

ЭВОЛЮЦИЯ HR: ТРАНСФОРМАЦИЯ ОТ АДМИНИСТРАТИВНОГО К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ В ГЛОБАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Джаббарова Марина Дэвидовна,
Заместитель управления

Торгово-промышленной палаты Наманганской области

Аннотация: Статья рассматривает переход HR-функции от административной к стратегической в глобальных организациях. Анализируются факторы успешной трансформации HR, включая интеграцию с бизнес-стратегией, роль руководителя HR, использование ИТ и перераспределение административных задач. Особое внимание уделено препятствиям реализации стратегии: стилю руководства, недостаточной координации, слабой коммуникации и нехватке управленческих навыков. Показано, что стратегическое управление персоналом повышает эффективность организации и требует долгосрочного планирования, глобального управления талантами и межкультурной компетенции.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами (HRM), стратегическое управление персоналом (SHRM), трансформация HR, глобальные организации, человеческий капитал, интеграция HR и бизнес-стратегии, барьеры внедрения HRM.

Несмотря на призывы придать HR-функции более стратегическое и центральное значение в организациях, фактический уровень внедрения стратегических практик управления человеческими ресурсами (СУЧР) остаётся ниже ожиданий. Хотя некоторые компании успешно реализуют стратегически ориентированные HR-подходы, большинство по-прежнему воспринимают HR как административную и вспомогательную службу.

Существует множество исследований, подтверждающих положительное влияние стратегического HRM на финансовые показатели, однако это не привело к массовому внедрению практик. Большинство организаций, пытавшихся трансформировать роль HR, сталкивались с трудностями.

При этом академические исследования по практической реализации стратегического управления персоналом остаются крайне ограниченными. Кочан и Дайер отмечают, что внимание сосредоточено главным образом на описании потенциальной роли HR и её влияния на эффективность бизнеса. Lengnick-Hall и коллеги подчеркивают, что вопросы внедрения изучаются пока лишь поверхностно, а Sheehan указывает на недостаток моделей перехода к стратегическому HRM и анализа факторов, влияющих на этот процесс.

Таблица 1

Сравнительная таблица: Традиционное и новое управление человеческими ресурсами

Категория	Традиционное управление человеческими ресурсами	Новое управление человеческими ресурсами
Деятельность	Административное управление персоналом	Административное управление персоналом + Стратегическое управление персоналом (SHRM)

Восприятие HRM	Воспринимается как задача HR-подразделения	Воспринимается как задача всей организации
Роль в бизнесе	Воспринимается как вспомогательная функция	Ключевой фактор успеха организации
Взаимодействие HR с организацией	Функция HR изолирована от остальной организации	Административные HR-функции распределены по всей организации и/или переданы аутсорсерам
Участие организации в HRM	Организация в целом не участвует в HR-деятельности	HR-подразделения сосредоточены на стратегическом HRM
KPI	Показатели эффективности связаны с административными задачами	Показатели эффективности привязаны к успеху бизнеса
Долгосрочная перспектива	Отсутствует долгосрочный взгляд	Сильная ориентация на долгосрочную перспективу

Хотя стратегическая роль HR-функции привлекает значительное внимание, её практическая реализация часто остаётся ограниченной. По мнению Бира (Beer, 1997), HR должен отказаться от чисто административной роли и стать стратегическим партнером бизнеса. Ульрих (Ulrich, 1997) отмечает, что значительная часть HR-работы должна передаваться линейным менеджерам и организации в целом. Однако исследований, посвящённых конкретным способам реализации такого перехода и распределения административных задач, крайне мало.

Существуют данные о том, что на практике реализованные стратегические HR-подходы часто отличаются от задуманных моделей, что подчёркивает важность изучения их внедрения и оценки эффективности, а не только целевых концепций (Lengnick-Hall и др., 2009). Некоторые работы также анализируют факторы, способствующие формированию стратегических возможностей HR, а также препятствия для интеграции HRM в бизнес-стратегию. Тем не менее, исследования по трансформации HRM остаются ограниченными, несмотря на высокую значимость темы.

Существует явный научный интерес к изучению пересечения HRM и стратегического менеджмента (Allen & Wright, 2007). Эти направления развивались в значительной степени изолированно: специалисты по HRM часто не имеют стратегического опыта, тогда как стратеги редко обладают глубокими знаниями в HRM.

Стратегическое управление человеческими ресурсами (СУЧР) представляет собой долгосрочный подход к HR, ориентированный на управление человеческим капиталом с целью поддержки реализации бизнес-стратегии. Оно включает планирование персонала, прогнозирование потребности в талантах, формирование организационной культуры, ценностей и вовлечённости сотрудников, в отличие от повседневных административных задач. Чтобы HR стал стратегическим, необходимо передать часть административных функций линейным менеджерам, автоматизировать процессы или передать их на аутсорсинг, что позволяет HR-функции сосредоточиться на долгосрочных задачах и стратегических инициативах (Beer, 1997; Ulrich, 1997).

