

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2025 Т. П. Карпова¹, Е. А. Щербакова², А. Г. Егиков³

^{1,2,3} Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье на примере Самарской компании ООО «ВОГ-Самара» проведено исследование стратегического плана деятельности отдела управления персоналом. Определена цель службы управления персоналом исходя из основной цели ООО «ВОГ-Самара». Проанализирован стратегический план деятельности отдела управления персоналом, сформулированы проблемы, которые решает стратегическое управление.

Ключевые слова: организация, стратегическое управление, управление человеческими ресурсами, персонал, рынок труда, кадровая политика, древо целей для службы управления персоналом.

Без людей ни один бизнес не может существовать. В современном мире существует множество программ и алгоритмов, которые предполагают полное отсутствие человека. Но даже в сферах, где все процессы автоматизированы, есть задачи, которые возможно решить исключительно через вовлеченность, опыт и мотивацию сотрудников. Управление персоналом в организации становится все более сложной задачей. Недостаточно просто подобрать человека на должность, оформить отпуск или больничный.

Многие крупные компании зачастую не могут реализовать свой кадровый потенциал. Стратегическое управление человеческими ресурсами – это инструмент, который помогает связать цели бизнеса с сотрудником. Помогает выстроить четкое понимание, ради чего и для каких целей сотрудник выполняет ту или иную функцию.

Работники организации являются активной составляющей производственного процесса. Они могут активно способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности организации, в которой работают, а могут и противодействовать нововведениюм, нарушающим привычный для них ритм работы.

Если в организации отсутствует продуманная стратегия и тактика управления человеческими ресурсами, можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал ра-

ботников используется, что труд людей можно сделать более продуктивным.

Цель исследования – проанализировать подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами в научных исследованиях и на примере компании ООО «ВОГ-Самара», проанализировать стратегический план деятельности отдела управления персоналом.

Объект исследования – человеческие ресурсы ООО «ВОГ-Самара», предмет исследования – стратегическое управление человеческими ресурсами.

В рамках исследования для достижения сформулированной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) обосновать актуальность стратегического управления человеческими ресурсами;
- 2) определить цели кадровой стратегии организации;
- 3) проанализировать стратегический план деятельности отдела управления персоналом;
- 4) сформулировать проблемы, которые решает стратегическое управление, исходя из целей службы управления персоналом ООО «ВОГ-Самара»;
- 5) построить дерево целей для службы управления персоналом ООО «ВОГ-Самара».

В ранней работе одного из авторов статьи было сказано о том, что «современная экономическая реальность изменяется ежедневно, поэтому руководители организаций

вынуждены принимать множество решений в самых разных областях управления организацией» [6]. Так, в XXI веке рынок труда столкнулся с новыми требованиями от соискателей. Если привычная структура рынка выглядела как поиск работодателем кандидата, то в современных условиях все чаще встречается «конкурсный отбор» кандидатом работодателей [4].

Это изменение связывают в основном с поколением «зумеров» (2000–2011 гг. рождения), которые пришли на рынок труда в качестве соискателей. Их не устраивает привычная модель мотивации: вкусный чай (кофе), нематериальное поощрение. Для них важны такие вещи, как: гибкий график, отсутствие переработок, комфортные условия работы (чаще всего выбирают либо смешанный тип работы – офис и удаленную работу, либо полную удаленную работу).

Для нового поколения характерно «увольнение одним днем». В 2024 году HR-менеджмент столкнулся с таким феноменом, как «обеденное увольнение». Сотрудники разных сфер деятельности уходили на обед в положенное время, но на рабочее место больше не возвращались и увольнялись по различным причинам.

Современный рынок труда находится в странном положении: есть дефицит кадров, грамотных специалистов на многих стратегически важных позициях не хватает (узко-профессиональные специалисты), однако при этом уровень безработного населения исторически низкий. Однако многие исследователи говорят о скрытой безработице – компании не выгодно увольнять сотрудников из-за субсидий от государства. Применяются такие способы, как сокращение рабочих часов и заработной платы. Действительно, сотрудники остаются на своих рабочих местах, однако это не решает проблему нехватки квалифицированных специалистов, так как нанять новых сотрудников попросту не на что.

