

*Родионова Т.Г., к.э.н., доцент  
кафедры экономики и управления в АПК  
Вологодская ГМХА им. Н.В. Верещагина*

*Россия, г. Вологда*

*Горяинова Т.П., к.э.н., ст. преподаватель*

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет*

*Россия, г. Санкт-Петербург*

## **ВЛИЯНИЕ ВЫБОРА HR-СТРАТЕГИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** основой публикации является анализ основных видов HR-стратегий в работе с персоналом: потребительской, партнерской и идентификационной. Описаны условия выбора принципов реализации кадровой политики, пути их развития, основные достоинства и недостатки. Проведенный опрос респондентов позволил сделать выводы о важности практической работы по внедрению HR-стратегии как условия для повышения эффективности деятельности организации. Разработаны рекомендации для выбора и реализации партнерской стратегии управления персоналом.*

***Ключевые слова:** HR-стратегии, потребительская, партнерская и идентификационная стратегии в работе с персоналом, опрос о выборе HR-стратегии, рекомендации для практической реализации стратегии управления персоналом.*

***Annotation:** the basis of the publication is the analysis of the main types of HR strategies in working with personnel: consumer, partner and identification. The conditions for choosing the principles of personnel policy implementation, the ways of their development, the main advantages and disadvantages are described. The*

*survey of respondents made it possible to draw conclusions about the importance of practical work on the implementation of HR strategy as a condition for improving the efficiency of the organization's activities. Recommendations have been developed for the selection and implementation of a partner HR management strategy.*

**Keywords:** *HR strategies, consumer, partner and identification strategies in working with personnel, survey on the choice of HR strategy, recommendations for the practical implementation of HR management strategy.*

В условиях современного социально-экономического развития, под влиянием санкций и ограничений, руководство организаций особенно тщательно продумывает и осуществляет свою деятельность по производству товаров или предоставлению услуг. Но не менее важен и выбор стратегии развития персонала - одного из ключевых ресурсов компании. Причем глобальные тенденции, фиксирующиеся в мировой бизнес-среде, делают акцент даже не на человеческих ресурсах, а на человеческом капитале. Условием качественной работы организации является не просто перевод расходов на персонал с уровня затрат, на уровень инвестиций, а выработка маркетингового подхода к персоналу как ресурсу. Для организаций необходима продуманная, долгосрочная стратегия кадровой политики - HR-стратегия.

Выбор различных стратегий в управлении персоналом может служить основой для выбора ориентиров в развитии организации в зависимости от экономической ситуации в стране и в мире. Санкции, экономическое и политическое давление западных стран на Россию придают проблеме HR-стратегии особую актуальность.

Современная стратегия управления персоналом (HR-стратегия) - это приоритетное направление формирования конкурентоспособного, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего

достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Она предполагает определенную систему методов и средств управления персоналом, применяемых в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики. По мнению исследователя А.А. Тарабанько HR-стратегия имеет долгосрочный характер, так как профессионализм кадров формируется постепенно, а со временем его качество повышается. Кроме того, работа организации, ее кадровая политика выстраивается с учетом факторов внешней и внутренней среды, предполагает корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления[1].

Выбор HR-стратегии, по мнению Л.Е. Басовского, осуществляется или в начале жизненного пути организации, или в процессе осознания необходимости повышения качества кадровой работы с учетом нескольких правил. Первым правилом должно стать определение особенностей и перспектив организации. Например, для молодой, недавно созданной организации важен поиск новых сотрудников, при этом следует учитывать их перспективность, возможность обучения, наличие творческих идей и стремление работать в команде. Следующим шагом должно стать формирование системы ценностей компании, корпоративной культуры, которая будет понятна и принята сотрудниками. Далее необходимо спланировать и целенаправленно осуществлять кадровую работу, в которой будут учтены возможности для адаптации новых сотрудников, их мотивации, карьерного роста. Учитывая вышеназванные условия, происходит выбор стратегии управления кадрами[2].

В литературе определены три вида HR-стратегии. Рассмотрим особенности каждого из них, преимущества, недостатки и возможности практического применения.

