

Использование инструментов hr-аналитики при проектировании эффективной стратегии управления персоналом организации

В.Ю. Острик^{1а}, Е.В. Романюк^{1б}, Е.В. Трусевич^{2с}

¹ Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, пр. Вернадского, 4, Симферополь, Россия

² Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

^а ostrik-work@rambler.ru ^б rommania@rambler.ru, ^с joint@brstu.ru

^а <https://orcid.org/0000-0002-8022-5028>, ^б <https://orcid.org/0000-0001-8153-8571>,

^с <https://orcid.org/0000-0001-7994-7018>

Статья поступила 09.04.2026, принята 19.06.2026

В статье обосновывается необходимость комплексного видения и анализа совокупности качественных и количественных показателей, которые отражают всю содержательную составляющую трудового потенциала организации через разработку основных направлений, позволяющих разработать направления совершенствования системы управления персоналом на основе аналитических данных. Представлен алгоритм использования инструментов hr-аналитики в системе управления человеческими ресурсами в организации, использование которого призвано побуждать персонал к активной трудовой деятельности, демонстрировать результативность, продуктивность, производительность. Использование алгоритма в управлении системой человеческих ресурсов призвано упорядочить и сгенерировать трудовой потенциал сотрудников в соответствии с поставленной организационной целью и соответствующими задачами. При реализации представленного алгоритма необходимо соблюдать основные рекомендации для решения проблем в области управления человеческими ресурсами и комплексного использования результативности кадровых и количественных характеристик трудового потенциала внутри организации. Формирование и развитие системы управления персоналом в организациях предполагает, используя графический метод исследования, сформировать дерево целей системы управления персоналом предприятия, позволяющее увидеть четкие перспективы развития системы управления персоналом и комплексно их обосновать на основе цифровой аналитики. При использовании hr-аналитики, при решении проблем в области управления человеческими ресурсами необходимо понимать масштабность решаемой ситуации. Если проблема стратегического характера, то в основе данных цифровой аналитики должна присутствовать информация, охватывающая не только результативность совокупности показателей, но и анализ причин её возникновения и факторов, которые комплексно её сформировали. Составление плана решения проблемы также необходимо проектировать на стратегическом, тактическом или оперативном уровне управления персоналом организации.

Ключевые слова: hr-аналитика; управление персоналом; стратегия; человеческие ресурсы; инструменты.

Using HR analytics tools in designing an effective HR management strategy for an organization

V.Yu. Ostriк^{1а}, E.V. Romanyuk^{1б}, E.V. Trusevich^{2с}

¹ Institute of Economics and Management of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky; 4, Vernadsky Ave., Simferopol, Russia

² Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

^а ostrik-work@rambler.ru, ^б rommania@rambler.ru, ^с joint@brstu.ru

^а <https://orcid.org/0000-0002-8022-5028>, ^б <https://orcid.org/0000-0001-8153-8571>, ^с <https://orcid.org/0000-0001-7994-7018>

Received 09.04.2026, accepted 19.06.2026.

The article substantiates the need for a comprehensive view and analysis of a set of qualitative and quantitative indicators that reflect the entire substantive component of an organization's labor potential. This approach develops key areas for improving the HR management system based on analytical data. An algorithm for using HR analytics tools in an organization's human resources management system is presented. Its use is intended to motivate personnel to be proactive and demonstrate effectiveness, efficiency, and productivity. The algorithm's use in HR management aims to organize and generate employee labor potential in accordance with the established organizational goal and relevant objectives. When implementing the presented algorithm, it is necessary to adhere to key recommendations for solving problems in the field of human resources management and the comprehensive use of the effectiveness of personnel and quantitative characteristics of labor potential within the organization. The development and evolution of HR management systems in organizations requires, using a graphical research method, creating a tree of HR management system objectives. This allows for a clear vision of the HR system's development prospects and a comprehensive justification based on digital analytics. When using HR analytics to address HR management issues, it's essential to understand the scale of the situation being addressed. If the problem is strategic in nature, the digital analytics data should be based on information covering not only the effectiveness of a set of indicators but also an analysis of its causes and the factors that shaped it. The development of a solution plan should also be designed at the strategic, tactical, or operational levels of the organization's HR management.

Keywords: HR analytics; personnel management; strategy; human resources; tools.

Введение. На современном этапе развития трудовых отношений внедрение, реализация и последующая успешность системы развития и повышения эффективности работы с персоналом в организациях обеспечивает комплексную организацию. Детально анализируются и выявляются перспективы развития у работников таких качеств, как: инициатива, творчество, способность к многовариантному мышлению, активность во внедрении инноваций и принятие на себя дополнительной ответственности в процессе реализации трудовой функции. Выбранные стратегии развития персонала должны соответствовать тенденциям развития современного общества и быть направленными на стимулирование персонала к участию в модернизации, освоении новых технологий и построении конкурентоспособного внутреннего прогресса.

Внедряя стратегическую перспективу развития персонала в системе управления человеческими ресурсами, необходимо отталкиваться от возможностей и компетенций каждого конкретного работника. Для качественного обеспечения данного процесса необходимо на первоначальном этапе провести комплексную оценку персонала через призму его компетенций, как профессиональных, так и личностных. Далее предлагается проверить мотивационную стратегию и определить её соответствие выбранному курсу стратегического развития. Корректировка мотивационной стратегии во взаимосвязи с результатами оценки персонала в условиях его стратегического развития является важным и обязательным этапом для обеспечения данного процесса. Взаимосвязь всех элементов системы управления персоналом является необходимым условием при обеспечении стратегии управления человеческими ресурсами. Низкая мотивация персонала делает невозможным обеспечение его стратегического развития, что подтверждает комплексность всего стратегического процесса. Отслеживание данных процессов в области управления человеческими ресурсами возможно при использовании передовых инструментов цифровой hr-аналитики, использование которых позволяет не только выявить динамику необходимых hr-показателей, но и понять скрытые резервы персонала, комплексность реализации трудовых функций, а также планировать кадровые характеристики в рамках выбранной организационной стратегии.

