

HR-стратегии развития персонала организации*

HR Strategies for the Development of the Organization's Personnel

Г. МУХАМЕТШИНА, Э. ХАМИТОВА

Мухаметшина Гульнара Рафаэлевна, канд. соц. наук, доцент кафедры проектного менеджмента и бизнес-администрирования Института экономики, управления и бизнеса (ИНЭБ) Уфимского университета науки и технологий (УУНиТ). E-mail: ggr-nauka@mail.ru

Хамитова Эльза Илдусовна, магистрант ИНЭБ УУНиТ. E-mail: elza.xamitova@bk.ru

В статье рассматривается комплексный подход к позиционированию HR-стратегии в стратегическом наборе организации. Дан алгоритм формирования HR-стратегии и раскрыты элементы HR-стратегии организации в современных условиях. Отмечено, что в процессе формирования HR-стратегии организации целесообразным является сопоставление этапов жизненного цикла работника в отношениях с компанией-работодателем и процессов управления человеческими ресурсами, которые поддерживают жизненный цикл работника.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия организации, HR-стратегия, компетентность, жизненный цикл работника.

The article considers an integrated approach to positioning HR strategy in the strategic set of the company. The algorithm of HR strategy formation is given and the elements of the company's HR strategy in modern conditions are disclosed. It is noted that in the process of forming the HR strategy of the company, it is advisable to compare the stages of the employee's life cycle in relations with the employer company and the human resource management processes that support the employee's life cycle.

Key words: strategic management, company strategy, HR strategy, competence, employee life cycle.

Основные положения

1. Построение системы управления персоналом на стратегических началах позволяет учитывать миссию и стратегические цели развития организации, трансформацию ее внешней среды, планировать изменения в профессионально-квалификационном составе и компетенциях персонала при соблюдении принципа долгосрочных отношений с работниками.
2. Научно обоснованное формирование HR-стратегии позволит организациям обозначить ориентиры по ключевым вопросам управления человеческими ресурсами, создать высокопрофессиональный и лояльный коллектив, повысить эффективность его мотивированности и использования. Именно поэтому формирование рациональной HR-стратегии приобретает важное значение для эффективного функционирования организации.

Введение

Вопросы стратегического управления в целом и стратегического управления человеческими ресурсами организации наиболее полно рассмотрены такими учеными, как В.Н. Верейкина, Е.Б. Жбаков, В.А. Лаврентьев, А. Линцов, М.В. Николаев, А.Ф. Рева, В.В. Тарасенко, А.М. Федоров, Е.В. Яшкова и др.

Кроме того, внедрение современных подходов к обоснованию и дальнейшей реализации HR-стратегии организации требуют дальнейших исследований и теоретико-методических разработок.

Целью работы является анализ современных подходов к формированию HR-стратегии в аспекте реализации стратегии организации и усиления ее конкурентных преимуществ.

* Ссылка на статью: Мухаметшина Г.Р., Хамитова Э.И. HR-стратегии развития персонала организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 1. С. 106–110. DOI: 10.34773/EU.2024.1.19.

Методы

Представленная работа базируется на результате авторского анализа научной литературы по данной теме.

Результаты и обсуждение

HR-стратегии развития персонала организации – это процесс, который организации используют для управления своими сотрудниками. Это способ гарантировать, что человеческие ресурсы организации используются таким образом, чтобы они соответствовали целям организации. С помощью HR-стратегии организация может более эффективно управлять эффективностью работы и развитием сотрудников, а также создавать программы и политики, поддерживающие общую стратегию организации.

Целью HR-стратегии является создание политик и программ, которые соответствуют бизнес-стратегии организации. Основное различие между управлением человеческими ресурсами и HR-стратегиями заключается в том, что управление человеческими ресурсами сосредоточено на повседневном управлении сотрудниками, в то время как HR-стратегии сосредоточены на том, как сотрудники могут достичь общих целей организации. Это означает, что при внедрении HR-стратегии прежде всего необходимо учитывать бизнес-цели организации, а затем создать программы и политику, которые поддерживают эти цели.

Некоторые распространенные примеры HR-стратегии включают:

- Управление производительностью: создание систем для отслеживания и повышения эффективности работы сотрудников;
- Обучение и развитие: выявление потребностей сотрудников в развитии и предоставление обучения и ресурсов, помогающих им совершенствоваться;
- Компенсации и льготы: разработка программ компенсаций и льгот, которые привлекают и удерживают сотрудников;
- Отношения с сотрудниками: управление отношениями с сотрудниками для создания позитивной рабочей среды [6, 1028].

Это всего лишь несколько примеров типов программ и политик, которые могут быть частью HR-стратегии. Конкретные программы и политика будут варьироваться в зависимости от целей организации и потребностей ее сотрудников.