Первый вид - потребительская стратегия. Эта стратегия похожа на своеобразный часовой механизм, где все элементы работают слаженно, четко, но без творчества и саморазвития. В организации, выстраивающая работу с персоналом на ее основе, как правило, трудятся исполнительные работники, но не проявляющие инициативность, так как все производственные процессы четко определены. У компании и работников отсутствуют общие цели и ценности, но имеются взаимные интересы. Создается своеобразный баланс сил, при котором четко определены права и обязанности сторон трудовых отношений, но без возможности их развития и повышения мотивации труда [3].

Организация максимально использует трудовой потенциал, не стремясь внедрять инновации в производственный процесс. Работники при этом удовлетворяют свои материальные потребности, но без творчества и креативности. Система мотивации персонала в основном выстраивается на предоставлении вознаграждения, зависит от занимаемой должности. Недостаточно используются методы нематериального стимулирования, возможности переобучения и т.д. Может наблюдаться высокая текучесть персонала из-за неудовлетворенности сотрудников их работой, но сохраняется основной состав кадров преимущественно пенсионного и предпенсионного возраста

Реализация этой стратегии приводит не к развитию, а к утрате компанией конкурентных преимуществ. Постепенно происходит старение кадров, работа организации становится рутинной. Однако, выбор данной стратегии возможен в условиях, когда производственный процесс связан с конвейерными технологиями производства, где существует четкий функционал работников. Но и тогда важно помнить о развитии работников, их мотивации, поддержании интереса к работе, саморазвитию. Представляется, что данная стратегия наименее применимая в современных системах управления [4].

Второй вид HR-стратегии – партнерская. Организация и персонал связаны партнерскими отношениями с согласованными целями и ценностями. Руководители выстраивают направления кадровой работы, когда каждый сотрудник проходит адаптацию, он ознакомлен с возможностями карьерного роста и четко понимает, что это будет зависеть от его способностей, мотивированности, возможного переобучения. Кадровая политика отличается избирательностью. Персонал задействован в работе организации, ему предоставлена определенная свобода действий, есть возможность проявлять инициативу, деловая активность ориентирована на достижение целей саморазвития. Осуществляется поддержка сотрудников с учетом их потенциала и вклада в работу организации. Каждое достижение имеет своего автора; а достижения отдельного работника есть достижения всей организации [5].

Наблюдаются ситуации, когда с одной стороны, сотрудник перестает соответствовать возрастающим требованиям; с другой стороны, потенциал сотрудника больше, чем предлагаемая должность и содержание деятельности. Конкурентные преимущества, указанные работе исследователя О.А. Володиной, связываются с увеличением управляемости, появляется основа для реализации бизнес-планов, увеличивается численность квалифицированных работников, их уверенностью в своем будущем, освоение ими передовых предложений и технологий. Негативным моментом является то, что в условиях кризиса организация с партнёрской HR-стратегией не всегда может обеспечить финансовую поддержку инициатив, и работники могут задумываться о том, что их недооценивают. Это приводит к возможному увольнению и поиску новых сотрудников.

У организации есть возможность привлекать к работе молодых специалистов, однако это не гарантирует, что новый работник, получив опыт, не покинет организацию. Это окажет влияние на стабильные показатели работы компании. Выбор данной стратегии должен быть основан на

повышении мотивации работников, командообразовании и создании кадрового резерва [6].

Третий вид стратегии - идентификационная стратегия. Отношения в организации при ее выборе строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала персонала является развитие компании, и наоборот - компания развивается, если наращивает свой потенциал каждый ее сотрудник. Персонал занимает активную жизненную позицию, проявляет креативность, максимальную инициативность в создании и реализации новых процессов и технологий, лояльность на уровне убеждений, проявляющаяся в самоидентификации с организацией.

Кадровая ситуация характеризуется стабильностью, текучесть персонала минимальная и связана с объективными факторами. Деловая оценка персонала проводится с целью развития профессионально важных качеств и на основе самооценки достижений. Повышение мотивации работников основано на принципе самомотивации, когда каждый нацелен на достижение высоких результатов и успеха, вознаграждение индивидуализировано и адекватно сверхнормативной активности сотрудников.

