

Components of an effective HR strategy in corporations

Anna Babych *

Received: 2022-06-02

Accepted: 2023-06-29

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17157727>

Abstract. The article examines the main elements of a successful HR strategy in large corporations and shows why they are important for long-term development. The central idea is that human resource management should not be reduced to paperwork or routine processes. Instead, it should connect people with the company's vision and give employees clear conditions to grow and contribute.

The text begins with the role of setting clear and realistic goals. Without them, HR activities turn into scattered actions that do not move the company forward. Another key element is corporate culture. It is explained not as posters or slogans but as the real everyday behavior, values, and relationships inside the team. Understanding this culture is necessary in order to build policies that work in practice, not only on paper.

The article also highlights the importance of workforce planning. Careful forecasting of staff numbers and qualifications helps prevent shortages or wasted resources. Recruitment and talent acquisition are described as more than filling vacancies: they are about choosing people who fit the company both professionally and personally.

Further attention is given to employee development, training, and mentoring. These processes are seen as long-term investments that increase skills and motivation. Motivation and reward systems are presented as tools for building fairness and trust, while performance management ensures regular feedback and improvement.

Finally, the article stresses flexibility and innovation as vital features of any HR strategy today. Companies that adapt quickly and support new ideas are better prepared for challenges and stay competitive.

Keywords: HR strategy, corporate culture, workforce planning, recruitment, development, motivation, performance, flexibility, innovation.

* Independent HR Consultant
annababych26@gmail.com
JACKSONVILLE, FL, USA
<https://orcid.org/0009-0003-5901-9144>

Вступ

Коли ми говоримо про стратегію в компанії, то перше, що треба собі з'ясувати: а заради чого все це робиться? Без цього будь-які кроки виглядатимуть випадковими. Одного разу запросили нового спеціаліста, потім вирішили провести тренінг, де ще трохи підняли зарплату. І наче все правильно, але воно не складається в одну логічну картину.

Для HR-стратегії це особливо важливо. Якщо компанія не визначила, чого вона очікує від своїх людей, то робота з персоналом нагадує спробу будувати будинок без креслень. Так, можна скласти кілька цеглин, але зрозумілої споруди не буде. Тому спершу потрібно чітко сформулювати цілі: що ми хочемо отримати від нашої команди, як вона має розвиватися і яку роль відіграватиме у майбутньому компанії.

Наприклад, корпорація вирішує виходити на іноземний ринок. Це не лише про гроші, це про людей, які готові працювати з новими клієнтами і в новому середовищі. Якщо HR цього не врахує, то можна роками підбирати фахівців лише для внутрішніх процесів, а коли прийде час розширюватися, з'ясується, що бракує досвіду, знання мов і гнучкості. Але якщо ціль одразу озвучена, то стає зрозуміло, кого саме треба шукати і як готувати команду.

Або інший приклад. Компанія хоче, щоб її сприймали як «кращого роботодавця у галузі». Це не порожня фраза, а конкретні дії: прозора система оплати, кар'єрні можливості, атмосфера справедливості. Якщо це прописано серед цілей HR-стратегії, тоді кожне рішення перевіряється на відповідність цій меті. Якщо ж цього немає, то гасла так і залишаться лише словами.

Цілі повинні бути реалістичними. Обіцяти, що «кожен стане лідером», - це гарно звучить, але не має сенсу. Натомість можна прагнути дати кожному працівнику шанс розвиватися у своїй сфері, а тим, хто хоче більшої

відповідальності, - створити умови для росту. Це скромніше, але чесніше і значно ближче до реальності.

Ще один важливий момент: HR-цілі завжди мають йти поруч із бізнес-цілями. Якщо компанія планує швидко зростати, то HR-стратегія повинна бути про швидке наймання, швидку адаптацію й розвиток. Якщо ж ставка робиться на стабільність, тоді в пріоритеті - утримання працівників і поступове вдосконалення процесів.

