

Сун Сянхуа

Санкт-Петербургский государственный

университет

St. Petersburg State University

Программа «Управление человеческими ресурсами»

Master program “Human resource management”

**ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**The impact of strategic human resource management on enterprise performance**

Аннотация: Стратегическое управление человеческими ресурсами это важная совокупность целей, принципов и методология управления персоналом, грамотная организация которой помогает эффективно управлять системой УЧР и организацией в целом. В статье отражена сложность расчета влияния стратегического УЧР и других практик УЧР на эффективность предприятия.

Abstract: Strategic human resource management is an important set of goals, principles and methodology of personnel management, the competent organization of which helps to effectively manage the HRM system and the organization as a whole. The article reflects the complexity of calculating the impact of strategic HRM and other HRM practices on the efficiency of an enterprise.

Ключевые слова: стратегическое управление человеческими ресурсами, стратегия учр, эффективность предприятия

Keywords: strategic human resource management, HR strategy, enterprise performance

Для эффективной работы системы управления человеческими ресурсами необходима хорошо продуманная стратегия развития. Стратегия управления человеческими ресурсами - совокупность целей, принципов и методологии

работы с персоналом компании, которая отражает элементы стратегии организации, кадровый потенциал и кадровую политику организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами объединяет множественные элементы системы управления человеческими ресурсами для лучшего стимулирования и оптимизации влияния на работников предприятия (в первую очередь, на трудовые и квалификационные качества), организуя при этом единое множество аспектов политики управления человеческими ресурсами, которое отвечает определенной целевой группе. В случае неэффективности хотя бы одного из элементов системы (к примеру, системы адаптации или обучения сотрудников), неэффективность этого элемента окажет влияние на систему УЧР в целом [5].

Стратегия управления человеческими ресурсами – это подсистема стратегического управления организацией, поэтому она формирует конкурентоспособный трудовой потенциал предприятия, подстраиваясь под изменения во внутренней и внешней среде организации. Несмотря на то что стратегия УЧР является подсистемой системы стратегического управления предприятием в целом, она отвечает за процесс формирования в организации конкурентоспособного трудового потенциала, учитывая происходящие и предстоящие изменения как внутренней, так и внешней среды [2].

В стратегию управления человеческими ресурсами входит:

- организация отношений трудовых ресурсов организации с рынком труда;
- политика использования трудовых ресурсов;
- применение стиля управления персоналом;
- организация необходимых условий труда и рабочего места;
- принципы и систему учета индивидуальных успехов работников;
- система оплаты труда сотрудников;
- система подготовки, переподготовки сотрудников, обучения и повышения квалификации;
- политика коммуникации.

При создании стратегии управления человеческими ресурсами нужно принимать во внимание возможность руководства объединять общую стратегию предприятия с поставленными целями и практиками по управлению человеческими ресурсами организации. Это позволяет скорректировать отбор и подбор персонала, продвижение, вопросы вознаграждения согласно потребностям бизнеса [4].

Вся система стратегического УЧР разделяется на две категории (подсистемы):

- планирование, разработка стратегии управления человеческими ресурсами;
- управление решением стратегических проблем, связанных с человеческими ресурсами в настоящее время [1].

Выделяется два подхода к характеристике стратегического управления человеческими ресурсами, использование которых влияет на эффективность сотрудников. Жесткий подход подразумевает, что сотрудники предприятия – это такой же фактор производства, как и оборудование, здания и станки. Он основан на количественных и стратегических аспектах управления количеством человеческих ресурсов. В то же время сотрудники – это человеческий капитал, обеспечивающий целевую прибыль, если предприятие вкладывает, то есть инвестирует в своих сотрудников. Поэтому появляется возможность в математическом виде рассмотреть взаимосвязь между затратами на развитие и обучение сотрудников, изменением условий труда сотрудников и выгодой от инвестиций. Все эти вложения в конечном итоге влияют на эффективность предприятия.

Гибкий подход к стратегическому УЧР больше ориентируется на отношения внутри отдела или между отделами, то есть на коммуникацию, стимулирование труда и мотивацию, а также лидерство. Он подразумевает, что сотрудник компании — это ценный актив, который влияет на прибыль компании путем создания конкурентоспособного товара, который создает конкурентное преимущество через приверженность к выполнению трудовых

обязанностей, через качественный труд и умение адаптироваться к новым условиям внешней и внутренней среды. Гибкий подход к стратегическому УЧР предполагает, что у сотрудников и менеджмента существуют единые интересы, то есть существует взаимозависимость и взаимосвязь их интересов. Данный подход не всегда получается воплотить, так как некоторые коллективы сначала готовы только к жесткому подходу, но в то же время он может быть и более привлекательным в плане продуктивности и мотивации сотрудников, что в конечном итоге сказывается на эффективности работника и предприятия в целом.