Конкурентные преимущества этой стратегии, по мнению А.В. Дайнеки, следующие: максимальная гибкость реагирования на условия окружающей среды, высокий уровень корпоративной ответственности, формирование рынка услуг и опережение потребительских запросов. В качестве сложностей следует назвать затраты на работу кадровых служб, привлечение специалистов, которые будут проводить мониторинги персонала, выстраивать работу по повышению самомотивации и командообразованию. В качестве недостатка можно выделить необходимость долговременной работы по созданию кадрового резерва [7].

Анализ видов HR-стратегий позволяет выявить особенности и условия их применения. Безусловно, выбор пути развития зависит от специфики работы организации, финансовых возможностей, кадрового состава.

Руководители должны иметь четкие представления о целях развития своей организации и ее долгосрочных перспективах развития.

В октябре 2022 г. в социальных сетях нами был проведен опрос, целью которого являлось изучение возможности практического выбора и реализации HR-стратегий. Респондентами стали 75 руководителей предприятий малого и среднего бизнеса Вологодской, Архангельской, Ярославской областей и 80 сотрудников организаций. Вводная часть анкеты содержала краткое пояснение об особенностях HR-стратегий. Полученные данные опроса позволили выявить, что представления о стратегии развития своей организации имеют лишь 77% респондентов (55% руководителей и 22% сотрудников). Это указывает на сложности в выборе долгосрочных целей развития бизнеса и важности получения дополнительных знаний для руководителей и сотрудников о современных тенденциях и принципах управления предприятиями.

Чаще всего респонденты определяли, что их организация развивается по типу партнерской стратегии (61%); 28% выбрали идентификационную и 11% - потребительские стратегии. Поясняя свой выбор, потребительский тип стратегии опрошиваемые связывали с целенаправленной кадровой работой на предприятии, реализацией наставничества и применением различных форм мотивации. По мнению респондентов, определивших идентификационный тип стратегии своей организации, их сотрудников объединяет принципы корпоративной культуры и возможности путей саморазвития с учетом жизненных принципов, стремления к карьерному росту или получению дополнительного материального поощрения. При определении потребительского типа стратегии опрошиваемые поясняли отсутствием возможностей переобучения, отсутствием инновационных методов работы, необходимостью четкого следования должностным обязанностям и высокому проценту увольнений сотрудников. Полученные данные ответов на завершающий вопрос анкеты позволили определить условия для выбора и

реализации HR-стратегий (см. рис.). Респонденты могли выбрать до 3-х вариантов ответа или предложить свой.

Для большинства опрошенных – 77% сотрудников и 68% руководителей – особую важность для эффективной работы организации имеет разработанная система мотивации. Она должна выстраиваться с учетом квалификации, стремлению персонала к переобучению и саморазвитию. В этой связи становится важной работа кадровой службы, которая осуществляет внедрение оценочных листов для работников, отслеживает и прогнозирует их карьерный рост. Данное подразделение контролирует работу, направленную на адаптацию новых сотрудников, формирует кадровый резерв.

Разработка и внедрение принципов корпоративной культуры более важны для руководителей (61%), чем для сотрудников (43%). Это объясняется тем, что в организациях недостаточно проводятся мероприятия, целью которых является объединение коллективов и формирование корпоративных интересов.