На этапе формирования развития персонала, в стратегическом ключе целесообразно планировать потребность в необходимом персонале, исходя из результатов проводимой оценки и имеющегося кадрового потенциала. Руководство организации и специалисты по управлению персоналом должны чётко понимать свои возможности и комплексно оценивать свой имеющийся ресурсный потенциал. Необходимо исследовать общие тенденции кадровой структуры и основные показатели кадровой динамики, выявлять причины тех или иных изменений, после чего оценивать материальные ресурсы и планировать необходимые будущие расходы на приобретение новых профессиональных ключевых компетенций. HR-аналитика выступает мощным инструментом обеспечения качества исследования в области управления, выявляя как достоинства, так и недостатки в системе управления персоналом организации.

Многие учёные исследуют вопросы, связанные с применением инструментов hr-аналитики в современных системах управления человеческими ресурсами, среди которых можно выделить: П.И. Елисеенко, Л.Р. Тухватулину [1], Э.Р. Мамлееву [2], Е.А. Нестерова [3], Н.Е. Петровскую [4], М.Ю. Сазыкину [2], Н.В. Трофимову [2], М.Ю. Филиппову [3], Н.Г. Шатверян [5], С.Е. Швагерус [3], М.В. Чудиновских [6], А.А. Якшанова [5] и др.

П.И. Елисеенко, Л.Р. Тухватулина в своих работах освещают стратегические аспекты влияния HR-аналитики на качество внутренних процессов организаций, разбирают значимость HR-аналитики для успешной реализации бизнес-стратегии организации в условиях цифровизации. Раскрывают практические инструменты реализации инструментов hr-аналитики при формировании эффективного кадрового ресурса организации [1].

А.Э. Федорова, А.А. Хороших в научном труде исследуют особенности применения цифровых инструментов в управлении персоналом для российских компаний. Авторами выявлен запрос на формирование перечня основных стратегических показателей, и алгоритма процесса внедрения системы HR-аналитики в реальную деятельность по управлению человеческими ресурсами, обозначается спектр ключевых проблем, препятствующих развитию цифровой аналитики данных о сотрудниках организации [2].

Н.Е. Гальвик помимо авторской трактовки определения hr-аналитики раскрывает основные перспективы и проблематику внедрения HR-аналитики в отечественных организациях. Автором представляется примерное описание базовых цифровых компетенций, которыми должны обладать специалисты в области HR-аналитики, предлагается пример распространённых метрик, применяемых в hr-процессах. [3].

И.Ф. Амиров в работе исследует роль и преимущества HR-аналитики в бизнес-процессах организации и пути оптимизации решений в области управления персоналом. Автор представляет HR-аналитику как выбор подходящих инструментов и технологий, направленных на достижение генеральной цели организации. Представлены основные вызовы и ограничения, связанные с применением инструментов HR-аналитики. Предлагаются практические рекомендации для успешного внедрения инструментов HR-аналитики в стратегическом аспекте, которые позволят оптимизировать выработку и реализацию кадровых управленческих решений, в рамках достижения внутренней организационной стратегии [4].

Ю.В. Карпенко раскрывает возможности применения существующего инструментария при исследовании кадрового потенциала в стратегическом аспекте, включая планирование кадров. Представлена сущность аналитических процессов при изучении данных о персонале, а также практические примеры её применения в современных организациях, различных форм собственности и целей профессиональной деятельности. Автор исследует различные виды программного обеспечения, которые оптимизируют качество анализа человеческого потенциала и интерпретируют полученные данные для достижения поставленных стратегических целей организационно-правового формирования [5].

О.Л. Чуланова, Э.Р. Валеева рассматривают возможности дашборда как эффективного инструмента прогрессивной HR-аналитики. По мнению авторов, применение дашборда как визуальной страницы в виде панели, на которой автоматически отображаются все необходимые данные, позволяет существенно повысить процесс эффективности использования человеческих ресурсов в организации и существенно улучшить качество кадрового потенциала и всей кадровой стратегии организации [6].

Несмотря на то, что проблемам и перспективам внедрения инструментов hr-аналитики в реальную деятельность по управлению персоналом организаций посвящено большое количество работ отечественных учёных в области построения эффективной кадровой стратегии, отсутствует единое комплексное мнение и обоснование реально применимой технологии внедрения инструментов hr-аналитики на постоянном стратегической основе с учётом ограничивающих факторов, которые нуждаются в трансформации как перспективных точек роста. В соответствии с вышесказанным, целью исследования является выработка алгоритма решения проблем в управлении человеческими ресурсами на основе инструментов hr-аналитики, который будет реально применим при комплексной работе с кадровым потенциалом организаций. В соответствии с целью исследования, задачами исследования являются следующие:

- выработать функциональные направления проектирования процесса управления персоналом на основе данных hr-аналитики;
- алгоритмизировать процесс решения проблем в управлении человеческими ресурсами, на основе инструментов hr-аналитики;
- обосновать направления формирования и развития эффективной системы управления персоналом на основании данных цифровой аналитики;
- представить рекомендуемые сферы применения HR-аналитики в организации;
- разработать алгоритм внедрения программы управления функциями персонала в организации на основе данных цифровой аналитики.

