

УДК 338 DOI: 10.14451/1.221.514

Основные этапы формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами

© 2023 Данская Анастасия Владимировна

Аспирант кафедры маркетинга, менеджмента и внешнеэкономической деятельности И. О. Герчиковой. Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации. Россия, Москва.
E-mail: danskayaanastasia@gmail.com

Ключевые слова: бизнес-стратегия, нематериальные активы, управление человеческими ресурсами, стратегический менеджмент, конкурентоспособность, мотивация персонала.

Целью данной статьи является рассмотрение процесса формирования системы управления персоналом и определение роли HR-службы в общей структуре компании, как стратегического агента в реализации общей бизнес-стратегии. В работе рассматриваются теоретические аспекты формирования человеческих ресурсов, как основного стратегического нематериального актива компании и необходимости интеграции стратегии HR в общую стратегию компании, ввиду перехода экономики к новому типу развития. Проведенное исследование бизнес-процессов выявляет факторы, влияющие на этапы формирования функциональной стратегии управления человеческими ресурсами в условиях расширения бизнес-функционала (SHMR); а также уточняет декомбинацию необходимых к проведению мероприятий на каждом этапе реализации системы стратегического управления человеческими ресурсами. Выявлены преимущества построения «карт» показателей, также даны рекомендации по продолжению исследований стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в компании.

Впервые термин «человеческие ресурсы» (англ. – *human resources*, от фр. *ressorce* – резервы, запасы) упоминается в серии из восьми лекций, проведённых представителем административной (классической) школы менеджмента Ч. И. Барнардом в ноябре–декабре 1937 года в Бостоне [7]. Что касается последующих исследований, то в рамках школы «человеческих отношений» получили распространение: концепции лидерства и конструктивного конфликта М. П. Фоллект (1949 г.) [6] теории мотивации

А. Маслоу (1943 г.) [11]; стили руководства Д. МакГрегора (1960 г.) [15] и теории Э. Мэйо [14] об организации эффективной трудовой деятельности (1949 г.). Результатами развития теории послужило смещение вектора работодателей, который был направлен только на повышение результативности организации производства и её управления; на организацию и управление внутрифирменными процессами, связанными с поведением сотрудников.

Новый взгляд на «человеческие ресурсы» был представлен во второй половине XX в. В 1979 г. Т. Шульц и в 1992 г. Б. Беккер [8] получили Нобелевские премии за вклад в развитие наук по управлению человеческими ресурсами. Учёными была предложена теория человеческого капитала [2], которая утверждала положение о необходимости преобразования «структуры» управления трудом и персоналом, ввиду перехода экономики к новому типу развития в виде глобализации экономических систем и обострения рыночной конкуренции [1; 9].

Также стоит отметить, что усложнение систем управления в новых экономических условиях способствовало смещению вектора управления на учёт стратегических аспектов УЧР. SHRM (Strategic Human Resources Management) или стратегическое управление человеческими ресурсами предполагает интеграцию всех направлений управленческой деятельности в области трудовых ресурсов (персонал компании, корпоративное управление, процедуры выработки стратегии) и становится элементом общей бизнес-стратегии фирмы (миссия, цели) [5].

Основываясь на специальном отчёте *Deloitte* [6], прослеживается тенденция к налаживанию отношений «работодатель–работник» в условиях повышенной неопределённости и изменения концепции бизнеса «потребления» в сторону социально ответственного.

Иными словами, SHRM предпринимает попытки интегрировать бизнес-стратегию организации с конечными результатами ее деятельности через функцию управления человеческими ресурсами, по средствам открытия новых направлений повышения производительности рабочей силы и тем самым обеспечение конкурентоспособности компании.

Процесс формирования стратегических ресурсов компании.

В современной экономической среде до сих пор ведутся дискуссии относительно SHRM (Strategic Human Resources Management) или способа объединения стратегий УЧР

(управления человеческими ресурсами) с бизнес-стратегией. Другими словами, прежде чем заниматься разработкой кадровой политики (УЧР), необходимо первостепенно определить их стратегическое направление развития в разрезе общей стратегии бизнеса.

Согласно Р. Мэсси, американскому учёному и лауреату Пулитцеровской премии, Стратегия УЧР является вспомогательным инструментом в процессе реализации бизнес-целей по средствам определения общих направлений и целей по приоритетным областям УЧР [13].

Наравне с подходом Р. Мэсси к определению стратегии управления персоналом можно выделить подход Р. Ричардсона и М.Томсона. Учёные расширили понимание в области формирования стратегии УЧР и определили два важнейших элемента, для ее эффективного осуществления: стратегические цели (желаемый конечный результат) и план действий (декомбинация мероприятий по достижению поставленных целей) [16].

