

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-122-132

УДК 331.101.3(045)

JEL M12

Мотивационное управление персоналом как неотъемлемый элемент системы стратегического управления человеческими ресурсами современной организации

И.П. Шишляков

ООО «Агрохозяйство “Петровское”», Большепетровское, Владимирская область, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В статье поднимается актуальная для современной теории управления проблема – поиск эффективных инструментов управления человеческими ресурсами компаний, релевантных современным рыночным условиям. В качестве базовой в статье предложена концепция стратегического управления, представляющая собой подход к развитию и внедрению механизмов HR, которые в комплексе с бизнес-стратегиями способствуют достижению целей компании. Одним из них является мотивационное управление, рассматриваемое учеными как самостоятельная концепция. **Целью** исследования стала разработка на основе описанных теоретических аспектов программы мотивационного управления персоналом современного предприятия. В качестве теоретической основы в ходе работы использовались научные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, теории организации и организационного поведения, экономики труда, управления персоналом, стратегического менеджмента. Разработанная программа может послужить HR-менеджерам методологическим базисом для создания аналогичных документов применительно к каждому конкретному случаю.

Ключевые слова: мотивационное управление; управление персоналом; стратегическое управление человеческими ресурсами; мотивация; управление человеческими ресурсами

Для цитирования: Шишляков И.П. Мотивационное управление персоналом как неотъемлемый элемент системы стратегического управления человеческими ресурсами современной организации. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(3):122-132. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-122-132

ORIGINAL PAPER

Motivational Personnel Management as an Integral Element of the Strategic Human Resources Management System in a Modern Organization

I.P. Shishlakov

LLC Agrokhozyaistvo “Petrovskoye”, Bolshepetrovskoye, Vladimir region, Russian Federation

ABSTRACT

This article addresses a pressing issue in contemporary management theory – the search for effective human resource management tools relevant to current market conditions. The concept of strategic management is proposed as a foundational approach to the development and implementation of HR mechanisms that, when aligned with business strategies, contribute to achieving company objectives. One such mechanism is motivational management, which scholars consider a stand-alone concept. The **purpose** of this study is to develop, based on the theoretical aspects described, a motivational personnel management program for a modern enterprise. The theoretical foundation of the research draws on the works of Russian and international scholars in the fields of economic theory, organizational theory and behavior, labor economics, personnel management, and strategic management. The developed program can serve as a methodological basis for HR managers in creating similar documents tailored to specific cases.

© Шишляков И.П., 2025

Keywords: motivational management; personnel management; strategic human resource management; motivation; human resource management

For citation: Shishlakov I.P. Motivational personnel management as an integral element of the strategic human resources management system in a modern organization. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(3):122-132. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-122-132

ВВЕДЕНИЕ

Значение труда для создания прибавочной стоимости было определено еще К. Марксом. Рабочая сила, благодаря своей способности создавать стоимость больше, чем ее собственная, формирует добавочную стоимость, которая перераспределяется и материализуется в доходы других участников общественно-экономических отношений. В постиндустриальном обществе роль труда возрастает с каждым годом. По данным Всемирного банка, 16% общего объема богатства каждой страны формируется за счет физического капитала, 20% — за счет природного, а львиная доля национального богатства в размере 64% создается благодаря человеческому капиталу [1].

Глобализация, информатизация, лавинообразное развитие научно-технического прогресса стали причиной гиперконкуренции (ограничения доступа к естественным ресурсам), турбулентности и непредсказуемости экономического развития. На фоне данных тенденций человеческий фактор выступает основным источником конкурентных преимуществ и ключевым организационным ресурсом. При этом следует отметить неблагоприятную ситуацию на рынке труда, характерную для современных стран: старение рабочей силы, снижение численности трудоспособного населения, структурные и региональные диспропорции, нехватка высококвалифицированных кадров [2]. Данное положение дел обуславливает высокую степень актуальности современных научных изысканий по теме интенсификации процесса управления человеческими ресурсами (далее — УЧР) в социально-экономических системах.

