Санкт-Петербургский государственный университет

***БАСЕНКО* *Юлия Владимировна***

**Выпускная квалификационная работа**

***Формирование HR-стратегии организации***

 Уровень образования: бакалавриат

Направление *38.03.03 «Управление персоналом»*

Основная образовательная программа *СВ.5083*

*«Управление персоналом»*

Научный руководитель:

К.э.н., доцент кафедры Управления и планирования социально-экономических процессов,

Жигалов Вячеслав Михайлович

Рецензент:

К.э.н., доцент кафедры Экономики предприятия и предпринимательства,

Зябриков Владимир Васильевич

Санкт-Петербург

2019

**Оглавление**

[Глава 1. Теоретические аспекты стратегии управления человеческими ресурсами 5](#_Toc8395680)

[1.1. Понятие HR-стратегии и ее место в системе стратегического управления организацией 5](#_Toc8395681)

[1.2. Основные элементы и виды стратегий управления человеческими ресурсами 15](#_Toc8395682)

[Глава 2. Методические особенности формирования и оценки стратегии управления человеческими ресурсами 22](#_Toc8395683)

[2.1. Технология разработки HR-стратегии: основные этапы и инструменты 22](#_Toc8395684)

[2.2. Стратегические направления в области УЧР на примере компаний 28](#_Toc8395685)

[2.3. Подходы к оценке эффективности стратегии управления человеческими ресурсами 33](#_Toc8395686)

[Глава 3. Разработка HR-стратегии на примере компании ООО «МТС Информационные технологии» 41](#_Toc8395687)

[3.1. Стратегический анализ ООО «МТС ИТ» 41](#_Toc8395688)

[3.2. Особенности системы управления человеческими ресурсами в ООО «МТС ИТ» 52](#_Toc8395689)

[3.3. Рекомендации по формированию HR-стратегии для ООО «МТС ИТ» 61](#_Toc8395690)

[Заключение 70](#_Toc8395691)

[Список использованных источников 73](#_Toc8395692)

**Введение**

Тема разработки HR-стратегии является новой, в последнее десятилетие данный вопрос активно изучается российскими и зарубежными учеными. В настоящее время произошел переход от кадровой стратегии к стратегии управления персоналом и затем к HR-стратегии, что обусловило необходимость анализа темы в науке и практике. Компании уделяют пристальное внимание эффективности своей деятельности и ориентации на долгосрочную перспективу: все большее число организаций рассматривают стратегическое управление человеческими ресурсами как одно из наиболее перспективных направлений стратегического развития. Но стоит отметить, что не все компании разрабатывают полноценную HR-стратегию, а ограничиваются отдельными инструментами стратегического менеджмента, что говорит о практической значимости исследования.

Целью данной работы является формирование HR-стратегии, определение стратегических направлений, детализация наиболее приоритетного из них в тактический план и обоснование целесообразности предлагаемых мероприятий. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить понятие «HR-стратегии» и ее место в системе стратегического управления организацией;
2. Определить элементы и виды HR-стратегий;
3. Выделить этапы и инструменты в рамках технологии разработки HR-стратегии;
4. Изучить опыт российских компаний в области стратегического управления человеческими ресурсами;
5. Определить методику оценки эффективности реализации стратегии;
6. Проанализировать деятельность ООО «МТС ИТ» и систему управления человеческими ресурсами компании;
7. Разработать HR-стратегию ООО «МТС ИТ»

Объектом исследования является стратегия управления человеческими ресурсами, предметом исследования – особенности разработки стратегии управления человеческими ресурсами в ИТ-компаниях.

Теоретической базой данной работы являются труды классиков М. Армстронга, Д. Ульриха, И. Ансоффа, Г. Минцберга, российских исследователей А. Кибанова, Д. Кучерова, О. Лапшовой, Н. Гуськовой, В. Зябрикова и др., современные российские и зарубежные публикации по данной теме, годовые отчеты и официальные сайты компаний. Информационной базой для проведения практического исследования выступал корпоративный портал Группы МТС и внутренняя документация.

В ходе работы были использованы следующие методы научного исследования: эмпирические (наблюдение, интервью, сравнение), теоретические (анализ и синтез, изучение и обобщение, аналогия, индукция, формализация, классификация, сравнение). Также применялись методы стратегического анализа (модель 5 сил Портера, SWOT-анализ) и другие методы для анализа системы управления человеческими ресурсами (изучение документов, мозговой штурм, метод экспертных оценок).

Теоретическая значимость работы состоит в разработке технологии по формированию HR-стратегии с указанием этапов и методов, а также разработка карты по оценке эффективности реализации HR-стратегии. Практическая значимость работы состоит в формировании и визуализации HR-стратегии ООО «МТС ИТ», в предложении ряда программ и проектов для реализации по каждому элементу HR-стратегии, а также в разработке дорожной карты по внедрению стратегии в рамках одного из стратегических направлений.

Работа состоит из трех глав. В первой главе раскрываются теоретические аспекты HR-стратегии. Определяется различие в концепциях управления кадрами, управления персоналом и управления человеческими ресурсами, а также в понятиях стратегия управления персоналом и HR-стратегия. Производится анализ системы стратегического управления организации, определяется место стратегии в данной системе и взаимосвязь HR-стратегии с бизнес-стратегией компании. Также выявляются ключевые элементы и виды HR-стратегий.

Вторая глава посвящена методическим особенностям формирования и оценки эффективности HR-стратегии. Проведен анализ подходов к разработке универсальных стратегий и стратегий в области УЧР, определены основные требуемые для этого методы. Рассмотрен опыт крупных российских компаний в выборе стратегических направлений в сфере HR и выявлены ключевые тренды в стратегическом УЧР современных организаций. Произведен анализ подходов к оценке эффективности системы УЧР компании, HR-стратегии и стратегий компании в целом. Разработана методика по оценке эффективности и результативности реализации HR-стратегии.

Третья глава носит практический характер. На примере компании ООО «МТС ИТ» проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды организации, определены особенности системы УЧР фирмы и выявлена необходимость в разработке HR-стратегии. В данной главе была сформулирована HR-стратегия на 2019-2022 годы, определены стратегические направления на долгосрочную перспективу, произведена детализация некоторых их них на среднесрочную перспективу. По наиболее приоритетному направлению была разработана дорожная карта для реализации тактического плана и произведено обоснование целесообразности предлагаемых мероприятий.

# **Глава 1. Теоретические аспекты стратегии управления человеческими ресурсами**

## **Понятие HR-стратегии и ее место в системе стратегического управления организацией**

В современном мире HR-стратегия играет важную роль в деятельности организации. Она позволяет определить, какие сотрудники необходимы компании, какими компетенциями они должны обладать и в каких условиях работать, каким образом можно повысить эффективность их труда и, соответственно, эффективность работы организации в целом. HR-стратегия является поддерживающим элементом для бизнеса на различных стадиях его жизненного цикла: позволяет активно нанимать, адаптировать и обучать сотрудников во время становления и роста, а в кризисные периоды – минимизирует риск массовых увольнений и оптимизирует организационную структуру в компании. В науке и практике существуют различные понятия: «стратегия управления человеческими ресурсами» («HR-стратегия»), «стратегия управления персоналом», «кадровая стратегия». Различия в данных терминах связаны с эволюцией подходов к управлению персоналом в целом, поэтому для более точного понимания объекта исследования для начала проанализируем эти концепции.

В процессе эволюций концепций менеджмента с конца XIX века произошел переход от научной и административной школы управления к школе человеческих отношений, а затем к современным школам стратегического менеджмента[[1]](#footnote-1), а в этапах общественного развития наблюдался переход от индустриального к постиндустриальному обществу. Сфера управления человеческими ресурсами также претерпела ряд изменений: управление кадрами» сменилось на «управление персоналом», а с 1970-х – на «управление человеческими ресурсами». Выделим ключевые различия в этих концепциях в таблице.

*Таблица 1*

**Сравнение концепций управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Управление кадрами | Управление персоналом | Управление человеческими ресурсами |
| Научная основа | Научная и административные школы управления | Школа человеческих отношений и школы поведенческих наук | Школы стратегического менеджмента |
| Объект управления | Труд человека, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платы | Работники как один из ресурсов компании | Знания и компетенции сотрудников |
| Цель  | Использование трудового потенциала работника по максимуму | Наиболее полное использование трудового потенциала работника для обеспечения эффективности деятельности организации | Обеспечение трансформации человеческого капитала в ключевые компетенции организации и создание уникальных конкурентных преимуществ |
| Продукт организации | Простой, стандартизированный | Относительно сложный | Сложный, «под конкретного клиента» |
| Среда | Стабильная | Меняющаяся | Динамичная |
| Эффективный тип руководителя | Авторитарный  | Лидер | Тренер |
| Тип взаимодействия  | Юридическое (соблюдение законов) | Организационно-управленческое (организация производственных отношения) | Организационно-экономическое (достижение эффективности)  |

Источник: составлено автором на основе источников [[2]](#footnote-2), [[3]](#footnote-3)

Из таблицы можно сделать вывод, что данные концепции объединены общей идеей управления работниками организации, но в то же время имеют ряд принципиальных различий. Управление кадрами рассматривает человека с точки зрения трудовой функции, в управлении персоналом ценится личность работника, а управление человеческими ресурсами подразумевает под собой стратегический подход к развитию сотрудников. Остановимся на последнем подходе подробнее и проанализируем стратегические аспекты управления организацией в целом и человеческими ресурсами в частности.

Стратегическое управление – это управление, подразумевающее формирование и реализацию стратегии «для достижения долгосрочных целей, повышения конкурентоспособности и результативности организации с учетом тенденций изменений внешней среды»[[4]](#footnote-4). Сущность такого управления заключается в реализации устойчивого стратегического развития компании, применении процедур контроля и выявлении изменений, происходящих в деятельности организации. Стратегическое управление как особая функция появилось с возникновением человеческого общества и было связано с историей его развития. Именно способность предусматривать и анализировать предстоящие события, а также формировать стратегии своего поведения стало неотъемлемым фактором выживания и дальнейшего развития человечества. Современное стратегическое управление фокусируется на «поиске методов достижения долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях непрерывных изменений, развития и эффективного использования внутреннего потенциала организаций на основе инноваций», а также на противодействии угрозам усиливающейся глобальной конкуренции[[5]](#footnote-5). Стратегический менеджмент обладает рядом черт. Ю.А. Маленков относит к ним глобальность и системность, долгосрочность и перспективность, критичность для жизнеспособности организации, высший уровень приоритета среди других видов управления компанией, а также рост сложности стратегического анализа, прогнозирования и многоканальность стратегического выбора[[6]](#footnote-6). Эти черты прослеживаются на всех функциях стратегического управления организацией от анализа, прогнозирования и планирования до координации и мотивации на достижение результатов. В системе стратегического менеджмента конкретной организации следует различать внешний и внутренний менеджмент. Внешний менеджмент осуществляют собственники и инвесторы, которые заинтересованы в росте рыночной стоимости компании, получении высоких прибылей и дивидендов. Внутренний менеджмент реализуется руководителем и менеджерами, которые фокусируются на повышении конкурентоспособности, развитии персонала, совершенствовании системы управления. Следовательно, управление человеческими ресурсами является частью внутреннего менеджмента.

Главным элементом стратегического управления компании является стратегия, определяющая как будут решаться основные проблемы развития фирмы. Оксфордский словарь английского языка дает несколько определений стратегии: с одной стороны, это «искусство планирования и управления военными операциями и движениями в войне или битве», с другой стороны, это «план действий, предназначенный для достижения долгосрочной цели»[[7]](#footnote-7). И. Ансофф под стратегией понимает «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»[[8]](#footnote-8). Он акцентирует внимание на связи стратегии с системным подходом, который обеспечивает организации общее направление роста и сбалансированность. Г. Минцберг определяет стратегию как комбинацию пяти «П»: плана, паттерна, позиции, перспективы и приема[[9]](#footnote-9). Более того, он видит сущность стратегии в интегрированной модели принятия решений, общих для всей организации. А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд, в свою очередь, утверждают, что стратегия – это комплексный план управления, который призван укрепить положение компании на рынке, а также «обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей». По мнению данных ученых, стратегия подразумевает выбор организацией «путей развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса»[[10]](#footnote-10). Из приведенных выше определений можно сделать вывод, что стратегия – это план, ориентированный на долгосрочную перспективу, который содержит общие для всей организации правила при принятии решений, что обеспечивает целенаправленное движение в одном направлении.

Существует три уровня стратегии: стратегия корпоративного уровня, стратегия бизнес-единиц и стратегия функционального уровня[[11]](#footnote-11). На каждом из данных уровней процесс стратегического управления реализуется одинаково за исключением масштабов выполнения задач. Стратегия корпоративного уровня отвечает на вопрос «каким бизнесом мы занимаемся» и включает в себя общую перспективу организации, слияние и поглощение компаний, расширение или сокращение текущих бизнес-единиц. Также при разработке данной стратегии выбираются рынки, на каких компания будет функционировать[[12]](#footnote-12). Все эти параметры позволяют воспринимать организацию как одно целое. Данный уровень управления представлен главным управляющим (генеральным директором/ президентом и т.п.), советом директоров и другими ТОП-менеджерами, которые принимают стратегически важные решения для всей компании[[13]](#footnote-13). Стратегия на уровне бизнес-единиц, в свою очередь, отвечает на вопрос «как мы ведем конкурентную борьбу» и представляет собой деление на сферы бизнеса или продуктовые линии, где решаются вопросы запуска новых продуктов, рекламы, инвестиций в современные технологии и т.п. Менеджеры данного уровня перерабатывают стратегию первого уровня в конкретные стратегии группового уровня. Стратегия функционального уровня отвечает на вопрос «как мы поддерживаем стратегию бизнес-единиц» и состоит их стратегий функциональных подразделений: маркетинга, производства, финансов, R&D, HR и др. Изобразим данные уровни на рисунке 1. Стоит отметить, что каждая из таких стратегией вносит свой вклад в стратегию бизнес-единицы и корпоративную стратегию организации в целом. Данные стратегии имеют своей целью обеспечить эффективное использование ресурсов (в том числе человеческих) по каждой функциональной области. Каждое подразделение в компании работает отдельно друг от друга, но все они фокусируются на одной цели, следовательно, на функциональном уровне необходима как горизонтальная, так и вертикальная взаимосвязи[[14]](#footnote-14). Вертикальная интеграция (выравнивание) способствует тому, чтобы стратегии второго и третьего уровня соответствовали стратегии корпорации. Горизонтальная интеграция (согласованность) подразумевает под собой взаимозависимость функциональных направлений на своем операционном уровне.

*Рис. 1.* **Уровни стратегий организации**

Источник: составлено автором на основе источника[[15]](#footnote-15)

В настоящее время стратегическое управление становится более комплексным, а наиболее важные функции менеджмента преобразуются в отдельные разновидности (стратегический маркетинг, стратегическое управление человеческими ресурсами, инновационный менеджмент и т.п.). Рассмотрим, что такое стратегическое УЧР в целом и стратегия УЧР в частности.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами (strategic human resource management или кратко SHRM) прошла свой эволюционный путь, зародившись в начале 80-х гг. ХХ века. В это время появлялись научные работы, в которых рассматривалась связь между бизнес-стратегией и стратегией УЧР. Функция стратегического УЧР, по мнению исследователей, закреплялась за линейным менеджментом, а методическая функция – за службой УЧР. Позднее К.Хэндри и Э.Петтригрю выявили несколько особенностей стратегического УЧР, таким образом отделяя его от традиционного УЧР.[[16]](#footnote-16) К ним можно отнести: использование планирования в УЧР; интегрированный подход к разработке и внедрению систем УЧР; рассмотрение людей как стратегический ресурс для достижения конкурентного преимущества; соотнесение политик и мероприятий по УЧР с бизнес-стратегией организации.

Существует несколько подходов к определению стратегического УЧР. Выделим ключевые из них в таблице.

*Таблица 2*

**Сравнение подходов к определению стратегического УЧР**

|  |  |
| --- | --- |
| Сущность подхода | Определение стратегического УЧР |
| Взаимосвязь стратегии, политики и практики УЧР | Подход, устанавливающий способы достижения организационных целей, использующий стратегии и интегрированные политики и практики УЧР |
| Вертикальная интеграция стратегий УЧР | Процесс соединения функции УЧР со стратегическими целями организации для улучшения показателей ее деятельности |
| Взаимосвязь практик УЧР и объема человеческого капитала | Стратегическое УЧР основано на двух положениях: во-первых, на идее, что навыки и взаимодействие сотрудников создают основу для разработки стратегии и средства для ее внедрения; во-вторых, на мнении, что практики УЧР способствуют развитию стратегических способностей ее набора человеческих ресурсов |
| Влияние на организационную результативность | Стратегическое УЧР касается оценки вклада стратегий УЧР в достижение организационной результативности и путей, которыми она достигается |
| Влияние на организационную эффективность | Стратегическое УЧР позволяет реализовывать долгосрочные планы компании. Система управления персоналом приближает организацию к достижению поставленных целей |

Источник: составлено автором на основе источника[[17]](#footnote-17)

Таким образом, стратегическое управление человеческими ресурсами – это системный подход к управлению сотрудниками организации, ориентированный на долгосрочную перспективу и состоящий из разработки и реализации стратегии в области управления человеческими ресурсами, кадровой политики, а также конкретных практик УЧР.

Главной целью стратегического управления человеческими ресурсами является улучшение показателей организационной эффективности и результативности. В задачи стратегического управления человеческими ресурсами входит обеспечение интеграции УЧР и стратегии организации, реализация последовательной политики в области УЧР, а также осуществление практической работы с персоналом[[18]](#footnote-18). Рассмотрим, какими признаками обладает стратегическое УЧР. О.А. Лапшова относит к ним: интеграцию политики, адаптацию к конкретным свойствам фирмы, признание аморфности границ и согласование краткосрочности и долгосрочности целей[[19]](#footnote-19). Интеграция политики означает, что результативность стратегии оценивается как на индивидуальной основе, так и во взаимоотношениях работников и общего вклада в достижение эффективности деятельности компании. Адаптация к определенным свойствам организации проявляется в специфике УЧР в компаниях разных сфер и отраслей. Аморфность границ предполагает, что личные проблемы сотрудников «преследуют их на рабочем месте и затрагивают организацию в целом». Последний признак говорит о том, что в процессе управления компанией решение острых проблем за текущий период часто несовместимо с их решением в перспективе.

После того, как были сформулированы основные характеристики стратегического управления человеческими ресурсами, необходимо выявить ряд тенденций в этой сфере среди российских исследователей. Зарубежных ученых и практиков в последние годы особо привлекает ряд вопросов в области стратегического УЧР. Наиболее актуальные из них: проблемы практического внедрения стратегий УЧР; взаимосвязь корпоративной стратегии и стратегии УЧР в компаниях со сложной организационной структурой; выявление особенностей стратегического УЧР в организациях в странах с развивающейся экономикой; этические проблемы стратегического УЧР, влияющие на некоторые категории сотрудников[[20]](#footnote-20). Стоит подчеркнуть, что в России масштабных эмпирических исследований вплоть до настоящего времени в области стратегического управления человеческими ресурсами не проводилось. Это обусловлено рядом причин: во-первых, сохранением интереса большинства отечественных исследователей к проблематике традиционного УЧР; во-вторых, отсутствием среди российских ученых единого понимания основных категорий предмета исследования. Поэтому стратегическое управление человеческими ресурсами является сложной взаимозависимой системой, на которую как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе влияет множество факторов внешней и внутренней среды организации.

Таким образом, вопрос о стратегическом управлении человеческими ресурсами стоял достаточно остро на рубеже веков. Ученые-исследователи и практики старались охарактеризовать современный подход к управлению сотрудниками с точки зрения его ориентации на будущее и взаимосвязи с деятельностью организации в целом. Стратегическое УЧР оказывает большое влияние на все процессы компании, так как службы персонала занимаются работой с ключевым звеном организации – с ее сотрудниками. Далее проанализируем определения понятия «стратегия управления персоналом» и «стратегия управления человеческими ресурсами».

В.М. Маслова под стратегией по управлению персоналом понимает приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального и сплоченного трудового коллектива, который способствует достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации, а также это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени для реализации кадровой политики[[21]](#footnote-21). А.Я. Кибанов определяет стратегию управления персоналом как направления действий, планы, последовательность принимаемых решений и методы, которые позволяют оценить, проанализировать и разработать эффективную систему воздействия на персонал с целью реализации стратегии развития организации[[22]](#footnote-22). Л.Н. Иванова-Швец и А.А Корсакова считают, что стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и будущих изменений в ее внутренней и внешней среде, что позволяет организации достигать своих целей в долгосрочной перспективе[[23]](#footnote-23). Таким образом, стратегия управления персоналом нацелена на достижение долгосрочных целей компании при взаимосвязи с общей стратегией развития организации, а также на формирование коллектива высококомпетентных специалистов.