При формировании общей бизнес-стратегии руководство компании ориентируется на внешние факторы, анализ которых позволяет начать процесс разработки функциональной стратегии УЧР. Согласно работам П. Боксала и Дж. Персела [10], к таким факторам внешней среды относятся: экономические и социально-политические.

Внешние факторы влияния на стратегический аспект УЧР [5; 7; 8]:

- Экономические
 1. Высококонкурентная среда;
 2. Организационная структура производства компании (технологические особенности);
 3. Стадия жизненного цикла организации;
 4. Общие условия рынка труда;
 5. Финансовые аспекты поддержки бизнеса.
- Социально-политические
 1. Трудовое законодательство и нормы морали;
 2. Система образования (основное и дополнительное);

3. Профессиональная подготовка, навыки, компетенции;
4. Политика профсоюзов;
5. Общепринятые стандарты ведения управленческой деятельности.

Одной из основных и популярных работ по разработке и формированию кадровой стратегии компании является «Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность», написанная тремя специалистами в области HR (Human Resources) и бизнес-стратегий: Брайаном И. Беккером, Марком А. Хьюзлидом и Дэйвом Ульрихом [5].

Модель управления человеческими ресурсами [8]:

1. Идентификация стратегических целей и формулировка стратегии человеческих ресурсов.
2. Разработка обоснования стратегии для отдела HR.
3. Разработка стратегической «карты» показателей (ожидаемые материальные и нематериальные результаты).
4. Определение роли HR-службы в реализации «карты» стратегии;
5. Проведение контрольно-ревизионных мероприятий по согласованию: HR-функций, HR-системе и стратегическому поведению сотрудников.
6. Разработка системы метрик по оценке результатов HR.
7. Принятие управленческих решений на основе результатов измерений
8. Периодическая оценка мер HR на соответствие с целевыми показателями стратегической «карты» бизнеса.

Согласно вышеприведенной модели первостепенной задачей руководства на пути формирования эффективного процесса УЧР компании является формулирование четкой, лаконичной и не двусмысленной бизнес-стратегии, которая ясна и понятна персоналу компании. Избегание такого важного элемента (шага) приводит к невозможности определения степени

успешности бизнеса. Система показателей HR (человеческих ресурсов) сопоставляет бизнес-стратегию с результатами и целями HR, чтобы обеспечить статистическую основу, по которой можно оценить эффективность работы HR и его вклад в реализацию общей стратегии компании.

Таким образом, система показателей HR является инструментом управления, который позволяет предприятию:

1. Управлять персоналом как стратегическим активом и источником конкурентного преимущества.
2. Количественно продемонстрировать вклад HR в финансовые результаты и итоговую прибыльность компании.
3. Создавать и измерять степень соответствия между стратегией бизнеса и его HR-архитектурой.

При эффективном использовании карты показателей HR увязывают работу сотрудников со стратегией компании. Система показателей HR также позволяет HR выстраивать HR-архитектуру, которая управляется измерениями и является систематической.

После того, как фирма определилась и сформировала бизнес-стратегию, HR-специалистам необходимо уметь построить убедительное деловое обоснование того, почему и как HR может поддержать эту стратегию. Главной темой этого бизнес-проекта должна быть реализация стратегии фирмы, а также вклад HR в реализацию стратегии:

- Создание ценности за счёт подбора соответствующих стратегической цели квалифицированных кадров.
- Контроль затрат фирмы, повышающий её операционную эффективность.

Успешная реализация стратегии УЧР всегда требует хорошего стратегического фокуса, который, в свою очередь, зависит от трех ключевых факторов:

- Эффективная система управления знаниями.

- Выравнивание архитектуры управления персоналом.
- Сбалансированная система оценки эффективности.

Третьим этапом является выстраивание стратегической карты или «цепочки ценностей». «Карты» упрощают процесс реализации кадровой политики за счёт донесения до менеджеров высшего и среднего звена, какие организационные процессы и возможности определяют производительность и создают стоимость организации. Чтобы объяснить данные процессы более грамотно, руководство подготавливает показатели:

- Показатели, определяющие производительность (leading, ведущие) или измеряющие результаты (lagging, отстающие) [17].
- Показатели количественные (материальные) и не поддающиеся количественной оценке (нематериальные).

