

УДК 331.108.2

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Казьмина Ирина Владимировна, канд. экон. наук, доц., ст. преп.
Рогов Николай Викторович, ст. преп.
Попова Илона Витальевна, преп.

Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина», ул. Старых большевиков, 54 «а», Воронеж, Россия, 394064; e-mail: Kazminakazmina@yandex.ru; ipov01@rambler.ru; nik_rogov_78@mail.ru

Цель: проанализировать модели управления человеческими ресурсами, комплексное применение которых позволит повысить надежность высокотехнологичного предприятия и его конкурентоспособность. *Обсуждение:* в условиях усиливающейся волатильности экономики, а также ухудшения социально-политической ситуации перед высокотехнологичными предприятиями становится все более актуальной проблема поддержания надежности функционирования и рыночной конкурентоспособности, в том числе за счет снижения издержек. Часто эта проблема решается путем сокращения персонала предприятий, а также проведением мероприятий, направленных на оптимизацию управления человеческими ресурсами. Однако подобные действия не всегда позволяют достигнуть заданных целей. *Результаты:* в работе предложены жесткий и мягкий подходы к управлению персоналом. Жесткий подход к управлению человеческими ресурсами основан на тесной интеграции политики в области человеческих ресурсов с бизнес-стратегией, которая рассматривает сотрудников как ресурс, которым нужно управлять так же рационально, как и любым другим ресурсом, используемым для получения максимальной отдачи. Мягкий подход рассматривает сотрудников как ценные активы и источник конкурентного преимущества благодаря их приверженности и высокому уровню квалификации и производительности.

Ключевые слова: управление персоналом, человеческие ресурсы, надежность, высокотехнологичное предприятие, развитие персонала, цикл управления, кадровая политика, управление знаниями.

Введение

Формирующаяся на современном этапе в Российской Федерации экономическая ситуация характеризуется, с одной стороны, системным кризисом, вызванным причинами экономического и эпидемиологического характера, а с другой – цифровизацией всех сфер деятельности. В условиях спада в экономике, ухудшения социально-политической ситуации, вызванного падением реальных доходов населения, перед высокотехнологичными предприятиями становится все более актуальной проблема поддержания надежности функционирования и рыночной конкурентоспособности, в том числе за счет снижения издержек. Зачастую эта проблема решается путем сокращения персонала предприятий, а также проведением организационно-штатных мероприятий, направленных на оптимизацию управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами определяется как стратегический и последовательный подход к управлению наиболее ценными активами предприятия – людьми, работающими в ней, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение целей предприятия. Управление человеческими ресурсами рассматривается как совокупность взаимосвязанных стратегий с идеологической и философской основой.

Методология исследования

Выделим четыре аспекта, которые составляют основу управления человеческими ресурсами на высокотехнологичном предприятии:

- 1) определенная совокупность убеждений;
- 2) стратегическая направленность, определяющая стратегию управления персоналом;
- 3) центральное участие линейных менеджеров;
- 4) опора на набор рычагов, формирующих трудовые отношения.

Основы управления человеческими ресурсами определяются двумя основными моделями.

Первая модель разработана Мичиганской школой и исходит из того, что системы управления персоналом и организационная структура должны управляться таким образом, чтобы соответствовать организационной стратегии. В рамках модели существует цикл человеческих ресурсов, который состоит из четырех общих процессов или функций, выполняемых на всех предприятиях (рис. 1) [1, 2, 3]:

- отбор – сопоставление имеющихся человеческих ресурсов с рабочими местами;
- аттестация – управление эффективностью деятельности;
- вознаграждения – система вознаграждения является одним из наиболее недоиспользуемых или неправильно используемых управленческих инструментов для повышения эффективности организации; она должна вознаграждать как краткосрочные, так и долгосрочные дости-

жения, имея в виду, что «бизнес должен работать в настоящем, чтобы преуспеть в будущем»;

- развитие – развитие высококвалифицированных сотрудников.

