

Абделрахман Н.Х. Муса

магистрант

Научный руководитель

Хайруллина Альбина Джавдатовна

канд. экон. наук, доцент

Институт управления, экономики и финансов

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

г. Казань, Республика Татарстан

МЕСТО И РОЛЬ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

***Аннотация:** в статье рассматривается роль развития человеческих ресурсов в системе стратегического управления трудовыми ресурсами. Показано, что развитие компетенций, знаний и трудового потенциала работников выступает важным условием повышения эффективности организации и формирования ее конкурентных преимуществ в современных условиях.*

***Ключевые слова:** человеческие ресурсы, стратегическое управление, развитие персонала, человеческий капитал, компетенции, трудовой потенциал.*

Непрерывные процессы глобализации, приводящие к усилению свободы движения товаров, услуг и капитала (включая рабочую силу), интенсификации конкуренции и постоянно меняющейся, турбулентной среде, а также расширение экономики, основанной на знаниях, создают новые условия для функционирования бизнеса и реализации его стратегий и задач. Они также предъявляют новые требования к управлению трудовыми ресурсами как важному инструменту, способствующему достижению текущих и долгосрочных целей бизнеса и повышению его конкурентоспособности. Именно люди, обладающие присущим им потенциалом, составляют уникальный и наиболее трудно поддающийся имитации ресурс организации.

Управление человеческими ресурсами – это «стратегический и последовательный подход к управлению наиболее ценными активами организации – людьми, которые индивидуально и коллективно способствуют достижению ее целей» [2, с. 56]. Стремление придать функции управления человеческими ресурсами, выполняемой в организации, долгосрочный характер и включить ее в процесс стратегического управления является отличительной чертой стратегического управления человеческими ресурсами.

Его специфические особенности заключаются в следующих аспектах [3, с. 41]:

- стратегическая ориентация;
- интеграция стратегии организации и стратегии управления персоналом;
- согласованность – интегрированная политика в области управления персоналом;
- отношение к людям как к основному конкурентному преимуществу, базовому активу;
- отношение к людям как к капиталу – необходимость инвестировать в людей и развивать их потенциал;
- корпоративная культура – сильная культура, основанная на определении миссии, философии и видения;
- монолитные отношения с сотрудниками – человеческие ресурсы как единый набор общих ценностей, целей и ожиданий (противоположность плюралистическому подходу – интересы сотрудников не всегда совпадают с интересами работодателей);
- децентрализация функции управления персоналом путем делегирования полномочий линейным менеджерам.

Эта концепция управления человеческими ресурсами в конечном итоге ориентирована на достижение системных целей (рисунок 1). Учитывая стратегический аспект управления человеческими ресурсами, ключевой непосредственной целью является развитие трудового потенциала.

Роль человека как ускорителя прогресса в организациях обусловлена не столько его способностью использовать существующие решения, сколько, прежде всего, его способностью внедрять и создавать новые. Эта способность развивается посредством инвестиций в развитие.



Рисунок 1. Цели стратегического управления персоналом

Развитие человеческих ресурсов в организации понимается как совокупность инициатив, направленных на обогащение знаний, развитие навыков и способностей, формирование отношения, поведения и мотивации, а также улучшение физического и психического благополучия сотрудников. Эти инициативы в конечном итоге приводят к повышению эффективности организации и увеличению рыночной стоимости трудовых ресурсов.

Развитие – это создание организацией условий для формирования и совершенствования человеческого капитала (совокупности знаний, навыков, инноваций и способностей) для достижения своих целей и в ответ на потребности и стремления сотрудников [6, с. 25]. Наконец, это деятельность, направленная на повышение уровня компетенций, понимаемых как совокупность атрибутов и процессов (поведения), которые их выражают, формирующие положение человека в организации и определяющие его эффективность в течение различных периодов времени. Эти виды деятельности относятся к областям профессионального обучения и развития, перемещения сотрудников внутри организации, интегрированных индивидуальных и организационных планов карьерного роста, а также структурирования работы (целенаправленного формирования содержания и условий работы на данной должности/группе должностей).