В идеале, в карте стратегии должно быть подробно описано, как HR и руководители линейного менеджмента управления персоналом работают в рамках единого партнерства для создания конечной ценности в компании. В частности, карта стратегии должна описывать, как шесть основных компетенций HR интегрированы и измеряются. Этими компетенциями HR являются:

1. Знание структуры бизнеса.
2. Предоставление услуг в области человеческих ресурсов.
3. Управление культурой.
4. Ведение управленческой деятельности в условиях изменения.
5. Личный авторитет управленца.
6. Стратегическое управление эффективностью работы персонала.
7. По мнению исследователей, чем чётче будет выстроена карта стратегии, тем выше будет вероятность успеха в её реализации.

На четвёртом этапе менеджеры определяют стратегические возможности трудовых ресурсов по стратегической карте. Как показано на

Рис. 1, в рамках проводимых исследований менеджеры устанавливают факторы производительности трудовых ресурсов, а также подбирают и применяют оптимальные меры по стимулированию трудовой деятельности для работников (финансовые выплаты, предоставление возможности продвижения по карьерной лестнице). Осуществление процесса происходит с применением аналитического метода оценки краткосрочных и долгосрочных выгод, состоящего из трёх «шагов»: определение общих потенциальных затрат; определение вероятных выгод; расчёт окупаемости инвестиций.

Пятый этап процесса представляет собой согласование «архитектуры» HR с результатами деятельности HR. Включает в себя: определение функций HR, выстраивание системы HR; стратегическое поведение сотрудников. Специалистами осуществляется разработка модели компетенций и программа развития практик УЧР (показатели производительности) с целью получения требуемых результатов, направленных на реализацию общей бизнес-стратегии. В рамках программы мероприятий, менеджерам необходимо найти внутреннее согласование трёх компонентов HR-архитектуры (Рис. 1) и внешнего согласования со всеми другими элементами, задействованными в цепочке создания стоимости.

Как отмечают авторы работы: «Многие фирмы, не всегда знают о последствиях принятия инвестиционных решений, касающихся управления человеческих ресурсов. Наиболее эффективный известный нам способ изменить исчисление — это разработать систему измерений, предназначенную для увязки людей, стратегии и производительности» [5].

На предпоследнем этапе процесса выработки стратегии осуществляется разработка системы стратегического измерения HR: система показателей оценки результативности HR и производство измерения результатов (материальных и нематериальных).

Выделяется ряд преимуществ построения и поддержания грамотной системы показателей HR

Ориентированность компании на приведение кадровой политики в отношении персонала в стратегическое соответствие

Стратегические возможности трудовых ресурсов

Основной движущий фактор стратегической эффективности бизнеса

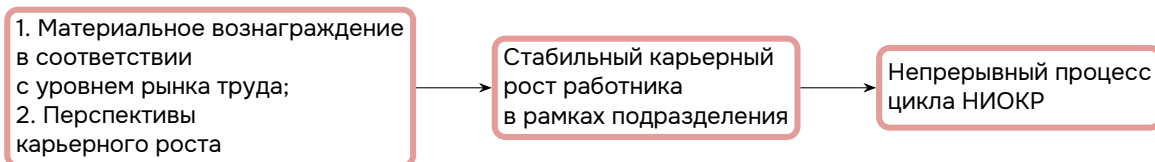


Рис. 1. Связь стратегического подхода к трудовым ресурсам и основных кадровых функций [8].

в компании:

1. Чёткое разграничение результатов работы HR-людей от результатов работы HR-систем (искусственного интеллекта).
2. Система показателей дает возможность менеджерам по персоналу контролировать затраты и создавать ценности.
3. Система позволяет измерять основные показатели фирмы.
4. Разъясняет вклад HR в прибыльность.
5. Это позволяет HR-специалистам принимать наиболее эффективные управленческие решения. Используя карту показателей HR, менеджеры по персоналу могут точно оценить степень влияния кадровые решения на реализацию стратегии компании.
6. Она поощряет гибкость и учитывает постоянные изменения.

Стоит добавить, что система показателей HR способствует расширению видения и мышления сотрудников компании и внешних участников фирменных отношений, что позволяет видеть «общую картину» и даёт возможность компании позиционировать себя в разных направлениях её деятельности.

Заключительным этапом формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами, по мнению Б. Беккера и соавторов [8], является осуществление управления HR посредством измерений. Иными словами, это внедрение системы управления человеческими ресурсами на основе количественной оценки.

Отмечается, что внедрение системы показателей HR не является одноразовым мероприятием, а представляет собой инструмент отслеживания и оценки менеджерами вносимого ими вклада в результаты деятельности компании на постоянной основе и периодически внесения коррективов, направленных на обеспечение соответствия HR-архитектуры и темпов развития бизнеса. Архитектура HR остается согласованной с развивающейся бизнес-стратегией фирмы.