В работе были применены следующие методы: для теоретического обоснования hr-аналитики в системе управления персоналом были использованы метод научного обоснования, конкретизация, противопоставление. При проектировании алгоритмов, направлений внедрения hr-аналитики применялись методы системного анализа; абстрактно-логический метод; методы анализа систем знаний, а также метод устранения противоречий. Использовались материалы аналитических и социологических исследований учёных по названной проблематике, а также методы аналогий, абстракции и конкретизации и построение гипотез.

Основная часть. Современная работа с кадровым потенциалом должна быть основана на реализации компетентностного подхода, важно понимать, какой потенциал содержит в себе работник и какие дополнительные компетенции ему необходимо приобрести для высокой производительности и реализации организационных целей. Своевременность данных о работе и компетенциях персонала позволяет выявить цифровая аналитика в области правления трудовым потенциалом. Для систем

управления персоналом необходимо комплексно видеть и анализировать совокупность качественных и количественных показателей, в динамике лет, которые отражают всю содержательную составляющую трудового потенциала организации. Представим основные направления, позволяющие разработать направления совершенствования системы управления персоналом на основе аналитических данных (рис. 1).



Рис. 1. Функциональные направления проектирования процесса управления персоналом на основе данных hr-аналитики. Источник: составлено автором

Практика показывает, что невозможно по результатам оценки выявить все необходимые ключевые компетенции у персонала в организации, так как в современных условиях тотального развития цифровых технологий успеть овладеть всем спектром компетенций невозможно. Стратегия развития персонала должна видеть, какие компетенции будут необходимы, однако, данное условие возможно при высоком профессиональном уровне руководства и понимании перспектив.

Использование цифровых технологий в области управления персоналом позволяет существенно повысить эффективность использования hr-аналитики в системе управления трудовым потенциалом [7; 8]. Обеспечение благоприятного имиджа организации-работодателя позволяет создать развитие организационной культуры, обеспечить соблюдение традиций, этических норм внутри коллективов и развитие благоприятных и нравственно-этических взаимоотношений между сотрудниками, в процессе реализации трудовых функций. Представим алгоритм использования инструментов hr-аналитики

в систему управления человеческими ресурсами в организации (рис. 2).

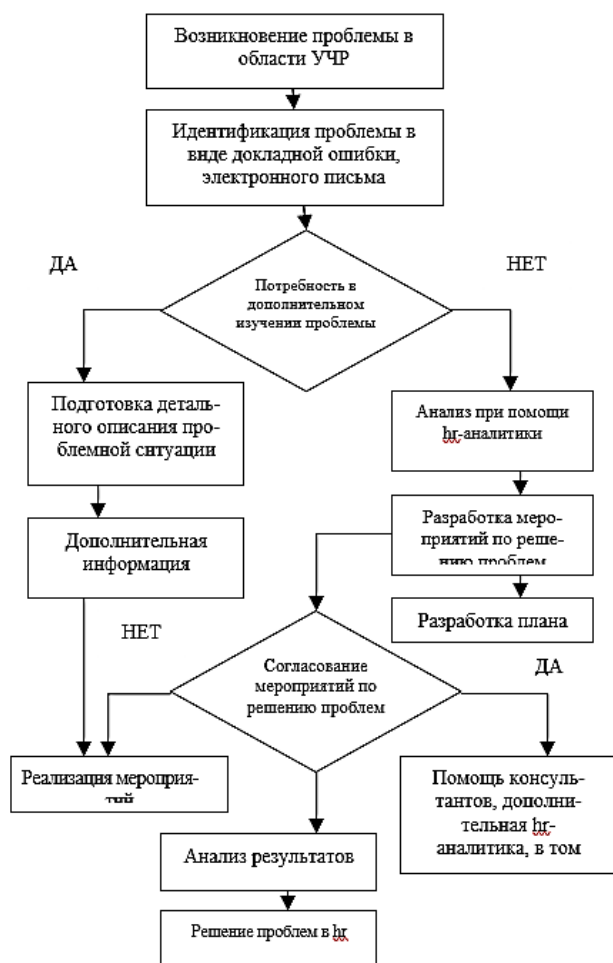


Рис. 2. Алгоритм решения проблем в управлении человеческими ресурсами на основе инструментов hr-аналитики. Источник: составлено автором

Все выделенные элементы системы управления персоналом призваны побуждать его к активной трудовой деятельности, результативности, продуктивности, производительности, однако, управление системой человеческих ресурсов призвано упорядочить и сгенерировать трудовой потенциал сотрудников в соответствии с поставленной организационной целью и соответствующих задач.

При реализации представленного алгоритма необходимо соблюдать основные рекомендации для решения проблем в области управления человеческими ресурсами и комплексного использования результативности кадровых и количественных характеристик трудового потенциала внутри организации [9].

Докладная записка о возникшей проблеме в области управления персоналом должна содержать краткое описание проблемы, возможные пути её решения, а также совокупность участников процесса разрешения проблемной ситуации, что позволит на основе компетент-

ностного подхода сравнить карту компетенций и профиль должности сотрудников с необходимыми характеристиками, которые выявит hr-аналитика. Определение возможности решения проблем на основе данных цифровой аналитики позволяет определить возможности дополнительного изучения стандартной или уже известной практической ситуации в области управления человеческими ресурсами.

На следующем этапе оценивается необходимость привлечения консультантов при решении проблем. Помощь консультанта при реализации инструментов цифровой аналитики в области управления персоналом позволит комплексно оценить качественные и количественные показатели деятельности персонала с учётом особенностей возникшей проблемы. Проведение сбора информации о состоянии проблемного процесса в области управления персоналом требует использования качественной системы коммуникаций. От качества коммуникационных потоков и прозрачности коммуникационных каналов зависит качество получаемых аналитических данных, которые формируют итоговое аналитическое заключение и направления дальнейшей работы с проблемной ситуацией в области управления человеческими ресурсами.