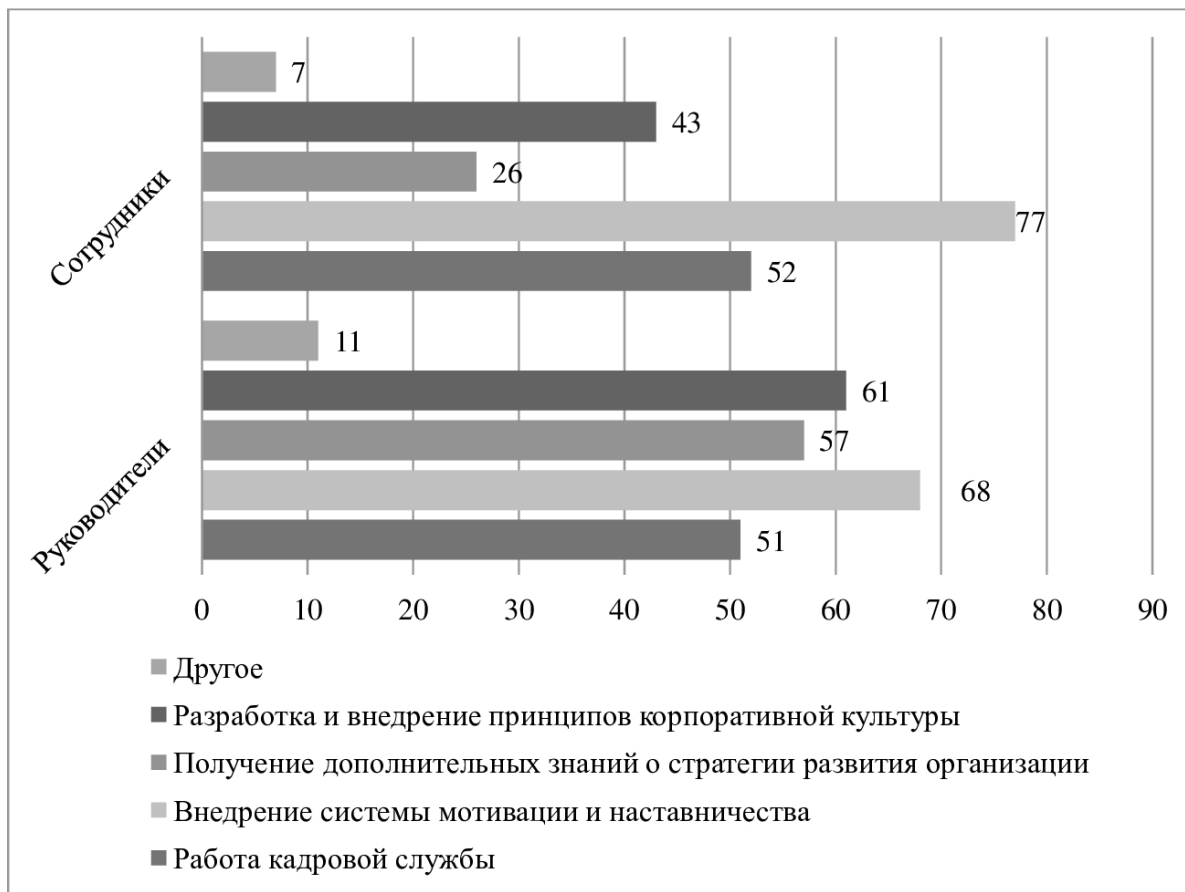


Рис 1. Условия для выбора и практической реализации HR-стратегии

Дополнительные знания о стратегии развития необходимы 26% сотрудников и 57% руководителей, что указывает на возможность организации тренингов, на которых могут быть практически освоены инновационные технологии в работе с персоналом. Категорию «другое» выбрали 18% респондентов (7% сотрудников и 11% руководителей). При выборе данного ответа наиболее часто звучали предложения о необходимости комплексной работы по выработке и реализации HR-стратегии с учетом специфики производства, жизненного цикла предприятия, его финансово-экономических показателей и др.

Проведенный опрос позволил сделать выводы о том, что руководители и сотрудники организаций имеют недостаточно четкие представления о стратегиях развития бизнеса. В связи с чем необходимо организовать

различные мероприятия, тренинги, мастер-классы, на которых заинтересованные лица смогут получить теоретические знания и отработать практические навыки по определению и путях реализации долгосрочных целях ведения успешного бизнеса.

Наиболее приемлемой, по мнению респондентов, представляется партнерский вид стратегии, но ее выбор необходимо выстраивать на основе систематической работой с персоналом, а именно: адаптация работника, наставничество, система мотивации, возможности карьерного роста. Следует помнить, что организация и персонал должны быть объединены общими интересами и мотивацией. Для организаций, где HR-стратегия практически реализуется, важно ее дальнейшее совершенствование с учетом влияния внешней и внутренней среды.

Во-первых, руководители и сотрудники, кадровая служба и различные подразделения должны иметь четкие представления о характере работы своего предприятия, долгосрочных целях развития. Система взаимодействия в современных организациях предполагает необходимость внедрения принципов корпоративной культуры, ответственности. Только осознание взаимной ответственности всех участников производственного процесса сделают бизнес эффективным и перспективным. Важно осознавать, что обновление знаний, изучение передового опыта, инновационных технологий необходимо не только для сотрудников, но и для руководителей.