Не можна забувати і про вимірюваність. Коли кажуть «покращити задоволеність співробітників», то це звучить занадто розмито. А от якщо ціль звучить як «підняти індекс задоволеності на 10% протягом року», то це вже конкретика, яку можна перевірити.

Дуже важливо, щоб у формуванні цілей брали участь не тільки керівники. Часто зверху здається, що все зрозуміло, а люди внизу бачать зовсім інші проблеми. Наприклад, топменеджмент думає про автоматизацію, а робітники найбільше переживають через брак безпеки на виробництві. Якщо слухати лише «верхівку», цілі будуть відірвані від життя.

Тому визначення цілей - це не пункт «для галочки». Це основа, на якій триматиметься вся HR-стратегія. Якщо орієнтири чіткі, то й кожен крок - від набору персоналу до навчання - має сенс і працює на загальний результат. Люди тоді краще розуміють, навіщо компанія робить ті чи інші кроки, а керівництво бачить, як саме команда допомагає досягати великих бізнесових планів.

Виклад результатів

Коли говорять про корпоративну культуру, у багатьох одразу виникає картинка: модні слогани на стінах офісу, красиві буклети з цінностями та усміхнені фото команди. Але, якщо чесно, справжня культура компанії - це зовсім не про плакати. Це про те, як люди поведуться щодня. Як вони спілкуються між собою, чи допомагають

колегам, як реагують на проблеми й чи довіряють керівництву.

Щоб правильно розробити HR-стратегію, треба спочатку чесно розібратися, яка атмосфера в колективі насправді. Зовні може здаватися, що все чудово: сучасний офіс, презентації про «цінності», святкування корпоративів. Але варто просто поговорити з людьми, і картина може бути зовсім іншою. Хтось відчуває несправедливість у розподілі роботи, хтось каже, що керівники не чують їхніх ідей, а хтось взагалі мовчить, бо не вірить, що щось зміниться.

Аналіз культури - це, по суті, спроба зрозуміти: що тут вважається «нормою»? Чи прийнято відкрито висловлювати свою думку, чи краще сидіти тихо? Чи є довіра між працівниками та керівниками? Чи відчувають люди, що їхня робота має сенс, чи просто роблять мінімум заради зарплати?

Є компанії, які постійно говорять про «командність», але насправді заохочують лише особисті досягнення. У такій атмосфері люди змагаються одне з одним, а не підтримують. І хоч би скільки HR-менеджери повторювали про цінність «єдиної команди», поки реальність інша, ніхто цьому не вірить [4, с.203].

Корпоративна культура формується не в один день. Вона складається з історії компанії, стилю керівництва, навіть із дрібниць на кшталт того, як відзначають дні народження чи як реагують на помилки. Якщо на помилку дивляться як на шанс навчитися - це одне середовище. Якщо ж за будь-яку невдачу карають, то й атмосфера буде зовсім іншою.

Чому ж цей аналіз такий важливий? Бо всі наступні кроки HR будуть успішними тільки тоді, коли вони співпадатимуть із реальною культурою. Якщо в компанії є довіра, то навіть маленькі зміни працівники сприймуть із розумінням. А якщо панує недовіра, то будь-яка нова ініціатива

викликатиме підозру: «А що вони від нас приховують?»

Найпростіший спосіб зрозуміти культуру - це просто слухати людей. Не тільки через офіційні анкети, а й у живому спілкуванні. Запитати відверто: «Що вам подобається в роботі? Що дратує? Чим ви пишаєтеся, коли розповідаєте про компанію друзям, а про що соромитеся?» У цих відповідях може бути більше правди, ніж у десятках звітів.

Звичайно, цифри теж потрібні - рівень плинності кадрів, кількість відгуків у опитуваннях, результати фокус-груп. Але їх не можна ставити вище за живий голос людей. Бо культура - це перш за все про відчуття, які не завжди можна виміряти, але вони дуже впливають на все, що відбувається в компанії [5, с. 107].

