

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2025 Е. П. Тибулатова¹, О. А. Горбунова²

¹ Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

² Самарский государственный технический университет, г. Самара, Россия

Статья посвящена анализу стратегии управления человеческими ресурсами организации. В ходе работы выделены локальные цели управления человеческими ресурсами, определены внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии управления человеческими ресурсами. Проведен анализ кадрового состава организации, выполняющей все виды работ по строительству и ремонту автомобильных дорог, дана оценка элементов стратегии управления ее человеческими ресурсами. Результаты анализа позволили сделать вывод об использовании потребительского типа стратегии управления человеческими ресурсами, что может привести к утрате конкурентных преимуществ организации.

Ключевые слова: стратегия управления человеческими ресурсами, кадровый состав, структура кадров, разработка стратегии управления человеческими ресурсами организации.

Обеспеченность организации человеческими ресурсами требуемого уровня квалификации и профессионализма, способность сотрудников оптимально решать поставленные профессиональные задачи, обеспечивают рост производительности и качество выполняемой работы, повышение прибыльности организации, конкурентоспособность на рынке.

В научной литературе человеческие ресурсы рассматриваются как «совокупность качеств и свойств личностей, которые можно использовать для определенного рода деятельности» [1].

В качестве локальных целей управления человеческими ресурсами (УЧР) выделяются следующие [5]:

- содействие достижению целей организации посредством найма и удержания в организации высококвалифицированных и продуктивных сотрудников;
- эффективное использование навыков и способностей каждого сотрудника организации;
- повышение квалификации сотрудников, обеспечивая качественное исполнение функциональных обязанностей и конкурентные преимущества организации;
- усиление мотивации и увлеченности работой сотрудников организации для повышения производительности труда, каче-

ства производимой продукции (услуги, работы);

- создание благоприятного социально-психологического климата в организации, обеспечение продуктивных и гармоничных отношений за счет партнерства между менеджерами, работниками;
- усиление вовлеченности, развитие у сотрудников большей приверженности организации;
- поддержание этической, правовой и социально ответственной политики организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами рассматривается в тесной интеграции с организационной стратегией, представляет собой «процесс принятия решений относительно намерений и планов организации в области найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений» и предусматривает бережное использование и развитие человеческих ресурсов [7].

Выбор варианта стратегии УЧР зависит от внешних и внутренних факторов организации.

К факторам внешней и внутренней среды, влияющим на выбор стратегии УЧР, относят экономические и социально-политические факторы (рис. 1).

Внешние факторы	Внутренние факторы
Экономические факторы: • уровень конкуренции в отрасли / на рынке; • технологические особенности отрасли; • условия рынка труда; • средний уровень заработной платы на рынке труда	Экономические факторы: • организационная структура управления; • стадия жизненного цикла организации; • финансовое положение организации
Социально-политические факторы: • трудовое законодательство; общепринятые стандарты ведения бизнеса; • система образования в стране; • политика профсоюзов; • государственная политика поддержки бизнеса	Социальные факторы: • внутрифирменные стандарты; • система обучения в организации; организационная культура; • стиль управления в организации

Рисунок 1 – Факторы внешней и внутренней среды управления человеческими ресурсами [4]

Рассмотрим стратегию УЧР на примере ООО «КД ПМК» (Куйбышевской дорожной передвижной механизированной колонны), которое осуществляет все виды работ по строительству и ремонту автомобильных дорог всех категорий, благоустройству территорий, а также оказывает

транспортные услуги и реализует асфальтобетон собственного производства.

Среднесписочная численность персонала предприятия в 2023 году составила 60 человек.

В таблице 1 приведено изменение численности персонала по категориям.

Таблица 1 – Изменение численности персонала ООО «КД ПМК» по категориям

Категория работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение, 2022 г. к 2021 г.		Отклонение, 2023 г. к 2022 г.	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Чел.	%	Чел.	%
Руководители	6	6	6	0	0,0	0	0,0
Специалисты	18	18	16	0	0,0	-2	-11,1
Рабочие	50	51	38	1	2,0	-13	-25,5
Итого	74	75	60	1	1,4	-15	-20,0

Как видно из таблицы 1, на предприятии с 2022 по 2023 годы произошло уменьшение численности сотрудников: количество специалистов сократилось на 2 человека, количество рабочих – на 13 человек (уменьшение составило 25,5%).