Данные подходы могут иметь и обратный эффект, отрицательно влияя на производительность и эффективность предприятия и работников. Например, жесткий подход может рассматриваться как холодное потребительское отношение к сотрудникам предприятия как к любым другим материальным факторам производства, а гибкий подход как введение работников в заблуждение, подмена понятий для слепого выполнения неких ценностей и корпоративной культуры организации и так далее. Но в то же время, многие предприятия на практике по управлению человеческими ресурсами используют оба этих метода, в зависимости от ситуации: сегодняшние конкурентные условия организаций предполагают окупаемость затрат на содержание сотрудников, тех издержек, которые неизбежны при организации обучения сотрудников, оплаты труда и организации условий труда. Менеджмент компании должен знать, что инвестиции в человеческий капитал превратятся в прибыль, что подразумевает необходимость использования количественных, измерительных методов управления [4].

Стратегическое УЧР является частью общей стратегии предприятия, а это значит, что критерием его эффективности выступает как минимум индивидуальная эффективность сотрудника — желательное для предприятия поведение и рабочие показатели (производительность и качество труда). Существует важность отдельного рассмотрения проблемы эффективности стратегического управления человеческими ресурсами. Во-первых, это

социально-гуманитарная эффективность, которая выражается в социальном, психологическом и экономическом благополучии сотрудников. Главные показатели социальной эффективности — удовлетворенность сотрудников оплатой труда, его содержанием и трудовым коллективом. При расчете этого эффекта применяются такие показатели: заработная плата в сочетании с социальными выплатами; текучесть кадров в компании; социальная напряженность в коллективе; интенсивность обучения и повышения квалификации работников; число рациональных идей, предложенных и выполненных сотрудником. Во-вторых, стоит рассматривать и экономическую эффективность стратегического управления человеческими ресурсами, которая рассматривается на индивидуальном и организационном уровнях. В целом для оценки эффективности стратегического УЧР применяют следующую формулу:  $EFF=EF/RC$ , где EF— величина полученного экономического эффекта; RC — величина ресурсов или затрат. Но стоит отметить, что этот расчет будет грубым, так как он не учитывает множество других факторов, оказывающих влияние [3].

Обратившись к работам различных ученых и исследователей влияния УЧР на эффективность предприятий, можно сделать вывод, что доказать, что стратегическое УЧР и прочие практики УЧР влияют на прибыль компании или на ее эффективность — очень сложно, так как существует большое количество иных факторов, влияющих на эти показатели и оказывающих большее влияние на конечную эффективность. Такое исследование было проведено иностранными учеными Wright P.W., Gardner T.M., Moynihan L.M., Allen M.R., в котором проанализированы другие работы, связывающие экономическую эффективность и УЧР [8]. Многие проанализированные работы оказались принадлежащими к одному из трех типов: 1) пост прогнозные, 2) анализирующие прошлое или 3) комбинацией двух первых типов. Выводы о том, что стратегическое УЧР является причиной эффективности предприятия, основывались на прошлых или текущих показателях эффективности предприятий (тип исследований 1 и 3), а в работах, анализирующих прошлое

(ретроспективных), респонденты отмечали практики УЧР, которые предшествовали периоду оценки эффективности. И только некоторые работы оказались в другой категории — предиктивных: практики, которые выявили в определенный момент времени, сопоставили с показателями эффективности будущих периодов — год, два или три спустя [6].

При огромном количестве проведенных исследований в международном научном сообществе до сих пор нет четкой точки зрения о том, являются ли практики УЧР, и стратегической УЧР в том числе «универсальными» или «контекстуальными» с позиции их влияния на эффективность и какие из них наиболее обоснованно можно включать в «высоко результативную систему управления персоналом».

Кроме того, можно сформулировать несколько выводов по влиянию стратегического УЧР на эффективность предприятия, основываясь на работах китайских ученых Si S., Li Y [7].

Вывод 1. Наличие грамотно организованной системы стратегического управления человеческими ресурсами положительным образом связано с удовлетворенностью сотрудников и их оценками собственной роли в организации и негативным образом — с их стремлениями уволиться из компании.

Вывод 2. Наличие грамотно организованной системы стратегического управления человеческими ресурсами отрицательным образом связано с текучестью кадров.

Вывод 3. Наличие грамотно организованной системы стратегического управления человеческими ресурсами положительно влияет на субъективные показатели экономической эффективности предприятий.

Вывод 4. Наличие грамотно организованной системы стратегического управления человеческими ресурсами оказывает положительное влияние на финансовые показатели деятельности предприятий в последующих периодах, но влияние на эффективность и финансовые показатели сложно просчитать в связи с тем, что существуют более весомые факторы.

### Список использованных источников:

1. Антонов А. А. Повышение эффективности управления персоналом на предприятии, Екатеринбург, 2017.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2011, с. 196.
3. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 272 с.
4. Лапшова О.А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования . — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с.
5. Тебекин Л. В. Управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2013.
6. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ребров А.В. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? / Российский журнал менеджмента 39 Том 12, № 1, 2014. С.39–68
7. Si S., Li Y. Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator. *International Journal of Human Resource Management* 23 (8): 1705–1716. 2012.
8. Wright P.W., Gardner T.M., Moynihan L.M., Allen M.R. The Relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology* 58 (2): 409–446. 2005.