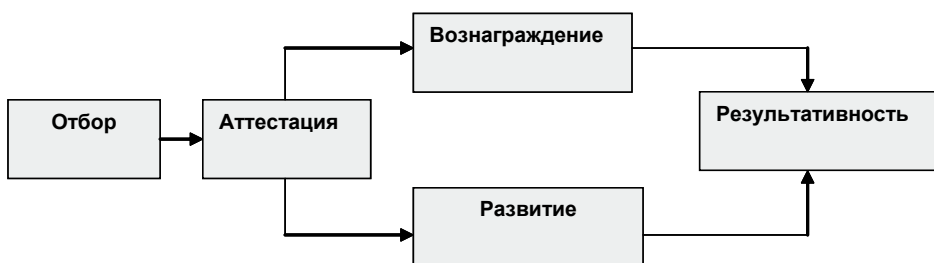


Рис. 1. Цикл управления человеческими ресурсами

Вторая модель Гарвардской школы основана на убеждении, что проблемы управления персоналом могут быть решены только, когда ключевые менеджеры определяют видение того, как эффективно использовать сотрудников, вовлеченных в работу предприятия [1, 2, 7, 11].

Без стратегического видения, которое может быть предоставлено только топ-менеджерами, управление человеческими ресурсами останется набором независимых видов деятельности отдельных сотрудников, каждый из которых руководствуется своими собственными целями и практикой их достижения.

Модель определяет потребность в долгосрочной перспективе управления людьми и рассмотрении людей как потенциальные активы, а не просто переменные издержки. В Гарвардской школе определили, что управление человеческими ресурсами включает в себя все управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между организацией и ее сотрудниками – ее человеческими ресурсами.

Гарвардская школа предположила, что управление человеческими ресурсами имеет две характерные черты:

1) линейные менеджеры берут на себя большую ответственность за обеспечение согласованности конкурентной стратегии и кадровой политики;

2) персонал разрабатывает политику, регулирующую развитие и реализацию кадровой деятельности таким образом, чтобы сделать ее более взаимосвязанной.

На рис. 2 представлена Гарвардская модель управления персоналом, преимущество этой модели в том, что она:

- включает в себя осознание целого ряда интересов заинтересованных сторон;
- признание важности компромиссов между интересами собственников и работников;

- расширяет контекст управления человеческими ресурсами, включив в него влияние сотрудников на управление;
- признает широкий спектр контекстуальных влияний на выбор стратегии менеджмента, предполагая объединения как продуктовой – рыночной, так и социокультурной логики;
- подчеркивает стратегический выбор – он не обусловлен ситуационным детерминизмом.



Рис. 2. Модель управления персоналом

Гарвардская модель оказала значительное влияние на теорию и практику управления человеческими ресурсами, особенно в том, что она акцентировала внимание на том, что управление человеческими ресурсами – это забота руководства в целом, а не функции управления персоналом в частности [1, 2, 12].

Обсуждение результатов

Управление человеческими ресурсами осуществляется через систему управления, объединяющую следующие элементы:

1. Философия управления персоналом, описывающая общие ценности и руководящие принципы, принятые в управлении людьми.
2. Стратегия управления человеческими ресурсами, определяющая направление, в котором необходимо развиваться.

3. Кадровая политика, которая представляет собой руководящие принципы, определяющие как ценности и стратегии должны применяться и реализовываться в конкретных областях.

4. Процессы управления персоналом, состоящие из формальных процедур и методов, используемых для реализации стратегических планов и политики управления персоналом.

5. Кадровые практики, состоящие из неформальных подходов, используемых при управлении людьми.

6. Кадровые программы, которые позволяют осуществлять кадровые стратегии, политику и практику в соответствии с планом.

Общая цель управления человеческими ресурсами заключается в обеспечении того, чтобы высокотехнологичное предприятие могло добиться успеха с помощью наемного персонала. Системы управления человеческими ресурсами могут быть источником организационных возможностей, которые позволяют высокотехнологичным предприятиям учиться и извлекать выгоду из потенциальных возможностей, заложенных в персонале.

Выделим ключевые задачи в области управления человеческими ресурсами на предприятии [5, 7, 8]:

1. Управление людьми как активами, которые являются фундаментальными для конкурентного преимущества предприятия;

2. Согласование политики управления персоналом с бизнес-политикой и корпоративной стратегией;

3. Разработка тесного соответствия кадровой политики, процедур и систем управления человеческими ресурсами;

4. Создание более гибкой организации, способной быстрее реагировать на изменения;

5. Поощрение командной работы и сотрудничества через внутренние организационные границы;

6. Создание философии «клиент – первый во всей организации»;

7. Расширение возможностей сотрудников управлять своим собственным саморазвитием и обучением;

8. Разработка стратегий вознаграждения, направленных на поддержку культуры, ориентированной на производительность;

9. Повышение вовлеченности сотрудников за счет улучшения внутренней коммуникации;

10. Повышение приверженности сотрудников предприятию;

11. Повышение ответственности линейного руководства за кадровую политику;

12. Развитие стимулирующей роли менеджеров;

13. Цели управления персоналом варьируются в зависимости от конкурентного выбора, характеристик сотрудников, состояния рынка труда, социальных норм и национальной культуры.