Учитывая все перечисленное, можно утверждать, что кадровая стратегия организации будет постоянно видоизменяться. Основная цель, преследуемая в определенный временной промежуток, конечно, останется неизменной, но вот пути достижения будут

подстраиваться под внешние условия. Вот почему стратегическое управление человеческими ресурсами играет одну из самых ключевых ролей в кадровой стратегии.

Стратегическое управление человеческими ресурсами – это про планирование на будущее. В организации не должно быть одного специалиста по определенному профилю, всегда должен быть резерв кадров. Любой соискатель должен рассматриваться в долгосрочной перспективе. Это кажется очевидными фактами работы HR-специалиста. Однако во многих компаниях наблюдается тенденция «нанять быстро и дешево», поэтому прослеживается другая тенденция – большая текучесть кадров. Тратится много времени, денег, сил на адаптацию нового сотрудника, но спустя непродолжительное время он увольняется. В чем причина? Во многих компаниях отсутствует стратегия работы с сотрудниками.

В теории есть прописанные ответы на эти вопросы. Американский ученый М. Армстронг говорит, что HR-стратегия должна «идти рука об руку» с бизнес-стратегией [1]. Из этого выходит логичный и понятный путь – компания задается целью масштабировать производство, и вместе с достижением этой цели, параллельно, HR-специалист увеличивает штаб сотрудников.

К сожалению, в современных реалиях чаще происходит наоборот: компания создает бизнес-план по достижению поставленных целей, а сотрудников набирают уже тогда, когда не справляется работающий персонал. Данная стратегия приводит не только к большой текучести кадров, но и к выгоранию уже опытных сотрудников [2].

Всем известно, что при всей своей профессиональной подготовке человек не может постоянно находиться в условиях стресса и горящих дедлайнов. Политика компании, заключающаяся в быстром расширении бизнеса путем параллельного набора персонала, приводит к ужесточению сроков, увеличению объемов работы и снижению производительности. Новые обязанности будут негативно влиять на выполнение привычных рабочих процессов.

Стратегическое управление – это непосредственное участие отдела кадров во всех процессах организации.

Вот некоторые проблемы, которые решает стратегическое управление.

1. Прогноз потребности в кадрах (прогнозирование необходимых специалистов и компетенций позволяет избежать дефицита кадров и застоя в производственных процессах).

2. Управление компетенциями (составление моделей компетенций позволит организации нанимать персонал в соответствии со стратегическими целями компаний).

3. Подбор и рекрутинг (эффективное привлечение кадров, владеющих компетенциями, соответствующими стратегическим целям организации).

4. Обучение и развитие (включает в себя не только обучение нового персонала, но и систематическое повышение квалификации у имеющегося персонала, его развитие в соответствии с изменениями бизнес-процессов).

5. Оценка и управление эффективностью (благодаря стратегическому управлению персоналом можно организовать оценку, которая дает возможность прове-

рить сотрудника на соответствие занимаемой должности, выявить его сильные и слабые стороны; в конечном итоге – выстроить процесс повышения его квалификации).

6. Формирование кадрового резерва (одна из важных стратегических задач – наличие кадрового резерва в компании).

7. Поддержка организационной культуры (формирование культуры, ценностей и норм, которые способствуют эффективной работе и поддерживают стратегические цели организации).

8. Аналитика и оценка эффективности реализации кадровой стратегии.

Способы оценки персонала, представленные выше под пунктом 5, можно разделить на категории. К первой категории относятся количественные методы оценки персонала – это результаты, полученные при оценке сотрудников в числовых коэффициентах. Вторая категория – качественная – включает методы оценки персонала, используемые для установки личностных характеристик сотрудника. И третья категория – комбинированная, сочетающая две предыдущие категории. Представим их все на рисунке 1.



Рисунок 1 – Методы оценки персонала [3]

Существует множество стратегий управления персоналом, но большей популярностью до сих пор пользуются стратегии, которые напрямую связаны со стадиями развития компании (зарождение, рост, зрелость, спад).