Аналіз корпоративної культури - це як подивитися в дзеркало. Воно може показати приємні речі, а може й ті, які хочеться приховати. Іноді керівникам складно прийняти цю правду. Але без такого чесного погляду HR-стратегія ризикує стати відірваною від життя. А коли культура врахована реально, тоді будь-які подальші кроки - від мотивації до розвитку - мають більше шансів спрацювати.

Щоб компанія могла нормально розвиватися, їй завжди потрібні люди. Але не просто «будь-хто», а ті, хто підходять під конкретні завдання. І тут виникає питання: як зрозуміти, скільки працівників треба і яких саме? Саме це й називають плануванням потреб у персоналі.

Якщо говорити по-людськи, то це трохи схоже на те, як ми плануємо бюджет. Ми ж не купуємо все підряд, а спершу думаємо: що справді потрібно, що «горить», а що може почекати. Так само і з людьми. Якщо компанія не планує заздалегідь, вона або наймає занадто багато (і тоді виникають зайві витрати), або навпаки - не вистачає рук у найважливіший момент.

Тут важливо дивитися не лише на кількість, а й на якість. Наприклад, корпорація може вирішити, що їй треба 20 нових працівників. Але питання: хто це мають бути? Чи потрібні досвідчені фахівці, які одразу включаться в роботу, чи можна взяти молодих і навчити їх під себе? Чи варто зробити ставку на людей з вузькими спеціальностями, чи краще шукати універсальних «солдатів», які зможуть робити кілька речей одночасно?

Щоб відповісти на ці питання, HR-менеджери повинні розуміти, куди рухається компанія. Якщо планується запуск нових проєктів, треба подумати наперед: які компетенції знадобляться, кого доведеться навчати, а кого краще запросити ззовні. Якщо ж головна мета - стабільність, тоді акцент буде не на нових обличчях, а на підтримці й розвитку тих, хто вже працює.

Уявімо ситуацію: виробнича компанія хоче збільшити обсяги продукції. Без додаткових працівників це неможливо. Але тут важливо зрозуміти - чи достатньо просто найняти ще кількох робітників, чи потрібні інженери, які оптимізують процеси. Якщо зробити ставку лише на кількість, можна отримати хаос. Якщо ж правильно продумати структуру команди, то й результат буде зовсім інший.

Ще одна річ - час. Дуже часто компанії починають шукати людей тоді, коли вже «припікає». Але підготовка нового працівника потребує місяців: пошук, співбесіди, адаптація. Якщо про це не подумати наперед, то у критичний момент можна залишитися з вакантними місцями і втраченими можливостями. Тому планування - це про завчасність [1, с. 55].

Важливим є і питання балансу. Не завжди логічно закривати всі позиції зовнішніми кандидатами. Іноді краще дати шанс своїм - тим, хто вже знає компанію й хоче рости. Це мотивує команду й показує, що розвиток можливий. Але водночас не можна

повністю ігнорувати нових людей, бо свіже бачення інколи допомагає зрушити з місця там, де внутрішні працівники вже «замилили око».

У результаті планування потреб у персоналі виглядає як пазл. Треба скласти до купи багато факторів: стратегію компанії, реальний стан справ, майбутні виклики, можливості навчання. І якщо цей пазл зібраний правильно, то компанія отримує команду, яка дійсно відповідає її цілям, а не випадковий набір людей «для галочки».

Якщо чесно, слово «рекрутинг» звучить трохи сухо і офіційно. Але по суті мова йде про пошук людей, які не просто заповнять вакансію, а реально підсилять команду. У великій корпорації це завдання набагато складніше, ніж може здатися. Бо знайти працівника на папері - не проблема: резюме сьогодні надсилають сотні. Справжня складність - знайти саме тих, хто підійде до компанії по-справжньому.