В 2023 году в ООО «КД ПМК» работали:

- 6 руководителей (директор предприятия, заместитель директора по экономике, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, главный инженер, главный энергетик);

- 16 специалистов (бухгалтер, экономисты, специалист отдела кадров, юрист-консульт, инженеры, специалист отдела охраны труда);

- 38 рабочих (слесари, механики, машинисты, электрики, сварщики, водители, дорожные рабочие).

Сокращение численности персонала в 2023 году связано как со стремлением руководства предприятия сократить расходы, в том числе на оплату труда, так и с не-

удовлетворенностью персонала уровнем оплаты труда.

В среднесписочной численности персонала ООО «КД ПМК» доля руководителей составляет 10%. Доля специалистов достигла 26,7%. Доля рабочих составляет 63,3%.

Для анализа движения персонала на практике чаще всего рассчитываются показатели оборота по приему персонала, текучести, а также постоянства и замещения персонала [3]. Показатели движения персонала ООО «КД ПМК» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели движения персонала ООО «КД ПМК»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	74	75	60	1	-15
Принято на работу, всего, чел.	11	3	4	-8	1
Уволено с работы, всего, чел., в том числе:	3	2	19	-1	17
уволено по собственному желанию, чел.	2	2	16	0	14
уволено за нарушения трудовой дисциплины, чел.	1	0	3	-1	3
Коэффициент оборота по приему кадров	0,15	0,04	0,07	-0,11	0,03
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,03	0,32	-0,01	0,29
Коэффициент постоянства кадров	0,96	0,97	0,68	0,01	-0,29
Коэффициент замещения кадров	0,11	0,01	-0,25	-0,09	-0,26

Самое большое движение кадров наблюдалось в 2023 году, когда было принято на работу в организацию 4 человека, уволилось 19 человек. При этом 3 человека было уволено за нарушения трудовой дисциплины.

В 2022 году показатель оборота по приему персонала снизился на 0,11. В 2023 году показатель увеличился на 0,03 по отношению к 2022 году, достигнув 0,07.

В 2023 году коэффициент текучести кадров резко увеличился на 0,29, достигнув 0,32, что негативно характеризует политику управления человеческими ресурсами организации.

Показатель оборота по приему кадров в 2023 году меньше показателя текучести кадров. Это обусловлено снижением прибыльности деятельности организации и

стремлением руководства организации оптимизировать расходы.

В 2021 и 2022 годы показатель постоянства кадров составил 0,96 и 0,97 соответственно. В 2023 году показатель уменьшился на 0,29, достигнув 0,68 (или 68%).

Низкое значение показателя постоянства кадров и высокое значение показателя текучести кадров свидетельствуют о низкой лояльности персонала [2]. Это негативно отражается на деятельности организации, так как требует необходимости адаптации вновь принятого персонала к новому рабочему месту, это требует отвлечения других сотрудников на обучение и адаптацию, снижает скорость выполнения работы.

Распределение персонала по возрасту показано на рисунке 2.

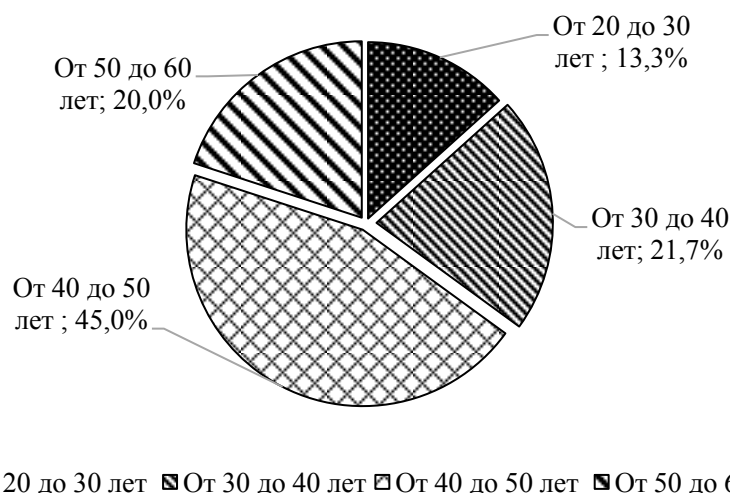


Рисунок 2 – Структура персонала ООО «КД ПМК» по возрасту в 2023 году

На возрастную группу от 30 до 40 лет в 2023 году приходится 13 человек. При этом количество работающих в данной возрастной группе снизилось на 4 человека за три года.

