

РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

Е.В. Слепцова, канд. экон. наук, доцент

А.Ю. Кузьменко, магистрант

Кубанский государственный университет
(Россия, г. Краснодар)

DOI: 10.24411/2500-1000-2019-11956

***Аннотация.** Статья посвящена анализу условий внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в организациях сферы услуг. Авторами обосновывается необходимость внедрения стратегического управления в организациях сферы услуг, рассмотрены особенности и связь между стратегическим управлением организацией и ее персоналом, базовые конкурентные стратегии, руководителей в реализации конкурентных стратегий организаций сферы услуг.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, персонал, компетенции, стратегия организации, сфера услуг, конкурентные стратегии, стили лидерства.*

Сегодня большинство российских компаний строит систему управления персоналом на основе оперативного подхода, в то время как обеспечение прочных позиций на рынке невозможно без учета постоянных изменений. Изменения, происходящие как внутри компании, так и вне ее, несомненно, должны находить отражение в кадровой политике и стратегическом управлении персоналом. Стратегическое управление персоналом призвано обеспечить согласование целей и возможностей компании, интересов персонала, собственников, клиентов.

Практика стратегического управления персоналом доказывает, что стратегия организации определяет направления работы с персоналом. При таком подходе конкурентным преимуществом организации является человеческий потенциал, его ключевые компетенции. Выбор наиболее эффективной и целесообразной стратегии является одной из важнейших задач, стоящих перед организациями сферы услуг. В процессе разработки стратегии необходимо ориентироваться на возможности, которыми обладает организация.

Актуальность данной темы заключается в том, что в настоящее время функционирование любой организации сферы услуг непосредственно зависит от ее персонала. Он рассматривается как стратегический

ресурс, без которого не может быть достигнуто конкурентное преимущество.

М. Портер в своих работах выделял три вида базовых конкурентных стратегий организаций: лидерство по издержкам; лидерство в продукте (стратегия дифференциации); лидерство в рыночной нише.

Стратегия лидерства по издержкам заключается в том, чтобы стремиться стать производителем с минимальной себестоимостью товаров или услуг в определенной отрасли. Кадровая стратегия, в свою очередь, должна быть ориентирована на привлечение и закрепление работников массовых профессий, обладающих средней квалификацией. Для реализации этой стратегии, как правило, не привлекают научные кадры, обладающие высоким уровнем творческого потенциала, так как в них нет необходимости. Из управленческого персонала предпочтение отдается менеджерам административного склада.

Стратегия лидерства в продукте или дифференциации состоит в том, чтобы сконцентрировать свои усилия на нескольких приоритетных направлениях, в которых наиболее высока вероятность достичь успеха над другими компаниями данной отрасли. В отличие от предыдущей стратегии, в этом случае ориентация кадровой стратегии должна быть преимущественно направлена на персонал узкой специализации и максимально возможной квалифи-

кации. Это могут быть научные работники, разработчики, исследователи. Менеджерам необходимо иметь ярко выраженные лидерские и предпринимательские качества.

Стратегия лидерства в рыночной нише подразумевает под собой фокусировку внимания организации на нескольких приоритетных направлениях определенного сегмента рынка и последующую реализацию в нем одной из предыдущих стратегий. Кадровая стратегия, в свою очередь, также должна соответствовать одной из этих стратегий, учитывать их требования в персонале.

На наш взгляд, классификация конкурентных стратегий М. Портера является слишком обобщенной и предлагает организации выбрать только тип конкурентных отношений, который будет являться основой для принятия решений.

Для укрепления своих позиций на рынке организации сферы услуг разрабатывают, применяют и реализуют разнообразные конкурентные стратегии. При их разработке необходимо учитывать, существующие внешние и внутренние факторы, положение организации на рынке в данный момент и в долгосрочной перспективе [1].

Система управления персоналом может быть подчинена общей стратегии организации, может быть совмещена с ней. В любом случае, в кадровой стратегии особое значение приобретают стратегические аспекты. Целью стратегии управления

персоналом является формирование персонала с развитыми компетенциями, лояльного к организации, мотивированного на достижение целей и миссии организации.