Я думаю, що рекрутинг - це трохи як знайомство. Коли зустрічаєш нову людину, ти ж дивишся не тільки на її освіту чи зовнішність. Важливо, чи є спільні теми, чи комфортно спілкуватися, чи відчувається довіра. Так само і з роботою: потрібен не просто «фахівець із дипломом», а той, хто впишеться у колектив і захоче працювати разом із цими людьми, а не лише «відсидіти години».

Корпорації часто роблять помилку: шукають людей тільки за професійними критеріями. Але навіть найкрутіший спеціаліст може стати проблемою, якщо не поділяє цінностей компанії чи працює «врозріз» з командою. Тому під час рекрутингу важливо дивитися ширше: не лише на навички, а й на особисті якості, стиль спілкування, здатність до співпраці.

Ще одна річ - швидкість. На ринку талантів завжди йде конкуренція. Якщо компанія затягує процес відбору, найсильніші кандидати йдуть до тих, хто ухвалює рішення швидше. І це не

про поспіх, а про повагу: якщо людину «морозять» тижнями без відповіді, то в неї вже не буде бажання працювати в такій організації.

Адаптація теж входить у цю тему. Бо знайти людину - це лише пів справи. Дуже часто новачок губиться у великій корпорації, якщо йому не допомогти на старті. Кілька перших тижнів вирішують усе: або працівник відчує, що він потрібен і його підтримують, або подумає, що «це не моє» й почне шукати нову роботу. Тому залучення талантів - це не лише підписати контракт, а й зробити так, щоб людина залишилася надовго.

Мені здається, що у XXI столітті рекрутинг - це навіть не стільки про HR-відділ, скільки про репутацію компанії загалом. Люди читають відгуки, дивляться на сторінки у соцмережах, слухають друзів. Якщо про корпорацію кажуть, що там атмосфера токсична, то жодна реклама вакансій не врятує. А от коли компанія чесна з людьми, дбає про розвиток і поважає час, тоді й таланти самі приходять.

У результаті можна сказати так: рекрутинг - це не про закриття вакансій, а про побудову майбутнього. Кожна нова людина - це шматочок мозаїки, з якої складається команда. Якщо добирати випадково, то картина буде кривою. Якщо ж думати наперед і справді шукати тих, хто підходить і професійно, і людськи, то з часом утворюється сильна, згуртована корпорація.

У великих компаніях розвиток працівників має вирішальне значення. Якщо людина роками виконує одне й те саме без жодної перспективи, вона швидко втрачає інтерес і працює лише «на відмітку». Але коли в неї є можливість навчатися, відкривати для себе нові знання й рости у професії, з'являється відчуття, що робота має сенс і що вона справді є частиною спільної справи [4, с. 83].

Форми розвитку можуть бути різними. Це не завжди кошовні курси

чи закордонні стажування. Дуже добре працює внутрішній обмін досвідом: коли більш досвідчені колеги діляться своїми знаннями, проводять короткі практичні зустрічі чи стають наставниками для новачків. Такий підхід корисний тим, що він одразу пов'язаний із реальними завданнями й проблемами, які виникають щодня у роботі.

Особливу увагу слід приділяти технологічним змінам. Галузі постійно оновлюються, і якщо працівники не отримують доступу до актуальних знань, вони поступово відстають від вимог ринку. Це призводить до необхідності шукати фахівців поза компанією, замість того щоб розвивати власних співробітників. Натомість регулярні освітні програми дозволяють формувати внутрішній кадровий резерв і забезпечують компанії гнучкість у прийнятті рішень.

Розвиток персоналу має охоплювати не лише професійні компетенції. Важливими залишаються навички комунікації, командної роботи, управління часом та стресостійкості. Наявність таких умінь підвищує ефективність співробітників і створює більш здорову робочу атмосферу. Практика показує, що навіть невеликі інвестиції у розвиток «м'яких навичок» дають відчутний результат для всієї організації.