Современные исследователи в области SHRM отмечают, что данный подход включает интеграцию всех направлений HRM в процесс общего корпоративного планирования и процедуры выработки стратегии компании и характеризуется активностью, постоянным стремлением открыть новые направления более производительного использования рабочей силы, тем самым обеспечивая компании конкурентоспособность. На практике декларирование принятия стратегического подхода к HRM могло бы включать следующие шаги [3]:

- На начальном этапе формулирования миссии, необходимо провести обобщение всех направлений политики компании в области управления человеческими ресурсами;
- Стоит определить индивидуальные результаты, которые получает работник в ходе реализации каждого из направлений деятельности компании или её новых проектов;
- Необходимо учитывать HR-архитектуру организационной структуры, так как она должна быть комфортной и удовлетворять потребности

сти работников, а не подавлять их;

- Рекомендуются ввести в совет директоров руководителя департамента HR, что позволит учитывать направления развития человеческих ресурсов как одного из основных составляющих элементов общей стратегии бизнеса.

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами и выстраивание эффективной системы показателей результативности (карт бизнеса), в условиях ужесточения рыночной конкуренции, позволяет менеджерам компаний находить новые способы по привлечению инвесторов (финансовая устойчивость); расширять способы привлечения квалифицированных кадров и наилучшим образом использовать их способности (командная работа специалистов из разных подразделений в рамках проекта); повышать заинтересованность работников в инновационной деятельности (НИОКР, «кружки качества»). Наличие общей стратегии бизнеса определяет систему ценностей компании, которую поддерживают как руководство, так и рядовые сотрудники; тем самым способствуя формированию долгосрочных планов и стратегий. Система управления персоналом будет иметь движущие силы производительности, меры (ведущие и от-

стающие) и предпочтительные результаты.

В рамках общей стратегии бизнеса формируется общая функциональная система управления персоналом организации с назначением HR-службы ответственным за проведение мероприятий по её реализации. Необходимо включить и прописать более чёткую программу мероприятий по достижению «карт» показателей: планирование потребностей в персонале с учётом существующего кадрового состава; привлечение, отбор и оценка персонала; выстраивание и организация работ; политика заработной платы и социальных услуг; повышение квалификации или переподготовка персонала; Система продвижения по службе и высвобождение персонала.

Грамотно выстроенный процесс эффективного УЧР позволяет учесть все особенности корпоративной структуры компании и открыть новые возможности для повышения эффективности работников (накопление полезного человеческого капитала, интеллектуального капитала), тем самым обеспечить достижение основных целей и задач бизнеса, повысить конкурентоспособности и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Беккер Г. С. Теория распределения времени // Вехи экономической жизни. Рынки факторов производства. Т.3 / под ред. В. М. Гальперина. — СПб. : Экономическая школа, 2000.
2. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. — М. : ГУ ВШЭ, 2003. — 672 с.
3. Дементьева А. Г., Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учебник. — М. : Аспект Пресс, 2015. — 15 с.
4. Капелюшников Р. И. Концепция человеческого капитала // Критика современной буржуазной политэкономии. — М. : Наука, 1977. — 582 с.
5. Кучеров Д. Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. — 2014. — Вып. 1. — С. 98–116.
6. Социально ответственный бизнес в новой реальности: от стратегии выживания к процветанию / Deloitte. — 2021.
7. Barnard C. Organization and Management: Selected Papers. — Cambridge, MA : Harvard University Press, 1938.
8. Becker B., Huselid M., Ulrich D. The HR scorecard: Linking People, Strategy and Performance. — Boston, MA : Harvard Business School Press, 2001.
9. Becker G. S. Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. — 3rd ed. — Chicago : The University of Chicago Press, 1993.
10. Boxall P., Purcell J. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going // International Journal of Management Reviews. — 2000. — Vol. 2, no. 2. — P. 183–203.
11. Henry C., Metcalf L. Urwick Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. — L. Urwick, Routledge, 2004. — 324 p.
12. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. — Simon, Schuster, 2013. — 34 p.
13. Massey R. Taking a Strategic Approach to Human Resource Management // Health Manpower Management. — 1994. — Vol. 20, no. 5. — P. 27–30.
14. Mayo G. E. The Human Problems of an Industrial Civilization. — Boston : Harvard University Press, 1946.

15. *McGregor D.* Leadership and motivation : essays of Douglas McGregor. — Cambridge, Massachusetts : M.I.T. Press, 2018.
16. *Richardson R., Thompson M.* The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review. — London : Institute of Personnel, Development, 1999.
17. *Watts S.* Leading vs Lagging Indicators: What's The Difference? / BMC blogs. — 2019.