Понятие «стратегии управления человеческими ресурсами» в российской литературе встречается достаточно редко. В зарубежных источниках, наоборот, в большинстве случаев научные работы посвящены теме «human resource strategy» (т.е. стратегия управления человеческими ресурсами или HR strategy), нежели «personnel strategy» (стратегия управления персоналом). В отличие от стратегии управления персоналом, стратегия управления человеческими ресурсами делает акцент, в первую очередь, на росте эффективности управления организацией в целом посредством функционирования системы УЧР, а не увеличении эффективности отдельных направлений по работе с персоналом. Это соотносится с трактовкой самого понятия «человеческие ресурсы», где работа с персоналом рассматривается не с управленческой точки зрения организации производственных отношений, а с экономической точки зрения достижения эффективности. Р. Мэсси под стратегией УЧР понимает определение общего направления и целей по приоритетным областям УЧР для обеспечения согласованности и поддержки в достижении бизнес-целей[[24]](#footnote-24). Д. Ульрих считает, что стратегия УЧР – это миссия, видение и приоритеты функции УЧР[[25]](#footnote-25). М.А. Пархомчук определяет стратегию управления человеческими ресурсами как генеральное направление действий руководства по отношению к персоналу, которое включает в себя совокупность критериев, принципов, методов, направленных на эффективное функционирование и развитие организации[[26]](#footnote-26). По М. Армстронгу, это подход к принятию решений, касающихся планов организации, выраженных в стратегии, политике и практике «отношений поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений»[[27]](#footnote-27). По мнению ученого, стратегическое управление человеческими ресурсами должно быть вертикально интегрировано с бизнес-стратегией организации, более того, являясь неотъемлемой частью данной стратегии. Также необходима и горизонтальная интеграция между различными сферами в HR-стратегии для согласования направлений развития. Стоит отметить, что наличие вертикальной и горизонтальной интеграции HR-стратегии со стратегией организации является еще одним отличием от стратегии управления персоналом. В данной работе будет использоваться термин стратегия «управления человеческими ресурсами» (или HR-стратегия), так как он отражает более современный системный подход, фокусируется на экономической эффективности и всесторонней взаимосвязи с деятельностью организации.

Для того, чтобы управлению человеческими ресурсами привнести добавленную стоимость организации, HR-службе необходимо стать стратегическим партнером бизнеса в достижении его целей[[28]](#footnote-28). Рассмотрим подходы, которые характеризуют взаимосвязь HR-стратегии с бизнес-стратегией компании. Существует три: ситуационный («наилучшего соответствия»), универсальный («наилучшего практического решения») и конфигурационный («связывание в один узел»)[[29]](#footnote-29). Основываясь на ситуационном подходе, не существует универсальных «рецептов для правил и практических решений УЧР», так как каждый способ зависит от внешней среды организации. Стратегия УЧР будет наиболее эффективна, если интегрировать ее правильным образом с контекстом факторов этой внешней среды. Согласно универсальному подходу, существует идеальный вариант системы УЧР, при условии применения которого будут улучшены показатели деятельности организации. При данном подходе интеграция с бизнес-стратегией компании происходит путем определения топ-менеджментом «лучших практик», их презентация сотрудникам организации, а также стимулирование линейных менеджеров по внедрению этих практик. Конфигурационный подход, в свою очередь, фокусируется на интеграции отдельных практик УЧР между собой. Так организация разрабатывает набор взаимодополняемых практик, которые внедряются одновременно и впоследствии усиливают друг друга. С точки зрения этого подхода происходит положительное воздействие на результаты организационной детальности за счет эффекта синергии. По мнению автора работы, все три похода имеют свои преимущества и недостатки, но наиболее подходящим для крупных компаний может выступать конфигурационный подход за счет использования нескольких лучших практик и достижения эффекта синергии.

Таким образом, в данном параграфе было проанализировано место HR-стратегии в системе управления организацией, теперь рассмотрим место HR-стратегии в системе управления человеческими ресурсами. По мнению М.А Пархомчук, стратегия УЧР находится на верхнем уровне системы, далее она конкретизируется в стратегические направления УЧР, которые, в свою очередь, подразделяются на сферы УЧР: социально-психологическое управление, вознаграждение труда, осуществление кадровой политики и т.п.[[30]](#footnote-30) Следовательно, каждое звено системы УЧР подчиненно реализации HR-стратегии. Н.Д. Гуськова при описании системы УЧР первым упоминает разработку HR-стратегии, затем следуют прием персонала, обучение и развитие, управление производительностью и стимулирование, обеспечение охраны труда[[31]](#footnote-31). Этот подход иллюстрирует первостепенную важность HR-стратегии при формировании, использовании и развитии человеческих ресурсов организации.

При характеристике системы стратегического УЧР также используется термин «кадровая политика». Кадровая политика – это одно из ключевых направлений работы с персоналом, «совокупность принципов, методов и форм, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала» с учетом стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами[[32]](#footnote-32). Это система теоретических взглядов, определяющих основные направления и способы работы с персоналом, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив[[33]](#footnote-33). Н.Ю. Четыркина называет следующие виды кадровой политики: политика занятости, оплаты труда, благосостояния, производственных отношений, обучения. К основным функциям кадровой политики относят обоснование методологических принципов работы с персоналом, определение общих требований к работникам фирмы, контроль персонала и т.д[[34]](#footnote-34). Таким образом, кадровая политика выступает одним элементов системы УЧР и непосредственно взаимосвязана с HR-стратегией организации. Но в отличие от HR-стратегии, кадровая политика больше ориентируется на общие принципы и направления работы с персоналом, в то время как стратегия УЧР фокусируется на конкретных стратегических целях, направлениях и мероприятиях по работе с персоналом для достижения эффективности всей компании в целом.

HR-стратегия является важным элементом функционального уровня системы стратегического управления организацией, а также всей системы стратегического управления человеческими ресурсами компании. Она характеризуется ориентацией на достижение целей организации, способствует выбору приоритетных направлений по работе с персоналом и достижению результативности от применения конкретных практик УЧР.

* 1. **Основные элементы и виды стратегий управления человеческими ресурсами**

Для того, чтобы разработать HR-стратегию, необходимо определить, из каких элементов она состоит, а также по каким критериям и как ее можно классифицировать. О.А. Лапшова подразделяет стратегическое УЧР на две взаимодополняющие друг друга системы: анализ и планирование стратегии УЧР, а также управление решением стратегических проблем, связанных с персоналом в настоящее время. HR-стратегия должна объединять различные элементы системы управления человеческими ресурсами. Если одна из подсистем будет неэффективной, это может отразиться на всей системе в целом. Проанализируем, что авторы относят к составляющим элементам HR-стратегии как главного звена системы УЧР организации. О.А. Лапшова выделяет следующие элементы стратегии УЧР[[35]](#footnote-35):

1. Организацию взаимосвязей и отношений сотрудников компании и рынка труда
2. Политику использования человеческих ресурсов
3. Выбор и реализацию стиля управления персоналом
4. Организацию рабочего места в соответствии с условиями труда
5. Выбор системы оплаты труда
6. Систему обучения и развития сотрудников.
7. Коммуникационную политику.

Н.Д. Гуськова имеет иной взгляд на определение элементов HR-стратегии. Автор относит к ним работу с такими параметрами, как численность, качество персонала и затраты на воспроизводство. Причем по каждому из параметров возможно увеличение, стабилизация или сокращение воздействия[[36]](#footnote-36). М. Армстронг полагает, что стратегия УЧР может включать в себя: организационные способности, структуру, командную работу, эффективность работы, а также качество и заботу о потребителе. Более того, ученый считает, что в основе разработки стратегии УЧР находится философия управления людьми, которую разделяют влиятельные члены управленческой команды. В.М. Маслова предлагает более структурный подход к выделению элементов HR-стратегии, к которым она относит[[37]](#footnote-37):

1. Условия и охрану труда
2. Формы и методы регулирования трудовых отношений, нормы и принципы этических отношений, методы разрешения конфликтов
3. Политику занятости
4. Профориентацию и адаптацию персонала
5. Методы прогнозирования и планирования персонала
6. Методы деловой оценки сотрудников
7. Концепцию развития персонала
8. Механизм управления мотивацией работников, разработку систем оплаты труда
9. Информационное обеспечение работы по УЧР организации.

Многие авторы не выделяют отдельно элементы HR-стратегии, а фокусируются на самом процессе разработки данной стратегии, подразумевая под этими элементами функциональные направления системы УЧР (привлечение, адаптация, обучение, вознаграждение персонала и т.п). Таким образом, наблюдается различный подход к выявлению элементов HR-стратегии, ощущается сильный недостаток теоретической базы, в особенности русскоязычных источников, по данному вопросу. По мнению автора работы, в данном исследовании целесообразно использовать следующий подход к определению элементов HR-стратегии, который будет интегрировать все вышеперечисленные подходы исследователей. Так среди элементов стратегии УЧР выделим функциональные направления по работе с персоналом, а также важные дополнительные составляющие:

1. Охрана труда и регулирование трудовых отношений
2. Взаимодействие с рынком труда
3. Адаптация, обучение и развитие персонала
4. Оценка персонала и работа с показателями эффективности
5. Мотивация персонала, системы оплаты туда
6. Внутренние коммуникации
7. Управление организационными изменениями.

Далее рассмотрим, как современные ученые классифицируют стратегии в области УЧР. А.Ю. Коньшунова подразделяет HR-стратегии в зависимости от объекта[[38]](#footnote-38). По мнению автора, бывают децентрализованные стратегии, учитывающие специфику условий деятельности для крупных компаний, подразделения которых функционируют в разных экономических, демографических, природно-климатических и др. условиях. Также существуют централизованные стратегии, реализующиеся в узкоспециализированных, небольших компаниях с однородным составом персонала. Ю.Л. Петрачкова классифицирует стратегии УЧР с точки зрения выбора приоритетных направлений: инновационную стратегию, стратегию сокращения издержек и улучшения качества.[[39]](#footnote-39) Инновационная стратегия предполагает наличие у сотрудников склонности к инновациям и возможность реализации нововведений во многих сферах деятельности. При данном подходе руководители должны применять творческие и нестандартные подходы к проблемам управления. Стратегия улучшения качества характеризуется «жестким контролем за качеством продукции» с максимальной материальной заинтересованностью сотрудников и активным вовлечением персонала в решение проблем компании (например, с помощью «кружков качества») моральной заинтересованностью, соответственно. Стратегия сокращения издержек производства способствует оптимизации численности персонала, направлена на поощрение экономии издержек производства. В рамках такой стратегии те сотрудники, которым удалось сократить расход ресурсов компании, могут ожидать поощрение. По мнению автора работы, стратегии УЧР в современных компаниях должны сочетать в себе все три вида HR-стратегий из этой классификации, так как внедрение инноваций, оптимизация использование ресурсов и повышение качества в конечном итоге приведет к росту конкурентоспособности фирмы.

В зависимости от стадии развития организации выделяют HR-стратегии на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения и реорганизации. В.В. Зябриков проводит взаимосвязь между стадией жизненного цикла (ЖЦ), организационной культурой и структурой, стратегическими целями, стилем управления и особенностями работы с персоналом. Представим это наглядно в таблице.

*Таблица 3*

**Особенности работы с персоналом в зависимости от стадии ЖЦ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадия жизненного цикла | Стратегические цели | Организационнаякультура | Организационнаяструктура | Стиль управления | Работа с персоналом |
| Детство  | Социальные | Клановая культура | Линейная | Автократический  | Политика кнута и пряника, ответственность и доверие, близость к лидеру |
| Юность  | Политические | Бюрократическая культура | Дивизиональная | Административный | Продвижение по служебной лестнице, формализованный контроль через комитеты и комиссии |
| Зрелые годы  | Экономические | Предпринимательская культура | Проектная | Демократический | Премирование и самореализация, неформализованный контроль по результатам |
| Старость | Технологические | Культура профессионалов | Сетевая | Либеральный | Свободное расписание работы, самореализация и участие в управлении, самоконтроль |

Источник: составлено на основе источника[[40]](#footnote-40)

Автор подчеркивает, что в корпорациях стейкхолдерского и бюрократического типа организационная культура становится ведущим фактором, определяющим стратегию. Если стратегия отвечает за темпы развития организации, то культура – за устойчивость данного развития. Можно сделать вывод, что стадия жизненного цикла фирмы, стратегия и культура неразрывно взаимосвязаны и определяют дальнейшую стратегию УЧР и конкретные мероприятия по ее реализации.

В зависимости от механизма разработки и формализации стратегии существуют классификация, которая подразделяет стратегии УЧР на интуитивную, авторитарную, классическую и спонтанную[[41]](#footnote-41). При интуитивной HR-стратегии наблюдается низкая степень формализации процесса стратегического УЧР, а управление осуществляется единолично. При авторитарной HR-стратегии при единоличном стиле управления присутствует, наоборот, высокая степень формализации. При классической стратегии УЧР сохраняется высокая степень формализации, но прослеживается уже партисипативный стиль управления. И в заключение, спонтанная стратегия определяется как стратегия УЧР с низкой степенью формализации процесса управления, но в то же время, с партисипативным стилем управления. Стоит отметить, что в крупных компаниях применяется либо авторитарная, либо классическая HR-стратегия, так как она присутствует в организациях зачастую в виде официального документа. Еще одной классификацией HR-стратегий может выступить деление в зависимости от целей и средств на стратегию инвестирования, стимулирования и вовлеченности. HR-стратегия инвестирования способствует гибкости сотрудников, функции, которые возлагаются на сотрудников, четко не сформулированы и широки. HR-стратегия стимулирования рассчитана на содержание минимального количества персонала с четко регламентированными полномочиями, существует сильная взаимосвязь между вкладываемыми усилиями и уровнем оплаты труда. Стратегия вовлеченности, в свою очередь, ориентирована на регулярное развитие и стимулирование творчества, инициативы, командную работу, самоконтроль и приверженность сотрудников организации.

Стратегии УЧР можно классифицировать и по степени открытости организации к внешней среде[[42]](#footnote-42). Открытые HR-стратегии характеризуются прозрачностью для сотрудников на каждом уровне управления. Новый сотрудник может начать работать как с начальной позиции в компании, так и с позиции руководителя. В некоторых случаях организация готова принять человека без опыта работы в схожих организациях отрасли. Такая стратегия является наиболее актуальной для быстро растущих и только созданных организаций, которые агрессивно захватывают рынок. Закрытые HR-стратегии характеризуются тем, что средний и высший менеджмент замещается из числа сотрудников компании, что обеспечивает преемственность руководящих должностей. Такой подход применяется компаниями, которые ориентированы на создание и поддержание определенной корпоративной культуры, а также работающих в условиях дефицита человеческих ресурсов на рынке труда.

При классификации HR-стратегий возможно деление по степени «осознанности» основных элементов с точки зрения руководителей организации. По этому критерию выделяют: пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую стратегию[[43]](#footnote-43). Пассивная стратегия реализуется в тех компаниях, которые не имеют четко сформулированной программы действий по отношению к персоналу, функционирование которых сводится исключительно к устранению неэффективных действий по управлению персоналом. Реактивная стратегия предусматривает уже «контроль симптомов» неэффективного управления персоналом, анализ текущей ситуации и осуществление экстренных мер. При таком типе стратегии среднесрочный и долгосрочный аспект стратегического управления не рассматривается. Превентивная кадровая стратегия подразумевает под собой анализ текущих проблем, прогнозирование развития ситуации в среднесрочном периоде, а также формулирование необходимых задач по управлению персоналом. И в заключение, активная стратегия характеризуется регулярным мониторингом эффективности управления персоналом и разработки антикризисных программ. Последний вид стратегии является наиболее эффективным для компаний.

Еще одна классификация стратегий УЧР представлена в таблице. Данное деление на предпринимательскую, ликвидационную стратегию, стратегию динамического роста, прибыльности и круговорота, по мнению автора работы, является наиболее комплексным, так как отражает как текущее положение компании на рынке, так и особенности ее внутренней среды, предлагая для этого наиболее эффективные пути в работе с персоналом.

*Таблица 4*

**Классификация HR-стратегий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название стратегии | Особенности стратегии | Задачи УЧР |
| Предпринима-тельская | Ориентация на инновационные действия, высокие риски и высокая степень неопределенности | Привлечение работников с высоким творческим потенциалом, ориентированных на результат. Обучение навыкам управления рисками, командной работы, принятию решений. Формирование индивидуальных систем мотивации для ЛПР |
| Стратегия динамического роста | Ориентация на тиражирование успешных практик. Стандартизация деятельности и контроль выполнения стандартов | Массовое привлечение работников и их обучение по стандартам. Создание кадрового резерва. Формирование комплексной системы мотивации для разных категорий персонала |
| Стратегия прибыльности | Ориентация компании на удержание рыночных позиций. Повышение эффективности всех процессов компании. Рост производительности труда | Минимальное привлечение персонала. Обучение новым методикам работы, оптимизация процессов. Создание корпоративной культуры, ориентированной на эффективность, а также системы мотивации, стимулирующей эффективное решение стандартных задач |
| Ликвидационная стратегия | Ориентация на минимальные издержки при ликвидации организации | Соблюдение законодательства в условиях массового сокращения. Применение системы аутплейсмента. При делении или продаже компании организация действий по увеличению стоимости бизнеса |
| Циклическая стратегия (круговорота) | Ориентация на выживание организации при кризисе на рынке | Удержание ключевых сотрудников, разработка эффективной системы мотивации. Работа с психологическим климатом коллектива. Реализация мероприятий по поиску новых путей развития компании |

Источник: составлено на основе источника[[44]](#footnote-44)

Таким образом, были охарактеризованы различные классификации HR-стратегий. Часть из них связана со стратегическими целями фирмы, системой управления, уровнем конкурентоспособности организации, стадией ее жизненного цикла, другая часть, наоборот, фокусируется на характере воздействия на персонал, третья – демонстрирует интегрированный подход. Автор работы полагает, что невозможно определить одну наилучшую классификацию и следовать ей при разработке HR-стратегии, так как каждая из них ориентируется на различные критерии. Следовательно, при составлении рекомендаций по разработке стратегии УЧР необходимо будет использовать классификацию HR-стратегии по нескольким критериям. На основе вышеприведенных классификаций можно выделить ряд факторов, которые оказывают влияние на формирование стратегии УЧР: стратегия организации, жизненный цикл организации, размер организации, окружающая среда и т.п. Поэтому перед разработкой HR-стратегии нужно провести детальный анализ как внешней, так и внутренней среды предприятия, а также провести интеграционный анализ окружающей среды.

Стратегия управления человеческими ресурсами является центральным звеном стратегического УЧР организации, она напрямую взаимосвязана со стратегией компании в целом. В отличие от концепции «управления персоналом» и «стратегии УП» в частности, «управление человеческими ресурсами» и «стратегия УЧР» ориентированы на достижение организационной эффективности и интеграцию всей системы управления. На разработку HR-стратегии влияют факторы внешней и внутренней среды, что свидетельствует о необходимости проведения глубокого анализа окружающей среды для формирования такой стратегии по работе с сотрудниками, которая способна приносить высокие результаты в долгосрочной перспективе.

# **Глава 2. Методические особенности формирования и оценки стратегии управления человеческими ресурсами**

## **2.1. Технология разработки HR-стратегии: основные этапы и инструменты**

Перед тем, как приступить к формированию HR-стратегии, стоит уделить внимание методике, по которой будет реализовываться данный процесс. Существует три основных подхода к разработке HR-стратегий: «наилучшего практического решения», «наилучшего соответствия» и «конфигурационный»[[45]](#footnote-45). Подход «наилучшего практического решения» заключается в наличии набора готовых практических решений по управлению человеческими ресурсами, который способен улучшить показатели работы организации. Но стоит отметить, что все хорошие решения не могут идеально подходить для любой ситуации и любой организации. Поэтому, согласно данному подходу, при разработке HR-стратегии необходимо учитывать контекст, в котором функционирует компания. Подход «наилучшего соответствия» основан на том, что не существует универсальных практик для управления человеческими ресурсами. Они зависят от внутренней и внешней среды организации. Так разные типы стратегий обуславливают разные требования к человеческим ресурсам. Конфигурационный подход, в свою очередь, делает акцент на поиске системы взаимосвязанных практик УЧР, которые будут обладать высокой эффективностью в сочетании с конкретными функциями организации. Данную концепцию также называют «связывание в один узел» из-за взаимодополнения и взаимосогласованности всех методов для достижения синергетического эффекта. Таким образом, вышеперечисленные походы расставляют разные акценты при разработке стратегии УЧР. По мнению автора работы, для крупных корпораций со сложной организационной структурой целесообразно следовать конфигурационному подходу. Именно он фокусируется на достижении эффекта синергии и, соответственно, росте эффективности при наличии большого количества функциональных блоков и различных направлений бизнеса.

Ученые по-разному подходят к проблеме определения технологии разработки стратегии по управлению человеческими ресурсами. Проанализируем несколько из них, но для начала рассмотрим процесс формулирования стратегии всей организации. И. А. Максимцев подразделяет его на[[46]](#footnote-46):

1. Определение миссии и целей фирмы
2. Проведение «сканирования внешней и внутренней среды» организации посредством SWOT-анализа
3. Анализ текущих стратегий с точки зрения определения их релевантности
4. Выявление отличительных особенностей организации
5. Формулирование основных стратегических вопросов (проблем)
6. Разработка корпоративной и функциональных стратегий с учетом стратегических вопросов
7. Составление стратегических планов по реализации стратегии.