Само понятие компетенции в литературе не имеет четкого понимания. Его интерпретацию можно разделить на поведенческий, праксеологический и атрибутивно-процессный подходы. Первый акцентирует внимание на поведенческих характеристиках индивидов с различной степенью эффективности, в то время как второй акцентирует внимание на способности и эффективности использования своих квалификаций. Представленный в данном исследовании подход, основанный на анализе атрибутов, также согласуется с пониманием компетенций, предложенным И. А. Черняковой и К. В. Нагапетян, которые определяют их как «потенциал, заложенный в человеке, который приводит к поведению, способствующему выполнению требований данной работы в рамках организационной среды, что, в свою очередь, приводит к желаемым результатам» [5, с. 16].

В практике управления трудовыми ресурсами встречаются различные подходы к их развитию. Они вытекают из стратегии организации и ее кадровой стратегии. Наступательные стратегии применяются в динамично развивающихся компаниях, которые требуют от своих сотрудников поддержки этого развития (креативность, инновации и высокая толерантность к риску). Ориентация на достижение результатов является долгосрочной. Такие стратегии формируют

целенаправленную политику, направленную на создание соответствующей базы знаний и навыков внутри компании как фундаментального конкурентного преимущества. Компании предпринимают шаги по привлечению молодых, квалифицированных сотрудников с высоким потенциалом развития и вкладывают значительные средства в их развитие. На другом полюсе находятся компании, проводящие оборонительную стратегию управления человеческими ресурсами, ориентированную на текущие, количественно измеримые результаты, стремящиеся минимизировать влияние внешней среды для поддержания относительной стабильности. Они нанимают сотрудников, больше сосредотачиваясь на собственном персонале, предпринимая инициативы, направленные на восполнение пробелов в компетенциях, выявленных в ходе систематической оценки производительности/компетенций. Эти инициативы часто являются постфактумными, реагируя на организационные проблемы, возникающие из-за нехватки сотрудников с соответствующим потенциалом (реактивная стратегия). Компании, использующие модель «решета», бездействуют в области развития персонала, перекладывая вместо этого бремя реализации инициатив, направленных на поддержание конкурентоспособности путем инвестирования в собственное развитие, на своих сотрудников. Эти подходы соответствуют традиционному взгляду на развитие человеческих ресурсов [1, с. 114]. Современный же стратегический подход к развитию человеческих ресурсов предполагает комплексный подход к созданию обучения внутри организации путем четкого определения миссии компании с точки зрения управления ею, выбора целей, способствующих созданию ценности внутри организации, формирования условий, благоприятствующих достижению этих целей, и разработки инструментов, стимулирующих процессы обучения на индивидуальном, командном и организационном уровнях [4, с. 53].

Таким образом, стратегическое управление персоналом создает новый подход к развитию человеческого капитала как важного конкурентного преимущества для организаций. Оно приводит к переходу от традиционного обучения к стимулированию непрерывных процессов обучения как отдельных сотрудников,

так и целых команд. Только такой подход интегрирует процесс управления персоналом в создание новой ценности.

Список литературы

1. Ананченкова П.И. Развитие человеческого капитала и организация корпоративного обучения в зарубежных компаниях: региональные особенности, цели, модели, принципы, тенденции развития : монография / П.И. Ананченкова. – М. : Директ-Медиа, 2024. – 209 с. DOI 10.23681/717381. EDN UUJLHV

2. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн. – М. : Альпина Паблишер, 2026. – 248 с.

3. Кургаева Ж.Ю. Деловые коммуникации : учеб. пособие / Ж.Ю. Кургаева ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань : Изд-во КНИТУ, 2025. – 80 с.

4. Маслов В. Менеджмент в эпоху глобализации : сборник статей / В. Маслов. – М. : Директ-Медиа, 2024. – 208 с.

5. Чернякова И.А. Управление мотивацией и сопротивлением персонала при внедрении изменений : учеб. пособие / И.А. Чернякова, К.В. Нагапетян. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2025. – 98 с. EDN QSWALX

6. Юдина Л.Н. Управление человеческими ресурсами. Кадровая политика и подбор персонала : учеб. пособие / Л.Н. Юдина, Г.А. Семакина. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2025. – 78 с. EDN BDNXEV