HR-стратегии имеют высокую значимость, поскольку помогают организациям достигать своих целей. Приводя кадровые программы и политику в соответствие с бизнес-стратегией организации, HR-стратегия может помочь повысить эффективность работы сотрудников, способствовать развитию кадрового потенциала и созданию позитивной рабочей среды. HR-стратегия также может помочь экономить средства за счет сокращения текучести кадров и повышения производительности, может повысить эффективность работы сотрудников, благодаря созданию систем для отслеживания и повышения производительности. HR-стратегия способна оказать помощь организациям в развитии рабочей силы, определяя потребности сотрудников в обучении и предоставляя необходимые ресурсы для их совершенствования.

Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое текущее состояние и помогает в оценке успешности реализации выбранной стратегии. По результатам проведенного анализа выбирается наиболее приемлемый вариант HR-стратегии, в случае необходимости он корректируется и принимается как оптимальный для реализации в управлении персоналом организации в последующие периоды. Завершающим этапом формирования HR-стратегии является контроль за ее реализацией, достижение запланированной стратегической цели.

Формируя HR-стратегию, нужно учитывать все направления работы с персоналом: подбор, оценивание, развитие, мотивирование и другие. В настоящее время организации часто сокращают численность персонала, мотивируя это существующими расходами, которые

необходимо сократить, не учитывая значение конкретного работника для бизнес-процесса, не проводя аналитических исследований.

Формирование HR-стратегии требует учета современных аспектов управления эффективностью производства организации [3, 88].

Именно система целей выдвигает определенные требования относительно компетенций руководителей и является основной для разработки или оптимизации организационной структуры, распределения зон ответственности и полномочий, создания системы материального стимулирования работников и составления их планов развития. «Для достижения поставленных целей организации, руководители должны на постоянной основе контролировать цель каждого сотрудника, чтобы их цели совпадали с целями организации, в ином случае организация не сможет добиться желаемых результатов» [2, 32].

Персональная эффективность руководителей определяется рядом факторов, среди которых, во-первых, этап развития компании и цели, поставленные перед ней в стратегическом периоде; во-вторых, место руководителя в иерархии; в-третьих, объективные требования, определяющие управленческую компетентность.

Анализ научных публикаций относительно современных аспектов управления человеческими ресурсами организации доказывает, что ученые и практики настаивают на необходимости развития в деятельности современных организаций практики доработки стратегического HR-менеджмента [5, 1008].

Большинство существующих ныне концепций стратегического управления человеческими ресурсами исходит из принципа подчинения системы стратегического управления человеческими ресурсами общекорпоративной системе стратегического менеджмента (стратегической концепции субординации).

Сформированная HR-стратегия должна быть направлена на решение как задач, связанных с обеспечением конкурентоспособности бизнеса, так и задач по реализации процессов управления человеческими ресурсами.

В процессе формирования HR-стратегии организации целесообразным является сопоставление этапов жизненного цикла работника в отношениях с компанией-работодателем (привлечение, адаптация, развитие, удержание, высвобождение) и процессов управления человеческими ресурсами, которые поддерживают жизненный цикл работника (планирование, подбор и отбор, адаптация и профессиональная ориентация, развитие и обучение, оценка и контроль эффективности работы, мотивация, программы поощрения и удержания, отделение от организации (сокращение, прекращение трудового договора и т.д.)). Поскольку HR-стратегия обязательно подчиняется общей стратегии организации, важно согласовать стратегию организации с процессами управления человеческими ресурсами.

Разработка HR-стратегии на основе использования модели жизненного цикла работника состоит из следующих этапов:

- определение процессов управления человеческими ресурсами в соответствии с моделью жизненного цикла работника в отношениях с организацией-работодателем;
- определение стратегии / направлений стратегии; сопоставление стратегии организации с процессами управления человеческими ресурсами;
- создание стратегии на основе анализа матрицы с использованием современных практик, методов и инструментов управления человеческими ресурсами [7, 26].

Рассмотрим, как соотносится стратегия организации с процессом управления человеческими ресурсами. Проанализируем, как применение того или иного этапа процесса управления человеческими ресурсами позволяет реализовать стратегические цели организации [1].

Этап процесса управления человеческими ресурсами «планирование, подбор и отбор» является первоочередным и не сразу позволяет реализовать стратегические цели организации, но напрямую подчиняется им. От того, насколько правильно будет сформирован количественный и качественный состав кадрового ресурса, насколько профессиональный уровень и знания

будут соответствовать поставленным задачам организации, настолько полноценно будет реализовываться стратегия организации в будущем.

Этап «адаптация и профессиональная ориентация», также как и предыдущий этап, не сразу позволяет реализовать стратегические цели организации, а только в перспективе, со временем. Этот этап очень важен, поскольку именно на нем работники должны ознакомиться в полной мере со всеми своими правами и обязанностями, функциональными задачами, внутренним распорядком, правилами и процедурами, стандартами и нормами поведения и тому подобным.