Практики управления человеческими ресурсами формируют ключевые компетенции, которые определяют надежность и конкурентоспособность высокотехнологичного предприятия. Стратегии управления человеческими ресурсами направлены на поддержку программ повышения организационной эффективности путем разработки политики в таких областях, как управление знаниями, управление талантами и в целом создание комфортной среды для работы. Кадровые стратегии могут быть связаны с разработкой политики постоянного совершенствования отношений с клиентами.

Человеческий капитал предприятия состоит из людей, которые там работают и от которых зависит успех бизнеса. Человеческий капитал представляет собой человеческий фактор предприятия, определяющий совокупность интеллекта, навыков и опыта, которые придают высокотехнологичному предприятию отличительный характер. Человеческие элементы предприятия – это те, которые способны учиться, изменяться, внедрять инновации и обеспечивать творческий импульс, который при наличии надлежащей мотивации может обеспечить долгосрочное развитие предприятия.

Человеческий капитал можно рассматривать как главный актив предприятия, и бизнес должен инвестировать в этот актив, чтобы обеспечить свое выживание и рост.

Управление человеческими ресурсами на высокотехнологичном предприятии направлено на обеспечение того, чтобы предприятие удерживало квалифицированные кадры. Это определяет направления принятия мер по оценке и удовлетворению будущих потребностей работников, а также по укреплению и развитию присущих людям способностей – их вклада, потенциала и возможностей трудоустройства – путем предоставления возможностей для обучения и непрерывного развития. Кроме того, меры должны включать процедуры набора и отбора персонала, системы поощрительных компенсаций с учетом результатов работы, а также мероприятия по управлению знаниями и обучению персонала, связанные с потребностями бизнеса. Серьезное внимание также необходимо уделять управлению талантами, связанному с процессом привлечения и воспитания талантов [9, 12, 17].

Важную роль в управлении персоналом играет организация работы по управлению знаниями. Управление знаниями – это процесс создания, приобретения, обмена и использования знаний в целях улучшения обучения персонала и повышения эффективности всего предприятия в целом. Управление человеческими ресурсами направлено на поддержку развития специфических для предприятия знаний и навыков, которые являются результатом процессов организационного обучения.

Управление вознаграждениями нацелено на повышение мотивации, вовлеченности в работу и приверженности делу путем внедрения политики и процессов, гарантирующих, что люди ценятся и вознаграждаются за то, что они делают и чего достигают, а также за уровень мастерства и компетентности, который они демонстрируют в процессе работы. Целью является

создание климата, в котором гармоничные отношения могут поддерживаться на основе партнерства между руководством и работниками.

Продуманное управление человеческими ресурсами позволяет сбалансировать потребности заинтересованных сторон и обеспечить управление рабочей силой с учетом индивидуальных и групповых различий, личных потребностей, стиля работы.

Практика управления человеческими ресурсами показывает, что существует большой разрыв между теоретическими заключениями и реальностью. Это происходит из-за контекстуальных и процессных проблем, таких как ограниченная поддержка со стороны линейных менеджеров, неадекватная инфраструктура вспомогательных процессов, нехватка ресурсов, сопротивление изменениям и отсутствие доверия. В связи с этим главная цель управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы преодолеть этот разрыв. В основе концепции управления человеческими ресурсами лежат следующие основные характеристики:

- стратегическая основа, с акцентом на интеграцию;
- ориентация на приверженность предприятию основана на убеждении, что люди должны рассматриваться как активы (человеческий капитал);
- унитаристский, а не плюралистический, индивидуалистический, а не коллективный подход к отношениям между работниками;
- организация управления человеческими ресурсами является обязанностью линейного руководства;
- сосредоточение на деловых ценностях, с учетом моральных и социальных ценностей.

Универсальных характеристик управления человеческими ресурсами не существует. Управление человеческими ресурсами охватывает широкий спектр видов деятельности и показывает огромный диапазон различий между профессиями, организационными уровнями, бизнес-единицами, предприятиями.