Численность персонала в возрасте от 20 до 30 лет снизилась за три года на 5 человек. Данная возрастная группа самая малочисленная. Молодежь надолго не задерживается на предприятии.

Численность персонала в возрасте от 50 до 60 лет в 2021 и 2023 году составила 12 человек. Ее доля увеличилась с 16,2% в

2021 году до 20% в 2023 году. Анализ показывает старение персонала организации.

Человеческие ресурсы организации рассматриваются как «совокупность качеств и свойств личностей, которые можно использовать для определенного рода деятельности». Уровень развития человеческих ресурсов во многом зависит от уровня образования и стажа работы.

Анализ структуры персонала ООО «КД ПМК» по стажу работы приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Структура персонала ООО «КД ПМК» по стажу работы

Группы	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, чел.	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
До 1 года	11	5	6	14,9	6,7	10,0	-6	1
1–5 лет	15	23	21	20,3	30,7	35,0	8	-2
6–10 лет	28	26	17	37,8	34,7	28,3	-2	-9
Свыше 10 лет	20	21	16	27,0	28,0	26,7	1	-5
Итого	74	75	60	100,0	100,0	100,0	1	-15

Анализ показывает, что в 2021 году в структуре персонала наибольшую долю занимала группа со стажем работы от 6 до 10 лет (28 человек или 37,89%). Наименьшую долю занимала группа со стажем работы до 1 года – 11 человек (14,9%).

В 2022 году в структуре персонала заметно снизилась доля персонала со стажем работы до 1 года – с 14,9% до 6,7%. Прием

на работу в 2022 году был минимальным. Увеличилась доля персонала со стажем работы от 1 до 5 лет, что связано с адаптацией принятых в 2021 году новых работников. Количество и доля персонала со стажем работы от 6 до 10 лет и свыше 10 лет изменились незначительно.

В 2023 году произошли следующие изменения в структуре персонала. Количест-

во и доля персонала со стажем работы до 1 года увеличились с 5 до 6 человек или 6,7% до 10% по отношению к предыдущему году.

Количество персонала со стажем работы от 6 до 10 лет сократилось на 9 человек, а доля персонала сократилась с 34,7% до 28,3% по отношению к предыдущему году.

Количество и доля персонала со стажем работы свыше 10 лет сократилась с 21 человека до 16 человек (с 28% до 26,7%).

Анализ показывает, что в наибольшей степени сократилось количество персонала со стажем работы от 6 до 10 лет, что негативно характеризует систему управления человеческими ресурсами организации, поскольку увольняются опытные работники.

Стратегия управления человеческими ресурсами определяет основные направления деятельности организации в следующих аспектах [6]:

- планирование потребности организации в персонале, подбор, отбор и наем персонала;
- адаптация принятых на работу сотрудников;
- организация профессионального обучения и развития персонала;
- мотивация деятельности персонала, включая планирование карьеры и решение социальных проблем персонала;
- обеспечение безопасных условий труда.

Первое направление – планирование потребности организации в персонале, подбор, отбор и наем персонала.

Кандидаты на работу в ООО «КД ПМК» проходят собеседование в отделе кадров. Для оценки кандидатов при приеме на работу используется метод интервью. Отдел кадров также проверяет подлинность документов кандидатов.

Кандидаты на работу заполняют анкету, на основании которой формируется база данных кандидатов. Непосредственный отбор кандидатов проводит директор организации. После утверждения кандидата на должность с ним заключается трудовой договор.

Второе направление – адаптация принятых на работу сотрудников.

Принятый на работу работник проходит вводный инструктаж по технике безопасности, правилам противопожарной безопасности. За проведение инструктажа ответственен инспектор отдела охраны труда и техники безопасности.

Сотрудники отдела кадров знакомят с основными положениями ООО «КД ПМК»: должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о премировании.

Положение о премировании имеет типовый вид. В положении предусмотрены:

- доплаты, предусмотренные российским законодательством, при совмещении профессий (должностей) или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника; за сверхурочную работу, за работу в выходные дни;
- выплаты стимулирующего характера – премии за производственные результаты, профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и иные подобные показатели;
- премии выплачиваются на основании приказа директора организации.