Формирование и развитие системы управления персоналом в исследуемой организации предполагает, используя графический метод исследования, сформировать дерево целей системы управления персоналом предприятия, позволяющее увидеть четкие перспективы развития системы управления персоналом и их комплексно обосновать на основе цифровой аналитики (рис. 3).

При использовании hr-аналитики, при решении проблем в области управления человеческими ресурсами необходимо понимать масштабность разрешаемой ситуации [10]. Если проблема стратегического характера, то в основе данных цифровой аналитики должна присутствовать информация, охватывающая не только результативность совокупности показателей, но и анализ причин её возникновения и факторов, которые комплексно её сформировали. Составление плана решения проблемы также необходимо проектировать на стратегическом, тактическом или оперативном уровне управления персоналом организации.

Принятие решения о начале реализации мероприятия в области управления персоналом требует назначения ответственных исполнителей за каждый аспект практической деятельности, при реализации функции координации и регулирования с точки зрения менеджмента или управления человеческими ресурсами организации. Особенную роль при использовании цифровых аналитических данных играет оценка ресурсного потенциала, который использовался для результативных показателей и который будет необходим для решения проблемы. Инструменты цифровой аналитики позволяют также оценить уровень реализации мероприятий как самостоятельно, так и с привлечением консультантов со стороны [11].

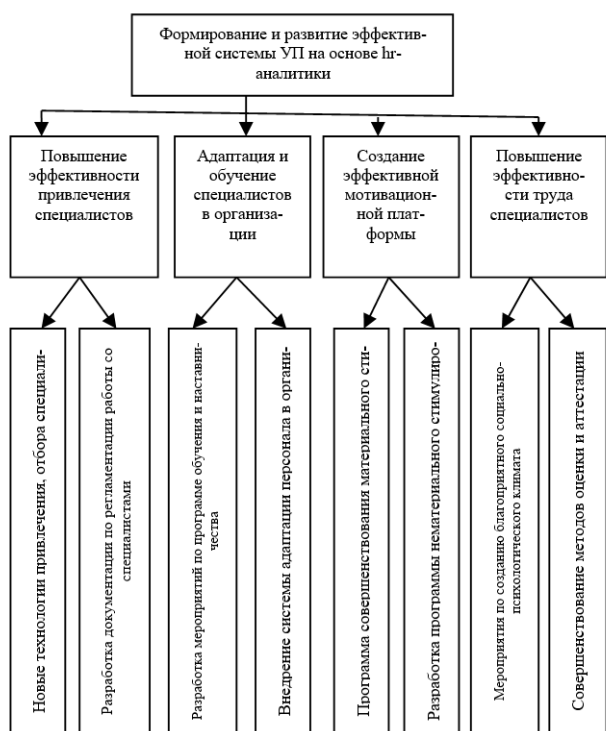


Рис. 3. Предлагаемые направления формирования и развития эффективной системы управления персоналом на основании данных цифровой аналитики. Источник: составлено автором

При решении вопросов текучести кадров, предлагается ввести систему надбавок за трудовой стаж и преданность организации. Ключевой задачей данного направления является построение таких внутриорганизационных отношений, чтобы сотрудник чувствовал себя причастным к организационным целям и осознавал свой вклад в коллективное дело и реализацию управленческих решений. Взаимоотношения в коллективе, основанные на признании заслуг сотрудниками, существенно повышает значение основных показателей трудовой активности и формирует благоприятный имидж предприятия во внешней среде [12; 13]. Применение в реальной управленческой деятельности принципов аутплейсмента персонала, который демонстрирует заботу о кадрах и формирует устойчивую уверенность в будущей трудовой деятельности, также является мощным фактором привлекательности бренда работодателя на рынке труда.

Создание внутриорганизационной коммуникационной сети позволит оперативно и прозрачно информировать сотрудников о требованиях, правилах, инновациях с учётом обратной связи и оценки степени принятия того или иного управленческого решения. Также в коммуникационной системе необходимо внедрить мотивационный калькулятор, где, на основании показателей трудовой активности, каждый сотрудник может увидеть сумму материального вознаграждения, причины формирования и возможные действия, позволяющие изменить мотивационную картину.

Для исследуемой организации нами выделены сферы в области управления персоналом, где необходимо комплексно реализовывать инструменты hr-аналитики (рис. 4).



Рис. 4. Рекомендуемые сферы применения HR-аналитики в организации. Источник: составлено автором

Предлагаемая к внедрению в управленческую деятельность система формирования и развития персонала на основе использования инструментов hr-аналитики направлена на удовлетворение внутриорганизационных потребностей в высококвалифицированных, мотивированных сотрудниках с перспективным видением своей трудовой деятельности внутри коллектива и способных реализовывать инновационные подходы в деятельности предприятия.

Главной задачей эффективной концепции управления персоналом в организации является обеспечение кадровым потенциалом, основанное на принципах результативности, ресурсоэкономности, производительного применения полноты ресурсного человеческого потенциала. Финансирование проектов в области управления персоналом в организации существенно увеличивает стоимость капитала и формирует социальную привлекательность и благоприятный имидж на внешнем рынке труда.

Современные системы управления персоналом требуют использования цифровых инструментов, которые обеспечат не только функционирование, но и развитие всех подсистем системы управления человеческими ресурсами. Инструменты цифровой аналитики в области управления человеческими ресурсами позволяют комплексно оценить весь процесс, который сформировал качественные и количественные характеристики персонала как на сегодняшний момент, так и на перспективу.

Прогнозирование в управлении персоналом на основе аналитических данных, полученных при помощи цифровой аналитики, позволяет повысить эффективность использования персонала и спрогнозировать развитие трудовых взаимоотношений внутри организации. Инструменты цифровой политики позволяют осуществлять прогнозирование персонала и формировать необходимый уровень трудового ресурсного потенциала в организации в соответствии с требованиями рынка труда, профессиональной необходимости и прогнозируя движение трудового потенциала, в соответствии с потребностями.

