Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2023, Том 15, № 3 / 2023, Vol. 15, Iss. 3 https://esj.today/issue-3-2023.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/84ECVN323.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:
Смирнов, А. А. Стратегический подход к управлению системой обеспечения компании квалифицированными кадрами / А. А. Смирнов, И. А. Кулькова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 3. — URL: https://esj.today/PDF/84ECVN323.pdf

For citation:
Smirnov A.A., Kulkova I.A. Strategic approach to the management of the providing the company with qualified staff system. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(3): 84ECVN323. Available at: https://esj.today/PDF/84ECVN323.pdf. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 005.95/.96

Смирнов Алексей Андреевич
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия
Ассистент кафедры «Менеджмента и предпринимательства»
E-mail: a.a.smirnov22@mail.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1168990

Кулькова Инна Анатольевна
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия
Профессор кафедры «Менеджмента и предпринимательства»
Доктор экономических наук, профессор
E-mail: i.a.koulkova@mail.ru
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1975-0875
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=148829
WoS: https://www.webofscience.com/wos/author/rid/H-5953-2015
SCOPUS: https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57208554159

Стратегический подход к управлению системой обеспечения компании квалифицированными кадрами

Аннотация. В статье предложен стратегический подход к процессу обеспечения организации квалифицированным персоналом. Теоретической основой исследования является концепция интеллектуального капитала. Исследование осуществлялось методом изучения научных трудов по теме и сопоставления их результатов с практикой компаний-лидеров на рынке труда, были применены: логический анализ понятий, метод экстраполяции, метод вербализации. На основе изучения авторами имеющихся в научной литературе определений понятия «кадровое обеспечение организации» сделан вывод, что под ним понимается либо результат работы по управлению человеческими ресурсами, либо процесс, но использован оперативный подход к управлению персоналом. В статье представлено авторское определение понятия «обеспечение организации персоналом», охватывающее как оперативное, так и стратегическое управление. На основе стратегического подхода к управлению в состав элементов системы обеспечения организации персоналом авторами добавлены такие элементы как: рекрутинговый маркетинг, аутсорсинг отдельных функций, удержание персонала, оценка эффективности процесса обеспечения компании персоналом. Данные положения являются авторскими и составляют элементы научной новизны исследования. Далее представлены методические рекомендации по управлению системой стратегического обеспечения компании персоналом и их апробация на примере Группы компаний ЧТПЗ, входящих в Трубную Металлургическую Компанию. Авторами предлагается создание специализированного подразделения по стратегическому обеспечению компании персоналом, определены его

функции. Далее авторами рассчитаны показатели, характеризующие эффективность деятельности по обеспечению компании квалифицированным персоналом, которые показали, что анализируемая компания достаточно эффективно справляется с проблемой дефицита кадров на рынке труда.

Ключевые слова: обеспечение персоналом; квалифицированный персонал; стратегический подход; система кадрового обеспечения; управление обеспечением персоналом; элементы стратегического обеспечения персоналом; эффективность системы обеспечения персоналом

Введение

Рынок труда Российской Федерации в 2022–2023 годах испытывает жесткий дефицит кадров, индикатором которого выступает уровень безработицы, находящийся на историческом минимуме. Причинами такого дефицита выступают, во-первых, последствия демографического кризиса 90-х годов, когда упали показатели рождаемости, поэтому спустя 20–30 лет в состав рабочей силы вступает малочисленное поколение, в то время как выходит из рабочего возраста достаточно многочисленное поколение, родившееся в 50-х, начале 60-х годов. Во-вторых, пандемия коронавируса значительно увеличила смертность, в том числе в рабочих возрастах, и сократила численность трудовых мигрантов в стране. В-третьих, начавшаяся специальная военная операция привели к отвлечению значительных трудовых ресурсов на военные действия и дальнейшему сокращению миграционных потоков в Россию. В-четвертых, последовавшие за СВО экономические санкции привели к ускорению процессов импортозамещения, что в совокупности с многократным ростом объемов выпуска военно-промышленного комплекса привело к увеличению спроса на рабочую силу в стране.