Усі працівники різні: хтось мріє про кар'єрне зростання, хтось хоче поглибити знання у своїй сфері, а для когось головне - стабільність і впевненість у завтрашньому дні. Тому однакова програма навчання для всіх не працює. Куди краще, коли людина може обрати те, що їй справді потрібно, і при цьому це відповідає завданням компанії.

Витрати на розвиток не варто сприймати як тягар. Це вклад у майбутнє. Якщо компанія допомагає своїм працівникам зростати, вона отримує віддану й підготовлену команду. Люди не так швидко йдуть з роботи, більше довіряють керівництву й

охочіше залишаються надовго. У результаті виграють усі: організація має сильних спеціалістів, а працівники - реальний шанс рухатися вперед у професійному та особистому плані.

У будь-якій великій компанії працівники залишаються головним ресурсом. Саме від їхнього ставлення до роботи залежить, чи буде корпорація розвиватися, чи зупиниться на місці. Тому питання мотивації завжди стоїть на першому плані. Якщо люди не бачать сенсу в тому, що роблять, жодні інструкції чи контролюючі системи не зможуть забезпечити справжньої віддачі.

Мотивація не зводиться лише до зарплати. Хоча рівень оплати праці, звісно, має бути справедливим і прозорим, цього недостатньо. Досвід показує: навіть високий зарібок не гарантує, що працівник буде зацікавлений залишатися в компанії, якщо він не відчуває підтримки, визнання чи перспективи. Тому система мотивації має складатися з різних елементів - як матеріальних, так і нематеріальних.

Зрозуміло, що гроші важливі: зарплата, премії, бонуси чи додаткові пільги. Але сенс цих виплат у тому, щоб людина чітко розуміла, за що вона їх отримує. Якщо правила незрозумілі, то мотивації немає - навіть великі суми не спрацюють, якщо вони виглядають несправедливо.

Втім, не все крутиться лише навколо грошей. Часто сильніше діють інші речі: можливість навчатися, шанс просунутися по кар'єрі, вільніший графік, атмосфера взаємної підтримки. Багатьом важливо просто відчувати, що їхня робота помічена й цінується. Іноді просте «дякую» від керівника або публічна похвала можуть надихнути більше, ніж премія [6, с. 262].

Кожна людина має свої пріоритети. Для когось головне - стабільність, для іншого - нові виклики й проекти, а хтось найбільше цінує баланс між роботою і особистим життям. Тому не існує однієї

універсальної схеми мотивації, яка підійде всім. Якщо компанія цього не враховує, результат буде слабким.

Ще один важливий момент - справедливість. Ніщо так не руйнує мотивацію, як відчуття несправедливості. Якщо хтось працює сумлінно, а винагороди отримують лише «свої», довіра до системи зникає. Тому компанії мають слідкувати, щоб оцінювання було об'єктивним і зрозумілим для всіх.

Система мотивації та винагороди - це не лише спосіб утримати людей у компанії. Це інструмент, що формує культуру довіри, взаємоповаги та залученості. Коли співробітники бачать, що їхня праця оцінюється чесно і справедливо, вони починають сприймати успіх компанії як власний успіх. А саме це і є головною метою будь-якої HR-стратегії.

Світ змінюється дуже швидко. Те, що ще вчора працювало, сьогодні вже може бути неактуальним. Технології розвиваються, ринок вимагає нових рішень, люди мають інші очікування від роботи. Тому HR-стратегія, яка будується «раз і назавжди», приречена відстати. Справжня сила великої компанії - у вмінні підлаштовуватися під зміни й не боятися нових підходів.

Гнучкість у сфері управління людьми означає готовність швидко змінювати підхід, якщо цього вимагають обставини. Наприклад, ще кілька років тому більшість корпорацій навіть не думали про віддалену роботу. Здавалося, що працівники повинні сидіти в офісі, інакше процес не буде ефективним. Але після глобальних подій компаніям довелося переглянути ці правила. І ті, хто зміг адаптуватися - запровадив гнучкі графіки, віддалені формати, нові засоби комунікації, - зберегли стабільність і навіть отримали переваги [3, с. 141].