Основной чертой современных систем управления персоналом в организациях является комплексное и эффективное использование человеческого фактора и новых форм его применения при условии достижения организационных целей. Структурные и составные изменения персонала в процессе профессиональной деятельности обусловлены воздействием социально-экономических, этико-психологических и морально-нравственных факторов, управление которыми является непосредственной задачей руководства и специалистов по управлению персоналом. Взаимодействия работников в процессе их профессиональной деятельности определяют влияющее воздействие на факторы труда сотрудников как во внутренней среде организации, а также при выбытии с производства.

Процесс управления персоналом в организации является сложной и динамической системой, формирующейся под влиянием различных факторов и требующей повышенного внимания со стороны руководства, так как именно показатели движения рабочей силы отражают комплексную профессиональную характеристику эффективного использования человеческих ресурсов, а также результативность трудовой активности. Управление персоналом в организации позволяет привести в равновесие и сбалансировать необходимые показатели численности сотрудников и качества трудовых показателей профессиональной деятельности. Цифровое управление персоналом является неотъемлемой частью разработанной и использованной кадровой политики в процессе использования человеческих ресурсов [13; 14].

Формирование стабильного трудового коллектива и долгосрочной конкурентоспособности организации напрямую зависит от системы управления персоналом, так как именно анализ и прогнозирование рабочей силы отражают эффективность использования трудового потенциала и позволяют выявить отрицательную динамику, которая комплексно влияет на результативность и эффективность деятельности всей организации.

Высокая текучесть персонала, обусловленная высоким процентом увольнения, как по инициативе работников, так и вследствие административного воздействия, свидетельствует об отсутствии системы регулирования управления движением персонала в организации и требует эффективного корректирующего воздействия в области кадровой стратегии внутри организации. Для современных организаций на основании комплексной оценки факторов движения персонала нами предлагается последовательный алгоритм планирования процесса управления движением персонала в организации

на основании атрибутивного влияния на качество использования человеческого ресурсного потенциала (рис. 5).

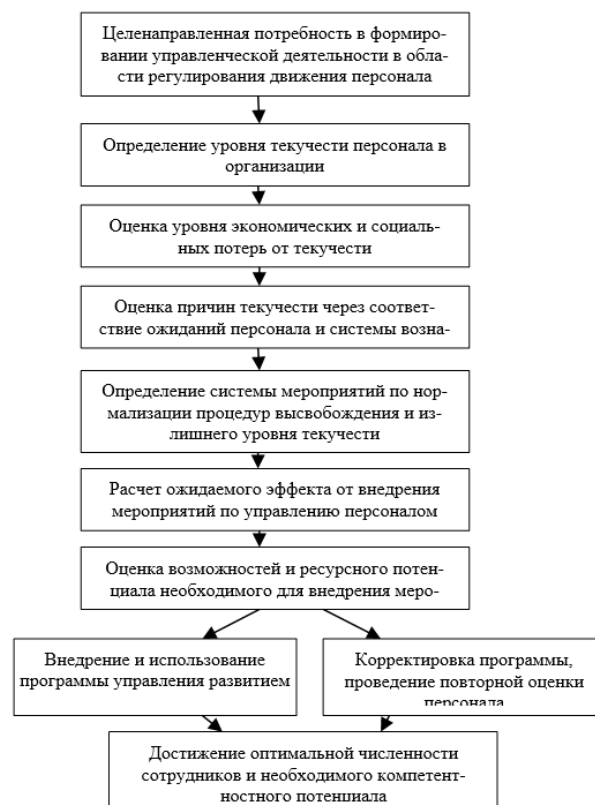


Рис. 5. Алгоритм внедрения программы управления функциями персонала в организации на основе данных цифровой аналитики. Источник: составлено автором

Управление движением персонала пронизывает весь трудовой процесс, так как необходимо осуществлять планирование перемещения, в том числе и при адаптации к новым условиям труда на основании внутреннего желания работника остаться в организации и отождествлять свою профессиональную результативность с целями организационной деятельности.

Современные цифровые инструменты позволяют не только ускорить процесс обмена информацией на основе цифровой аналитики, но и позволяют оперативно видеть ситуации и основные достоинства, и недостатки в организации процесса управления человеческими ресурсами. Своевременность и точность в подаче аналитического материала при помощи цифровых инструментов позволит предотвратить возникновение проблемы и своевременно из разрешать в течение реализации управленческих решений.

При проектировании эффективной системы управления персоналом необходимо разделять формы его проявления [15; 16]. Внутриорганизационное движение напрямую связано с результативностью менеджмента и уровнем профессионализма управленческого воздействия и использования человеческих ресурсов в организации. Аутстафтинг и перевод сотрудников в другие организации, как по собственному желанию, так и по инициативе работодателя является второй формой проявления движения кадрового состава. Данные особенности

необходимо учитывать при использовании алгоритма внедрения программы управления движением персонала в исследуемой организации. Важным элементом системы управления движением персоналом является выявление в процессе оценки несоответствия запросов работников условиям труда и реализации квалификационного потенциала, что свидетельствует о мотивационной составляющей данного процесса и комплексности управленческого воздействия на персонал.

Влияние на движение персонала оказывают практически все составные элементы кадровой политики, которая проводится в организации, однако, наибольшие трудности вызывает именно неуправляемость данного процесса, то есть неорганизованное движение персонала, особенно под влиянием независимых от организации факторов [17;18].