По мнению автора работы, данный процесс имеет ряд недостатков, так как анализ среды происходит после целеполагания. Сначала стоит провести интеграционный стратегический анализ внешней и внутренней среды, определить стратегические проблемы, а затем формулировать цели. Иначе необходимо дублировать шаг целеполагания с точки зрения актуализации целей после проведения стратегического анализа и выявления стратегических проблем.

И.А. Максимцев подчеркивает, процесс формулирования стратегии является линейным, так как каждый последующий шаг вытекает из предыдущего, но в то же время, такой подход существенно отличается от реальности разработки стратегии. Трудность заключается в том, что стратегии зачастую основываются на предположении, что будущее развитие компании будет аналогичным с настоящим. По мнению ученого, данные особенности в большинстве могут быть применены к технологии разработки стратегии УЧР, так как эта стратегия является важной частью стратегии всей организации. При этом не только стратегия УЧР формулируется на основании общей стратегии компании, но и сама стратегия УЧР влияет на интегральную стратегию, например, если некоторые стратегические действия организации тем или иным образом сказываются на удовлетворенности работников, перспективах их развития и т.п.

Ю.А. Маленков выделяет три этапа в модели эффективного процесса стратегического менеджмента: подготовку и стратегический интеграционный анализ внешней и внутренней среды; разработку стратегии и стратегических планов; внедрение, оценку результатов и принятие стратегического решения об изменении, завершении или продолжении стратегии.[[47]](#footnote-47) Конкретизируем первые два из них:

1. Возникновение потребности стратегических преобразований
2. Подготовка разработчиков стратегии и лиц, принимающих стратегические решения
3. Системный интеграционный анализ внутренней и внешней среды
4. Формулировка стратегических проблем и концепции развития
5. Формирование стратегических целей, потребностей в ресурсах, методов достижения целей, групп по разработке стратегических планов
6. Разработка стратегий, стратегических планов, проектов, программ
7. Разработка альтернативных стратегических прогнозных сценариев и стратегий развития
8. Разработка системы стратегического контроля
9. Создание системы управления реализацией стратегии.

Данный подход является более комплексным и закономерным. Его преимущества состоят, во-первых, в том, что процесс стратегического менеджмента начинается с возникновения потребности в стратегических изменениях, определения причин для осуществления преобразовательных действий, а также мотивации и подготовки работников, занимающихся разработкой стратегии. Во-вторых, в отличие от традиционных моделей, данные факторы мотивации и подготовки сотрудников учитываются в явном виде, так как они определяют качество всего процесса. Человеческий фактор оказывает сильное воздействие на всю систему стратегического управления. В-третьих, данный процесс дает ответ на вопрос, как преодолеть разрыв в разработке и реализации стратегии, что достигается посредством разработки системы стратегического контроля и системы управления реализацией стратегии.

Кроме того, Ю.А. Маленков отдельно рассматривает понятие стратегического прогнозирования, что является неотъемлемой частью процесса формирования стратегии.[[48]](#footnote-48) Существуют разные виды прогнозов от макроэкономических и технологических до маркетинговых и социальных. Социальное прогнозирование является наиболее близким к управлению человеческими ресурсами и включает в себя прогнозы, которые связаны с развитием личности сотрудника и трудовых коллективов, включая квалификацию персонала и условия труда. При разработке стратегического сценария в рамках стратегического прогнозирования следует учитывать благоприятную, сбалансированную и угрожающую комбинацию факторов. Далее перейдем к рассмотрению процесса формирования непосредственной стратегии УЧР.

В определении этапов при разработке HR-стратегии Т.А. Алимбеков берет за основу подходы классического стратегического планирования в организациях, а также принципы работы с персоналом и выделяет[[49]](#footnote-49):

1. Формирование ключевых установок на основании миссии и общей стратегии компании;
2. Определение ориентиров и ограничений для стратегии УЧР посредством различных анализов внешней и внутренней среды предприятия;
3. Планирование стратегии УЧР, а именно, разработка стратегических целей, программ реализации стратегии, перечня мероприятий, системы оценки ее эффективности, а также формирование кадровой политики организации.

О.А. Лапшова в качестве этапов разработки стратегии УЧР[[50]](#footnote-50) выделяет, во-первых, определение требований к системе управления человеческими ресурсами исходя из общей стратегии компании. На данном шаге производится интеграционный анализ внешней и внутренней среды, а также формулируются критерии оценки требований к персоналу. Во-вторых, определение текущего состояние человеческих ресурсов. На этом этапе соотносятся существующие характеристики персонала требованиям из первого шага. И в-третьих, планирование действий по приведению текущих человеческих ресурсов в соответствии с требованиями. Инструментами на данном пути являются стандартные функции управления персоналом, такие как разработка системы мотивации персонала, привлечение и обучение сотрудников и т.д.

По информации с портала «О персонале» HR-практики выделяют следующие этапы разработки стратегии в области УЧР[[51]](#footnote-51). На первом этапе необходимо определить характеристики персонала на текущий момент времени, проанализировать положение компании на рынке, ее миссию, внутренние процессы. Также этот шаг подразумевает, чтобы лица, участвующие в разработке HR-стратегии, задавали ряд вопросов, например, какую роль будут играть сотрудники в управлении фирмой, планируется ли внедрение новых технологий и, следовательно, повышение квалификации персонала и др. Второй этап посвящен непосредственному созданию HR-стратегии. Он дополняется анализом рисков и альтернативных стратегий компании и УЧР. После того, как стратегия сформулирована, требуется оценка ее стратегических направлений на реалистичность выполнения. Финальный этап фокусируется на формировании тактического плана, то есть выработке конкретных мероприятий по реализации стратегии УЧР. Кроме того, в рамках этого шага требуется контроль и оценка выполняемых действий по внедрению данной стратегии и отсутствии противоречий в ее основе.

После рассмотрения процесса разработки стратегии УЧР целесообразно перейти к определению методов, с помощью которых происходит данный процесс, а затем сформулировать авторскую технологию по формированию HR-стратегии. Ю.А. Маленков выделяет ряд практических методов стратегического планирования для организаций в целом[[52]](#footnote-52). По мнению автора работы, некоторые из них будут особо актуальны для разработки HR-стратегии, а именно методы стратегического анализа внешней и внутренней среды (анализ 5 сил Портера, PEST-анализ, 7S анализ, прямой и перекрестный SWOT-анализ) и методы экспертных оценок (индивидуальные, групповые, коллективные). Стоит отметить, что для каждого этапа процесса стратегического менеджмента характерны свои методы, например, на этапе планирования – методы целеполагания, прогнозирования (с точки зрения УЧР ими служат методы прогнозирования потребности в персонале, ситуации на рынке труда), на этапе реализации – методы контроля, оценки эффективности, выбора альтернатив.

По информации с портала «HR-Академия» при разработке стратегии УЧР также следует применять метод бенчмаркинга[[53]](#footnote-53). На его основании удается понять, какие у компании сильные и слабые стороны в работе с сотрудниками, каким образом можно оптимизировать систему УЧР. Также бенчмаркинг позволяет расставлять правильные акценты, понимать тренды рынка и определять приоритетные направления для работы. Но стоит отметить, что в литературе, касающейся стратегического УЧР, практически отсутствует информация о конкретных инструментах для разработки HR-стратегии организации, кроме проведения SWOT-анализа. По мнению автора работы, этот факт, с одной стороны, связан с конфиденциальностью информации о процессе формирования стратегий, а с другой стороны, с недостаточной разработанностью темы формирования стратегий в области УЧР.

Резюмируя, создание стратегии УЧР должно производиться в несколько этапов. На основании вышеперечисленных точек зрения авторов, можно сформулировать универсальную технологию, объединяющую основные элементы каждого из этих подходов, а также включающую в себя конкретные инструменты:

1. Обоснование потребности в стратегических изменениях;
2. Стратегический анализ организации (анализ внешней среды посредством PEST-анализа, анализ отраслевой и конкурентной среды с помощью 5 сил Портера, анализ внутренней среды посредством 7S-анализа, интеграционный анализ внешней и внутренней среды фирмы с помощью прямого и перекрестного SWOT-анализа), выявление ограничений, ориентиров и отличительных особенностей фирмы;
3. Определение текущего положения системы УЧР в компании, в том числе существующей стратегии в области УЧР (применение методов бенчмаркинга, экспертных оценок);
4. Формулирование стратегических целей, определение взаимосвязи корпоративной стратегии и стратегии УЧР, определение потребности в ресурсах (применение методов целеполагания, бюджетирования);
5. Разработка HR-стратегии, стратегического и тактического плана, предложение по реализации конкретных проектов и программ (применение метода целеполагания);
6. Формулирование альтернативной стратегии (применение методов целеполагания и определения альтернатив);
7. Разработка системы стратегического контроля (применение методов контроля);
8. Формирование системы управления реализацией стратегии;
9. Разработка системы оценки эффективности HR-стратегии (применение методов оценки эффективности).

Наглядно изобразим вышеуказанные этапы в рамках данной технологии на рисунке 2.

*Рис. 2.* **Этапы формирования HR-стратегии**

Источник: разработано автором

На каждом этапе при разработке стратегии УЧР требуется обсуждение наиболее спорных, сложных или рискованных шагов между специалистами HR-подразделения и руководителями компании для достижения большей объективности и эффективности в итоге, а также возможно приглашение профессиональных экспертов из консалтинговых компаний. Последующими этапами после завершения процесса разработки HR-стратегии будут выступать внедрение, оценка результатов и принятие стратегического решения о корректировке, завершении или продолжении стратегии.

Таким образом, в ходе анализа различных подходов автором была сформулирована технология разработки HR-стратегии организации. Она основана на универсальной технологии формирования стратегии компании, дополнена методами, которые необходимо применять в качестве инструментов при разработке стратегий, а также спецификой сферы УЧР. Резюмируя, в качестве методов были выделены: методы стратегического анализа, экспертных оценок, бенчмаркинг, методы целеполагания, бюджетирования, метод определения альтернатив, контроля, а также метод оценки эффективности. Применение метода бенчмаркинга будет подробнее раскрыто в следующем параграфе.

## **2.2. Стратегические направления в области УЧР на примере компаний**

Согласно разработанной технологии по формулированию HR-стратегии проведем анализ опыта компаний методом бенчмаркинга и покажем, каких стратегических направлений в области HR они придерживаются в настоящее время. Так как исследуемая организация является достаточно крупной и, более того, входит в Группу компаний, то по мнению автора работы, необходимо проанализировать HR-стратегии крупных российских компаний соответственно. Данный анализ может повлиять на детали разработки HR-стратегии, сформулированной выше. Стоит отметить, что информация о стратегиях компаний и о стратегиях УЧР в большинстве компаний носит закрытый характер, так как является коммерческой тайной. Также многие организации, которые публикуют данные о стратегическом УЧР в своей фирме, раскрывают информацию только относительно кадровой политики и основных стратегических направлениях в области УЧР. Это может быть связано с тем, что концепция стратегического управления человеческими ресурсами, в особенности, в российских компаниях, является недостаточно развитой, что приводит к узкому взгляду на стратегическое УЧР и наличию только кадровой политики и общих стратегических направлений без полноценной HR-стратегии.

Для анализа были выбраны такие организации, как ПАО «Мегафон», ПАО «Ростелеком» и ПАО «Сбербанк».Причинами выбора данных компаний стали: функционирование на единых рынках (телекоммуникации и информационные технологии), размер компаний, лидирующие позиции в отрасли, схожесть внутренних бюрократических процессов и активное внедрение современных технологий в свой бизнес.

Проанализируем реализацию HR-стратегии в ПАО «Мегафон». В мае 2017 года компания «Мегафон» запустила новую стратегию на 2017-2020 гг. под названием «Развивая цифровой мир»[[54]](#footnote-54). Данная стратегия предусматривает трансформацию традиционного телекоммуникационного оператора в оператора цифровых возможностей. В качестве стратегических приоритетов руководители компании выделяют развитие цифровых продуктов и услуг в соответствии с индивидуальными потребностями каждого абонента на основе анализа Big Data и дальнейшее развитие инфраструктуры, обслуживания и сети продаж. Можно сделать вывод, что ключевым стратегическим направлением ПАО «Мегафон», как и МТС, является цифровая трансформация бизнеса. В годовом отчете компании за 2017 год сообщается, что ПАО «Мегафон» совершенствует подходы к развитию сотрудников в соответствии с изменением своей стратегии. Из ключевых стратегических векторов в работе с сотрудниками можно выделить следующие HR-направления: работу с брендом работодателя, автоматизацию HR-процессов, обучение и развитие, работу с корпоративной культурой, внутренними коммуникациями, компенсации и льготы и др. Кадровая политика ПАО «Мегафон» направлена на привлечение лучших специалистов и обеспечение условий для их развития внутри компании. Организация регулярно анализирует, какие ресурсы и компетенции потребуются бизнесу в будущем, чтобы обеспечить их в нужное время. Так компания сейчас активно открывает вакансии в направлениях, связанных с интернетом вещей, анализом больших данных, разработкой ИТ-продуктов[[55]](#footnote-55). В связи с трансформацией бизнеса меняется и организационная структура компании: регионы подразделяются на кластеры, появляются федеральные виртуальные команды с целью отказа от акцентирования внимания на территориальном признаке. С обновлением миссии и стратегии компании появилась необходимость и в изменении ценностей, которые впоследствии были переформулированы. Прозрачность происходящих изменений в компании достигается различными способами, в том числе, за счет внедрения дайджеста «Трансформация.Live». Вышеперечисленные стратегические направления организации в сфере HR являются достаточно типичными для крупных российских компаний, активно трансформирующих свой бизнес, но в то же время, и эффективными и согласованными с общей стратегией организации. Во многом кадровая политика и стратегия ПАО «Мегафон» схожи с ПАО «МТС», что подтверждает сильную конкуренцию между данными игроками не только телекоммуникационного, но уже и ИТ-рынка.

Компания «Ростелеком» определила для себя пять стратегических направлений, среди которых дифференцированные продукты, повышение эффективности, а также организационная и культурная трансформация[[56]](#footnote-56). Для ПАО «Ростелеком» главная стратегическая цель - стать интегрированным провайдером цифровых услуг. Стоит отметить, что данные стратегические направления являются общими как для компаний «Мегафон», «МТС», так и для компании «Ростелеком» и других операторов, старающихся выйти на рынок ИТ-сервисов. В области HR главным приоритетом ПАО «Ростелеком» выступает создание больших возможностей для профессиональной реализации сотрудников. Вице-президент по персоналу организации подчеркивает, что Ростелеком сегодня проходит путь эволюции. В качестве одного из важных направлений HR-стратегии в компании выделяют работу с ростом показателя вовлеченности до 70% к 2019 году. Это отличает HR-стратегию компании от аналогичных стратегий компаний-конкурентов. По мнению автора работы, деятельность, направленную на рост показателя вовлеченности, стремятся реализовать и другие компании отрасли, но именно данная организация называет этот блок стратегически важным. Из стратегических направлений в области HR в ПАО «Ростелеком» можно выделить: работу с корпоративной культурой, брендом работодателя, адаптацию и развитие, работу в сфере компенсаций и льгот. Как и в других компаниях отрасли, определенное внимание уделяется трансформации корпоративной культуры, но в меньшей степени, чем в компаниях «Мегафон» и «МТС». Тем не менее в компании была сформулирована отдельная стратегия по корпоративной культуре и HR-процессам до 2020 года, где были отражены постулаты корпоративной культуры, выполнение которых будет активно происходить в организации. Более того, текущая HR-стратегия и кадровая политика компании направлены на изменение качественного состава персонала, способного создавать новые цифровые продукты[[57]](#footnote-57). Таким образом, стратегические направления в области управления человеческими ресурсами ПАО «Ростелеком» являются логичным продолжением стратегии цифровизации бизнеса. Акцент в стратегическом планировании компании в области HR взят на изменение организационной культуры и дополнительных сфер работы с персоналом, поддерживающих данную трансформацию.

Главной целью стратегии 2020 ПАО «Сбербанк» является реализация тех инициатив, которые позволят банку конкурировать с глобальными технологическими компаниями, при этом оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса[[58]](#footnote-58). В организации было выделено 3 ключевых стратегических приоритета на 2018-2020 гг.: технологическое лидерство, лучший клиентский опыт и экосистема, а также люди нового качества в эффективных командах. Для реализации последнего направления планируется сформулировать и развивать новые компетенции, создавать команды вместо иерархии и выстраивать новую современную культуру. В данной области с точки зрения конкретных целей к 2020 году ПАО «Сбербанк» стремится к наличию 100% продуктов и услуг, разрабатываемых в Agile-командах, показателю вовлеченности сотрудников, равном 75%, к вхождению в ТОП-5 работодателей РФ и к автоматизации и цифровизации 90% HR-сервисов[[59]](#footnote-59). Если конкретизировать три стратегических направления в области УЧР компании «Сбербанк», то можно выделить следующие задачи:

1. Трансформация HR-процессов, обучение и оценка сотрудников по новой модели компетенций-2020;
2. Развитие Академии технологий и данных в Корпоративном университете Сбербанка;
3. Изменение организационной структуры компании, развитие культуры стартапов для поддержки инноваций;
4. Развитие команды руководителей;
5. Формирование персонализированного пути сотрудника в компании для создания им максимальной ценности;
6. Внедрение аналитики с использованием современных технологий для принятия решений в области HR;
7. Изменение роли HR бизнес-партнеров с фокусом на долгосрочное планирование, повышение эффективности и реструктуризацию.

В годовом отчете компании также были показаны результаты ПАО «Сбербанк» по всем направлениям деятельности по реализации прошлой стратегии[[60]](#footnote-60). В компании отмечают, что команда и культура уже являются одним из ключевых источников конкурентного преимущества компании, уровень вовлеченности достиг 76%, 70% процессов кадрового администрирования были переведены в цифровой формат, аналогичные технологии активно использовались в подборе персонала, использовалась предиктивная модель оттока персонала, был проведен ряд мероприятий по трансформации корпоративной культуры и т.д. Можно сделать вывод, что если ряд компаний только начинает свой путь к цифровизации бизнеса, то ПАО «Сбербанк» уже прошел этот базовый этап и сейчас фокусируется на более глубоком внедрении цифровых технологий в компанию. Кадровая политика ПАО «Сбербанк» была принята в 2015 году и является одной из немногих, которая опубликована на официальном сайте компании в полном объеме. Она содержит в себе: цели и задачи системы вознаграждения и квалификационных требований к ключевым работникам; перечень должностей сотрудников, принимающих риски, структуру совокупного дохода ключевых работников и т.д.[[61]](#footnote-61) Таким образом, стратегическое УЧР в ПАО «Сбербанк» развито на высоком уровне, оно соотносится с основной стратегией компании и направлено на развитие сотрудников будущего, способных системно и аналитически мыслить, внедрять инновации и автоматизировать процессы.

Изобразим сравнение корпоративных стратегий и стратегий УЧР компаний «Мегафон», «Ростелеком» и «Сбербанк» в таблице в Приложении 1. Из таблицы видно, что HR-стратегия «Сбербанка» разработана более детально, она содержит уникальные стратегические направления («развитие команды руководителей», «формирование персонализированного пути сотрудника в компании» и «изменение роли HR бизнес-партнеров»). При этом стратегические HR-направления «Мегафона» и «Ростелекома» почти полностью совпадают друг с другом. Общей чертой для трех компаний является использование Big Data в работе с персоналом.

Таким образом, на основании вышеприведенной информации можно выделить ряд общих тенденций на исследуемом ИТ-рынке и в схожих областях (телекоммуникации, банкинг). Ключевая из них – цифровая трансформация бизнеса, желание компаний создать вокруг клиента полноценную экосистему сервисов. Реализации этого тренда способствуют другие: автоматизация HR-процессов, изменение организационной структуры (переход от жесткой иерархии к гибким структурам), внедрение HR-аналитики, изменение корпоративной культуры, благодаря чему процесс трансформации компании проходит значительно быстрее. Также среди трендов выделяется повышение показателя вовлеченности персонала, что демонстрирует нацеленность компаний на рост эффективности сотрудников и их удовлетворенность от работы. Данные тенденции необходимо учесть при разработке HR-стратегии для крупной компании.

## **2.3. Подходы к оценке эффективности стратегии управления человеческими ресурсами**

Проблема повышения эффективности УЧР в условиях инновационного развития российских компаний приобретает особое значение. В связи с этим возникает необходимость в более эффективных способах управления человеческими ресурсами. Более того, оценка эффективности стратегии является одним из этапов в технологии разработки стратегии УЧР, а также при ее дальнейшей реализации. На данный момент, как и в вопросах классификации и технологии разработки HR-стратегии, отсутствует единая методика оценки эффективности системы УЧР в целом и стратегии УЧР в частности. Проанализируем различные походы и определим авторскую методику по оценке эффективности стратегии УЧР, включив в нее сильные стороны каждого из рассмотренных подходов.