Во время стадии адаптации назначается наставник к вновь принятым сотрудникам. Период адаптации в среднем составляет две недели – один месяц и входит в испытательный срок. В качестве наставников ООО «КД ПМК» выступают как руководители структурных подразделений организации, так и рядовые работники, в зависимости от занимаемой должности вновь принятого работника.

Квалифицированные работники объясняют вновь принятым на работу сотрудникам их функциональные обязанности, помогают наладить связь с коллективом, делятся своим опытом.

Третье направление – организация профессионального обучения и развития персонала.

Повышение квалификации персонала в ООО «КД ПМК» осуществляется на основе договоров, заключаемых со сторонними организациями.

Динамика персонала, прошедшего обучение, и времени обучения представлена на рисунке 3.

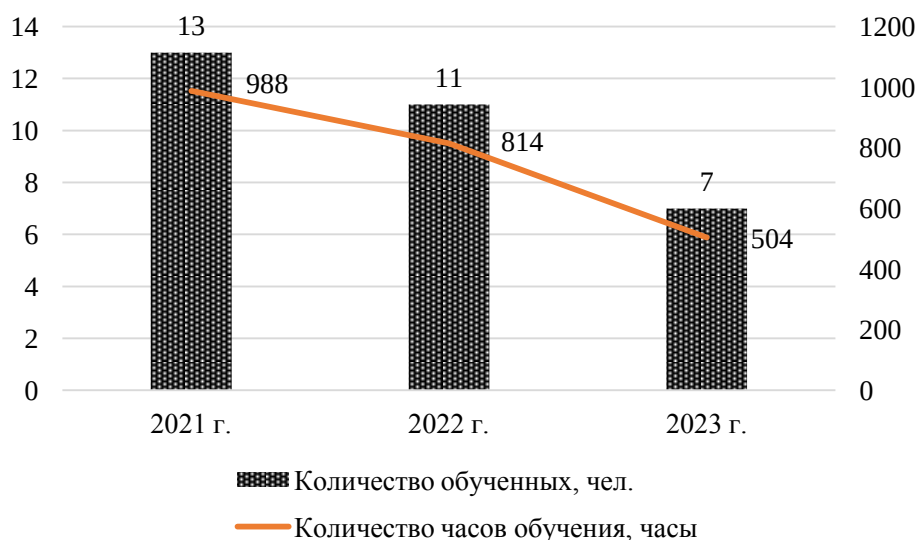


Рисунок 3 – Количество часов, затраченных на обучение персонала ООО «КД ПМК»

Анализ показал сокращение в 2022 году количества обученных работников на 2 человека по отношению к 2021 году, а общего количества часов, выделенных на обучение, – на 174 часа. Такая отрицательная динамика связана с сокращением выручки организации в 2022 году.

В 2023 году количество работающих в организации снизилось на 15 человек. Общее количество часов обучения сократилось на 310 часов, количества часов обучения на одного работника сократилось на 2,5 часа. Руководство организации проводит политику экономии на затратах.

Основное количество часов, затраченных на обучение, приходится на рабочих (машинист укладчика асфальтобетона, слесарь-электрик по ремонту электрооборудования, механики и др.).

В числе специалистов, прошедших курсы повышения квалификации, – инженеры производственно-технического отдела, отдела главного энергетика, экономического отдела.

В основном работники организации проходили краткосрочные курсы повышения квалификации, длительностью 48 и 72 часов обучения.

Четвертое направление в области управления человеческими ресурсами организации – мотивация деятельности персонала.

Важным фактором стимулирования персонала выступает заработная плата [8]. Рост заработной платы стимулирует персонал к ответственному отношению к своим функциональным обязанностям и повышению качества выполнения задач.

В таблице 4 представлены затраты на оплату труда ООО «КД ПМК».

Таблица 4 – Затраты на оплату труда в ООО «КД ПМК»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Полная себестоимость, тыс. руб.	2118559	1763781	1809904	-354778	46123
Затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды, тыс. руб.	50350	55260	48384	4910	-6876
Доля затрат на оплату труда в себестоимости, %	2,4	3,1	2,7	0,8	-0,5

Фонд оплаты труда в 2021 году составил 50 350 тыс. руб., или 2,4% в полной себестоимости. В 2022 году фонд оплаты труда вырос на 4910 тыс. руб. и составил 3,1% в общей себестоимости. В 2023 году фонд оплаты труда сократился на 6876 тыс. руб., достигнув 48 384 тыс. руб., или 2,7% в себестоимости. Сокращение фонда оплаты труда в 2023 году связано с сокращением численности персонала.