Інноваційність - це не завжди про дорогі технології чи модні стартапи. Це про вміння знаходити нові рішення в щоденній роботі. Це може бути

використання сучасних програм для відбору кандидатів, онлайн-курсів для навчання, нових методик оцінки ефективності. А може бути й простіше: створення платформи, де працівники діляться ідеями, або впровадження неформальних зустрічей, які допомагають краще зрозуміти одне одного.

Важливо, щоб гнучкість і новаторство не залишалися лише словами у стратегії. Для цього потрібна атмосфера довіри: працівники мають знати, що їхні пропозиції дійсно почують, а за помилки не карають, якщо вони стали кроком до чогось нового. Без права на помилку інноваційність неможлива, бо ніхто не ризикуватиме пробувати нове.

Ще одна сторона питання - швидкість прийняття рішень. У корпораціях часто все рухається повільно через довгі погодження. Але якщо HR-процеси будуть надто громіздкими, компанія втратить шанс першою скористатися новими можливостями. Тому стратегія має бути побудована так, щоб зміни впроваджувалися без зайвої бюрократії.

Гнучкість і інноваційність дають компанії здатність не лише реагувати на виклики, а й передбачати їх. Тоді HR-стратегія стає не просто підтримкою бізнесу, а рушійною силою, що дозволяє випереджати конкурентів і формувати нові правила гри на ринку.

Висновки

Ефективна HR-стратегія в корпораціях не може складатися з окремих дій чи модних гасел. Вона тримається на чіткій логіці: від постановки цілей до здатності швидко реагувати на зміни. Якщо хоча б одна ланка випадає, вся система починає хитатися.

Література:

1. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку

По-перше, цілі мають бути ясними й зрозумілими. Без них будь-які програми з управління персоналом втрачають сенс. По-друге, стратегія повинна спиратися на реальну корпоративну культуру, а не на ідеалізовану картинку з презентацій. Без чесного аналізу атмосфери в колективі неможливо впроваджувати ефективні зміни.

Далі йде планування потреб у персоналі - завчасне, продумане і прив'язане до майбутніх завдань компанії. Слідом - грамотний рекрутинг і залучення людей, які не лише мають професійні знання, а й відповідають команді за духом і цінностями.

Не менш важливими є розвиток і навчання. Саме вони створюють умови, у яких працівники не зупиняються, а ростуть разом із компанією. Мотивація та винагороди формують відчуття справедливості й значущості внеску кожного. А управління ефективністю дозволяє бачити реальні результати й вдосконалювати процеси.

Окремо варто підкреслити роль гнучкості та інноваційності. Сучасний світ не стоїть на місці, і лише ті компанії, які готові адаптуватися, здатні втримати сильних спеціалістів і залишатися конкурентними.

У підсумку можна сказати: HR-стратегія - це не допоміжний елемент, а основа розвитку корпорації. Вона визначає, як компанія взаємодіє зі своїми людьми, як підтримує їхній професійний і особистісний ріст і як разом з ними долає виклики. Успіх бізнесу напряму залежить від того, наскільки вдумливо і послідовно побудована ця стратегія.

сучасного підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. № 59 С. 53-59.

2. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Шубала І. В., Гордійчук А. І., Управління

персоналом : підручник. К. : IBV Луцького НТУ, 2018. 404 с.

3. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

4. Юшкевич О.О Стратегія розвитку підприємства.: конспект лекцій для студ. спец. 073 Менеджмент, 2022. 147 с.

5. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. К. : ЦНТУ, 2022. 278 с.

6. Трофименко О., Борданова Л., Володіна А. Регулювання молодіжного сегменту ринку праці на засадах восьмої цілі сталого розвитку в умовах Індустрії 4.0. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 1. С. 261-270.