Если движение персонала происходит по инициативе работников, то это может нести неблагоприятный исход событий и разбалансированность в соотношении количества сотрудников и планированием трудовых показателей профессиональной деятельности. Управление движением персонала позволяет не допускать превышения нормы текучести и оттока кадрового потенциала. Стремление к рациональному перемещению персонала с учетом квалификационного продвижения и оптимальности условий трудовой активности и оплаты труда позволяет добиться максимальной удовлетворенности работников рабочим процессом и результативностью от профессиональной деятельности.

Предлагаемая к внедрению система управления функциями персонала должна отражать совокупность действий руководства, направленных на формирование удовлетворенности персонала рабочим местом и спецификой трудовой деятельности, при соблюдении норм оптимальности регулирования внутриорганизационного перемещения персонала, при достижении цели организации. Снижение текучести персонала возможно при систематическом анализе мотивов трудовой активности, который позволит выявить недостатки мотивационной политики внутри организации, которая напрямую связана с факторами движения персонала и лежит в основе используемой кадровой политики в организации.

Нами были формализованы конкретные этапы по формированию эффективной системы управления трудовым потенциалом организации через инструменты обучения и приобретение профессиональных компетенций (рис. 6).

Для повышения уровня профессиональных компетенций сотрудников без отрыва от основной профессиональной деятельности рекомендуется проводить обучение в процессе работы, то есть осуществлять взаимодействие с наставником или проводить необходимые мероприятия в сочетании с реализацией трудовой функции [19; 20]. Подготовка персонала предусматривает приобретение обучающимися теоретических знаний и практических навыков в необходимом объеме. Важно постоянно выстраивать стойкое взаимодействие и причинно-следственную связь с организационными целями и стратегическим видением деятельности организации.

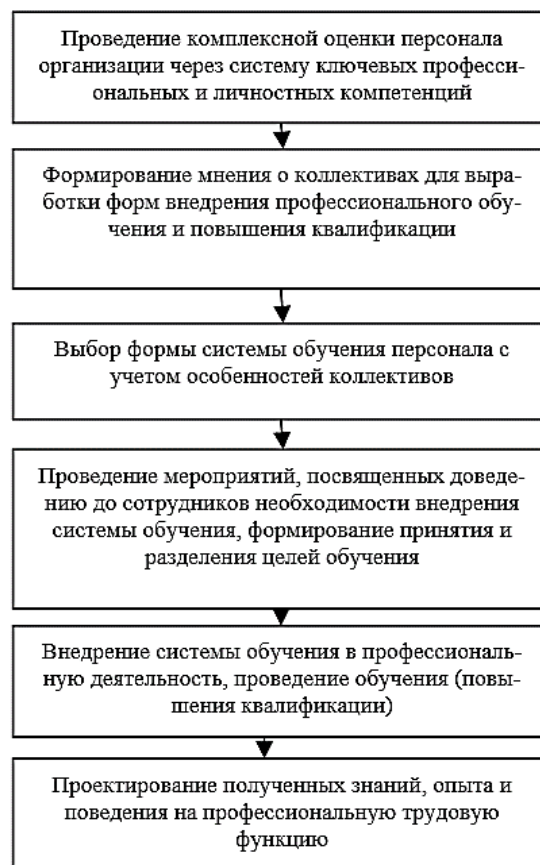


Рис. 6. Последовательность этапов совершенствования функций управления персоналом в условиях инновационного развития организации. Источник: составлено автором

Использование принципов переподготовки предполагает обучение квалифицированных работников с целью расширения их профессионального профиля для формирования необходимого трудового поведения с учетом требований производства и профессиональной деятельности. Профессиональная переподготовка направлена на овладение инновационными профессиональными навыками, которые необходимы для выполнения нового вида трудовой деятельности. При реализации программ профессиональной переподготовки необходимо обеспечить принятие данного процесса персоналом и желание совершенствоваться и развиваться как трудовая единица, обеспечивая карьерное становление и профессиональный рост.

Заключение. Таким образом, использование предлагаемой концепции является проводником организационных перемен и обеспечивает реализацию инновационного подхода. Концепция позволяет расширить восприятие обучения, выйти за рамки привычного процесса обучения и делает упор на развивающие мероприятия, которые построены на решении конкретных производственных задач, что формирует трудовое поведение сотрудников в необходимом инновационном продуктивном ключе. Модель позволяет поддерживать эффективность бизнес-деятельности и обеспечить необходимое трудовое поведение сотрудников в рамках обучения на рабочем месте.

При правильном использовании метода восстанавливаются рабочие взаимоотношения в коллективе, повышается интерес к труду, формируется командность и корпоративность, повышается уровень организационной культуры, а также формируется неподдельная заинтересованность в достижении целей организации. Концепция повышает мотивацию сотрудников к трудовой деятельности, позволяет эффективно осуществлять трудовую деятельность, а также реализовывает практику точного определения приоритетов и потребностей организации и сформировать круг продуктивных и заинтересованных в инновационном развитии и стратегическом функционировании лиц.

Сформированный принцип мышления после использования данного метода позволяет сформировать осмысление, что запасом профессиональных знаний и компетенций может управлять сам сотрудник, без давления и постоянного управленческого контроля, при условии сформированного целевого трудового поведения. Специалисты по управлению персоналом, внедряя предложенную концепцию в формирование трудового поведения персонала, обеспечивают высокую производительность труда, инновационную направленность деятель-

ности, эффективное развитие, а также внутреннее мотивационное удовлетворение сотрудников в процессе трудовой деятельности. Современные методы и концепции обучения персонала и формирования его трудового поведения должны постоянно видоизменяться во взаимосвязи с другими элементами системы управления персоналом в организации. Невозможно рассматривать управление трудовым поведением персонала отдельно от мотивации трудовой деятельности, корпоративной и социальной ответственности, системы профессионального обучения и наставничества и других элементов.