Во-вторых, для развития системы расстановки персонала в организации необходимо разработать квалификационные требования на основные позиции сотрудников. В этом направлении следует использовать профильный метод. В основе метода лежит использование при оценке сотрудника каталога характеристик – списка тех требований, которые предъявляются к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом характеристик конкретного рабочего места. Каталог характеристик предоставляет возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на

конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически. Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

В качестве требований, которые необходимо учитывать при расстановке кадров, выделим важнейшие: инициативность, креативность, коммуникабельность, участие в программах переподготовки и стажировке, владение основами командообразования. Разработку оценочного листа целесообразно поручить менеджеру по персоналу, при опоре на должностную инструкцию и условия возможности профессиональной консультации с непосредственным исполнителем задания и руководителем. Вышеназванные требования должны быть дополнены в соответствии со спецификой работы организации.

В-третьих, чтобы эффективно осуществить расстановку кадров необходимо учитывать не только профессиональный уровень и качества вновь нанятых работников, но и уже работающего персонала. Возможно, грамотная расстановка уже работающего на фирме персонала, позволит избежать ухода сотрудников в будущем и более эффективную адаптацию новичков. При проведении расстановки сотрудников на предприятии следует проводить мониторинг и проверять верность существующей расстановки с периодичностью 1 раз в полгода, а также при возникновении вакантных мест на предприятии.

В-четвертых, в организации следует разработать положения о продвижении по службе. С каждым сотрудником необходимо заключать чёткий контракт, который будет стимулом для работ, соблюдая его человек «включает» ответственность, а без контракта нет ответственности. Контракт, может быть, как стандартным регламентом мотивации по всей компании, так

и индивидуальным договором. Сотрудники должны быть ознакомлены с возможностями карьерного роста и его условий.

В-пятых, руководству организации необходимо обратить внимание на систему обучения и переподготовки сотрудников. Важно, чтобы работники организации осознавали и стремились к повышению своей квалификации не под давлением руководства, а через собственную мотивацию. Это возможно сделать через дополнительное материальное стимулирование, но и через различные нематериальные формы поддержки, более длительное время отдыха, удобный график работы и т.д. Переподготовка сотрудников является важной основой для эффективности работы организации и карьеры работников.

Предложенные рекомендации позволят улучшить работу организации, расстановку кадров, что положительно окажет влияние на дальнейшее успешное процветание, расширение сферы предоставляемых услуг и повышению трудовой мотивации сотрудников и повысит эффективность деятельности организации в целом.

Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал как основу организации, позволяющую достигать поставленных целей используя различные технологии и методы работы с персоналом. Повышение мотивации, развитие корпоративной ответственности являются важными условиями для долгосрочных целевых ориентиров бизнеса. Руководитель, который нацелен на процветание организации, которой управляет, должен помнить и практически реализовывать стратегию управления персоналом. Это достаточно длительный процесс, но его значение очевидно - организация становится более устойчивой и восприимчивой к вызовам рынка. Выбор HR-стратегии в зависимости от специфики работы организации и перспектив развития оказывает влияние на эффективность ее деятельности.

#### **Библиографический список:**

1. Тарабанько А.А. Стратегия управления персоналом как часть стратегии управления предприятием// Форум молодых ученых. 2019. № 11 (39). С. 417-419.
2. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Москва: Инфра-М, 2018. 80 с.
3. Стратегия HR и её разработка.URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom> (дата обращения 28.10.2022).
4. Хайров А.Р. Стратегия управления персоналом в системе стратегического управления организации // Экономика и управление: современные тенденции. Сборник статей. Главный редактор Н.В. Морозова. Чебоксары, 2019. С. 99-101.
5. Ковтонюк А.В., Душко С.Р. Управление талантами как составляющая стратегии управления персоналом организации // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности. Сборник трудов международной научно-практической конференции. Симферополь, 2022. С. 320-322.
6. Володина О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: Учебное пособие. Москва: Academia, 2019. 446 с.
7. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник. Москва: Дашков и К°, 2020. 288 с.