В таких условиях обеспечение организации квалифицированным персоналом сильно усложнилось [1], и в более выгодном положении оказались компании, которые использовали стратегический подход к обеспечению персоналом. Несмотря на значительное количество публикаций о кадровом обеспечении организаций (так, в базе научных публикаций eLibrary[1] имеется 5 394 публикации по данной теме), они не поднимают вопросов стратегического управления и имеют максимальный горизонт планирования в 2–3 года. Задачами исследования являются обоснование расширения состава элементов обеспечения компании квалифицированным персоналом на основе стратегического подхода к управлению, уточнение содержания понятия «обеспечение организации персоналом» и разработка принципиальной схемы управления стратегическим обеспечением организации квалифицированным персоналом.

Методы и материалы

Анализ состава элементов обеспечения компании квалифицированным персоналом осуществлялся методом изучения научных трудов по теме и сопоставления их результатов с практикой компаний-лидеров на рынке труда. Применение стратегического подхода к обеспечению компании квалифицированным персоналом основывалось на логическом анализе понятий и методе экстраполяции; уточнение содержания понятия осуществлялось методом вербализации на основе выделения основных свойств объекта, которые отражают сущность понятия, и абстрагирования от второстепенных. Функции управления стратегическим обеспечением организации квалифицированным персоналом выстраивались эмпирическим

[1] Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. — URL: https://www.elibrary.ru/ (дата обращения 25.06.2023 г.).

путем в компании по производству труб (АО «Челябинский трубопрокатный завод» (ЧТПЗ), входящий в «Трубную металлургическую компанию»). Также в статье использованы статистические данные о результативности управления процессом обеспечения компании квалифицированным персоналом.

Результаты исследования

Термин «кадровое обеспечение организации» является довольно часто употребимым, при этом нами было найдено всего несколько определений данного понятия. По мнению одного из основателей теории управления персоналом в России А.Я. Кибанова, кадровое обеспечение понимается как «необходимый количественный и качественный состав работников»[2], т. е. как результат деятельности служб по управлению персоналом, а не как процесс. Другим наиболее известным определением кадрового обеспечения является дефиниция Н.В. Беловой, понимающей под ним «одно из направлений кадровой политики», а также «результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации» [2, с. 249]. Нам представляется ограниченным понимать под обеспечением персоналом лишь результат некоторой деятельности, а не саму эту деятельность (активность), поэтому, на наш взгляд, процессный подход больше подходит для такого определения. Нами было найдено определение М. Армстронга, который писал: «Под обеспечением организации трудовыми ресурсами подразумевается найм и сохранение работников, которые ей необходимы, и продуктивное применение рабочей силы».[3] Армстронг также включал сокращение штатов в понятие обеспечения организации трудовыми ресурсами, что делает такое определение тождественным понятию «управление человеческими ресурсами», основной задачей которого, по мнению А.Я. Кибанова, как раз и является обеспечение компании требуемыми ресурсами. Поэтому нам представляется неправомерным включать сокращение штатов в процесс обеспечения кадрами, возможно, причиной являются особенности русского языка, который не подразумевает под «обеспечением» сокращение имеющихся ресурсов.

Однако определение М. Армстронга не связано со стратегическим подходом к управлению. Несмотря на увеличение неопределенности современных социально-экономических условий, интерес к стратегическому подходу в менеджменте растет [3]. Э.М. Исматова, и М.М. Абенова выделяют следующие предпосылки [4, с. 176] для повышения интереса к стратегическому подходу:

- повышение динамизма во внешнем окружении компании;
- неуклонное возрастание запросов и изменение интересов потребителей;
- усиление борьбы за экономические ресурсы;
- глобализация бизнеса и экономических отношений;
- повышение доступности информации и технологий;
- повышение роли человеческих ресурсов.

[2] Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2010. — С. 107.

[3] Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М. Армстронг / Изд-во Питер, 2004. — С. 316.

Под стратегическим подходом в менеджменте понимают управление, «основанное на долгосрочном планировании и принятии решений с целью достижения конечных результатов».[4] К. Мухортин определяет стратегический подход как «умение использовать функции менеджмента для управления процессами в долгосрочной перспективе, используя более глубокий анализ, основанный на опыте» [5, с. 17]. Ключевым моментом в этих определениях является идея о долгосрочном управлении и достижении долгосрочных результатов.

Тогда, применительно к процессу обеспечения организации персоналом, стратегический подход будет означать формирование в долговременной перспективе совокупности потенциальных работников, обладающих необходимыми компетенциями и желанием для работы в организации.