Так как HR-стратегия затрагивает всю систему УЧР, рассмотрим сначала общий подход к оценке управления человеческими ресурсами в организации. Д.А. Попов и И.В. Трофимов выделяют четыре основных этапа данного процесса: аналитический, оценочный, организационный и контрольный.[[62]](#footnote-62) На первом этапе производится анализ тенденций развития той сферы рынка и отрасли, в которой функционирует компания. Цель анализа – выявление соответствия реализованной стратегии УЧР реальной ситуации на рынке, для того чтобы УЧР было выстроено с учетом развития не только компании, но и всей отрасли в целом. Данная проблематика особенно актуальна для компаний, работающих на рынке информационных технологий. На втором этапе проводится оценка эффективности УЧР по целевым индикаторам. Авторы предлагают оценивать три эффекта: экономический (производительность, показатель абсентеизма, индекс доходности человеческих ресурсов), социальный (количество конфликтных ситуаций, развитие человеческих ресурсов, социальные гарантии) и технологический эффект (уровень брака, уровень автоматизации и инновационного развития). На третьем этапе производится анализ причин несоответствия значений целевых индикаторов ожиданиям. После того, как причины выявлены, осуществляется поиск подходящих способов повышения эффективности УЧР. На заключительном этапе прогнозируется эффект от корректировки HR-стратегии и оптимизации системы УЧР в целом. Так данный метод является достаточно комплексным и затратным с точки зрения времени, но позволяет оценить эффективность системы УЧР по нескольким параметрам сразу, выявить отклонения и определить варианты корректировки ситуации.

А.В. Трутт затрагивает вопрос оценки эффективности работы персонала с целью разработки оптимальной стратегии УЧР[[63]](#footnote-63). Автор утверждает, что для определения эффективности УЧР, необходимо иметь четкие индикаторы, которые отображали бы эффективность деятельности каждого отдельного сотрудника компании. Причем чем больше сотрудников имеют такие показатели, тем достовернее получится интегральный показатель результативности работы компании. По мнению автора, такую оценку следует проводить, внедряя KPI (key performance indicators, или КПЭ, ключевые показатели эффективности). Благодаря такому подходу можно на регулярной основе отслеживать, на сколько процентов сотрудники достигают своих целевых показателей. Автор полагает, что если обобщить данные за месяц, то можно получить средний показатель в процентах, который будет иллюстрировать эффективность работы персонала всей фирмы. В тех компаниях, где не внедрена система KPI, предлагается использовать метод индивидуальных статистик, задав для них определенное целевое значение. По мнению автора работы, данный метод не является в полной мере методом оценки эффективности, а, напротив, больше соответствует методу оценки результативности, поскольку иллюстрирует степень достижения результатов выполнения плана, то есть достигнуты KPI или нет. Тем не менее, данный метод стоит использовать как составной элемент общей оценки эффективности работы персонала и результативности всей системы УЧР, в том числе HR-стратегии. Преимуществом данного метода является универсальность подхода к оценке и возможность отслеживать результаты в динамике на регулярной основе.

О.А. Лузгина, М.Г. Кузьмина и М.Ф. Курмаев выделяют ряд показателей эффективности деятельности персонала, разделенных по функциям УЧР. [[64]](#footnote-64) Подробно весь перечень представлен в Приложении 2. В рамках одной из функций по реализации политики УЧР авторы выделяют два показателя: количество реализованных стратегических проектов по УЧР и степень удовлетворенности по каждому реализованному проекту, рассчитанную в баллах. Кроме того, важными показателями будут являться уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры и коэффициент стабильности кадров, что отражает еще одну функцию УЧР - развитие организационной культуры. Изменение этого параметра, как упоминалось в анализе HR-стратегий на примере компаний, является одним из трендов в современном УЧР, следовательно, его оценке стоит уделять также особое внимание. В.А. Базжина в курсе лекций по «Экономической оценке кадровых проектов» аналогично выделяет ряд показателей эффективности HR-службы по направлениям деятельности. При этом большую часть показателей можно применить к оценке эффективности реализации HR-стратегии по каждому из стратегических направлений. Подробно все показатели приведены в таблице в Приложении 3. Отметим, что автор выделяет наиболее крупные направления в сфере HR (подбор, мотивация, обучение, оценка), но ряд направлений (адаптация, работа с корпоративной культурой и др.) упущены.

Д.О. Степаненко выделяет ряд методов по оценке эффективности системы УЧР, которые можно применить и к оценке стратегии УЧР: метод экспертной оценки, бенчмаркинг, оценка отдачи инвестиций в персонал.[[65]](#footnote-65) Методика экспертной оценки состоит в проведении опроса руководителей структурных подразделений разово или на регулярной основе. Преимуществом такого подхода является простота, скорость и возможность реализации собственными силами HR-службы, а недостатком – субъективизм оценок. Метод бенчмаркинга, наиболее популярный за границей, заключается в соотнесении показателей деятельности HR-подразделений одной организации с другими компаниями на рынке. Для реализации этого метода необходимо выполнить ряд шагов: формирование экспертной команды, сбор и анализ информации, сравнение показателей деятельности HR подразделений компаний с обобщенными показателями и выявление недостатков в системе УЧР. Объективность данного подхода выше, но и затраты на проведение такого исследования также высоки. Метод оценки отдачи инвестиций основывается на показателе ROI (Return of investment – отдача инвестиций). Показатель рассчитывается по формуле: $ROI=\frac{R-I}{I}\*100\%$, где ROI – отдача от инвестиций в процентах, R – полученный доход, I – произведенные затраты. При использовании данного метода необходимо знать точные затраты, так как от этого зависит достоверность результатов. Метод оценки отдачи инвестиций хорошо демонстрирует эффективность, но в то же время, данный показатель достаточно трудно посчитать. Это связано с тем, что компании зачастую не производят точный учет совокупных доходов, а при расчете расходов не всегда учитывают скрытые издержки.

Еще одним подходом к оценке эффективности системы УЧР в целом, HR-стратегии и HR-проектов в частности является методика Джека Филлипса. Ученый определяет эффективность УЧР по пяти показателям:

1. Оценка инвестиций в HR-службу как отношение расходов данного подразделения к операционным расходам организации;
2. Показатель расходов на УЧР на 1 сотрудника как соотношение расходов HR-службы к количеству сотрудников организации;
3. Показатель отсутствия на рабочем месте, рассчитываемый как сумма прогулов и внеплановых увольнений сотрудников;
4. Показатель удовлетворенности работников как число удовлетворенных своей работой сотрудников в процентном соотношении, определяемый с помощью опроса;
5. Показатель единства и согласия в компании, рассчитываемый на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению автора работы, выбранные показатели эффективности, в частности те, что связаны с инвестициями и удовлетворенностью, могут послужить фундаментом для оценки эффективности реализации стратегии УЧР, так как отражают ключевые для HR-сферы метрики.

Поскольку HR-стратегия является составляющим элементом стратегического управления всей компанией на ряду со стратегиями других функциональных направлений, то проанализируем, как оценивается эффективность стратегий в целом. Ю.А. Маленков отмечает, что необходимо различать результаты и эффективность стратегии[[66]](#footnote-66). Результаты могут оцениваться посредством анализа достижения стратегических целей (рост прибыли, качества продукции, экономия ресурсов и т.д.). Эффективность измеряется в относительных величинах как соотношение результатов и затрат, направленных на определенные цели (рост производительности труда, рентабельность и т.д.). По мнению ученого, при оценке социально-экономической эффективности стратегий необходимо учитывать комплекс критериев, так как они учитывают все ключевые направления деятельности фирмы. К основным социально-экономическим результатам стратегий можно отнести:

1. Степень достижения стратегических целей и полученные результаты (от 3 до 7 результатов по каждому направлению, измеряется в % или баллах);
2. Синергию стратегических результатов (экономические результаты в виде проявления дополнительных экономических эффектов);
3. Экономические результаты (центральное место в обосновании эффективности стратегии);
4. Социальные результаты (влияют на социальный прогресс компании и региона);
5. Экологические результаты (наличие стандартов);
6. Снижение опасности чрезвычайных ситуаций (связано с ростом производственных мощностей и внедрением сложных технологий);
7. Риски (дополнительное использование методов анализа чувствительности при изменении окружающей среды).

Прокомментируем некоторые из вышеуказанных пунктов подробнее. При оценке экономических результатов стратегии можно учитывать ряд параметров: доходы от продаж, стоимость бизнеса, чистая прибыль от реализации стратегии и др. Ю.А. Маленков подчеркивает, что не стоит сводить оценку эффективности стратегии только к расчетам затрат и характеристике нескольких экономических показателей, как делают во многих компаниях. Наоборот, нужно определить все составляющие экономического эффекта и сроки их возникновения, а также учесть эффект синергии. Категория социальных результатов напрямую затрагивает управление человеческими ресурсами, так как учитывает рост доходов и уровня жизни сотрудников, улучшение условий труда, рост квалификации персонала, развитие корпоративной культуры и т.д. В современных компаниях наличие социальных результатов реализации стратегии, в особенности за рубежом, является важной составляющей достижения успеха фирмой.

По мнению автора, оценку эффективности стратегии необходимо производить ежегодно или разделить ее на периоды: краткосрочный (1 год), среднесрочный (2-3 года) и долгосрочный (3-5 лет и более). Для визуализации сводных результатов эффективности стратегии предлагается использование специальных информационных карт, которые отражали бы ключевые результаты, сильные стороны и риски проекта. Изобразим пример такой карты в таблице ниже.

*Таблица 5*

**Пример фрагмента сводных стратегических результатов**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Периоды времени |
| Стратегический показатель | Краткосрочный (1 год) | Среднесрочный (3 года) | Долгосрочный (5 лет) |
| Главные цели стратегии | *краткосрочные цели* | *среднесрочные цели* | *долгосрочные цели* |
| Экономические результаты | *краткосрочные результаты* | *среднесрочные результаты* | *долгосрочные результаты* |

Источник: составлено автором на основе источника[[67]](#footnote-67)

Данная универсальная методика по оценке эффективности, по мнению автора работы, больше относится к оценке результативности, так как демонстрирует выполнение целей в соотношении с полученными результатами. Еще одним недостатком данной методики выступает отсутствие деления на экономические и социальные результаты. Также можно дополнить данный подход анализом взаимосвязи результатов, поскольку при реализации стратегии есть вероятность появления синергетического эффекта. В целом данный подход при корректировке и дополнении можно использовать и для стратегии по управлению человеческими ресурсами. Его преимуществом является анализ результатов и эффективности по нескольким периодам. По мнению автора работы, каждый из вышеуказанных подходов имеет свои плюсы и минусы, поэтому предложим подход к оценке эффективности HR-стратегии, который объединял бы сильные стороны всех методик, а также который включал бы оценку результативности реализации HR-стратегии. За основу предлагается взять информационную карту из таблицы 5, дополнить ее степенью выполнения KPI, показателями экономической и социальной эффективности. Разработаем карту по оценке эффективности HR-стратегии на примере одного из стратегических направлений.

*Таблица 6*

**Карта по оценке эффективности HR-стратегии на примере одного стратегического направления**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Периоды времени |
| Стратегический показатель | Краткосрочный (1 год) | Среднесрочный (3 года) | Долгосрочный (5 лет) |
| **Стратегическое направление 1** |
| KPI по направлению 1 | *краткосрочные цели* | *среднесрочные цели*  | *долгосрочные цели*  |
| Фактические результаты по направлению 1 | *краткосрочные результаты* | *среднесрочные результаты* | *долгосрочные результаты* |
| % выполнения KPI по направлению 1 | *% достижения краткосрочных целей*  | *% достижения среднесрочных целей* | *% достижения долгосрочных целей* |
| Показатели экономической эффективности | *расчет показателей в краткосрочной перспективе* | *расчет показателей в среднесрочной перспективе* | *расчет показателей в долгосрочной перспективе* |
| Показатели социальной эффективности | *расчет показателей в краткосрочной перспективе* | *расчет показателей в среднесрочной перспективе* | *расчет показателей в долгосрочной перспективе* |

Источник: разработано автором

Стоит отметить, что перед тем, как приступить к оценке эффективности стратегии УЧР, компании необходимо посчитать все затраты на персонал, чтобы использовать эти данные при расчете коэффициентов. Перечень показателей социальной и экономической эффективности для оценки каждой компании необходимо составлять исходя их специфики бизнеса. Экономическая эффективность отражает достижение целей организации с минимальными затратами на УЧР, социальная эффективность – удовлетворение потребностей персонала трудом, возможностями развития, условиями. Приведем примеры показателей экономической и социальной эффективности в таблице 7 ниже.

*Таблица 7*

**Показатели экономической и социальной эффективности реализации HR-стратегии организации**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели экономической эффективности | Показатели социальной эффективности |
| * Срок окупаемости инвестиций
* Показатель отдачи инвестиций
* Производительность труда
* Средние затраты на заполнение одной вакансии
* Среднее время заполнения вакансии в днях
* Продажи на одного сотрудника
* ФОТ как процент от оборота
* Стоимость компенсаций и льгот как процент от совокупного компенсационного пакета
* Средняя стоимость одного часа обучения/ средний объем затрат на развитие одного сотрудника по категориям
* Затраты на проведение корпоративных мероприятий с точки зрения общих затрат на персонал
 | * Коэффициент удовлетворенности/ вовлеченности персонала
* Коэффициент стабильности кадров
* Коэффициент текучести (в том числе среди сотрудников в течение первого года работы; среди сотрудников, состоящих в кадровом резерве, уволившихся по собственному желанию)
* Процент сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития/ прошедших обучение в течение года
* Количество вакансий, для которых имеется кадровый резерв
* Показатель привлекательности бренда работодателя на рынке труда
* Процент специалистов, прошедших ежегодную аттестацию
 |

Источник: составлено автором

Список показателей экономической и социальной эффективности можно продолжать и дальше. По мнению автора работы, совокупный анализ удовлетворенности сотрудников и топ-менеджеров по внедрению HR-стратегии стоит проводить в формате опросов раз в год, так как данный период будет являться показательным для проведения мероприятий и получения первых стабильных результатов. Информация, полученная в рамках такого опроса, может быть использована для корректировки действий по реализации HR-стратегии в средне- и долгосрочной перспективе. Также ежегодно стоит проводить аналитический, оценочный, организационный и контрольный этапы оценки эффективности, о которых шла речь выше. Резюмируя сведения о данном подходе, во-первых, необходимо анализировать опыт других компаний отрасли методом бенчмаркинга, во-вторых, оценивать соответствие и несоответствие стратегических направлений, качества и скорости их реализации аналогичной информации компаний-конкурентов. Подчеркнем, что высока вероятность отсутствия таких данных в открытом доступе, следовательно, необходимо посещать отраслевые конференции, покупать доступ к исследованиям от консалтинговых компаний и т.п. И, в-третьих, стоит проанализировать причины выявленного несоответствия и оценить необходимость корректировки сложившейся ситуации.

В данной главе в результате анализа различных методик была сформулирована технология разработки HR-стратегии, состоящая из девяти этапов: обоснование потребности в разработке стратегии УЧР; стратегический анализ компании; определение текущего состояния системы УЧР; формулирование стратегических целей; разработка стратегии УЧР, стратегического и тактического плана; формулирование альтернативной стратегии, разработка системы стратегического контроля; формирование системы управления реализацией стратегии, а также разработка системы оценки эффективности. Данную технологию предлагается реализовать с помощью ряда методов: стратегического анализа, экспертных оценок, бенчмаркинга, целеполагания, бюджетирования, определения альтернатив, контроля, а также посредством методов оценки эффективности. Кроме того, на основе анализа стратегического УЧР в трех крупных российских компаниях был выявлен ряд тенденций в данной сфере от автоматизации HR-процессов и изменения организационной структуры и культуры до внедрения HR-аналитики и работы с вовлеченностью сотрудников. Для проведения оценки эффективности реализации HR-стратегии автором работы была разработана специальная карта, в которой необходимо указывать планируемые и фактические показатели по всем стратегическим HR-направлениям (% выполнения KPI) в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе, а также рассчитывать показатели экономической и социальной эффективности аналогично по периодам. При этом компании необходимо иметь перечень затрат на персонал.

# **Глава 3. Разработка HR-стратегии на примере компании ООО «МТС Информационные технологии»**

## **3.1. Стратегический анализ ООО «МТС ИТ»**

В последнее время сфера стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) претерпела немало изменений, особенно сильно данные изменения коснулись УЧР в компаниях сферы информационных технологий. Именно в этой отрасли активное развитие разработки и тестирования продуктов и сервисов, анализа данных, использования искусственного интеллекта, блокчейн-технологий и других направлений приводит к необходимости постоянно адаптировать работу с персоналом под требования среды, внедрять инновации в повседневные процессы компании, быстро реагировать на действия конкурентов. Для того, чтобы проанализировать систему стратегического УЧР в исследуемой компании, для начала, в соответствии с методикой, представленной в предыдущей главе, необходимо дать характеристику организации, провести анализ ее внутренней и внешней среды, учитывая, что данная компания осуществляет свою деятельность на ИТ-рынке.

ООО «МТС Информационные технологии» является дочерней компанией в Группе МТС. Данная организация занимается предоставлением конвергентных технологических ИТ-решений для обеспечения деятельности клиентов и сотрудников Группы МТС, специализируясь на разработке и развитии биллинговой системы. Биллинговая система (от биллинг от англ. bill – счет) – это программное обеспечение, которое разрабатывается специально для телекоммуникационных операторов и позволяет учитывать и тарифицировать оказанные услуги доступа[[68]](#footnote-68). Таким образом, одной из отличительных особенностей компании является то, что ее клиентами являются непосредственно дочерние компании Группы МТС, которые предоставляют услуги в области телекоммуникаций. Стоит подчеркнуть, что именно благодаря этой компании Группа МТС получает полный контроль над собственным биллингом, то есть контролем важнейшей составляющей бизнеса – расчета с абонентами. Данный шаг обеспечивает создание единой структуры, участвующей в развитии биллинговой системы, помогает упростить и ускорить процессы тестирования программных продуктов и оптимизировать внутренние затраты на ИТ[[69]](#footnote-69). Стоит отметить, что данная компания прошла процедуру слияния и поглощения. До 2012 года организация называлась АО «СТС» и являлась подрядчиком «МТС» по вопросам предоставления биллинговых услуг. Впоследствии она была почти полностью выкуплена Группой МТС и переименована в компанию «МТС Информационные технологии». Оставшаяся часть компании АО «СТС» в настоящее время также входит в Группу МТС, только под своим старым названием, и осуществляет свою деятельность в городе Иннополис. Организация насчитывает около 3000 сотрудников, большая часть из которых – ИТ-специалисты. Данная компания с точки зрения жизненного цикла находится на стадии роста, только за последний год было привлечено около 1000 новых сотрудников[[70]](#footnote-70). Поскольку многие аспекты деятельности «МТС ИТ», такие как ее стратегия, структура, принципы управления человеческими ресурсами и др. напрямую зависят и определяются головной компанией, необходимо провести анализ ее деятельности.

Группа МТС – это ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, кабельного и спутникового ТВ-вещания, доступа в интернет, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также ИТ-решений в сфере интернета вещей, системной интеграции, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений[[71]](#footnote-71). Так в головной компании можно выделить два крупных направления деятельности. Первое – традиционный телекоммуникационный бизнес с большими, но стагнирующими доходами, в котором компания является лидером рынка в России. Второе – перспективные области Digital, каждая из которых находится на разных этапах своего становления, имеющие меньший размер, чем телеком направление, но в то же время демонстрирующие высокую динамику роста. Если рассмотреть матрицу BCG, то первое направление как для МТС, так и для ключевых компаний-конкурентов по отрасли (Мегафон, Вымпелком, Ростелеком) будет иллюстрировать «дойную корову», поскольку рынок практически не растет, а его доля является достаточно большой. Второе направление для данных компаний соответствует категории «трудные дети», так как темп роста рынка высокий, но в тоже время доля этих компаний на нем является маленькой. Помимо вышеупомянутых организаций, конкурентами МТС в блоке «трудные дети» являются и компании банковской отрасли (Альфа-Банк, Райффайзен Банк), поскольку они находятся в процессе наращивания ИТ-компетенций и предоставления своих услуг на внешний рынок. В годовом отчете МТС за 2017 год[[72]](#footnote-72) подчеркивается, что несмотря на нахождение в позиции новых игроков на рынке современных технологий, компания стремится проявлять активность, интенсивно наращивать компетенции как органически, так и за счет эффективных слияний и поглощений (M&A). Привлекая специалистов в области ИТ, развивая внутренние продукты и сервисы, деятельность ООО «МТС ИТ» является логическим продолжением деятельности головной компании с данной сфере.

Для поддержания устойчивого роста организации как на старом, так и на новом рынке необходимо иметь финансовые показатели с позитивной динамикой роста. Рассмотрим и проанализируем данную информацию о компании ООО «МТС ИТ». За 2017 год доходы компании составили 2 522 340 000 рублей, расходы 2 113 010 000[[73]](#footnote-73). Согласно информационному ресурсу СПАРК сводный индикатор риска компании «низкий», аналогичная ситуация и с индексом должной осмотрительности (ИДО=4) и индексом финансового риска (ИФР=11)[[74]](#footnote-74). Это свидетельствует об устойчивом положении компании на рынке. Начиная с 2015 года, выручка росла на 28%, затем на 14% и в 2017 году на 37%. Если посмотреть на показатели чистой прибыли (убытка), то в 2015 году она составила -359 млн. рублей, в 2016 году наблюдается уже положительная величина размером 118 млн. рублей, а в 2017 – рост более чем в 2 раза, что в итоге составило 331 млн. рублей. Таким образом, из данных показателей можно сделать вывод, что организация за последние 2 года активно развивалась и демонстрировала высокие результаты, что по мнению автора работы, может быть связано со стадией жизненного цикла и налаживанием внутренних процессов после M&A.