Именно комплексное воздействие на все подсистемы управления персоналом во взаимосвязи с организационными целями, сформированными при коллективном принятии решений, позволяют сформировать такие поведенческие характеристики персонала, которые будут демонстрировать реальное эффективное трудовое поведение и внутреннее желание сотрудников профессионально совершенствоваться и инновационно развиваться. Обеспечение необходимости овладения цифровыми профессиональными компетенциями персонала является обязательным атрибутом при условии высокой производительности труда и комплексной эффективности деятельности.

Литература

- Елисеенко П.И. Понятие и значение HR-аналитики для бизнеса / П. И. Елисеенко, Л.Р. Тухватулина // Инновационные научные исследования. 2023. № 1–1 (25). С. 112–119.
- Федорова А.Э. HR-аналитика как ключевой тренд управления человеческими ресурсами / А.Э. Федорова, А.А. Хороших // Еромен. Global. 2023. № S34. С. 440–449.
- Гальвик Н.Е. HR-аналитика как основной тренд развития в области анализа расчётов организации с персоналом и управления персоналом / Н.Е. Гальвик // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2023. № 1 (31). С. 204–211.
- Амиров И.Ф. Преобразование бизнеса через HR-аналитику персонала: как использовать данные для оптимизации решений в управлении людьми / И.Ф. Амиров // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5–1 (99). С. 11–14.
- Карпенко Ю.В. Применение HR-аналитики в формировании кадрового потенциала организации / Ю.В. Карпенко // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8, № 5. DOI 10.55186/2413046X_2023_8_5_247.
- Чуланова О.Л. Модель внедрения HR-аналитики с применением дашбордов в систему управления персоналом / О.Л. Чуланова, Э.Р. Валеева // Журнал исследований по управлению. 2023. Т. 9, № 5. С. 46–63.
- Прозоровская К.А. HR-аналитика и анализ больших данных в системе управления персоналом / К.А. Прозоровская. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. 116 с.
- Свистунов В.М. Современные цифровые решения в сфере HR-аналитики / В.М. Свистунов // Цифровая трансформация промышленности: современные формы устойчивого развития : Сборник научных трудов по материалам 4-й Всерос. науч.-практ. конф., Москва, 09 ноября 2023 года. М. : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2023. С. 176–178.
- Михайлов А.А. Возрастание значимости HR-аналитики в российских компаниях / А.А. Михайлов, В.В. Степанов, А.В. Бажанов // Авиация и космонавтика : Тезисы 22-ой Международной конференции, Москва, 20–24 ноября 2023 г. М. : Издательство «Перо», 2023. С. 367–368.
- Горова А.Р. Применение инновационных программных решений в HR-аналитике / А.Р. Горова, М.В. Райская // Нугаевские чтения - 2022 : Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Казань, 06–07 декабря 2022 года. Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2023. С. 255–257.
- Чуланова О.Л. Применение HR-аналитики в контексте глобальных вызовов / О.Л. Чуланова, Э.Р. Валеева // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов : Сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции, Москва, 03 ноября 2023 года. Санкт-Петербург: Печатный цех, 2023. С. 153–162.
- Герасименко О.В. Предиктивная HR-аналитика как инструмент управления бизнес-процессами в условиях цифровой трансформации / О.В. Герасименко, А.П. Титова // Человекоориентированное управление: будущее цифрового общества : Сборник статей по итогам Национальной научно-практической конференции с международным участием. В двух частях, Санкт-Петербург, 18–19 мая 2023 г. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. С. 78–84.
- Борцова А.А. Особенности использования дашборд систем для HR-аналитики в отечественных компаниях / А.А. Борцова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 429–435.
- Кербер Л.С. Технологии HR-аналитики как инструмент повышения эффективности управления персоналом организации / Л. С. Кербер // Актуальные проблемы управления - 2023 : Мат-лы 28-й Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 08–09 ноября 2023 года. М. : Государственный университет управления, 2023. С. 98–101.
- Булдыгин П.А. Использование HR-аналитики для принятия управленческих решений / П.А. Булдыгин, Т.В. Сергеева // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5–1 (111). С. 48–51.