В процессе формулирования определения искомого понятия необходимо учитывать оба уровня управления: операционный и стратегический. Тогда определение понятия «обеспечение организации персоналом», по нашему мнению, будет выглядеть следующим образом: это *процесс найма и сохранения работников, необходимого организации количественного и качественного состава, а также целенаправленного активного формирования совокупности потенциальных работников, обладающих необходимыми компетенциями и желанием для работы в организации, в долговременной перспективе*.

Сформулировав авторское определение понятия «обеспечение организации персоналом» с позиции стратегического подхода к управлению, логически появляется необходимость в корректировке (расширении) состава элементов данной системы. Традиционно система обеспечения организации персоналом состоит из следующих элементов (этапов) [6]:

- определение потребности в персонале;
- формирование требований к кандидатам на вакантные рабочие места;
- определение источников привлечения и собственно привлечение кандидатов;
- отбор наиболее подходящих кандидатов;
- заключение трудовых отношений (найм работников);
- обучение вновь принятых работников;
- адаптация вновь принятых работников.

Однако такая традиционная схема кадрового обеспечения организации не позволяет рассматривать данный процесс в долговременной перспективе, поскольку горизонт планирования потребности в персонале составляет максимум 1–2 года. С точки зрения стратегического подхода в данную схему необходимо добавить такие элементы, как рекрутинговый маркетинг, о котором мы писали ранее [7], аутсорсинг отдельных функций, удержание персонала и оценку эффективности процесса обеспечения компании персоналом (последний элемент подробно раскрыт нами в [8]. К видам деятельности в ходе рекрутингового маркетинга, под которым понимается «процесс привлечения и воспитания талантливых специалистов с использованием маркетинговых приемов и тактик»[5], мы отнесли:

[4] Что такое стратегический подход и зачем он нужен? // PSK Group. Статьи. 08.06.2023 [Электронный ресурс]. URL: https://psk-group.su/znacheniya/cto-takoe-strategiceskii-podxod-i-zacem-on-nuzen (дата обращения 29.05.2023).

[5] 10 рекрутинговых трендов, которыми стоит воспользоваться в 2018 году / О. Айрапетова // Журнал HR-Portal, 2018-05-24. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://hr-portal.ru/story/10-rekrutingovyh-trendov-kotorymi-stoit-vospolzovatsya-v-2018-godu (дата обращения 29.05.2023).

профориентационную работу в школах, взаимодействие с российской армией в целях привлечения демобилизованных, кооперацию с учебными заведениями на основе дуального образования [9] и управление брендом работодателя.

Аутсорсинг отдельных функций в компаниях, по нашему мнению, следует применять тогда, когда привлечение кандидатов (вербовка) не дало положительных результатов, т.е. либо вакансия совсем не дала откликов, либо отклики были, но среди них не было достойных кандидатов. Аутсорсинг можно применять и на более ранних этапах процесса обеспечения компании персоналом, например, когда не обнаружено источников привлечения кандидатов, а также на этапе определения количественной потребности в персонале.

Поскольку при стратегическом подходе увеличивается число направлений деятельности по обеспечению организации персоналом, должна быть изменена и система управления данным процессом. В частности, по нашему мнению, должно быть создано подразделение по рекрутинговому маркетингу, которое подчиняется не службе маркетинга, а службе управления человеческими ресурсами (персоналом), и в его функции включается исключительно управление брендом работодателя.

Также необходимо самостоятельное подразделение, занимающееся вопросами дуального образования, взаимодействия со школами и армией. Такое подразделение в форме Управляющей Компании создано в Группе компаний ЧТПЗ, которая в марте 2021 года вошла в состав Трубной Металлургической Компании. Управляющая Компания организует, координирует и контролирует основные процессы взаимодействия группы заводов с колледжами, школами, воинскими частями, обучающимися и другими стейкхолдерами при реализации программы дуального образования «Будущее Белой Металлургии», а именно:

- экспертиза и согласование образовательных программ;
- формирование контингента студентов программы дуального образования, включающее организацию проведения профориентационных мероприятий в школах;
- контроль качества образования; обучение ведется по дуальной системе, когда теоретические занятия обучающихся проходят в классах колледжей, а практические занятия, практики и стажировки — непосредственно на заводе. Также на заводе проходят стажировки и педагогические работники колледжей;
- регулирование кадровых процессов колледжа;
- контроль и оптимизация хозяйственных процессов, внедрение информационных технологий;
- организация воспитательной и внеучебной работы, в том числе организацию участия выпускников в конкурсах WorldSkills;
- взаимодействие с социальными партнерами;
- содействие трудоустройству выпускников, которое включает обсуждение и согласование с работодателем квот на трудоустройство (вакансий) для выпускников, получение и анализ рекомендаций работодателя по трудоустройству выпускников, прошедших производственную практику в цехах, а также завершающих срочную службу в армии, организацию заключения трудовых договоров с выпускниками;
- оценка результативности и эффективности программы дуального образования.