Стоит отметить, что информации об ООО «МТС ИТ», ее деятельности, крупных проектах, миссии и ценностях, сотрудниках и т.п. нет в открытом доступе в отличие от финансовых показателей. Более того, на корпоративном портале Группы МТС также нет информации об «МТС ИТ», но присутствуют сведения о деятельности Группы в сфере информационных технологий. По словам менеджера по внутренним коммуникациям компании, данный факт связан с тем, что организация транслирует свою деятельность под единым брендом МТС. Из этого можно сделать вывод, что политика Группы МТС заключается в транслировании единого сильного бренда МТС и добавление к нему функциональных направлений, за которые отвечает каждая дочерняя компания Группы.

Помимо вышеупомянутой информации о компании, которая представляет собой преимущественно характеристику деятельности «МТС ИТ» и ее взаимосвязь с Группой МТС, необходимо провести анализ внешней и внутренней среды. Для начала проанализируем отраслевую и конкурентную среду с помощью 5 сил Портера: выделим основных отраслевых и потенциальных конкурентов, товары-заменители, поставщиков и потребителей, работающих с МТС ИТ. На основании рейтингов ИТ-компаний и интервью с ИТ-рекрутерами компании, были выявлены следующие *отраслевые конкуренты*: Luxoft, EPAM, Ай-Теко, Петер-сервис, СКБ Контур, Сбербанк-Технологии и другие. Необходимо подчеркнуть, что так как компания работает более чем в 10 крупных городах страны, то в каждой из этих локаций есть свои отраслевые конкуренты. Кроме того, еще одна дочерняя компания Группы МТС – Энвижн Груп – также является конкурентом МТС ИТ, особенно с точки зрения поиска сотрудников. Отметим, что Энвижн Груп занимает более устойчивое положение на рынке, находясь в рейтинге крупнейших ИТ-компаний на 20 месте по версии аналитического Портала CNews[[75]](#footnote-75). На основании интервью с ИТ-рекрутерами «МТС ИТ» количество игроков на рынке является достаточно высоким, как и темп роста данного рынка. В то же время продукты и сервисы компаний являются стандартизированными по ключевым свойствам, но отличаются по дополнительным чертам, следовательно, дифференциация продукта имеет средний уровень, что влечет за собой средний риск переключения потребителей и заказчиков данных между различными компаниями-конкурентами.

В качестве *потенциальных конкурентов* выступают такие крупные ИТ-компании, как Mail.Ru Group, Google, Яндекс, Avito. Данные компании могут стать прямыми конкурентами МТС ИТ при условии, что исследуемая компания продолжит свой интенсивный рост в рамках проектов и экспертизы, так как с точки зрения барьеров на вход, разрыв между потенциальными конкурентами и ООО «МТС ИТ» сравнительно небольшой. Более того, еще одним потенциальным конкурентом может стать Лаборатория Касперского, так как в настоящее время подразделение МТС ИТ по информационной безопасности также увеличивается. Также при активном развитии ИТ-направлений в крупных телеком-компаниях (Мегафон, Вымпелком, Ростелеком) есть вероятность появления данных компаний как дополнительных конкурентов МТС ИТ по причине невысоких барьеров на вход и наличия в них крупных ИТ-подразделений. Кроме того, компания «МТС ИТ», как и ее потенциальные конкуренты, имеет экономию на масштабе при разработке продуктов и сервисов, поэтому постоянные издержки будут в меньшей степени влиять на единичный ИТ-проект. Но бренд «МТС ИТ» на данный момент является не таким сильным как у вышеупомянутых организаций, что может выступать дополнительным ограничением для роста исследуемой компании. Резюмируем сведения о барьерах входа на исследуемый рынок для новых потенциальных конкурентов с точки зрения входа на рынок и положения в нем компании «МТС ИТ». Барьерами выступают экономия на масштабе (компания «МТС ИТ» выполняет большой объем услуг при достаточно больших инвестициях – закупке нового программного обеспечения), сила торговой марки (позиция «МТС ИТ» находится не на низком уровне благодаря сильному бренду головной компании «МТС»), потребность в капитале (наличие собственного Блока информационных технологий, а также ресурсы компании «МТС ИТ» до слияния с «МТС» нивелировали необходимость больших инвестиций для входа в отрасль в качестве нового игрока).

По мнению автора работы, риск появления *товаров-заменителей* для исследуемой компании достаточно мал, так как большая часть проектов МТС ИТ связана с биллинговой платформой, аналогов работы с данными которой на рынке практически нет. Но с развитием технологии блокчейн есть вероятность, что бизнес-процессы биллинга, а именно сбор данных об использовании услуг, их тарификация, выставление счетов абонентам, обработка платежей будут осуществляться при помощи данной инновационной технологии. В одном из своих интервью директор по ИТ в МТС Дмитрий Хомченко утверждает, что данная сфера потенциально интересна для компании, и «какие-то новые сервисы для клиентов будут использовать блокчейн»[[76]](#footnote-76). Так с точки зрения соотношения «цена-качество» такие товары-заменители существуют, но они только входят на рынок и их доля мала.

Информация по поводу *поставщиков* компании «МТС ИТ» отсутствует в открытом доступе как на внешних, так и на внутренних ресурсах. Можно предположить, что подрядчиками организации выступают профильные ИТ-компании, но в то же время, большую часть работ выполняют сотрудники на собственных платформах самостоятельно, так как по информации от HR-подразделения одной из целей ИТ-направления МТС является усиление ИТ-компетенций внутри компании. Поскольку объектом нашего исследования является система УЧР, то покажем на конкретном примере, какие поставщики могут быть в компании применительно к HR-подразделению. Во-первых, это агентства по организации мероприятий, во-вторых, предприятия по производству сувенирной продукции, в-третьих, компании по предоставлению источников подбора персонала, аналитики по рынку труда и т.п., а также дизайнерские и ремонтные организации, способствующие воплощению в жизнь современных ИТ-офисов. По интервью с менеджером по закупкам МТС, все компании Группы имеют стабильные долгосрочные партнерские отношения с поставщиками. Последние, в свою очередь, доставляют товар и оказывают услуги своевременно.

Прямым *потребителем* всех продуктов компании «МТС ИТ» является Группа МТС, так как последняя представляет собой непосредственного заказчика по всем проектам «МТС ИТ». Соответственно, представляя потребителей в виде цепочки, следующим звеном будут абоненты МТС. Так как уникальность продуктов и сервисов компании «МТС ИТ» велика, поскольку они создаются непосредственно под требования заказчика, то ниже вероятность того, что Группе МТС потребуется искать альтернативу и нести дополнительные расходы по данному вопросу. Наблюдается повышение спроса на продукты и услуги компании со стороны рынка.

Резюмируем анализ отраслевой и конкурентной среды по пяти силам Портера и представим сравнение уровней угроз в таблице 8. Итоговое совокупное влияние, оказываемое на компанию, находится на среднем уровне.

Таблица 8

**Уровни угроз по пяти силам Портера**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Степень влияния (высокая, средняя, низкая) | Проявление влияния |
| Отраслевые конкуренты | Высокий  | Сильная конкуренция во всех городах присутствия компании, высокий темп роста рынка ИТ, средний уровень дифференциации продукта |
| Потенциальные конкуренты | Высокий  | Сильный бренд потенциальных конкурентов, потребность в специалистах с одинаковым уровнем компетенций, потребность в капитале находится на среднем уровне |
| Товары-заменители | Низкий  | Постепенное развитие технологии блокчейн и частичное замещение ею процессов биллинга |
| Поставщики | Низкий  | Своевременность поставок, долгосрочные партнерские отношения с поставщиками |
| Потребители | Средний | Наличие единственного крупного потребителя, стабильный спрос на оказание услуг и разработку продуктов, появление внешних потребителей |
| Совокупное влияние | Средний |  |

Источник: составлено автором

Таким образом, на основании проведенного анализа 5 сил Портера можно сделать вывод, что МТС ИТ является средним игроком на ИТ-рынке, уступая крупным ИТ-компаниям и одной из дочерних организаций Группы МТС, в то же время имея высокий потенциал к росту. Более того, с точки зрения УЧР исследуемая компания находится в состоянии «войны за таланты», так как рынок ИТ-специалистов ограничен, и кандидаты стремятся работать в больших ИТ-компаниях с высокой зарплатой и масштабными интересными проектами[[77]](#footnote-77). Это следует учесть при разработке HR-стратегии. Угроза появления товаров-заменителей невелика, а категория покупателей является наиболее стабильным звеном для «МТС ИТ», так как дочерняя компания обслуживает материнскую. Данная информация является положительным фактором для УЧР. После анализа внешней среды компании перейдем к анализу внутренней среды, в частности определим, какую организационную структуру имеет организация, в том числе для устойчивого развития в сложившейся отраслевой и конкурентной среде.

Перед тем, как проанализировать организационную *структуру* исследуемой компании, рассмотрим организационную структуру Группы МТС в общем виде. Наглядно она изображена на рисунке 3, где показано, какие дочерние компании являются частью Группы. Можно сделать вывод, что основными бизнес-направлениями Группы МТС являются: телекоммуникации, фиксированный бизнес, мобильный ритейл (РТК), системная интеграция (Энвижн груп/ НВГ), банковские и финансовые сервисы (МТС Банк), спутниковое телевидение (СТВ) и разработка и развитие биллинговой платформы (МТС ИТ)[[78]](#footnote-78).

*Рис. 3.* **Фрагмент организационной структуры Группы МТС**

Источник: внутренний документ «HR стратегия Группы МТС»

ООО «МТС ИТ» имеет матричную организационную структуру, суть которой заключается в наличии продуктовых команд и в то же время присутствии функциональных направлений. Так организационная структура представляет собой двойное подчинение – менеджеру по продукту и функциональному руководителю подразделения сотрудника. С точки зрения деления на продуктовые команды, компания состоит из кластеров (больших направлений, специализирующихся на отдельной сфере бизнесе МТС), каждый из которых подразделяется на трайбы (крупные проекты/ платформы конкретного кластера), а они в свою очередь на конкретные продуктовые команды. С точки зрения функциональных направлений в компании существуют центры компетенций (центр компетенций разработки/ тестирования/ аналитики и т.п.), которые объединяют сотрудников по каждой профессии. Вне данной структуры кластеров находится R&D (research & development) лаборатория, финансовое подразделение, подразделение по управлению персоналом и другие. Наглядно организационная структура МТС ИТ изображена на рисунках 4 и 5.

*Рис. 4.* **Организационная структура ООО «МТС ИТ» (на примере продуктовой структуры)**

Источник: внутренний документ «ИТ-стратегия МТС на 2019-2021гг.»

*Рис. 5.* **Организационная структура ООО «МТС ИТ» (на примере функциональной структуры)**

Источник: внутренний документ «ИТ-стратегия МТС на 2019-2021гг.»

Можно сделать вывод, что организационная структура «МТС ИТ» является достаточно гибкой и соответствует тенденциям в отрасли. Наличие продуктовых команд как ключевого звена структуры, по мнению автора работы, позволяет быстрее разрабатывать продукты и сервисы, так как специалисты разных направлений не объединены по профессиональному принципу, а наоборот, объединены по принципу кросс-функциональности. Среди недостатков организационной структуры выделим сложную взаимосвязь между подразделениями дочерней и головной компании. Так как в кластер могут входить подразделения как Блока ИТ ПАО «МТС», ООО «МТС ИТ», так и АО «СТС», при этом внутренние процессы данных компаний различаются, и при реализации совместных проектов у сотрудников иногда возникают проблемы с соблюдением сроков. Таким образом, было определено, как взаимосвязаны дочерние компании в Группе МТС между собой и каким образом построены подразделения внутри ООО «МТС ИТ». Далее проанализируем стратегии, реализуемые на каждом из этих уровней управления.

*Стратегическое управление* ООО «МТС ИТ» взаимосвязано с функциональной ИТ-стратегией Группы МТС, которая в свою очередь взаимосвязана с основной стратегией Группы. Рассмотрим каждую из них подробнее. В 2016 году Совет директоров МТС утвердил обновленную стратегию компании, которая называется «3D»: data, digital, dividends. В течение 2017 года в данной концепции при сохранении своего смыслового содержания произошла смена приоритетных направлений и было сформулировано отдельное направление в одной из трех D. Так в области Digital, центрального элемента стратегии компании, была выделена категория «Цифровая трансформация», смысл которой заключается в многообразии внутренних изменений, происходящих в организации и подразумевающих под собой внедрение цифровых технологий в ежедневную операционную деятельность, «эволюцию методов управления, развитие гибкой, стимулирующей инновации корпоративной культуры»[[79]](#footnote-79). Стоит отметить, что при этом цифровая трансформация затрагивает все элементы 3 D, не только Digital. В качестве приоритетных областей на основании Годового отчета Группы МТС за 2017 год можно выделить: финансовые услуги (Fintech), интернет вещей (Internet of Things), большие данные (Big Data), облачные сервисы (Cloud), электронная коммерция, а также мобильные приложения[[80]](#footnote-80). По состоянию на 2018 год для Группы МТС данные 3 стратегических направления Data, Digital и Dividends означают: 1) лидерство на телеком-рынке (усиление базовых продуктов и процессов в области телекоммуникаций); 2) новые цифровые бизнесы (создание портфолио высококонкурентных продуктов) и цифровая трансформация внутри (внедрение продуктовой культуры, новой системы управления и развитие ИТ-технологий); 3) лидерство по возврату акционерам (сокращение расходов и повышение эффективности). Таким образом, компания стремится поддерживать свою долю на старом рынке телекоммуникаций, развиваться на новых ИТ-рынках по нескольким направлениям сразу, а также продолжать демонстрировать эффективность и высокий возврат средств в работе с акционерами. Стоит подчеркнуть, что Группа МТС гибко подходит к вопросу реализации стратегии и в 2018 году приходит к выводу о необходимости перераспределения приоритетов. Логика развития компании демонстрируется и в каждом функциональном направлении.

На заседании Правления в конце 2018г. директором по ИТ была представлена стратегия Группы МТС в области информационных технологий на 2019-2021гг. В основе стратегии Группы МТС в области ИТ лежат 3 основных принципа:

1. Стратегические инициативы ИТ-направления согласуются с корпоративной стратегией компании, целью которой является поддержка digital-трансформации компании, а также обеспечение качества и достижение эффективности ИТ-продуктов и операций.
2. Уделение большого внимания трансформации ИТ-ландшафта, корпоративной культуры и внутренних процессов, переход на работу в продуктовых командах, оптимизация и автоматизация процессов, внедрение передовых практик.
3. Портфель проектов осуществляется продуктовыми командами совместно с заказчиками (представителями ПАО «МТС»). К сотрудникам продуктовых команд применяется новая система мотивации

Таким образом, функциональная стратегия Группы МТС в области ИТ направлена на трансформацию путем ускорения реализации идей, повышения ценности создаваемых сервисов и иной подход к работе с сотрудниками. Стоит отметить, что так как к ИТ-направлению Группы МТС относится Блок Информационных технологий ПАО «МТС», а также дочерние компании ООО «МТС ИТ», АО «СТС» и др., то все эти единицы работают в соответствии с единой стратегией, указанной выше. При этом БИТ ПАО «МТС», ООО «МТС ИТ», АО «СТС» и другие дочерние ИТ-компании Группы имеют свои тактические планы и ключевые проекты для реализации. Резюмируя, ООО «МТС ИТ» не имеет четко сформированной отдельной стратегии, но функционирует на основании ИТ-стратегии Группы МТС. По мнению автора работы, такой подход не является низкоэффективным, а наоборот, соответствует целям и задачам развития бизнеса Группы

Таким образом, МТС ИТ является одной из дочерних компаний Группы МТС, занимающейся разработкой и развитием биллинговой платформы под внутренние потребности МТС. Компания не имеет собственной четко сформулированной стратегии, но действует в соответствии со стратегией ИТ-направления МТС, это подчеркивает единый централизованный подход к развитию ИТ-инфраструктуры и компетенций и ориентацию на заказчика. Структура исследуемой организации прямо соответствует стратегии продуктовой трансформации и способствует более быстрому решению задач за счет роста эффективности управления и взаимодействия внутри команд.

На основании анализа, произведенного выше, а также интервью с каждым из менеджеров по персоналу и директором по персоналу компании, проведем интеграционный прямой и перекрестный SWOT-анализ, который позволит определить направления, на которых будет необходимо сконцентрироваться компании в кратко- и долгосрочной перспективе.

*Таблица 9*

**SWOT-анализ компании ООО «МТС ИТ»**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Сильный и известный бренд головной компании МТС
2. Наличие постоянного заказчика услуг, регулярность заказов
3. Отсутствие необходимости рекламы своей деятельности
4. Большой перечень продуктов и сервисов, дальнейшее расширение спектра предоставляемых услуг
5. Персонал с высоким уровнем компетенций по итогам ежегодной оценки
6. Низкий уровень финансового риска
7. Достижение эффекта синергии за счет диверсифицированного бизнеса Группы МТС
8. Высокий уровень инвестиций в развитие ИТ-направления компании
9. Стратегия головной компании и функциональные ИТ-стратегии и HR-стратегии детально проработаны и успешно функционируют
10. Высокая ценность инноваций для заказчика услуг
 | 1. Относительно высокая цена товаров и услуг
2. Бюрократия в управлении, сложная организационная структура
3. Неупорядоченность в процессах, их длительность
4. Недостаточная проработанность систем мотивации и обучения персонала
5. Отсутствие сформированной корпоративной культуры, высоких показателей вовлеченности
6. Отсутствие у сотрудников навыков работы в продуктовых командах и развитого гибкого инновационного мышления
7. Управленческие компетенции руководителей не развиты на высоком уровне
8. Небольшая доля рынка
9. Слабый бренд организации как ИТ-компании
10. Офисы в регионах не соответствуют требованием современных ИТ-офисов
11. Недостаточное количество свободных рабочих мест в офисах для выхода новых сотрудников
 |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Постепенное исчезновение с рынка связи стандартных телекоммуникационных услуг
2. Рост объема предоставляемых на экспорт телекоммуникационных и информационных услуг, расширение доли рынка в странах СНГ
3. Большое количество поставщиков
4. Отсутствие острых политических конфликтов и военных действий в стране
5. Большие инвестиции и активное развитие сферы информационных технологий
6. Рост пользователей сети Интернет
7. Тренд на рост доли пользователей ИТ-платформ
 | 1. Существование на рынке сильных конкурентов в сфере информационных технологий
2. Развитие ИТ-направлений бизнеса у прямых компаний-конкурентов
3. Валютные колебания (займы в валюте, доходы в рублях)
4. Нестабильная экономическая ситуация в стране
5. Быстрые технологические изменения на рынке, появление новых продуктов и услуг
 |

Источник: разработано автором

По итогам прямого SWOT-анализа проведем перекрестный SWOT-анализ и сформулируем наиболее приоритетную стратегию развития компании.

*Таблица 10*

**Перекрестный SWOT-анализ компании ООО «МТС ИТ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности | *Стратегия концентрированного роста*Имея четко проработанную стратегию цифровизации и достаточно большой спектр разрабатываемых продуктов и предоставляемых услуг, а также постоянное увеличение количества проектов, существует возможность концентрированного роста в предоставлении продуктов и услуг, реализация которых приносит наибольшую прибыль ООО «МТС ИТ» и всей Группе МТС | *Стратегия стабилизации, защиты (реструктуризация)*Оптимизация организационной структуры (освобождение от малорентабельных подразделений, устранение избыточных звеньев в управлении) при активном развитии текущих проектов компании, внедрении новых технологий применение лучших ИТ-практик и решений для ускорения процессов компании  |
| Угрозы | *Стратегия роста конкурентоспособности* В условиях сильной конкуренции со стороны крупных и средних игроков рынка необходим пересмотр существующих функциональных стратегий и разработка новых (HR-стратегии, маркетинговой стратегии и др.), фокусирование на качестве поставляемых продуктов и услуг, а также развитии команды высокопрофессиональных специалистов | *Стратегия стабилизации, защиты (реинжиниринг)*В ситуации неэффективной работы компании и потери своих рыночных позиций перепроектирование существующего бизнеса (пересмотр бизнес-процессов, организационной структуры, системы управления и т.д.) |

Источник: разработано автором

Из перекрестного SWOT-анализа видно, что одной из стратегий является стратегия роста конкурентоспособности и, как составляющая часть, функциональная стратегия в области управления человеческими ресурсами. HR-стратегия является фактором конкурентоспособности, так как от качества и скорости выполняемой сотрудниками работы, от уровня их инновационного мышления и креативности зависит успех организации в целом. Это подчеркивает необходимость разработки HR-стратегии и ее значимость для деятельности компании.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно выделить потребность в комплексном подходе к работе с персоналом компании, так как в период трансформации бизнеса, организационной структуры и корпоративной культуры, сильной конкуренции со стороны других компаний требуется эффективная система стратегического управления человеческими ресурсами. Именно от сотрудников компании зависит, каких и как быстро организация достигнет своих целей. В следующем параграфе более детально рассмотрим систему УЧР в ООО «МТС ИТ».