16. Некрылова Н.В. Оценка уровня развития HR-аналитики и цифровизации HR-процессов в российских и зарубежных компаниях / Н.В. Некрылова // Экономика и предпринимательство. 2024. № 8 (169). С. 1046–1053.
17. Шальнов Г.Е. Проблемы внедрения предиктивной HR аналитики в отечественных компаниях / Г.Е. Шальнов // Сборник статей IX научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА – Российского технологического университета, Москва, 28 мая 2024 года. М. : Автономная некоммерческая организация по оказанию издательских и полиграфических услуг «НАУКА-ЮНИПРЕСС», 2024. С. 122–126.
18. Кривокора Е.И. Проблемы внедрения HR - аналитики в систему стратегического управления / Е.И. Кривокора, Ю.Н. Кривокора, О.Н. Максимова // Интеллектуальный КОМПАС: направление научных открытий : Сборник статей Междунар. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 25 июля 2024 г. Уфа: ООО «Аэтерна», 2024. С. 46–49.
19. Свистунов В.М. Современные цифровые тренды развития HR-аналитики в условиях импортозамещения / В.М. Свистунов, В.В. Лобачев // Общество, экономика и право: вызовы современности и тенденции развития : электронный сборник статей по материалам V Международной научно-практической конференции, Волжский, 22 декабря 2023 г. Волжский: Волжский институт экономики, педагогики и права, 2024. С. 344–347.
20. Мухиткызы, А. Цифровизация HR аналитики в компании: проблемы и возможности / А. Мухиткызы // Организационно-экономические и инновационно-технологические проблемы модернизации экономики России : Сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 22–23 июля 2024 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. С. 90–94.
- International Conference, Moscow, November 20–24, 2023. Moscow: Pero Publishing House, 2023. Pp. 367–368.
10. Gorovaya A.R. Application of Innovative Software Solutions in HR Analytics / A.R. Gorovaya, M.V. Raikaya // Nugaev Readings – 2022: Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference, Kazan, December 6–7, 2022. Kazan: Kazan National Research Technological University, 2023. Pp. 255–257.
11. Chulanova O.L. Application of HR Analytics in the Context of Global Challenges / O.L. Chulanova, E.R. Valeeva // Actual Problems of Society, Economy, and Law in the Context of Global Challenges: Collection of Materials of the XXIV International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 3, 2023. St. Petersburg: Pechatny Tseh, 2023. Pp. 153–162.
12. Gerasimenko O.V. Predictive HR Analytics as a Tool for Managing Business Processes in the Context of Digital Transformation / O.V. Gerasimenko, A.P. Titova // Human-Centered Management: the Future of the Digital Society: Collection of Articles Based on the Results of the National Scientific and Practical Conference with International Participation. In two parts, St. Petersburg, May 18–19, 2023. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2023. Pp. 78–84.
13. Bortsova A.A. Features of the use of dashboard systems for HR analytics in domestic companies / A.A. Bortsova // Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Collection of works of the All-Russian scientific-practical and educational-methodical conference, St. Petersburg, May 15–19, 2023. St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2023. Pp. 429–435.
14. Kerber L.S. HR analytics technologies as a tool for improving the efficiency of personnel management of an organization / L.S. Kerber // Actual problems of management – 2023: Proceedings of the 28th International scientific-practical conference, Moscow, November 8–9, 2023. Moscow: State University of Management, 2023. Pp. 98–101.
15. Buldygin P.A. Using HR Analytics for Making Management Decisions / P.A. Buldygin, T.V. Sergeeva // Economy and Business: Theory and Practice. 2024. No. 5–1 (111). P. 48–51.
16. Nekrylova N.V. Assessing the Level of Development of HR Analytics and Digitalization of HR Processes in Russian and Foreign Companies / N.V. Nekrylova // Economy and Entrepreneurship. 2024. No. 8 (169). P. 1046–1053.
17. Shalnov G.E. Problems of implementing predictive HR analytics in domestic companies / G. E. Shalnov // Collection of articles of the IX scientific and technical conference of students and postgraduates of MIREA Russian Technological University, Moscow, May 28, 2024. Moscow: Autonomous non-profit organization for the provision of publishing and printing services "NAUKA-UNIPRESS", 2024. P. 122–126.
18. Krivokora E.I. Problems of Implementing HR Analytics into the Strategic Management System / E.I. Krivokora, Yu.N. Krivokora, O.N. Maksimova // Intelligent COMPASS: Direction of Scientific Discoveries: Collection of articles from the International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, July 25, 2024. Ufa: ООО "Aeterna", 2024. Pp. 46–49.
19. Svistunov V.M. Modern Digital Trends in the Development of HR Analytics in the Context of Import Substitution / V.M. Svistunov, V.V. Lobachev // Society, Economy and Law: Modern Challenges and Development Trends: Electronic Collection of Articles Based on the Materials of the V International Scientific and Practical Conference, Volzhsky, December 22, 2023. Volzhsky: Volzhsky Institute of Economics, Pedagogy and Law, 2024. P. 344–347.
20. Mukhitkyzy A. Digitalization of HR analytics in a company: problems and opportunities / A. Mukhitkyzy // Organizational, economic and innovative-technological problems of modernization of the Russian economy: Collection of articles from the XIV International Scientific and Practical Conference, Penza, July 22–23, 2024. Penza: Penza State Agrarian University, 2024. P. 90–94.

References

1. Eliseenko P.I. The concept and importance of HR analytics for business / P. I. Eliseenko, L.R. Tukhvatulina // Innovative scientific research. 2023. No. 1–1 (25). P. 112–119.
2. Fedorova A.E. HR analytics as a key trend in human resource management / A.E. Fedorova, A.A. Khoroshikh // Epomen. Global. 2023. No. S34. P. 440–449.
3. Galvik N.E. HR analytics as the main development trend in the field of analysis of settlements between an organization and personnel and personnel management / N.E. Galvik // Journal U. Economics. Management. Finance. 2023. No. 1 (31). P. 204–211.
4. Amirov I.F. Business transformation through HR analytics: how to use data to optimize decisions in people management / I.F. Amirov // Economy and business: theory and practice. 2023. No. 5–1 (99). P. 11–14.
5. Karpenko Yu.V. Application of HR analytics in the formation of the organization's human resources potential / Yu.V. Karpenko // Moscow Economic Journal. 2023. Vol. 8, No. 5.
6. Chulanova O.L. Model for the implementation of HR analytics using dashboards in the personnel management system / O.L. Chulanova, E.R. Valeeva // Journal of Management Research. 2023. Vol. 9, No. 5. Pp. 46–63.
7. Prozorovskaya K.A. HR analytics and big data analysis in the personnel management system / K.A. Prozorovskaya. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics, 2023. 116 p.
8. Svistunov V.M. Modern digital solutions in the field of HR analytics / V.M. Svistunov // Digital transformation of industry: modern forms of sustainable development: Collection of scientific papers based on the materials of the 4th All-Russian scientific and practical conference, Moscow, November 9, 2023. Moscow: Rusains Limited Liability Company, 2023. Pp. 176–178.
9. Mikhailov A.A. Growing Importance of HR Analytics in Russian Companies / A.A. Mikhailov, V.V. Stepanov, A.V. Bazhanov // Aviation and Cosmonautics: Proceedings of the 22nd