Эффективное управление процессом обеспечения компании квалифицированным персоналом приводит к нивелированию проблем дефицита кадров на рынке труда. Об этом свидетельствуют и показатели эффективности программы, представленные в таблице 1. В таблице данные указаны только за последние три года, хотя программа существует в компании уже десятый год. Качество обучения обеспечивается тем, что не все поступившие на программу ее успешно заканчивают, происходит отчисление обучающихся из-за академической неуспеваемости.

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности программы «Будущее Белой Металлургии»

Показатель	2019	2020	2021
Численность школьников, участвующих в профориентационных мероприятиях, чел.	26 841	6 362	8 110
Численность обучающихся по программе (накопительная), чел.	1 207	1 012	1 282
Эффективность профориентационных мероприятий, %	4,5	15,9	16,4
Численность выпускников программы (накопительная), чел.	957	1 134	1 445
Эффективность обучения, %	79,3	112,1	86,8
Численность выпускников по году, чел.	167	177	311
Численность трудоустроенных (накопительная), чел.	674	809	942
Эффективность трудоустройства, %	70,4	71,3	65,2
Трудоустроено по году, чел.	154	135	133
Численность продолжающих работать (накопительная), чел.	415	477	464
Эффективность адаптации, %	61,6	59,0	69,2
Численность продолжающих работать по году, чел.	91	62	1
Численность уволившихся (накопительная), чел.	259	332	359
Текучесть кадров (накопительная), %	38,4	41,0	38,1

Рассчитано и составлено авторами по данным отчетности Управляющей Компании [6] Программы «ББМ»

Бесспорно, не все проблемы сегодня решены в анализируемой компании, в частности, остается актуальным вопрос о цифровизации всей системы управления человеческими ресурсами [10], в том числе системы обеспечения компании квалифицированным персоналом. При этом, используемый стратегический подход к обеспечению персоналом обеспечивает постоянный приток подготовленных и фактически, уже адаптированных работников. Выпускники, которые не трудоустроились в компанию, все равно составляют пул потенциальных работников компании, пока не мотивированных в ней работать, но с изменением жизненной ситуации мотивация может появиться. И тогда они смогут прийти на завод, где им уже очень много знакомо.

Заключение

Таким образом, с точки зрения стратегического подхода к менеджменту, который стал более востребованным в условиях роста неопределенности внешней среды, процесс обеспечения компании персоналом изменяет свою сущность, включает элементы, которые непосредственно не связаны с приемом персонала, но работают на отдаленную перспективу — 5–10 лет, и позволяют решать проблемы дефицита квалифицированных кадров, за счет чего добиваться не просто конкурентоспособности компании, но и ее лидерских позиций на рынке.

[6] «Отчет Управляющей Компании Программы «Будущее Белой Металлургии за 2019 г.», «Отчет Управляющей Компании Программы «Будущее Белой Металлургии за 2020 г.», «Отчет за 2021 год Управляющей Компании Программы «Будущее Белой Металлургии».

Анализ имеющихся в научной литературе определений дефиниции «кадровое обеспечение организации» позволил показать отсутствие полноты охвата всех действий, когда определения даны как результат работы по управлению человеческими ресурсами, и ограничение краткосрочной перспективой, когда они представлены с точки зрения процессного подхода. В этой связи было предложено авторское определение понятия «обеспечение организации персоналом», соединяющее как оперативное, так и стратегическое управление. Использование стратегического подхода к управлению дало возможность расширить состав элементов системы обеспечения организации персоналом путем добавления рекрутингового маркетинга, аутсорсинга отдельных функций, удержания персонала и оценки эффективности процесса обеспечения компании персоналом.