Выделим «жесткий» и «мягкий» подход к управлению человеческими ресурсами. «Жесткий» подход подчеркивает, что люди являются важными ресурсами, с помощью которых предприятие достигает конкурентных преимуществ. Поэтому эти ресурсы должны приобретаться и использоваться таким образом, чтобы это приносило пользу предприятию. Основное внимание в этом случае должно уделяться количественным, расчетным и бизнес-стратегическим аспектам управления человеческими ресурсами. Этот подход направлен на ключевых менеджеров, которые стремятся повысить надежность предприятия, увеличить конкурентное преимущество и понимают, что для этого они должны инвестировать в человеческие ресурсы, а не только в новые технологии. Поэтому акцент делается на получение добавленной стоимости от людей за счет процессов развития человеческих ресурсов и управления эффективностью, а также на необходимости форми-

рования сильной корпоративной культуры, выраженной в миссии и ценностях, развитых коммуникациях, обучении.

«Мягкий» подход к управлению человеческими ресурсами уходит корнями в школу человеческих отношений и акцентирует внимание на коммуникации, мотивацию и лидерство. «Мягкий» подход включает в себя отношение к сотрудникам как к ценным активам, источнику конкурентного преимущества через их приверженность и высокое качество работы (навыков, производительности). В связи с этим в рамках данного подхода подчеркивается необходимость обеспечения приверженности сотрудников предприятию посредством вовлечения в совместную работу, эффективных коммуникаций и других методов развития предприятия с высоким уровнем доверия.

Заключение

Таким образом, «жесткий» подход к управлению человеческими ресурсами подчеркивает тесную интеграцию политики в области человеческих ресурсов с бизнес-стратегией, которая рассматривает сотрудников как ресурс, которым нужно управлять так же рационально, как и любым другим ресурсом, используемым для получения максимальной отдачи. В отличие от этого «мягкий» подход рассматривает сотрудников как ценные активы и источник конкурентного преимущества благодаря их приверженности и высокому уровню квалификации и производительности.

Выбор приемлемого подхода к управлению человеческими ресурсами зависит от ситуации, в которой находится высокотехнологичное предприятие. Система управления человеческими ресурсами в условиях нестабильного развития экономической системы должна отвечать главной цели – повышению надежности производства и производительности труда при одновременном снижении издержек. Достижение результата – выход предприятия из нестабильной ситуации, который возможен при условии сохранения человеческого потенциала за счет повышения профессионализма, высокой мотивации персонала, снижения затрат на так называемый «балласт», оптимизации организационной структуры предприятия.

Список источников

1. Апенько С.Н. *Оценка персонала: эволюция подходов и технология их реализации*: монография. Москва, Информ-Знание, 2004.
2. Костромина Д.В. *Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров ответственности // Финансовый менеджмент*, 2004, по. 4, с. 26-37.
3. Кузнецов Ю.В. *Организационные структуры промышленности и их влияние на оборотный капитал // Проблемы прогнозирования*, 1997, по. 5, с. 58-66.
4. Мишин Ю.А. *Управленческий учет: управление затратами и результатами производственной деятельности*. Москва, Дело и Сервис, 2001.
5. Матвеева Я.А. *Инструментарий интегральной оценки конкурентоспособности промышленного предприятия с учетом показателей корпоративной социальной ответственности // Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, по. 12 (84), с. 81-91.
6. Казьмина И.В. *Организация планирования на производственных пред-*

приятных оборонно-промышленного комплекса // *Организатор производства*, 2018, т. 26, no. 2, с. 30-40.

7. Пузанова И.А., Аникин О.Б., Аникин Б.А. Развитие интегрированного планирования цепей поставок на основе цифровых технологий // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2020, no. 4(120), с. 85-95.

8. Чернышева Г.Н. Факторы эффективного управления производственными ресурсами предприятия // *Организатор производства*, 2014, no. 2, с. 25-36.

9. Ackoff R.L., Gharajedaghi S. Reflection on systems and their models // *Systems Research*, 1996, vol. 13, no. 1, pp. 13-23.

10. Becker G.S. *Human Capital: A*

Theoretical and Empirical Analysis. New York, National Bureau of Economic Research, 1994.

11. Edvinsson L. *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain power* / L. Edvinsson, M. Malone. New York, Harper Business, 1997.

12. Kotabe M., Helsen K. *Global Marketing Management*. New York, «JhonWilet& Sons», 2001.

13. Prasolov V.I., Kesego M. The concept and organisation of the functioning of an economic security system of an organization // *Modern Economy Success*, 2016, no. 1, с. 58-69.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A BASIS FOR INCREASING THE RELIABILITY OF A HIGH-TECHNOLOGY ENTERPRISE

Kazmina Irina Vladimirovna, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Rogov Nikolay Viktorovich, Senior Assist. Prof.