* 1. **Особенности системы управления человеческими ресурсами в ООО «МТС ИТ»**

В предыдущем параграфе были проанализированы внешние и внутренние факторы и в результате SWOT-анализа выявлена необходимость в стратегическом подходе к УЧР в компании. В связи с этим стоит обратить особое внимание на систему управления человеческими ресурсами. УЧР в ООО «МТС ИТ» реализуется через подразделение по работе с персоналом, которое является одним из support-подразделений. Его возглавляет директор по персоналу, в подчинении которого находятся менеджеры по каждому функциональному направлению и HR-дженералисты в крупных городах присутствия компании. Так в организации есть менеджер по компенсациям и льготам, менеджер по работе с молодежью, менеджер по внутренним коммуникациям, менеджер по административным вопросам, HR-дженералисты в Санкт-Петербурге и Иннополисе (Татарстан). Еще одним важным сотрудником данного подразделения является руководитель группы по подбору ИТ-специалистов, в подчинении которого находится около 40 человек. Структура этого подразделения выглядит следующим образом: рекрутеры (менеджеры по подбору персонала), работающие в паре с ресечерами (специалистами по поиску и первичному отбору кандидатов), документационное обеспечение деятельности которых возлагается на специалистов по документообороту, а аналитика по рынку труда на HR-аналитика. Наглядно структура подразделения представлена на рисунке 5. Стоит отметить, что подразделение по работе с персоналом в организационной структуре Группы МТС находится в «МТС ИТ», но функционально это подразделение занимается работой с ИТ-сотрудниками как в Блоке ИТ ПАО «МТС», так и в ООО «МТС ИТ» и АО «СТС» (АО «СТС» является вновь созданным предприятием, которое реализует свою деятельность по ИТ-направлению в г.Иннополис). В Группе МТС существуют и другие компании, прямо или косвенно специализирующиеся на ИТ-направлении деятельности, но все HR функции в них выполняются самостоятельно их подразделениями по работе с персоналом. По мнению автора работы, организация УЧР в компании не является достаточно проработанной и эффективной, так как сотрудники располагаются в разных городах, что затрудняет коммуникацию и реализацию проектов, а у директора по персоналу отсутствует секретарь, который освободил бы директора от ряда задач, предоставив это время решению стратегических вопросов.

*Рис. 6.* **Организационная структура функциональной группы по управлению персоналом ООО «МТС ИТ»**

Источник: корпоративный портал компании

Рассмотрим подробнее функционал каждого из сотрудников, поскольку эта информация позволит сделать нам вывод о ключевых проектах подразделения, что в дальнейшем послужит важными данными для формирования HR-стратегии. Представим информацию в виде таблицы.

*Таблица 11*

**Должностные обязанности сотрудников функциональной группы по управлению персоналом ООО «МТС ИТ»**

|  |  |
| --- | --- |
| Должность сотрудника | Основные обязанности |
| Директор по персоналу | Координация работы подразделения, коммуникация с руководителями МТС ИТ по сложным и/или стратегическим HR-вопросам |
| Руководитель группы по подбору ИТ-специалистов | Координация подбора ИТ-специалистов: распределение заявок на подбор персонала от руководителей подразделений, взаимодействие с ИТ-рекрутерами по вопросам скорости и качества закрытия позиций |
| Менеджер по компенсациям и льготам | Определение компенсационного пакета ИТ-специалистам, координация программы карьерного развития сотрудников |
| Менеджер по внутренним коммуникациям | Организация внутренних и внешних мероприятий по развитию HR-бренда, вовлеченности сотрудников, организация праздников, осуществление рассылок по корпоративной почте |
| Менеджер по работе с молодежью | Координация программы стажировок для ИТ-специалистов MTS/ start, организация мероприятий по привлечению студентов и выпускников на стажировку |
| Менеджер по административным вопросам | Согласование служебных записок, приказов и распоряжений. Помощь директору по персоналу в прочих административных вопросах |
| HR-дженералист в г. Санкт-Петербург | Работа с командами офиса, координация проекта по программе признания сотрудников по РФ, координация работы по карьерному сайту по РФ |
| HR-дженералист в г. Иннополис | Работа с командами офиса, кадровое делопроизводство, организация мероприятий |

Источник: составлено автором на основании интервью с менеджером по внутренним коммуникациям ООО «МТС ИТ»

Ключевыми проектами подразделения являются: подбор ИТ-специалистов, программа стажировок MTS /start, создание единого коммуникационного пространства по поддержке трансформации, программа карьерного развития. Таким образом, из функционала сотрудников подразделения по работе с персоналом можно сделать вывод, что структура является недостаточно проработанной, проектный менеджмент пересекается с обычными функциями, некоторые HR-направления пока вовсе не выделены в функционал отдельных сотрудников (обучение, адаптация и т.п.). Неточность в функционале, по мнению автора работы, является следствием стадии жизненного цикла организации.

Что касается звена ценностей организации, то их в «МТС ИТ» пока нет, так как компания находится только на этапе своего роста и обладает не до конца сформированной корпоративной культурой. Но несмотря на отсутствие официального документа об утверждении единой системы ценностей, компания обладает негласными принципами, к которым можно отнести развитие, инновации и командную работу.

Большую часть сотрудников составляют ИТ-специалисты по разным направлениям: разработчики, тестировщики, менеджеры проектов, системные администраторы, инженеры, специалисты по информационной безопасности, scrum-мастера и т.п. В компании деятельность осуществляется на разных языках программирования, среди которых C#, С++, Java, JavaScript, Pyton, Ruby и др., а также в базах данных, преимущественно создаваемых на SQL. С точки зрения гендерного состава персонала в компании преимущественно работают мужчины. Это связано с тем, что ИТ-сфера является больше мужской, чем женской. Представительницы женского пола работаю в «МТС ИТ» в основном в подразделениях по тестированию сервисов.

Работа с сотрудниками осуществляется по многим направлениям. Перечислим основные из них:

1. Развитие офисного пространства (переезд в новые современные офисы, ремонт и создание дизайна в работающих офисных пространствах, добавление бонусов для сотрудников в виде автомата здоровой еды, корпоративной мобильной связи и т.п.);
2. Развитие продуктового мышления сотрудников через проведение хакатонов, Agile days, митапов и продуктовых конференций, поддержка общения в Телеграм-канале Agile Café;
3. Поддержка развития профессиональной экспертизы через формирование плана конференций и стимулирование культуры обмена знаниями;
4. Развитие бизнес-навыков и навыков управления людьми у руководителей;
5. Удержание ценных сотрудников с помощью создания программы карьерного развития (карьерные ветки) и реализация программы признания труда работников;
6. Организация дней рождения ключевых филиалов, мероприятий для крупных трайбов.

Рассмотрим количественные и качественные характеристики персонала, а именно распределение по городам, стаж работы, гендерный состав, возрастной состав и текучесть[[81]](#footnote-81). Самыми крупными городами-присутствия ООО «МТС ИТ» являются Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Новосибирск, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Иннополис, Нижний Новгород, Владимир и Самара. С точки зрения процентного соотношения на Москву приходится 46% сотрудников, на Санкт-Петербург – 11%, на Краснодар 10%, на Екатеринбург – 5%, на Нижний Новгород 4%, на Новосибирск 3% и оставшиеся проценты на другие города.

*Рис. 7.* **Распределение по крупным городам-присутствия ООО «МТС ИТ»**

Источник: корпоративный портал компании

По состоянию на 18 марта 2019 года в компании работало 3200 человек. Из этих показателей можно сделать вывод, что практически половина сотрудников сосредоточена на территории Москвы, что, с одной стороны, является преимуществом, так как в столице сосредоточено большое количество высококомпетентных специалистов, но с другой стороны, является недостатком, поскольку ложится большой финансовой нагрузкой из-за выплаты высокой заработной платы. По критерию стажа работы 46% работают более 3 лет, 23% - от 1 до 3 лет, 27% - до 1 года и 4% - до 3 месяцев. Следовательно, большая часть персонала осуществляет свою деятельность в рамках компании более 3 лет, что говорит о ее приверженности к организации.

*Рис. 8.* **Стаж работы сотрудников ООО «МТС ИТ»**

Источник: корпоративный портал компании

По гендерному составу 79% составляют мужчины и 21% - женщины, что является характерной особенностью для ИТ-отрасли. С точки зрения возрастного состава основную часть составляют сотрудники возраста от 25-34 (38%) и возраста 25-44 (41%), оставшиеся 20% распределяются между категориями меньше 25 и больше 45. Эти данные показывают, что средний возраст специалиста в компании составляет чуть больше 30 лет, что для специалистов в ИТ-сфере является хорошим показателем. Но стоит отметить, что ООО «МТС ИТ» и Группа МТС в целом, на основании интервью с менеджером по работе с молодежью, нацелена на сокращение среднего возраста примерно на 2 года вниз, что реализуется посредством стажировок.

*Рис. 9.* **Распределение сотрудников по возрасту в ООО «МТС ИТ»**

Источник: корпоративный портал компании

Последний показатель – текучесть. За год по Москве она составляет 12%, по Санкт-Петербургу – 20%, Краснодару – 11%, Екатеринбургу – 11%, Новосибирску – 9%. Данные показатели являются достаточно высокими, поэтому в ходе разработки стратегии УЧР необходимо предпринять определенные меры.

*Рис. 10.* **Текучесть персонала в ООО «МТС ИТ»**

Источник: корпоративный портал компании

Таким образом, система УЧР в «МТС ИТ» представлена в виде одной функциональной группы по управлению персоналом, численность которой составляет около 50 человек. Структура этого подразделения недостаточно проработана, что может послужить одним из направлений по совершенствованию. Персонал компании является широкопрофильным, так как деятельность реализуется при помощи различных технологий, а также посредством работы специалистов разных функциональных направлений. Данный факт также стоит учесть при разработке стратегии УЧР. Сотрудники предпочитают оставаться с компанией на долгий срок, что является хорошей предпосылкой для развития вовлеченности, но в то же время недостаточно низкие показатели текучести свидетельствуют о том, что для новых работников необходимо проводить комплексную программу адаптации.

На основе характеристики и анализа компании ООО «МТС ИТ» и ее направлений по работе с персоналом, данная организация находится на стадии трансформации, что влечет за собой, в первую очередь, изменение мышления сотрудников и организационной культуры и структуры компании в целом. Данные вопросы являются комплексными, для решения которых необходим стратегический подход в виде стратегии по УЧР, которая будет разработана в следующем параграфе.

Проанализируем, как осуществляется стратегическое УЧР «МТС ИТ» в настоящий момент. Стратегическое управление человеческими ресурсами в ООО «МТС ИТ» реализуется HR-подразделением в соответствии со стратегией компании и HR-стратегии Группы МТС. ИТ-стратегия была описана выше, выделим основные моменты HR-стратегии Группы МТС. Стратегия в области УЧР в Группе МТС можно разделить на 6 составляющих:

1. Привлечение и перемещение (использование digital-инструментов и Big Data в подборе, развитие работы с вузами и стажировок, создание внешнего кадрового резерва)
2. Адаптация и погружение (реализация программы адаптации сотрудников, поддержка спорта и творчества сотрудников, мероприятия по корпоративно-социальной ответственности)
3. Упрощение процессов и сервисов (совершенствование работы корпоративного портала и системы корпоративных коммуникаций, оптимизация и автоматизация процессов работы с сотрудниками)
4. Оценка и предоставление обратной связи (внедрение новой системы оценки персонала, проведение опроса вовлеченности)
5. Развитие и обучение (выделение в отдельное юридическое лицо Департамента Корпоративный университет, формирование нового ценностного предложения работодателя, развитие ИТ HR-бренда)
6. Организационное развитие (формирование продуктовых команд, управление новыми создаваемыми и покупаемыми бизнесами)

Проанализируем взаимосвязь корпоративной и функциональной HR-стратегии. Стоит отметить, что HR-стратегия Группы МТС не является отдельным разделом корпоративной стратегии несмотря на большую роль человеческих ресурсов в процессе цифровизации. По мнению автора работы, это связано с тем, что для вопрос УЧР для Группы МТС является сопутствующим, то есть персонал выступает поддерживающим фактором в развитии бизнеса. Корпоративная стратегия 3D (data, digital, dividends) взаимосвязана с HR-стратегией преимущественно через элемент «digital», так как под ним подразумевается внутренняя трансформация, а именно внедрение продуктовой культуры и новой системы управления. Это особенно коррелирует с такими направлениями HR-стратегии Группы как «упрощение процессов и сервисов» и «организационное развитие». По интервью с руководителем подразделения по подбору персонала Группы МТС, функциональная HR-стратегия доказала свою эффективность и соответствует достижению отдельных целей корпоративной стратегии Группы. Стоит подчеркнуть, что HR-стратегия также косвенно взаимосвязана с двумя другими стратегическими направлениями «data» и «dividends» с точки зрения повышения эффективности работы с персоналом и оптимизации затрат на УЧР.

В ООО «МТС ИТ» на данный момент не существует официального документа с HR-стратегией, но есть тактический план на 2019 год. Ключевыми направлениями в УЧР компании,что связывает ее с HR-стратегией Группы МТС, являются: создание и поддержка среды для привлечения и удержания «правильных» людей, соединение потенциала людей и требований бизнеса, соединение и поддержка культуры изменений, адаптация структуры под меняющиеся условия, создание системы мотивации, ориентированной на достижение результата. Если говорить о взаимосвязи HR-стратегии и стратегии ИТ-направления в Группе МТС, то это соответствие маршрутной карте, а именно трем ее составляющим: персонал, технологии и процессы. В блоке «Персонал» планируется внедрение новой системы мотивации для персонала, увеличение скорости набора новых сотрудников, обучение персонала и формирование продуктового мышления у сотрудников (фокус на создание ценного продукта), проведение регулярных мероприятий (Agile day, встречи в рамках Agile café, хакатоны) и создание современной офисной инфраструктуры. В блоке «Технологии» планируется автоматизация, изучение и внедрение новых технологий. В блоке «Процессы», соответственно, изменение модели управления подразделений ИТ-направления МТС и создание условий для возникновения и развития продуктовых команд.

Таким образом, из HR-стратегии Группы МТС и HR-стратегии ИТ-направления МТС видно, что они имеют много общих черт, например, действия по оптимизации и ускорению подбора новых специалистов, применение современных технологий в работе с персоналом, развитие бренда работодателя как ИТ-компании и др. Следовательно, при разработке стратегии УЧР в «МТС ИТ» необходимо учесть данные черты.

На данный момент стратегическое управление персоналом в изучаемой компании реализуется благодаря видению директора по персоналу «МТС ИТ» и видению вице-президента по персоналу Группы МТС. Данные руководители задают вектор развития всего направления по управлению человеческими ресурсами в организации, они определяют цели на ближайший год, сроки их реализации и метрики эффективности. Данные стратегические цели обсуждаются с генеральным директором «МТС ИТ», а также с Президентом Группы МТС. Более того, на стратегических сессиях ТОП-менеджеров «МТС ИТ» также идет дискуссия о развитии УЧР в компании. Следующим шагом является формулирование плана по УЧР на 3 года, то есть сочетание стратегического и тактического управления. Резюмируя, стратегическое УЧР реализуется посредством ТОП-менеджмента дочерней и головной компании. Но стоит отметить, что если в Группе МТС стратегии составляются на несколько лет вперед, то «МТС ИТ» в силу своей стадии жизненного цикла, а также трансформации всей Группы (к чему она, соответственно, тоже причастна) не может делать прогнозы на столь долгосрочную перспективу. По интервью с менеджером по внутренним коммуникациям компании, в «МТС ИТ» целесообразно сформулировать стратегию УЧР на 2-3 года, так как при более долгосрочном подходе и продолжении динамичных изменений такой шаг может принести не преимущества компании, а наоборот, недостатки и проблемы в работе с персоналом. По мнению автора работы, именно из-за этого на текущий момент в «МТС ИТ» существует только тактический план HR-проектов и мероприятий на год. Также необходимо разработать механизм гибкости в стратегии, чтобы при возникновении новых вводных данных из внешней и внутренней среды компании можно было оперативно ее скорректировать. Для таких действий целесообразно использовать мониторинг реализации стратегии УЧР раз в полгода и актуализировать ситуацию по каждому из проектов, например, раз в квартал.

С точки зрения каналов коммуникации информации о стратегическом УЧР используются: стратегические сессии топ-менеджмента, дни рождения филиалов (на которых выступают руководители компании, в том числе по работе с персоналом), рассылки по корпоративной почте с информацией о реализуемых HR-проектах компании, ведение Портала Трансформации и др. Но необходимо подчеркнуть, что по консолидированной информации от сотрудников группы по управлению персоналом МТС ИТ главной проблемой перед компанией стоит быстрое изменение организационной культуры, для решения которой необходимо проводить больше мероприятий и искать новые форматы взаимодействия с сотрудниками. Данный вывод необходимо одним из первых учитывать при разработке стратегии УЧР.

Таким образом, персонал компании представляют преимущественно ИТ-специалисты, большая часть из которых работает в Москве, имеет стаж более 3 лет в компании и чей возраст находится в пределах 25-45 лет. Как структура, так и культура в компании являются недостаточно проработанными, так как ООО «МТС ИТ» находится на стадии цифровой трансформации, а также завершает процесс вхождения в Группу МТС с точки зрения процессов, стиля управления и атмосферы в коллективе. Стратегическое УЧР реализуется в организации не в полном объеме, так как в «МТС ИТ» отсутствует HR-стратегия и кадровая политика, а существует только тактический план на год. Но в то же время в компании развиты каналы коммуникации, транслирующие сотрудникам ключевые приоритеты и проводимые мероприятия по HR-направлению.

## **3.3. Рекомендации по формированию HR-стратегии для ООО «МТС ИТ»**

На основании теоретических аспектов формирования стратегии УЧР во второй главе работы была определена технология разработки данной стратегии. В рамках данной технологии была обоснована потребность в разработке HR-стратегии, проведен стратегический анализ организации, определено текущее положение системы УЧР в компании. Следующим шагом необходимо сформулировать стратегическую цель, разработать непосредственную HR-стратегию, выделить в ней стратегические направления, сформулировать тактический план с конкретными проектами и программами, а также определить альтернативную стратегию. При этом тактический план на год автором работы предлагается составить в формате дорожной карты с планом конкретных мероприятий на примере одного из стратегических направлений HR-стратегии. Далее кратко осветить систему стратегического контроля, управления реализацией стратегии и предложить подход по оценке эффективности HR-стратегии на примере одного из стратегических направлений, для которого разрабатывалась дорожная карта.

Перед тем как перейти к непосредственной разработке стратегии УЧР, определим ее вид. С точки зрения выбора приоритетных направлений разрабатываемая HR-стратегия будет инновационной, по степени открытости к внешней среде – открытой. По другим критериям данную стратегию можно отнести к активной и предпринимательской. По мнению автора работы, необходимо разработать стратегию на 3 года, то есть с 2019 до 2022 года включительно. Стратегическая цель может звучать следующим образом: «Завершить трансформацию корпоративной культуры и организационной структуры и войти в ТОП-10 технологических компаний, предоставляя условия для формирования и устойчивого развития продуктовых команд». Более того, предлагается дать название ключевым стратегическим приоритетам в рамках HR-стратегии и определить их как: «Культура», «Структура», «Команда». Визуализируем эту информацию на рисунке 11.

Завершить трансформацию корп.культуры и орг.структуры и войти в ТОП-10 технологических компаний, предоставляя условия для формирования и устойчивого развития продуктовых команд

*Рис. 11.* **HR-стратегия ООО «МТС ИТ» 2019-2022**

Источник: разработано автором

По итогам анализа элементов стратегии УЧР, в теоретической части работы были выявлены семи составляющих. Детализируем реализацию стратегической цели и стратегических приоритетов по каждому их элементов в таблице 12.

*Таблица 12*

**Элементы HR-стратегии ООО «МТС ИТ»**

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы HR-стратегии | Содержание элементов HR-стратегии |
| Охрана труда | * Оптимизация системы контроля соблюдений условий труда
* Открытие новых эргономичных офисных пространств
 |
| Взаимодействие с рынком труда | * Привлечение 3000 ИТ-специалистов
* Перепозиционирования HR-бренда из телеком-компании в ИТ-компанию (в том числе, с помощью программы по работе с молодежью)
* Запуск нового карьерного сайта с ИТ-вакансиями компании
 |
| Адаптация, обучение и развитие | * Запуск полноценной системы адаптации для новых сотрудников
* Реализация программы развития для руководителей
* Внедрение современных форматов обучения персонала
 |
| Оценка  | * Внедрение интерактивной системы ежеквартальной оценки сотрудников
* Запуск новой модели сбора, обработки и транслирования обратной связи сотрудникам
 |
| Мотивация и система оплаты труда | * Внедрение нового компенсационного пакета с гибкой бонусной частью
 |
| Внутренние коммуникации | * Поддержание процесса цифровой и продуктовой трансформации во всем коммуникационном пространстве в рамках изменения и усиления корпоративной культуры (в том числе, путем внедрения современных форматов внутрифирменных коммуникаций)
* Работа с повышением вовлеченности сотрудников
 |
| Управление организационными изменениями | * Создание условий для быстрого встраивания продуктовых команд с внешнего рынка в организационную структуру
* Создание возможностей для быстрого перехода членов команд между трайбами в организационной структуре
 |

Источник: разработано автором

Каждый из элементов HR-стратегии можно отнести к конкретному приоритетному направлению – «Культуре», «Команде» или «Структуре». Так к «Культуре» относится блок внутренних коммуникаций, к «Команде» - охрана труда, взаимодействие с рынком труда, адаптация, обучение и развитие, оценка, мотивация и система оплаты труда, к «Структуре» - управление организационными изменениями. Стоит отметить, что содержание каждого из элементов HR-стратегии «МТС ИТ» полностью соответствуют HR-стратегии Группы МТС и стратегии всего ИТ Блока МТС, а также это коррелируют с трендами в области стратегического УЧР крупных российских компаний.