В 2022 году размер среднемесячной заработной платы увеличился на 4713 руб. В 2023 году среднемесячная заработная плата увеличилась на 5823 руб. по отношению к 2022 году, составив 67 268 руб.

Динамика среднемесячной заработной платы в ООО «КД ПМК» приведена на рисунке 4.

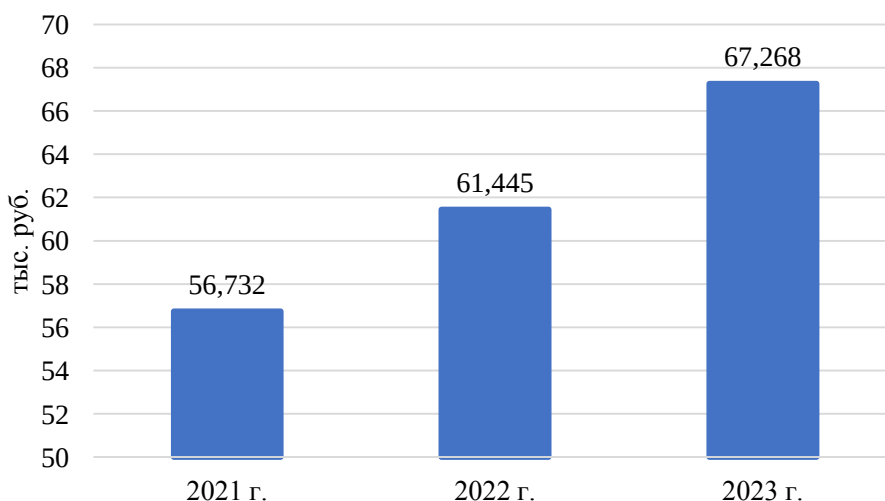


Рисунок 4 – Изменение среднемесячной заработной платы в ООО «КД ПМК»

Для оценки компетенций персонала в ООО «КД ПМК» используется аттестация. Аттестация проводится в форме собеседования и экзаменационного испытания, по его итогам принимается решение о повышении работника в должности.

Следующее направление в области управления человеческими ресурсами организации – обеспечение безопасных условий труда.

За 2021–2023 годы в ООО «КД ПМК» не зафиксировано случаев травматизма. Персонал организации проходит инструктаж по охране труда и технике безопасности.

Отдел главного энергетика и механики организации обеспечивают безопасную эксплуатацию дорожных машин и технологического оборудования и их содержание в исправном состоянии.

Для анализа стратегии управления человеческими ресурсами организации также проведен SWOT-анализ, который позволяет установить сильные стороны и уязви-

мые места работы организации в области управления человеческими ресурсами организации, выявить угрозы внешней среды, которые необходимо избегать.

В числе факторов внешней среды, определяющих возможности и угрозы для ООО «КД ПМК» в рамках проведенного PEST-анализа выделены следующие:

- политические факторы – государственное регулирование в отрасли (появление новых стандартов, например, в 2024 году утвержден новый ГОСТ 33100-2023 «Дороги автомобильные общего пользования. Правила проектирования автомобильных дорог»); государственное регулирование конкуренции (пресечение рейдерских схем);
- экономические факторы (темпы роста экономики, темпы инфляции, тарифы на энергоресурсы, стоимость кредитных ресурсов, влияющие на спрос и стоимость строительных работ);
- социальные факторы (демографические изменения (уменьшение количества

трудовых ресурсов), мобильность населения, уровень образования населения страны, влияющие на обеспечение организации квалифицированными специалистами);

- технологические факторы (развитие технологий в области строительства дорог, производства строительных материалов и т.д.).

В таблице 5 представлены результаты SWOT-анализа ООО «КД ПМК».

В качестве слабых сторон организации в области управления человеческими ресурсами выделены: слабая мотивация персонала, высокий уровень текучести кадров, отсутствие стратегии развития персонала.