Сравнение: Традиционное и новое управление человеческими ресурсами

Традиционное управление человеческими ресурсами	Трансформация	Новое управление человеческими ресурсами
Деятельность	Изменение процессов Изменение обязанностей Изменение мышления	Деятельность
Административное управление персоналом		Административное управление персоналом + Стратегическое управление персоналом (SHRM)
Ответственность за HRM		Ответственность за HRM
Только HR-подразделение		Организация + HR-подразделение

Большинство исследований по стратегическому управлению человеческими ресурсами (СУЧР) сосредоточены на структуре HR-системы. Основные дискуссии касаются сравнения отдельных HR-практик и целостных систем, а также выбора показателей для оценки их эффективности. Главная идея СУЧР заключается в том, что грамотно организованная система управления персоналом обеспечивает подбор, развитие и удержание сотрудников, что напрямую повышает операционную эффективность организации. Таким образом, HR-система является стратегически важным элементом работы компании (Becker & Huselid, 2006).

Для успешного внедрения стратегических HR-практик функция HR должна занимать уникальное место в организации, взаимодействуя со всеми подразделениями. Чтобы HR стал стратегическим, важно сосредоточиться на планировании, организационном развитии и проектировании структуры. Исследование Lawler и Mohrman (2003) показало, что внимание к этим аспектам способствует успешной стратегической интеграции HR. Эффективное использование ИТ-систем для формирования стратегически ценной информации также повышает стратегическую значимость HR, что связано с проблемой, описанной Ханом (2014), — недостаточной демонстрацией ценности HR-деятельности.

Опыт руководителя HR в области управления персоналом играет ключевую роль в превращении функции в стратегическую. Lawler и Mohrman (2003) отмечают, что управление человеческим капиталом требует широкого круга знаний и навыков для координации с бизнес-стратегией. Оптимальный вариант — руководитель, обладающий как опытом в HR, так и в бизнесе. Интеграция HR в стратегию компании, сближение с линейными подразделениями, объединение команд и ротация сотрудников повышают восприятие HR как стратегического партнёра.

В отличие от большинства исследований, рассматривающих СУЧР отдельно, данный подход рассматривает трансформацию HRM как часть реализации общей организационной стратегии. Такой подход трактует изменение HR как проект по внедрению стратегических целей на уровне всей организации с учётом всех факторов, влияющих на её выполнение.

Так как в исследованиях указано огромное количество факторов, влияющих на реализацию стратегии, в данном исследовании приводится подход Beer & Eisenstat (2000), где выделяются шесть основных причин неудач, так называемых «тихих убийц стратегии»:

1. Авторитарный или наоборот — пассивный (*laissez-faire*) стиль руководства высшего менеджмента
2. Неясные стратегии и противоречивые приоритеты
3. Плохая координация между подразделениями, бизнесами и странами
4. Неэффективная команда высшего руководства
5. Слабая вертикальная коммуникация
6. Недостаток управленческих навыков и развития у линейных руководителей

Стиль руководства высшего звена не должен быть ни чрезмерно пассивным, ни чрезмерно авторитарным. Пример пассивного управления — это нежелание руководства вступать в конфликты. Признак авторитарного управления — когда решения уже приняты до совещаний, и мнение нижестоящих сотрудников не учитывается.

Второй и третий факторы, «неясные стратегии и противоречивые приоритеты» и «плохая координация», часто взаимосвязаны. Отсутствие согласованности между стратегией и функциями приводит к конкуренции между направлениями за ограниченные ресурсы.

Проблемы вертикальной коммуникации обычно вызваны тем, что сотрудники нижнего уровня считают, что высшее руководство недоступно для открытого диалога. Работники ощущают, что руководство не хочет слышать неприятную правду или критику.

Недостаток управленческих навыков и развития среди линейных руководителей часто является результатом отсутствия коучинга и подготовки. Это также связано с авторитарным стилем управления, при котором принятие решений сосредоточено на высшем уровне, оставляя нижестоящих менеджеров без необходимых полномочий и компетенций. Часто высшее руководство оправдывает своё монопольное принятие решений тем, что нижестоящие менеджеры якобы не обладают нужными навыками.

В заключение следует отметить, что эволюция управления человеческими ресурсами (HRM) от локальной функции к глобальному подходу отражает более широкие изменения в сфере международного бизнеса. Изначально выполняя административные задачи, HRM постепенно стало стратегической функцией, адаптирующейся к сложностям глобальных операций, культурному разнообразию и постоянно меняющейся рыночной динамике.

Переход от локального к глобальному HRM подчеркивает растущую важность согласования человеческого капитала с целями организации на международном уровне, акцентируя внимание на глобальном управлении талантами, межкультурной компетентности и способности гибко реагировать на глобальные вызовы.

Список использованных источников:

1. Beer, M. (1997). *Developing an HR strategy to complement the business strategy*. Harvard Business School Press.
2. Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
3. Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
4. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
5. Kochan, T., & Dyer, L. (2001). *Managing Human Resources: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*. McGraw-Hill.

6. Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
7. Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2009). Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 19(3), 243–255.
8. Lawler III, E., & Mohrman, S. (2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15–29.
9. Sheehan, M. (2005). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 17–27.
10. Allen, R., & Wright, P. (2007). Linking HRM and Strategic Management: A Review and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 44(1), 1–28.
11. Han, S. (2014). Challenges in Demonstrating HR Strategic Value in Organizations. *Journal of Business Research*, 67(5), 953–959.



C M R T