Этап «развитие и обучение» более близок к реализации стратегических целей организации, чем два предыдущих этапа процесса управления человеческими ресурсами. «Развитие персонала выступает одним из ключевых ориентиров функционирования и важнейшим фактором эффективности организации. Большое значение данное направление деятельности организации приобретает в современных реалиях, в рамках которого быстрые темпы научно-технического развития ускоряют устаревание профессиональных знаний, умений и навыков» [4, 43]. Усвоение необходимых знаний и реализация их на практике, посещение тренингов и семинаров, повышение квалификации персонала – все это является важной предпосылкой достижения стратегии организации. Обусловлено это тем, что «на первый план выходит непрерывное обучение. В отличие от прежней концепции дипломов и тестов, сейчас важно развитие конкретных компетенций» [2, 26].

Этап «оценка и контроль производительности» не менее важен, чем этап «мотивация и удержание человеческих ресурсов», и имеет более высокую оценку. Применение этого этапа не сразу дает результаты в виде реализации стратегических целей, но правильность оценки работы работников на этом этапе является фактически вектором эффективности управления человеческими ресурсами организации в будущем [8, 63].

Чтобы управление человеческими ресурсами организации было эффективным, нужно, чтобы руководящий состав всегда рассматривал этап «оценка и контроль эффективности работы» как предварительный перед этапом «мотивация и удержание человеческих ресурсов». Это необходимо для того, чтобы точно оценить степень результативности, вовлечения работников в рабочий процесс, проанализировать качество выполненной ими работы, следовательно – рационально и справедливо принять решение относительно будущей мотивации работников, распределения вознаграждений, что будет способствовать повышению эффективности именно тех работников, которые полноценно выполняют поставленные перед ними задачи и нацелены на профессиональное развитие.

Последний этап процесса управления человеческими ресурсами – «высвобождение» – наименьшим образом влияет на реализацию стратегии организации, если прекращение трудовых правоотношений с работниками имеет закономерный (выход на пенсию) и предполагаемый характер, сопровождается сохранением правовых норм, защищенностью работников при их увольнении [9, 329].

Скорость и продолжительность прохождения каждой стадии жизненного цикла работником зависят как от личных качеств и профессиональных стремлений самого работника, так и от действия других факторов. На продолжительность каждой стадии жизненного цикла работника в определенной организации влияют факторы как внутренней, так и внешней среды. К составу наиболее влиятельных факторов внутреннего воздействия следует отнести объем и интенсивность инвестирования в развитие человеческого капитала.

Рассматриваемая последовательность этапов жизненного цикла работника является характерной для его деятельности в условиях конкретной организации и имеет циклический характер. При переходе в другую организацию начинается новый жизненный цикл, первой стадией которого обязательно является адаптация.

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования, отметим, что HR-стратегия развития персонала в организации является одним из ключевых элементов, поскольку позволяет создать

эффективную команду профессионалов, готовых к решению сложных задач и достижению поставленных целей. Помимо этого, HR-стратегия развития персонала должна стать частью общей стратегии организации и основываться на ее целях и задачах.

Литература

1. Верейкина В.Н., Рева А.Ф. Макроуровневая стимуляция механизма управления персоналом в реализации стратегии устойчивого экономического развития организации // StudNet. 2021. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/makrourovnevaya-stimulyatsiya-mehanizma-upravleniya-personalom-v-realizatsii-strategii-ustoychivogo-ekonomicheskogo-razvitiya>
2. Галимова А.Ш., Мухаметшина Г.Р. Бизнес-технологии в HR в условиях цифровой трансформации экономики: монография. Уфимский университет науки и технологий. Уфа: РИЦ УУНиТ, 2023. 132 с. ISBN: 978-5-7477-5732-5.
3. Линцов А. Определение общего направления развития организации // Экономика и социум. 2021. № 11-2. С. 88–93.
4. Мухаметшина Г.Р., Кудашев А.А. Развитие персонала в условиях неопределенности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 2. С. 42–47. DOI: 10.34773/EU.2023.2.8.
5. Николаев М.В. Разработка стратегии управления персоналом в организациях // Экономика и социум. 2020. № 11 (78). С. 1016–1035.
6. Николаев М.В. Стратегия как инструмент эффективного развития персонала в организациях // Экономика и социум. 2020. №11 (78). С. 1036–1060.
7. Тарасенко В.В. Управление карьерой управленческого персонала образовательной организации: современные проблемы и возможные решения // Вестник университета. 2019. № 9. С. 26–32. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-9-26-32.
8. Федоров А.М., Хэ Ф. Стратегии развития персонала крупных организаций // Наука, техника и образование. 2020. № 6 (70). С. 63–67.
9. Яшкова Е.В., Лаврентьев В.А., Жбаков Е.Б. Рациональное использование трудового потенциала как фактора стратегического развития организации // Проблемы современного педагогического образования: сборник науч. трудов. Ялта: РИО ГПА, 2020. Вып. 66. Ч. 3. С. 329–333.