Представленные в данной статье теоретические положения не только обогащают теорию управления человеческими ресурсами, но и выступают основой для практической реализации работы по оперативному и стратегическому обеспечению организации квалифицированным персоналом. Для решения этих задач считаем необходимым создание специализированного подразделения по стратегическому обеспечению компании персоналом, в статье определены его функции. С практической точки зрения были разработаны методические рекомендации по управлению системой стратегического обеспечения компании персоналом и представлены результаты их апробации на примере Группы компаний ЧТПЗ, входящих в Трубную Металлургическую Компанию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белоусова, М.Е. Дефицит квалифицированного персонал как одна из проблем, затрудняющих процесс управления кадрами в организации / М.Е. Белоусова // Modern Science. — 2022. — № 4-2. — С. 52–54. EDN: DQYEFG.
2. Белая, Н.В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе / Н.В. Белая // Ползуновский альманах. — 2011. — № 4. — С. 249–253. EDN: YSIJRM.
3. Осипов, В.А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности / В.А. Осипов, Е.В. Красова, Н.А. Вичковский. — DOI: 10.18334/lim.9.4.116639. // Лидерство и менеджмент. — 2022. — Т. 9. — № 4. — С. 1015–1032.
4. Исматова, Э.М. Стратегический менеджмент как один из факторов конкурентоспособности предприятия / Э.М. Исматова, М.М. Абенова // Вестник Казахстанско-Американского свободного университета. — 2009. — № 3 — С. 176–180. URL: https://www.vestnik-kafu.info/journal/19/778/.
5. Мухортин, К. Доброе слово и револьвер менеджера / К. Мухортин — М.: «Альпина Диджитал», 2013.
6. Масилова, М.Г. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций. Территория новых возможностей / М.Г. Масилова, А.В. Каширина. — DOI: 10.24866/VVSU/2073-3984/2020-2/048-06/ // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. — 2020. — Т. 12, № 2. — С. 48–60.

7. Кулькова, И.А. Рекрутинговый маркетинг в системе обеспечения компании квалифицированным персоналом / И.А. Кулькова, А.А. Смирнов // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2021. — № 6(162). — С. 111–115. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_47364404_45922219.pdf.

8. Смирнов, А.А. Оценка эффективности обеспечения компании квалифицированными кадрами / А.А. Смирнов // Human Progress. — 2021. — Т. 7, Вып. 2. — С. 13. DOI: 10.34709/IM.172.13.

9. Смирнов, А.А. Обеспечение компании квалифицированным персоналом путем организации дуального образования на основе процессного подхода / А.А. Смирнов. — DOI: 10.14451/1.193.418 // Экономические науки. — 2020. — № 12(193). — С. 418–421.

10. Рогозинников, А.А. Совершенствование стратегии управления персоналом АО «Первоуральский новотрубный завод» / А.А. Рогозинников // Human Progress. — 2018. — Т. 4, № 8. — С. 4. http://progress-human.com/images/2018/Tom4_8/Rogozinnikov.pdf.

Smirnov Alexey Andreevich
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia
E-mail: a.a.smirnov22@mail.ru
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1168990

Kulkova Inna Anatol′evna
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia
E-mail: i.a.koulkova@mail.ru
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1975-0875
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=148829
WoS: https://www.webofscience.com/wos/author/rid/H-5953-2015
SCOPUS: https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57208554159

Strategic approach to the management of the providing the company with qualified staff system

Abstract. The article proposes a strategic approach to the process of providing the organization with qualified staff. The theoretical basis of the study is the intellectual capital concept. The study was carried out by studying scientific papers and comparing their results with the practice of leading companies in the labor market; the following were applied: logical analysis of concepts, extrapolation method, verbalization method. Based on the study of the «staffing» definitions available in the scientific literature, it was concluded that it is understood either as the HRM activities result, or with operational approach to management. The article presents the author's definition of the «staffing» concept, covering both operational and strategic management. On the basis of a strategic approach, the following elements have been added to the composition of the elements of the organization's staffing system: recruiting marketing, outsourcing of functions, staff retention, and the company's staffing process effectiveness evaluation. These provisions are author's and constitute elements of the scientific novelty of the study. The following are methodological recommendations for managing the company's strategic staff support system and their testing on the example of the ChTPZ Group of Companies, which are part of the Pipe Metallurgical Company. The authors propose the specialized division creation for the strategic staffing, its functions are defined. Further, the authors calculated indicators characterizing the staffing efficiency, which showed that the analyzed company is quite effectively coping with the problem of human resources shortage in the labor market.

Keywords: staffing; qualified personnel; strategic approach; staffing system; staffing management; elements of strategic staffing; staffing system effectiveness