Детализируем некоторые из вышеуказанных стратегических направлений и определим действия по каждому их них в среднесрочной перспективе. Среди данных направлений были выбраны «адаптация», «обучение и развитие» и «внутренние коммуникации», так как оставшиеся направления являются более комплексными, требуют специфических узкопрофильных знаний в данной области, а также для их конкретизации необходимы аналитические данные, составляющие конфиденциальную информацию. По направлению адаптации автором работы предлагается запуск программы наставничества (Buddy), в рамках которого будут выделены активные сотрудники, желающие помогать новичкам в адаптации в компании. Методику и план данной программы предлагается разработать до сентября 2019 года, запустить пилотную версию и провести ее апробацию до конца 2019 года на новых сотрудников одного из трайбов. Затем запустить пилотную версию с учетом комментариев после первого релиза уже на весь кластер до конца марта 2020 года, после чего можно масштабировать данную практику на всю компанию. При этом необходимо нанять менеджера по адаптации летом 2019 года, который будет курировать весь этот процесс. Потребность в запуске пилотного проекта на отдельных подразделениях заключается в необходимости получить обратную связь, проанализировать плюсы и минусы, чтобы в дальнейшем распространить позитивный опыт на всю компанию и эффективнее распределить средства в рамках данной инициативы.

По направлению обучения и развития предлагается разработать программы развития компетенций для руководителей по двум блокам: бизнес-навыки и навыки управления людьми, и реализовать их до декабря 2019 года включительно. Данная программа остро необходима компании в настоящее время, поскольку руководители имеют сильные компетенции в ИТ-сфере, но в их непосредственные задачи также входит общение с подразделениями из бизнес-среды и эффективное управление командой. Затем следует проводить дополнительное обучение уже не только для руководителей, но и для сотрудников по развитию своих компетенций раз в сезон. Такое обучение предлагается сделать в формате митапов (Сollaboration space), где работники будут делиться своим опытом реализации проектов, а также на которых будут присутствовать внешние спикеры из других ИТ-компаний. Через такие мероприятие можно транслировать и развивать продуктовое мышление у сотрудников, поддерживать культуру обмена знаниями, что коррелирует с другим стратегическим направлением – «внутренними коммуникациями». Начало реализации Сollaboration space как пробной версии проекта предлагается датировать осенью 2019 года, затем протестировать другие форматы реализации этого проекта (поменять процентное соотношение внутренних и внешних спикеров, темы и т.п.) в рамках мероприятия следующего квартала (зимы 2020г.). В итоге выбрать наиболее результативный формат и с весны 2020 года активно реализовывать данный проект с лета 2020. Подчеркнем, что, как и по направлению адаптации, для качественной работы по данному направлению необходимо нанять отдельного менеджера по обучению.

По направлению внутренних коммуникаций стоит продолжить формирование единого коммуникационного пространства при устранении разрыва между внутренними процессами и корпоративной культурой Группы МТС и ООО «МТС ИТ» до середины 2020 года, чтобы в дальнейшем направить ресурсы HR-подразделения на поддержание и совершенствования работы с сотрудниками. В рамках реализации долгосрочной цели по внедрению современных форматов внутрифирменных коммуникаций предлагается ряд мер среднесрочного характера: создание собственной социальной сети, проведение стратегических сессий топ-менеджмента и кластеров, проведение вебинаров о продуктовой трансформации компании, разработка собственной системы ценностей «МТС ИТ» и т.д. Детализируем одну из данных среднесрочных целей - создание собственного собственной корпоративной социальной сети, где сотрудники могут, с одной стороны, получать полезную информацию о деятельности организации и основных мероприятиях, и с другой стороны, задавать вопросы, получать ответы и участвовать в обсуждении значимых проблем, что тем самым приведет к росту лояльности и вовлеченности работников. Данную социальную сеть силами внутренних специалистов можно разработать к концу 2019 года, тестировать и дорабатывать в течение первой половины 2020 года.

Второй долгосрочной стратегической целью по направлению «внутренние коммуникации» является рост вовлеченности сотрудников. В качестве среднесрочных стратегических целей можно выдвинуть разработку программы лояльности, внедрение дополнительных неденежных инструментов стимулирования сотрудников. Аналогично детализируем одну из данных целей, а именно внедрение программы лояльности, в рамках которой будут предоставляться дополнительные бонусы сотрудникам за демонстрирование стабильных высоких результатов. Эти бонусы предлагается интегрировать с Порталом компании и назвать их «монеты МТС ИТ», которые впоследствии можно обменять на обучающие программы, полезные обеды и ужины или занятия в тренажерном зале. Предлагается приступить к проработке данной программы в последнем квартале 2019 года и начать ее активное использование со первого квартала 2020 года. Также возможно добавление элементов геймификации в данную программу при успешном ее функционировании в течение полугода. В таком случае, следует приступить к внедрению данного подхода до конца 2020 года.

Количество проектов по стратегическому направлению «внутренние коммуникации», а также их масштаб являются достаточно большими, а на данный момент в компании работает один менеджер по внутренним коммуникациям, следовательно, следует нанять еще одного сотрудника – младшего менеджера, который бы помогал в реализации всех проектов по этому блоку. В целом, каждый из элементов HR-стратегии представляет собой отдельный проект, следовательно, для их реализации будет необходимо закрепить данные обязанности за каждым отдельным сотрудником HR-подразделения, а мероприятия, реализуемые в крупных регионах присутствия «МТС ИТ», делегировать соответствующим HR-дженералистам.

Сформируем тактический план на краткосрочную перспективу, а именно на 2019 год, в рамках реализации стратегии УЧР по направлению «внутренние коммуникации». Изобразим его на рисунке 12 в формате дорожной карты. Автором работы было выбрано именно это стратегическое направление, так как сейчас оно является самым объемным и важным с точки зрения трансформации всей компании. Подчеркнем, что предлагаемые меры коррелируют с долгосрочными и среднесрочными стратегическими целями по данному направлению и являются их логическим продолжением. Две цели, указанные в четвертом квартале 2019 года продолжат свою реализацию в 2020 году, остальные цели планируется полностью выполнить до конца 2019 года.

*Рис. 12.* **Дорожная карта в рамках тактического плана реализации HR-стратегии по направлению «Внутренние коммуникации» по кварталам на 2019 год**

Источник: разработано автором

Так как краткосрочные цели являются продолжением среднесрочных и долгосрочных стратегических целей, то определим требуемые ресурсы и оценим затраты по каждой из краткосрочных целей. Результат изобразим в таблице 13.

*Таблица 13*

**Затраты по реализации краткосрочных целей стратегического направления «Внутренние коммуникации» HR-стратегии ООО «МТС ИТ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название мероприятия | Требуемые ресурсы | Затраты |
| Организация здорового питания в офисах | Вендинговые автоматы со здоровой едой | Стоимость 1 шт. = 250 000 руб.Итого: 250 000 \* 15 = 3 750 000 руб. |
| Съемка видео-ролика о трансформации компании | Видеограф, видеомонтажер | Стоимость съемки и монтажа 2 минутного видео = 150 000 рублейИтого: 150 000 рублей |
| Проведение 3 вебинаров о продуктовой трансформации с руководителями кластеров | Технический специалист, проводящий вебинар, аппаратура (свет, ноутбук, камера) | Дополнительных затрат на требуется, так как данная аппаратура имеется в компании, технический специалист, проводящий вебинар, является сотрудником  |
| Проведение стратегический сессии топ-менеджеров | Компания-партнер, занимающаяся организацией мероприятий | Организация мероприятия «под ключ» = 600 000 рублейИтого: 600 000 рублей |
| Пилотирование проекта по работе со стрессом «Психолог в офисе» | Найм психолога, организация закрытого помещения для сеансов | Ремонт помещения = 200 000 рублейЗарплата специалисту (за полгода) = 300 000 рублейИтого: 500 000 рублей |
| Проведение 3 вебинаров о продуктовой трансформации с support-подразделениями | Технический специалист, проводящий вебинар, аппаратура (свет, ноутбук, камера) | Дополнительных затрат на требуется, так как данная аппаратура имеется в компании, технический специалист, проводящий вебинар, является сотрудником |
| Проведение стратегических сессий кластеров | Компания-партнер, занимающаяся организацией мероприятий | Организация мероприятия «под ключ» = 600 000 рублейИтого: 600 000 \* 5 = 3 000 000 рублей |
| Разработка системы ценностей компании | Компания-партнер, занимающаяся развитием бренда работодателя | Стоимость услуги по разработке системы ценностей = 300 000 рублейИтого: 300 000 рублей |
| Разработка корпоративной социальной сети для сотрудников | 3 разработчика, 2 тестировщика, 2 дизайнера и 1 менеджер проекта | Зарплата разработчика = 100 000 рублейЗарплата тестировщика = 60 000 рублейЗарплата дизайнера = 70 000 рублейЗарплата менеджера проекта = 110 000 рублейИтого: 100 000 \* 3 + 60 000 \* 2 + 70 000 \* 2 + 110 000 = 670 000 рублей (в месяц), 2 010 000 рублей (за квартал) |
| Разработка программы лояльности «монеты МТС ИТ» | 1 разработчик, 1 дизайнер, 1 менеджер проекта | Зарплата разработчика = 100 000 рублейЗарплата тестировщика = 60 000 рублейЗарплата менеджера проекта = 100 000 рублейИтого: 100 000 \* 3 + 60 000 + 100 000 = 460 000 рублей (в месяц), 1 380 000 рублей (за квартал) |
| Итого: | 11 690 000 рублей |

Источник: составлено автором

Совокупные расходы в год по стратегическому направлению «Внутренние коммуникации» составили 11 690 000 рублей, что при годовом бюджете на данное направление в 16 000 000 вписывается в бюджет. По некоторым мероприятиям (организация вебинаров) не были выявлены дополнительные затраты, так как привлекались внутренние ресурсы компании при малых затратах времени сотрудника, реализовывающего данный проект, что свидетельствует об экономии бюджета. Покажем в таблице 14, какие результаты ожидаются от внедрения данных мер.

*Таблица 14*

**Ожидаемые результаты после внедрения мероприятий в рамках реализации краткосрочных стратегических целей по направлению «Внутренние коммуникации»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Фактическая ситуация | Ожидаемая ситуация |
| Показатель вовлеченности персонала | 77% | 80% |
| Уровень текучести персонала | 12,5% | 11,5% |
| Средняя оценка сотрудников удовлетворенностью корпоративной культурой | 7,5 | 8,0 |

Источник: составлено автором

Таким образом, по оценке автора работы и проведению интервью с менеджером по внутренним коммуникациями ООО «МТС ИТ», проводимые мероприятия повысят показатели вовлеченности и средней оценки удовлетворенностью состоянием корпоративной культуры компании, а также снизят уровень текучести персонала. Далее предложим систему комплексной оценки эффективности реализации стратегического направления «Внутренние коммуникации» в рамках HR-стратегии «МТС ИТ». Возьмем за основу карту по оценке эффективности, разработанную автором во второй главе работы. Изобразим ее в таблице в Приложении 4. Автором были сформулированы ключевые показатели эффективности для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей, а также предложены те показатели экономической и социальной эффективности для расчета, которые являются релевантными для данного стратегического направления.

Альтернативную HR-стратегию, по мнению автора работы, следует применять при условии, что Группа МТС сократит свою потребность в разработке биллинговой системы, а также других продуктов и сервисов, и на рынке появится большее количество сильных игроков, конкурировать с которыми компания в перспективе 3 лет не сможет. В такой ситуации необходимо по каждому из стратегических направлений сократить расходы: например, подбирать 500 ИТ-специалистов в год, меньше инвестировать в развитие офисной инфраструктуры и организацию мероприятий по развитию корпоративной культуры и т.п. В этому случае стратегической задачей HR-подразделения станет реализации тех проектов, которые позволят компании сохранить существующую структуру и предотвратить сокращение сотрудников. Стоит отметить, что именно альтернативная стратегия УЧР будет наиболее подвержена изменениям внешней среды, так как по истечении определенного времени ее актуальность может быть утрачена и более подходящей может стать основная стратегия УЧР, фокусирующаяся на развитии.

Далее раскроем оставшиеся составляющие элементы технологии формирования HR-стратегии – систему стратегического контроля и систему управления реализацией стратегии. Главным ответственным лицом в управлении реализацией стратегии и непосредственном контроле результатов выступает директор по персоналу «МТС ИТ», ответственными лицами, которые собственно реализуют каждый из элементов – сотрудники функциональной группы по работе с персоналом (менеджеры проектов и HR-дженералисты). Косвенную, но тем не менее немаловажную роль в формировании стратегии УЧР компании играют генеральный директор, руководители кластеров и трайбов. По мнению автора работы на директора по персоналу при помощи HR-аналитика стоит возложить обязанность по оценке эффективности реализации стратегии УЧР по методу, описанному во второй главе работы.

Таким образом, сформулированная стратегия УЧР для ООО «МТС ИТ» является логическим продолжением общей стратегии Группы МТС, а также функциональных ИТ и HR-стратегий Группы. Реализация данной стратегии является целесообразным шагом, так как в перекрестном SWOT-анализе стратегия УЧР была выявлена одним из приоритетных направлений. Автором работы было предложено выделение трех приоритетов в HR-стратегии «МТС ИТ»: «Культура», «Структура» и «Команда». Кроме того, были сформулированы долгосрочные цели по каждому из функциональных направлений в HR и произведена детализация блока внутренних коммуникаций. В данном блоке были сформулированы среднесрочные цели, краткосрочные цели были отражены в дорожной карте, в заключение автором работы был произведен краткий расчет основных затрат и обоснована результативность и эффективность предпринимаемых мер. При вовлечении всех требуемых действующих лиц в разработку и реализацию HR-стратегии, мониторинге выполняемых действий, регулярной оценке эффективности и актуализации информации компания «МТС ИТ» сможет добиться желаемых результатов.

# **Заключение**

В современном мире каждая крупная компания имеет свою стратегию развития. Именно человеческие ресурсы помогают организациям добиваться своих долгосрочных целей. Особенно остро данный вопрос работы с персоналом, его привлечения, развития и удержания стоит в сфере информационных технологий, где происходит «война за таланты». Следовательно, необходимость разработки функциональной стратегии в области УЧР является важной задачей для топ-менеджеров и специалистов в области УЧР компаний данной отрасли.

В данной работе было исследовано формирование HR-стратегии на примере ООО «МТС Информационные технологии». В ходе работы автором были выявлены классические и современные подходы к процессу разработки HR-стратегии и оценке эффективности ее реализации. Были проанализированы точки зрения авторов, выделены преимущества и недостатки различных взглядов, что послужило основой для формирования собственного видения по большинству теоретических аспектов темы.

В первой главе работы были определены особенности понятия «HR-стратегия» как ключевого элемента системы управления человеческими ресурсами, способствующему выбору приоритетных направлений в работе с персоналом. Автором было выделено семь составляющих элементов HR-стратегии, по которым в дальнейшем разрабатывалась стратегия УЧР для «МТС ИТ». Также было рассмотрено семь вариантов классификации стратегий УЧР, некоторые из них использовались при характеристике разрабатываемой стратегии.

Во второй главе был произведен анализ технологий по формированию универсальных стратегий и стратегий УЧР, рассмотрены ключевые этапы и инструменты. В результате, автором была сформулирована собственная технология по разработке HR-стратегии, состоящая из девяти шагов, начиная от обоснования потребности в формировании стратегии и стратегического анализа компании, заканчивая разработкой системы реализации стратегии и оценки эффективности данных действий. Последний этап был рассмотрен детально, в ходе анализа были выявлены различные подходы к оценке эффективности системы УЧР и HR-стратегии. В итоге, автором была сформулирована собственная методика оценки эффективности и результативности реализации стратегии УЧР в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе, состоящая из анализа фактического выполнения плана, а также анализа показателей экономической и социальной эффективности.

В третьей главе, посвященной практическому исследованию стратегического УЧР в ООО «МТС ИТ», в результате проведенного стратегического анализа, интервью с HR-менеджерами и HR-директором компании, изучения внутренних документов и корпоративного портала удалось достигнуть следующих результатов. Во-первых, выявить потребность в разработке стратегии УЧР, сделать выводы о положении компании на рынке по итогам анализа внешней и внутренней среды, а также охарактеризовать систему УЧР. Во-вторых, сформулировать HR-стратегию на 2019-2022 гг. и выделить три ключевых стратегических приоритета: «Команда», «Структура», «Культура», затем конкретизировать их в семи элементах стратегии по всем функциональным направлениям. В-третьих, предложить долгосрочные и среднесрочные цели по направлениям стратегии, а также разработать дорожную карту в рамках реализации тактического плана на краткосрочную перспективу по наиболее приоритетному направлению «внутренние коммуникации». В заключение, рассчитать требуемые затраты, обосновать целесообразность использования данных мер и предложить методику по оценке эффективности реализации данного стратегического направления.

Основываясь на полученных теоретических знаниях, в данной работе удалось решить вопрос разработки стратегии УЧР, которая способствовала бы цифровой трансформации бизнеса, изменению организационной структуры и корпоративной культуры компании. Практическая полезность работы заключается в возможности оперативного применения разработанной HR-стратегии подразделением по работе с персоналом ООО «МТС ИТ». Более того, благодаря данной работе компания обладает не только инструментами для формирования будущих стратегий в области УЧР и оценки эффективности их реализации, но и дорожной картой в направлении «внутренние коммуникации» с тактическим планом на краткосрочную перспективу и с конкретным перечнем программ и проектов, внедрение которых уже в среднесрочной перспективе поможет HR-подразделению организации добиться поставленных перед ним задач.

Целью работы являлась разработка HR-стратегии, определение стратегических направлений, конкретизация приоритетного из них в тактический план и обоснование целесообразности предложенных мероприятий. Цель и задачи, стоящие перед автором в начале исследования, были полностью выполнены. В практической части подтверждена потребность в разработке HR-стратегии для ООО «МТС ИТ», выявлены стратегические проблемы, сформулирована HR-стратегия, которая способствует их решению. Предложенная стратегия поможет достижению долгосрочных целей компании, усилению ее конкурентоспособности, а также росту удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, что благоприятно скажется на функционировании Группы МТС в целом.

# **Список использованных источников**

Книги и учебники

Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. — Питер, 2009. — 344 с.

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. – СПб: Питер, 2004. – 825 с.

Гуськова Н.Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 212 с.

Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. С. 293

Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – С.53-54

Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2009. – 312 с.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – C. 82

Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник – Москва: Проспект, 2011. – С. 224

Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.М. Маслова. 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – С. 111-112

Минцберг Г., Альстранд Б, Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 367 с.

Томпсон А.А. и Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М., СПб.: Вильямс, 2005. С. 32

Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. О.А. Лапшовой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 407 с.

Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. 527 с.

Статьи в журналах

Acar P., Gürbüz F. G., Yener M. İ. The Discovery of HR from Strategy-as-Practice Perspective: A case study in durable consumer goods industry //Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2015. – Т. 207. – С. 325-334.

Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management // Personnel Review. 1986 Vol. 15. N 5. P.2-8

Ghinea, V.M., Moroianu M. HR strategy – necessity or fad for business sustainability? Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. 2016. Vol. 11, N. 2, 458-469.

Massey R. Taking a Strategic Approach to Human Resource Management // Health Manpower Management. 1994. Vol.20. N.5. P.27-30

Ulrich D. Human Resource Champions. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

1. Алимбеков Т. А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2009. С.26

Губанова С.Е., Внучков Ю.А., Михайлова Л.В. Эволюция управления человеческим ресурсом организации // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2017. №4

Ермолов Ю.А. Стратегическое управление человеческими ресурсами как перспективное направление в теории и практике развития организации // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №12

Зубарев А.Е., Молчан А.Ю., Будлянская Н.И. Теоретико-методологические аспекты формирования стратегии развития организации // Вестник ТОГУ. 2015. - С. 147-153.

Зябриков В.В. Стратегия, культура и структура организации // Российское предпринимательство. 2010. №1-1

Коньшунова А.Ю. Стратегия управления персоналом как основной инструмент стратегического управления персоналом // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2006. №2

Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2014. №1.

Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: развитие концепции на этапе зрелости // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. №2.

1. Лузгина О.А., Кузьмина М.Г., Курмаев М.Ф. Методы оценки экономической эффективности деятельности персонала в свете стратегий управления предприятием // ПСЭ. 2016. №4 (60)

Пархомчук М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. №3. Петрачкова Ю.Л., Курасова И.И. Стратегия управления человеческими ресурсами // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права, №4. 2013. - С. 367-369.

Петрачкова Ю.Л., Курасова И.И. Стратегия управления человеческими ресурсами // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права, №4. 2013. - С. 367-369.

Попов Д.А., Трофимов И.В. Организационно-экономический механизм повышения эффективности управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития отрасли // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» №4. 2013.

Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. - №7. – С. 735-748

Степаненко Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации // Вестник ОГУ. 2012. №8 (144). – С.80-85

Трутт А.В. Использование методики оценки эффективности деятельности персонала в алгоритме разработки оптимальной стратегии управления человеческими ресурсами // Science and Business: Development Ways. 2016. - С. 20-25.

Четыркина Н.Ю. Концептуальные аспекты взаимосвязи кадровой политики и стратегии развития организации // Теория и практика общественного развития. 2012. №9

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

1. Газета Коммерсанть URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3569741> (дата обращения: 21.04.2019)
2. Годовой отчет ПАО «Мегафон» за 2017 год URL: <http://corp.megafon.ru/ai/document/10619/file/MegaFon_Annual_report_2017_RUS.pdf> (дата обращения: 20.04.2019)
3. Годовой отчет ПАО «МТС» за 2017 год. URL: <https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf> (дата обращения: 09.03.2019)
4. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2017 год URL: <https://www.company.rt.ru/upload/protected/iblock/ae6/RT_AR_2017_final_rus.pdf> (дата обращения: 01.05.2019)
5. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» за 2017 год URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank_annual_report_2017_rus.pdf> (дата обращения: 20.04.2019)
6. Кадровая политика ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/kadrovaya_politika.pdf> (дата обращения: 20.04.2019)
7. Каталог организаций URL: <https://www.list-org.com/company/6981662> (дата обращения: 10.03.2019)
8. Новостной аналитический Портал CNews URL: <http://www.cnews.ru/reviews/rynok_it_itogi_2017/review_table/5ea292822e4f02a7c71a3495f1e456e5b320f86a> (дата обращения: 10.03.2019)
9. Оксфордский словарь английского языка URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/strategy> (дата обращения: 06.04.2019)
10. Официальный сайт ИТ-компании Smart Soft <https://www.smart-soft.ru/billing-system/>
11. Официальный сайт компании URL: <https://spb.mts.ru/about/informaciya-o-mts/mts-v-rossii-i-v-mire/o-kompanii/informaciya-o-mts/> (дата обращения: 10.03.2019)
12. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020> (дата обращения: 20.04.2019)
13. Официальный сайт Changellenge (интервью с директором по ИТ Дмитрием Хомченко) URL: <https://www.changellenge.com/article/mts-iz-telecom-v-it/> (дата обращения: 10.03.2019)
14. Портал системы информационной системы Сбис URL: <https://sbis.ru/contragents/7707767501/770701001> (дата обращения: 10.03.2019)
15. Портал по поиску работы HeadHunter URL: <https://hh.ru/employer/3127> (дата обращения: 01.05.2019)
16. Портал «HR-Академия» URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/o-tsennosti-benchmarkinga--ego-funktsiyah-i-pravilnom-ispolzovanii.html> (дата обращения: 04.05.2019)
17. Портал «О персонале» URL: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/strategiya-hr-i-eyo-razrabotka.html> (дата обращения: 01.05.2019)
18. Сетевое издание «Информационный ресурс СПАРК» URL: <http://www.spark-interfax.ru/system/home/card#/company/> (дата обращения: 18.03.2019)
19. Стратегия развития ПАО «Сбербанк» 2018-2020 URL: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf> (дата обращения: 20.04.2019)
20. Внутренний портал Группы МТС

**Приложения**

*Приложение 1*

**Сравнение стратегического УЧР компаний «Мегафон», «Ростелеком» и «Сбербанк»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | ПАО «Мегафон» | ПАО «Ростелеком» | ПАО «Сбербанк» |
| Стратегическая цель компании | Трансформация из традиционного телеком оператора в оператора цифровых возможностей | Стать интегрированным провайдером цифровых услуг | Реализация инициатив, которые позволят банку конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса |
| Стратегические направления развития компании | 1. Цифровые продукты и услуги в соответствии с индивидуальными потребностями абонентов на основе Big Data
2. Развитие инфраструктуры, обслуживания и сети продаж
 | 1. Дифференциров. продукты
2. Повышение эффективности
3. Организационная и культурная трансформация
 | 1. Технологическое лидерство
2. Лучший клиентский опыт и экосистема
3. Люди нового качества в эффективных командах
 |
| Стратегическая цель в области УЧР | *Нет информации* | Создание больших возможностей для профессиональной реализации сотрудников | Формулирование и развитие новых компетенций, создание команды вместо иерархии и выстраивание новой культуры |
| Стратегические направления в области УЧР | 1. Работа с брендом работодателя
2. Автоматизация HR-процессов
3. Обучение и развитие
4. Работа с корпоративной культурой
5. Работа с внутренними коммуникациями
6. Компенсации и льготы
 | 1. Работа с корпоративной культурой
2. Работа с брендом работодателя
3. Адаптация и развитие
4. Работа в сфере компенсаций или льгот
 | 1. Трансформация HR-процессов, обучение и оценка сотрудников по новой модели компетенций-2020
2. Развитие Академии технологий и данных в Корпоративном университете
3. Изменение организационной структуры, развитие культуры стартапов
4. Развитие команды руководителей
5. Формирование персонализированного пути сотрудника в компании для создания им максимальной ценности
6. Внедрение аналитики с использованием Big Data
7. Изменение роли HR-BP
 |

Источник: составлено автором

*Приложение 2*

**Перечень показателей оценки деятельности персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Функции УЧР | Показатели эффективности |
| Реализация политики в области УЧР | * количество реализованных стратегических проектов по УЧР
* степень удовлетворенности по каждому реализованному проекту (балл)
 |
| Организация труда и управление мотивацией | * средний уровень заработной платы по категориям (руб.)
* средний уровень выплат по компенсациям и льготам (руб.)
* отклонение среднесписочной численности персонала от плановой (%)
* производительность труда (руб. на чел.)
 |
| Обеспечение потребности в персонале | * рейтинг привлекательности работодателя на рынке труда (балл)
* процент внутреннего заполнения вакансий (%)
* средние расходы на наем одного работника (руб.)
 |
| Управление составом персонала | * средний возраст сотрудников (лет)
* уровень образования сотрудников (%)
* средний стаж работы (лет)
* коэффициент текучести (по категориям персонала)
* коэффициент постоянства кадров за период
 |
| Адаптация персонала | * процент уволившихся работников стажем менее 3 лет (%)
* процент сотрудников, удовлетворенных проводимыми программами (%)
 |
| Развитие персонала | * процент сотрудников, включенных в кадровый резерв (%)
* процент уволившихся из числа кадрового резерва (%)
* процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва (%)
* процент текучести кадров среди сотрудников с высоким потенциалом (%)
 |
| Оценка персонала | * процент специалистов, прошедших аттестацию (%)
 |
| Обучение персонала | * процент специалистов, прошедших обучение по различным видам курсов (%)
* средний объем затрат на развитие одного сотрудника по категориям (руб.)
 |
| Развитие организационной культуры | * уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры (балл)
* коэффициент стабильности кадров
 |

Источник: Лузгина О.А., Кузьмина М.Г., Курмаев М.Ф. Методы оценки экономической эффективности деятельности персонала в свете стратегий управления предприятием // ПСЭ. 2016. №4 (60)

*Приложение 3*

**Показатели эффективности HR-службы по направлениям деятельности**

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Показатели эффективности |
| Бюджет HR-службы | * затраты на обучение
* затраты на проведение корпоративных мероприятий
* затраты на внешних провайдеров
 |
| Поиск и подбор персонала | * движение персонала
* текучесть кадров
* текучесть среди сотрудников в течение первого года работы
* процент уволенных по инициативе работодателя
* процент уволенных по независящим от воли сторон причинам
* конкурс на место среди внешних кандидатов
* количество открытых вакансий
* среднее время заполнения вакансии в днях
* средние затраты на заполнение одной вакансии
 |
| Мотивация и стимулирование | * продажи на сотрудника
* прибыль на одного руководителя высшего звена
* фонд оплаты труда как процент от оборота
* процент сотрудников, получающих премию, привязанную к индивид. КПЭ
* процент сотрудников, получающих премию, привязанную к КПЭ подразделения
* процент сотрудников, получающих премию, привязанную к КПЭ организации
* стоимость льгот и компенсаций как процент от совокупного компенсационного пакета
* соотношение фиксированной и переменной частей
* показатель текучести персонала
* процент увольнений по инициативе работников
* коэффициент принятия предложений кандидатами
* показатели опросов удовлетворенности
 |
| Обучение и развитие персонала | * количество часов обучения на одного нового сотрудника в течение первого года работы
* количество часов обучения на одного опытного сотрудника, работающего более одного года
* процент сотрудников, прошедших обучение в течение года
* процент сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития
* затраты на обучение одного сотрудника
* средняя стоимость одного часа обучения
* процент сотрудников, проходящих по программе наставничества и коучинга
* общее число тренинговых часов
* количество тренинговых часов по функциям
 |
| Кадровый резерв | * Процент вакансий, заполненных сотрудниками изнутри
* Количества вакансий, для которых имеется кадровый резерв
* Количество резервистов, получивших повышение в течение года
* Текучесть среди резервистов, уволившихся по собственному желанию
 |
| Оценка персонала | * Процент позиций, для которых определены КПЭ и проводится регулярный мониторинг этих показателей
* Процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы
* Процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности
* Процент сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки
* Процент сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации
 |

*Приложение 4*

**Карта по оценке эффективности HR-стратегии на примере стратегического направления «Внутренние коммуникации»**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Периоды времени |
| Стратегический показатель | Краткосрочный (1 год) | Среднесрочный (3 года) | Долгосрочный (5 лет) |
| **Стратегическое направление «Внутренние коммуникации»** |
| KPI  | * *3000 просмотров видео-ролика про трансформацию и более 75% положительных отзывов*
* *Удовлетворенность* *организацией здорового питания в офисах и проектом «Психолог в офисе» 8.00 из 10.00*
* *Количество участников каждого вебинара о продуктовой трансформации более 800 человек*
* *Удовлетворенность (полезность + сервис) участников по итогам стратегических сессий 8.50 из 10.00*

и другие | * *Показатель вовлеченности сотрудников 80%*
* *Оценка удовлетворенности трансформацией корпоративной культуры 8.20 из 10.00*
* *Удовлетворенность использования (удобство + дизайн) корпоративной социальной сети 8.00 из 10.00*
* *Процент сотрудников, участвующий в программе лояльности – 45%*

и другие | * *Показатель вовлеченности сотрудников 85%*
* *Оценка удовлетворенности трансформацией корпоративной культуры 9.00 из 10.00*
 |
| Фактические результаты  | *Заполняются краткосрочные результаты* | *Заполняются среднесрочные результаты* | *Заполняются долгосрочные результаты* |
| % выполнения KPI  | *Заполняется % достижения краткосрочных целей* | *Заполняется % достижения среднесрочных целей* | *Заполняется % достижения долгосрочных целей* |
| Показатели экономической эффективности | *Рассчитываются показатели: затраты на организацию корпоративных мероприятий в разрезе общих затрат на персонал, срок окупаемости инвестиций, показатель отдачи инвестиций, производительность труда*  |
| Показатели социальной эффективности | *Рассчитываются показатели: вовлеченность сотрудников (по критериям: баланс, карьера, признание, оплата, стратегия, обратная связь, процессы, изменения, коллеги, руководитель), коэффициент стабильности кадров, коэффициент текучести, показатель привлекательности HR-бренда компании* |

Источник: разработано автором

1. Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. - №7. – С. 735-748 [↑](#footnote-ref-1)
2. Губанова С.Е., Внучков Ю.А., Михайлова Л.В. Эволюция управления человеческим ресурсом организации // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2017. №4 [↑](#footnote-ref-2)
3. Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. - №7. – С. 735-748 [↑](#footnote-ref-3)
4. Зубарев А.Е., Молчан А.Ю., Будлянская Н.И. Теоретико-методологические аспекты формирования стратегии развития организации // Вестник ТОГУ. 2015. - С. 147-153. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник – Москва: Проспект, 2011. – С. 14-16 [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же. [↑](#footnote-ref-6)
7. Оксфордский словарь английского языка URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/strategy> (дата обращения: 06.04.2019) [↑](#footnote-ref-7)
8. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. — Питер, 2009. — 344 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Минцберг Г., Альстранд Б, Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 367 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М., СПб.: Вильямс, 2005. С. 32 [↑](#footnote-ref-10)
11. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. С. 293 [↑](#footnote-ref-11)
12. Ghinea, V., & Moroianu, M. (2016). HR strategy – necessity or fad for business sustainability?, Management & Marketing, 11(2), 458-469 [↑](#footnote-ref-12)
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – С.53-54 [↑](#footnote-ref-13)
14. Ghinea, V.M., Moroianu M. HR strategy – necessity or fad for business sustainability? Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. 2016. Vol. 11, N. 2, 458-469. [↑](#footnote-ref-14)
15. Там же. [↑](#footnote-ref-15)
16. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management // Personnel Review. 1986 Vol. 15. N 5. P.2-8 [↑](#footnote-ref-16)
17. Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: развитие концепции на этапе зрелости // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. №2. [↑](#footnote-ref-17)
18. Ермолов Ю.А. Стратегическое управление человеческими ресурсами как перспективное направление в теории и практике развития организации // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №12 [↑](#footnote-ref-18)
19. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. О.А. Лапшовой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – С.105-106 [↑](#footnote-ref-19)
20. Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: развитие концепции на этапе зрелости // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. №2. [↑](#footnote-ref-20)
21. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.М. Маслова. 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – С. 111 [↑](#footnote-ref-21)
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – C. 96 [↑](#footnote-ref-22)
23. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2009. – 312 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Massey R. Taking a Strategic Approach to Human Resource Management // Health Manpower Management. 1994. Vol.20. N.5. P.27-30 [↑](#footnote-ref-24)
25. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. [↑](#footnote-ref-25)
26. Пархомчук М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. №3. [↑](#footnote-ref-26)
27. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. – СПб: Питер, 2004. – 825 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Acar P., Gürbüz F. G., Yener M. İ. The Discovery of HR from Strategy-as-Practice Perspective: A case study in durable consumer goods industry //Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2015. – Т. 207. – С. 325-334. [↑](#footnote-ref-28)
29. Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2014. №1. [↑](#footnote-ref-29)
30. Пархомчук М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. №3 [↑](#footnote-ref-30)
31. Гуськова Н.Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – С.15 [↑](#footnote-ref-31)
32. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – C. 82 [↑](#footnote-ref-32)
33. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.М. Маслова. 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – C. 101 [↑](#footnote-ref-33)
34. Четыркина Н.Ю. Концептуальные аспекты взаимосвязи кадровой политики и стратегии развития организации // Теория и практика общественного развития. 2012. №9 [↑](#footnote-ref-34)
35. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. О.А. Лапшовой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – C. 103 [↑](#footnote-ref-35)
36. Гуськова Н.Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – С. 38 [↑](#footnote-ref-36)
37. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.М. Маслова. 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – С. 111-112 [↑](#footnote-ref-37)
38. А.Ю. Коньшунова Стратегия управления персоналом как основной инструмент стратегического управления персоналом // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2006. №2 [↑](#footnote-ref-38)
39. Петрачкова Ю.Л., Курасова И.И. Стратегия управления человеческими ресурсами // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права, №4. 2013. - С. 367-369. [↑](#footnote-ref-39)
40. Зябриков В.В. Стратегия, культура и структура организации // Российское предпринимательство. 2010. №1-1 [↑](#footnote-ref-40)
41. А.Ю. Коньшунова Стратегия управления персоналом как основной инструмент стратегического управления персоналом // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2006. №2 [↑](#footnote-ref-41)
42. Гуськова Н.Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – С. 35-36 [↑](#footnote-ref-42)
43. Там же. [↑](#footnote-ref-43)
44. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. О.А. Лапшовой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – С. 106-107 [↑](#footnote-ref-44)
45. Гуськова Н.Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – С. 36 [↑](#footnote-ref-45)
46. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. С. 91 [↑](#footnote-ref-46)
47. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник – Москва: Проспект, 2011. – С. 33-35 [↑](#footnote-ref-47)
48. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник – Москва: Проспект, 2011. – С. 87-90 [↑](#footnote-ref-48)
49. Алимбеков Т. А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом // Вестник Саратовского

государственного технического университета. 2009. С.26 [↑](#footnote-ref-49)
50. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. О.А. Лапшовой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – С.108-109 [↑](#footnote-ref-50)
51. Портал «О персонале» URL: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/strategiya-hr-i-eyo-razrabotka.html> (дата обращения: 01.05.2019) [↑](#footnote-ref-51)
52. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник – Москва: Проспект, 2011. – С. 144-147 [↑](#footnote-ref-52)
53. Портал «HR-Академия» URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/o-tsennosti-benchmarkinga--ego-funktsiyah-i-pravilnom-ispolzovanii.html> (дата обращения: 04.05.2019) [↑](#footnote-ref-53)
54. Годовой отчет ПАО «Мегафон» за 2017 год URL: <http://corp.megafon.ru/ai/document/10619/file/MegaFon_Annual_report_2017_RUS.pdf> (дата обращения: 20.04.2019) [↑](#footnote-ref-54)
55. Портал по поиску работы HeadHunter URL: <https://hh.ru/employer/3127> (дата обращения: 01.05.2019) [↑](#footnote-ref-55)
56. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2017 год URL: <https://www.company.rt.ru/upload/protected/iblock/ae6/RT_AR_2017_final_rus.pdf> (дата обращения: 01.05.2019) [↑](#footnote-ref-56)
57. Газета Коммерсанть URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3569741> (дата обращения: 21.04.2019) [↑](#footnote-ref-57)
58. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020> (дата обращения: 20.04.2019) [↑](#footnote-ref-58)
59. Стратегия развития ПАО «Сбербанк» 2018-2020 URL: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf> (дата обращения: 20.04.2019) [↑](#footnote-ref-59)
60. Годовой отчет Сбербанка за 2017 год URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank_annual_report_2017_rus.pdf> (дата обращения: 20.04.2019) [↑](#footnote-ref-60)
61. Кадровая политика ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/kadrovaya_politika.pdf> (дата обращения: 20.04.2019) [↑](#footnote-ref-61)
62. Попов Д.А., Трофимов И.В. Организационно-экономический механизм повышения эффективности управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития отрасли // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» №4. 2013. [↑](#footnote-ref-62)
63. Трутт А.В. Использование методики оценки эффективности деятельности персонала в алгоритме разработки оптимальной стратегии управления человеческими ресурсами // Science and Business: Development Ways. 2016. - С. 20-25. [↑](#footnote-ref-63)
64. Лузгина О.А., Кузьмина М.Г., Курмаев М.Ф. Методы оценки экономической эффективности деятельности персонала в свете стратегий управления предприятием // ПСЭ. 2016. №4 (60) [↑](#footnote-ref-64)
65. Степаненко Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации // Вестник ОГУ. 2012. №8 (144). – С.80-85 [↑](#footnote-ref-65)
66. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник – Москва: Проспект, 2011. – С. 159-161 [↑](#footnote-ref-66)
67. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник – Москва: Проспект, 2011. – С. 162 [↑](#footnote-ref-67)
68. Официальный сайт ИТ-компании Smart Soft <https://www.smart-soft.ru/billing-system/> (дата обращения: 18.03.2019) [↑](#footnote-ref-68)
69. Годовой отчет МТС за 2017 год: <https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf> (дата обращения: 18.03.2019) [↑](#footnote-ref-69)
70. Интервью с руководителем по Группы по подбору ИТ-специалистов ООО «МТС ИТ» [↑](#footnote-ref-70)
71. Официальный сайт компании: <https://spb.mts.ru/about/informaciya-o-mts/mts-v-rossii-i-v-mire/o-kompanii/informaciya-o-mts/> (дата обращения: 17.03.2019) [↑](#footnote-ref-71)
72. Годовой отчет МТС за 2017 год: <https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf> (дата обращения: 18.03.2019) [↑](#footnote-ref-72)
73. Каталог организаций <https://www.list-org.com/company/6981662> (дата обращения: 17.03.2019) [↑](#footnote-ref-73)
74. Сетевое издание «Информационный ресурс СПАРК» URL: [http://www.spark-interfax.ru/system/home/card#/company/](http://www.spark-interfax.ru/system/home/card#/company/7D1A6B8752484018B8CB930D81333786/101) (дата обращения: 18.03.2019) [↑](#footnote-ref-74)
75. Новостной аналитический Портал CNews <http://www.cnews.ru/reviews/rynok_it_itogi_2017/review_table/5ea292822e4f02a7c71a3495f1e456e5b320f86a> (дата обращения: 16.03.2019) [↑](#footnote-ref-75)
76. Официальный сайт Changellenge (интервью с директором по ИТ Дмитрием Хомченко) <https://www.changellenge.com/article/mts-iz-telecom-v-it/> (дата обращения: 15.03.2019) [↑](#footnote-ref-76)
77. Интервью с PR-специалистом МТС [↑](#footnote-ref-77)
78. Годовой отчет МТС за 2017 год: <https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf> (дата обращения: 18.03.2019) [↑](#footnote-ref-78)
79. Корпоративный портал Группы МТС (дата обращения: 18.03.2019) [↑](#footnote-ref-79)
80. Годовой отчет МТС за 2017 год: <https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf> (дата обращения: 18.03.2019) [↑](#footnote-ref-80)
81. Внутренние ресурсы компании [↑](#footnote-ref-81)