Стратегический подход в управлении персоналом по-новому позволяет реализовать традиционные направления кадровой политики в области планирования потребности в персонале и его отбора, деловой оценки и развития, управления карьерой и т.д.

Одним из важнейших факторов реализации стратегии организаций сфер услуг является управленческий персонал. От того, насколько эффективным окажется менеджмент зависит эффективность и точность реализации конкурентной стратегии.

Стиль руководства является одним из важнейших факторов, определяющих эффективность любой организации, концепцию ее развития, общую стратегию.

В современной практике применяются четыре подхода к изучению лидерства, которые необходимо знать каждому менеджеру при реализации стратегии организации: личностный, поведенческий, процессный и ситуационный (табл. 1).

В зависимости от ситуации выделяют следующие стили лидерства: инструктирование, поддержка, привлечение, делегирование. Они представлены в таблице 1. Данные стили лидерства были предложены П. Херши и К. Бланшардом и достаточно широко применяются на практике.

Таблица 1. Стили лидерства

Стиль лидерства	Готовность исполнителей	Степень ориентации на задачу	Степень ориентации на персонал
Инструктирование	Не готовы и не хотят	Максимальная	Минимальная
Поддержка	Не готовы, но хотят научиться	Средняя	Средняя
Привлечение	Готовы, но делать не хотят	Низкая	Высокая
Делегирование	Готовы и хотят делать	Низкая	Низкая

В условиях возрастания роли персонала в реализации стратегии организаций необходимо выбрать адекватный стиль лидерства, а также уделить внимание правильной мотивации сотрудников.

Российские компании, которые планируют успешно конкурировать в современных условиях, должны уделить достаточное внимание своим внутренним ресурсам и отличительным компетенциям своего персонала, а также менеджеров.

На наш взгляд, организационные способности, которыми наделены некоторые менеджеры, являются более весомым конкурентным преимуществом, чем обладание любыми ценными материальными ресурсами.

Разработка кадровой стратегии, как правило, включает 3 основных этапа:

1. Этап постановки целей, согласование их со стратегией организации.

2. Анализ внутренней и внешней среды организации.

3. Разработка нескольких вариантов кадровой политики и выбор наиболее приемлемого из них.

Однако, переход на стратегическое управление персоналом может привести к возникновению некоторых проблем:

– изменение кадровой политики неизбежно приводит к изменению численности персонала, требований к его качественным характеристикам, как следствие – высвобождение части персонала и необходимость поиска новых сотрудников;

– современные менеджеры недооценивают значимость стратегического подхода в управлении персоналом, поэтому возможно сопротивление переменам со стороны линейных руководителей;

– системы мотивации и оплаты труда сформированы исходя из оперативного подхода, переход к стратегическому управлению персоналом приведет к значительным изменениям в этих системах;

– переход на качественно новую стратегию управления персоналом сопряжен с увеличением затрат, к чему организация может оказаться не готова.

Таким образом, персонал играет ключевую роль в реализации стратегии организации сферы услуг, так как без квалифицированного персонала не может существовать ни одна организация. Также персонал и, непосредственно лидер, являются составной частью конкурентной стратегии любой торговой организации, так как они реализуют поставленные задачи компании.

Библиографический список

1. Костоглодов Д.Д., Хмелевской В.Г. Формирование маркетинговой стратегии компании // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2996–3000. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/970926.htm>.

2. Павлов Д. Н. Особенности формирования конкурентной стратегии торговой организации // Молодой ученый. – 2019. – №19. – С. 159-160.

THE ROLE OF PERSONNEL IN THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF THE ORGANIZATION OF SERVICES

E.V. Sleptsova, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

A.Yu. Kuzmenko, *Graduate Student*

Kuban State University

(Russia, Krasnodar)

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the conditions for the implementation of a strategic approach to personnel management in organizations in the service sector. The authors substantiate the need to implement strategic management in service sector organizations, considers the features and the relationship between the strategic management of the organization and its personnel, basic competitive strategies, and managers in implementing the competitive strategies of service sector organizations.*

Keywords: *personnel management, personnel, competencies, organization strategy, service sector, competitive strategies, leadership styles.*