1. «Зарождение». Стратегия управления персоналом, которая подходит для новых компаний и стартапов. Основной акцент делается на лояльность сотрудников, на нематериальные ценности. Работа за идею, а не за прибыль. Характерно отсутствие

жестких регламентов. Формируется команда, которая даст компании возможность пробиться на рынок и занять конкурентное положение.

2. «Рост». Формализуются рабочие процессы: создаются должностные инструкции, регламенты работ. Проектируются и внедряются определенные формы отчетности. Создается новая форма мотивации и разрабатывается обучение для новых сотрудников. Привлекаются новые профессиональные кадры. Такая стратегия подходит для компаний, которые недавно на рынке.

3. «Зрелость». Компания не нуждается в новых специалистах. Процессы четко выстроены и поиск новых кандидатов обусловлен нормальным рабочим процессом – увольнения по личным причинам или в случае грубых нарушений регламента. Стратегия управления направлена на удержание существующего коллектива, а не на привлечение нового.

4. «Спад». Стратегия управления персоналом, которую применяют в случае финансово трудного положения компании. Запускается процесс оптимизации всего бизнеса, в части кадровой стратегии: снижаются затраты на обучение персонала, останавливается поиск новых кандидатов, проводится сокращение штата [5].

На примере Самарской компании ООО «ВОГ-Самара» разберем стратегический план деятельности отдела управления персоналом. Цель службы управления персоналом исходя из основной цели компании: обеспечить организацию недостающими профессиональными кадрами в определенных подразделениях организации к концу отчетного года.

На этапе анализа необходимо рассмотреть цель службы управления персоналом организации. Для этого составим дерево целей для службы управления персоналом ООО «ВОГ-Самара» (рис. 2).



Рисунок 2 – Дерево целей службы управления персоналом ООО «ВОГ-Самара»

Благодаря построенному дереву целей можно достичь следующих показателей.

1. Ясность и прозрачность целей (метод помогает концентрироваться на главном: основная цель всегда находится на вершине схемы).

2. Согласованность действий (дерево целей помогает сонастроить действия сотрудников – они начинают двигаться в одном направлении и работать более слаженно).

3. Коллективная ответственность (благодаря схематичному дереву каждый член команды видит, как его часть работы связана с большой целью компании, и понимает свою роль в бизнесе).

4. Гибкость в решениях (дерево целей позволяет охватить сразу несколько способов решения задачи и предусмотреть разные сценарии развития событий).

5. Отсечение лишних действий.

6. Методика позволяет найти самый короткий путь к нужному результату, отка-

заться от лишних и непродуктивных операций и сократить время решения задачи.

7. Защита от прокрастинации. Общая картина с конкретными этапами снимает страх перед громоздкой и, на первый взгляд, недостижимой целью.

Таким образом, можно говорить о том, что построение дерева целей поможет службе управления персоналом ООО «ВОГ-Самара» настроить постепенное внедрение необходимых программ для реализации целей:

- выстроить систему оценки, которая даст возможность проверить на соответствие сотрудника и занимаемую им должность;

- выявить сильные и слабые стороны, благодаря чему можно будет выстроить процесс повышения квалификации, обеспечив эффективность стратегического управления персоналом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Балко С. В., Острик В. Ю. Разработка эффективной стратегии управления персоналом в организации // Инновационное развитие экономики. 2020. № 4–5 (58–59). С. 87–98.
3. Петров В. В. Стратегическое управление. Саратов: СГТУ, 2004. 288 с.
4. Магура М. И. Индивидуальные ресурсы управления. Модуль V: учебное пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. М.: Дело: РАНХиГС, 2019. 88 с.
5. Пилюченко Д. С. Вопросы эффективности службы управления человеческими ресурсами предприятия // Мировая наука. 2024. № 1 (82). С. 86–89.

THE ROLE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF AN ORGANIZATIONAL HR STRATEGY

© 2025 Tatiana P. Karpova¹, Ekaterina A. Scherbakova², Alexander G. Egikov³

^{1,2,3} Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

This article examines the strategic plan of the HR department at LLG VOG-Samara, a Samara company. The goal of the HR department is defined based on the primary objective of VOG-Samara. The authors have analyzed the strategic plan of the HR department, and identified the problems addressed by strategic management.

Keywords: organization, strategic management, human resource management, personnel, labor market, HR policy, HR goal tree.