Таблица 5 – SWOT-анализ ООО «КД ПМК»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Широкая известность компании в пределах региона. 2. Наличие собственного производства асфальтобетона. 3. Наличие собственной материально-технической базы для выполнения строительно-ремонтных работ. 4. Возможность выполнения полного цикла работ от проектирования до сдачи объекта. 5. Обеспеченность персоналом требуемой квалификации	1. Сезонный характер работы. 2. Снижение прибыли и рентабельности компании. 3. Слабая мотивация персонала. 4. Высокий уровень текучести кадров, отток высококвалифицированных кадров. 5. Отсутствие стратегии развития персонала, большая часть персонала – в возрастной группе от 40 до 60 лет
Возможности	Угрозы
1. Высокая потребность в дорожном строительстве. 2. Возможности участия в тендерах. 3. Расширение географии работ. 4. Освоение производства новых видов работ. 5. Привлечение квалифицированного персонала с рынка труда	1. Ужесточение нормативных требований к выполнению работ. 2. Ужесточение ценовой политики со стороны основных заказчиков. 3. Укрепление организаций конкурентов. 4. Задержки платежей за выполнение работ от заказчиков. 5. Отток квалифицированных кадров в другие регионы

В качестве возможностей со стороны внешней среды выделены возможности участия в тендерах, расширения географии работ, освоения производства новых видов работ. Расширение масштабов деятельности позволит нарастить объемы выручки и прибыли, повысить материальную мотивацию сотрудников, привлечь квалифицированные кадры.

В качестве угроз со стороны внешней среды выделены: ужесточение нормативных требований к выполнению работ, укрепление организаций конкурентов, отток квалифицированных кадров в другие регионы страны с более высоким уровнем заработной платы. Важными для организа-

ции становятся вопросы удержания высококвалифицированного персонала.

Результаты проведенного анализа внутренних и внешних факторов SWOT-анализа ООО «КД ПМК», обеспеченности и эффективности использования человеческих ресурсов позволяют заключить, что организация придерживается потребительского типа стратегии управления человеческими ресурсами, следствием которой являются слабая мотивация персонала, высокий уровень текучести кадров, отсутствие стратегии развития персонала, что приводит в конечном итоге к утрате конкурентных преимуществ организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Арнаут М. Н. Дефиниция понятий «человеческий капитал», «человеческий потенциал» и «человеческий ресурс» // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. № 2. С. 79–85.
2. Горбунова О. А., Балановская А. В. Лояльность персонала в стратегическом управлении организацией // Вестник Самарского муниципального института управления. 2017. № 3. С. 66–75.
3. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2024. С. 12.
4. Дементьева А. Г., Соколова М. И. Управление персоналом в современных компаниях: учебник. М.: Магистр, 2021. 718 с.
5. Ланская Д. В., Ермоленко В. В., Шестаков А. Н. Анализ особенностей содержания этапов и методов разработки кадровой стратегии организации и мотивационных механизмов ее реализации // Вестник Академии знаний. 2022. № 53 (6). С. 434 – 440.
6. Магомедбеков Г. У., Абасова А. М. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в условиях конкурентного рынка // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 3. С. 228–235.
7. Примбетова С. Ч., Альменов Р. У. Стратегии управления человеческими ресурсами в системе общей стратегии компании // Перспективы развития сферы науки, техники и технологий в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 15 марта 2022 г. Белгород: Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2022. С. 50–53.
8. Чумак В. Г., Горбунова О. А. Модели стимулирования экономической эффективности трудовой деятельности // Экономические науки. 2009. № 54. С. 66–72.

ANALYSIS OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY OF THE ORGANIZATION

© 2025 Ekaterina T. Tibulatova¹, Oksana A. Gorbunova²

¹ Samara University of Public Administration

“International Market Institute”, Samara, Russia

² Samara State Technical University, Samara, Russia

The article analyzes the human resource management strategy of the organization. In the course of the work, local goals of human resource management were identified, external and internal factors influencing the choice of human resource management strategy were determined. The analysis of the personnel of the organization performing all types of work on the construction and repair of highways was carried out, an assessment of the elements of its human resource management strategy was given. The analysis allowed us to conclude that the consumer type of human resource management strategy is used, which can lead to the loss of competitive advantages of the organization.

Keywords: human resource management strategy, personnel composition, personnel structure, development of human resource management strategy of the organization.