Popova Ilona Vitalievna, Assist. Prof.

Military educational scientific center air force «Air force Academy named after professor N.E. Zhukovsky and Y. A. Gagarin», Staryh Bolshevikov St., 54 «A», Voronezh, Russia, 394064; e-mail: Kazminakazmina@yandex.ru; ipov01@rambler.ru; nik_rogov_78@mail.ru

Purpose: the article aims to analyze the models of human resource management, the complex application of which will improve the reliability of a high-tech enterprise and its competitiveness. *Discussion:* in the context of the increasing volatility of the economy, as well as the deterioration of the socio-political situation in front of high-tech enterprises, the problem of maintaining the reliability of functioning and market competitiveness is becoming increasingly important, including by reducing costs. Often this problem is solved by reducing the personnel of enterprises, as well as by taking measures aimed at optimizing human resource management. However, such actions do not always allow achieving the set goals. *Results:* the article proposes hard and soft approaches to personnel management. A tough approach to human resource management is based on the close integration of human resources policy with a business strategy that views employees as a resource that needs to be managed as rationally as any other resource used to get the most out of it. The soft approach views employees as valuable assets and a source of competitive advantage through their commitment and high skill and performance levels.

Keywords: personnel management, human resources, reliability, high-tech enterprise, personnel development, management cycle, personnel policy, knowledge management.

References

1. Apenko S.N. *Otsenka personala: evolyutsiya podhodov i tekhnologiya ih realizatsii*: monografiya [Assessment of personnel: evolution of approaches and technology of their implementation: monograph]. Moscow, Inform-Knowledge, 2004. (In Russ.)
2. Kostromina D.V. *Upravlenie zatratami i priblyyu predpriyatiya na osnove organizatsii tsentrov otvetstvennosti* [Management of costs and profits of an enterprise based on the organization of responsibility centers]. *Financial management*, 2004, no. 4, pp. 26-37. (In Russ.)
3. Kuznetsov Yu.V. *Organizatsionnye struktury promyshlennosti i ih vliyanie na oborotnyi kapital* [Organizational structures of industry and their impact on working capital]. *Problems of forecasting*, 1997, no. 5, pp. 58-66. (In Russ.)
4. Mishin Yu.A. *Upravlencheskii uchet: upravlenie zatratami i rezultatami proizvodstvennoi deyatel'nosti* [Management accounting: management of costs and

results of production activities]. Moscow, Delo and Servis, 2001. (In Russ.)

5. Matveeva Ya.A. Instrumentarii integralnoi otsenki konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatiya s uchetom pokazatelei korporativnoi sotsialnoi otvetstvennosti [Toolkit for the integral assessment of the competitiveness of an industrial enterprise taking into account the indicators of corporate social responsibility]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2016, no. 12 (84), pp. 81-91. (In Russ.)

6. Kazmina I.V. Organizatsiya planirovaniya na proizvodstvennykh predpriyatiyah oboronno-promyshlennogo kompleksa [Organization of planning at industrial enterprises of the military-industrial complex]. *Organizer of production*, 2018, V. 26, no. 2, pp. 30-40. (In Russ.)

7. Puzanova I.A., Anikin O.B., Anikin B.A. Razvitie integrirovannogo planirovaniya tsepei postavok na osnove tsifrovyykh tekhnologii [Development of integrated planning of supply chains based on digital technologies]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2020, no. 4 (120), pp. 85-95. (In Russ.)

8. Chernysheva G.N. Faktory effektivnogo upravleniya proizvodstvennymi resursami predpriyatiya [Factors of effective management of production resources of an enterprise]. *Organizer of production*, 2014, no. 2, pp. 25-36. (In Russ.)

9. Ackoff R.L., Gharajedaghi S. Reflection on systems and their models. *Systems Research*, 1996, vol. 13, no. 1, pp. 13-23.

10. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. New York, National Bureau of Economic Research, 1994.

11. Edvinsson L. *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain power*. New York, Harper Business, 1997.

12. Kotabe M., Helsen K. *Global Marketing Management*. New York, "JhonWilet& Sons", 2001.

13. Prasolov V.I., Kesego M. The concept and organisation of the functioning of an economic security system of an organization. *Modern Economy Success*, 2016, no. 1, pp. 58-69.