастроительная Корпорация» (разрабатывает систему сертификации выпускников вузов и занимается ее апро-

бацией); ОАО «Российские Железные Дороги» (занимается самостоятельной подготовкой части необходимых РЖД кадров в собственных учебных центрах); ПАО «РусГидро» (реализует программу опережающего развития кадрового потенциала персонала и ведёт разработку профессиональных стандартов по гидроэнергетике) [4].

Таким образом, основной стратегией развития современной компании должна стать стратегия развития персонала как основы для роста, развития и поддержания культуры непрерывного обучения и выхода на уровень обучающейся организации. Текущие реалии глобализованного мира таковы, что высококвалифицированные кадры имеют возможность выбирать, в какой компании, в какой точке мира работать, и размер заработной платы зачастую не имеет приоритетного значения. Компаниям необходимо переходить от традиционного управления кадрами к стратегическому управлению человеческими ресурсами, развиваться вместе с духом времени и требованиями современного рынка и общества. Только становясь обучающейся организацией, которая во главу угла ставит человека, человеческий капитал, компания может быть конкурентоспособной и эффективной в эпоху высоких технологий и ускоренного научно-технического прогресса. Только через связывание целей развития компании и развития персонала, через построение собственной образовательной профессиональной системы или включение в государственную систему непрерывного образования компания может оставаться передовой и использовать все возможности современной экономики, науки и техники.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Козеличкина А.А., Свиридова Л.В. Разработка инновационной модели управления персоналом в системе стратегического управления организацией на примере компании МТС / Высшая Школа Экономики. URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/77824661> (дата обращения: 22.05.2016).

2. Краткий сборник лучших практик

подготовки кадров стран БРИКС / Агентство стратегических инициатив: [сайт]. URL: [http://asi.ru/upload/0b6/BRICS\\_ru\\_int.pdf](http://asi.ru/upload/0b6/BRICS_ru_int.pdf) (дата обращения: 19.06.2016).

3. Система управления персоналом / EFSOL. Системная интеграция. Консалтинг: [сайт]. URL: <http://efsol.ru/solutions/hrm-automation.html> (дата обращения: 19.06.2016).

4. Управление персоналом / СВЕРДНИИХИММАШ: [сайт]. URL: <http://sverd.ru/upravlenie-personalom/> (дата обращения: 28.05.2016).

5. Competency-based human resources management / Educational Research Institute of Warsaw: [сайт]. URL: [http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=929](http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=929) (дата обращения: 18.06.2016).

6. Strategic human resource management / MIT Sloan School of Management: [сайт]. URL: <http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-660-strategic-hr-management-spring-2003/lecture-notes/nummiandsaturn.pdf> (дата обращения: 19.05.2016).