Один из ведущих теоретиков менеджмента в современной российской научной среде О.С. Виханский в своих работах отмечает, что именно люди являются главным и самым ценным «ресурсом» организации, а также обращает внимание на его качество, которое непосредственно влияет на конкурентные возможности организации [3]. Развитие промышленности и появление шестого технологического уклада не могли не сказаться на системе отношений «человек-производство»: качественно изменились уровень и содержание знаний, навыков сотрудников. Для них уже мало иметь просто профессиональные знания

и опыт — существует необходимость непрерывного образования, позволяющего осуществлять обмен и распространение знаний, полученных работниками в ходе производственного процесса (то есть социального обучения внутри коллектива) и создания организационных компетенций.

В соответствии с качественно новыми тенденциями в развитии производства и формировании трудового фактора требуется и новая стратегия в отношении управления человеческими ресурсами. Стратегический подход к реализации их потенциала диктует необходимость использования мотивационного управления как базового элемента, обеспечивающего новое видение организации трудовой деятельности и реализующего поведенческие механизмы повышения производительности труда и формирования конкурентных преимуществ [4].

Классические и давно себя зарекомендовавшие теории мотивации были рассмотрены такими известными отечественными учеными, как О.С. Виханский, Б.М. Генкин, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.П. Егоршин, И.К. Макарова и др., которые сначала очерчивали круг исследуемых научных категорий, а затем устанавливали устойчивые логические связи между ними. Однако на основе проведенного анализа русскоязычной и зарубежной научной литературы по теме исследования автор настоящей статьи выявил некий пробел в современной базе практических инструментов мотивационного управления персоналом, которые были бы актуальны и релевантны современным рыночным условиям, чем обусловлены актуальность и практическая значимость данного исследования.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для проведения данного исследования в качестве его объекта был выбран процесс управления персоналом на современном предприятии. Предметом исследования являлся такой инструмент современного HR-менеджмента, как мотивационное управление персоналом. Целью работы стало создание программы мотивационного управления персоналом современного предприятия, в роли которого выступило ООО «Агрохозяство “Петровское”». Теоретической

базой послужили публикации российских и зарубежных ученых по теме исследования. Научную основу составили методы анализа, синтеза, сравнения.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Роль мотивации в концепции стратегического управления человеческими ресурсами

На основе анализа западных и отечественных теорий и практического опыта в области менеджмента персонала ученые выделили новую парадигму управления — «концепцию стратегического управления человеческими ресурсами» (далее — УЧР). Она представляет собой логическое продолжение теории управления человеческими ресурсами, ее квинтэссенцию, ориентированную на долгосрочный прогноз развития организации [5]. Главным апологетом стратегического УЧР выступает М. Армстронг, один из самых влиятельных специалистов в области управления персоналом не только у себя на родине — в Англии, но и во всем мире. Его монография «Стратегическое управление человеческими ресурсами» издавалась и неоднократно переиздавалась в России [6].

Отличительной чертой новой парадигмы является усиление в УЧР стратегического аспекта. По словам самого Армстронга, «стратегическое управление человеческими ресурсами представляет собой подход к развитию и внедрению таких стратегий HR, которые в комплексе с бизнес-стратегиями способствуют достижению целей компании». При этом ученый четко формулирует положение, что определяющей характеристикой стратегического УЧР выступает его интеграция: вертикальная (совместно с HR-стратегией) — с общей стратегией организации и горизонтальная — между отдельными стратегиями УЧР. Данный критерий концепции называется «стратегическое соответствие», а ее теоретические основы имеют важное значение для успешной реализации модели стратегического УЧР в компании [5].

Трудно переоценить методологическое значение исследования мотивации для стратегических целей управления организацией. Эффективное управление трудом определяется, прежде всего, поведением человека в социально-экономической системе, которое зависит от движущих им мотивов.

Учесть все возможные факторы мотивации — объективные и субъективные; материальные и нематериальные; влияющие на процесс формирования мотивов, побуждающих сотрудников к труду и формирующих их трудовое поведение — можно благодаря научному

подходу, позволяющему выстроить ее концептуальную модель. Работники как индивидуумы имеют свои собственные потребности и интересы, не всегда совпадающие с целями предприятия и, соответственно, с теми задачами, которые перед ними ставятся [7].

Помимо этого, мотивация играет решающую роль при согласовании интересов персонала и руководства. В качестве научного обоснования данного утверждения можно привести теорию стейкхолдеров, которая в свою очередь базируется на системном подходе и теории организации и имеет особое значение в аспекте стратегического управления. Именно стратегия (все ее функциональные части) должна уравновесить интересы и потенциал всех заинтересованных сторон для выживания компании и достижения ею устойчивого конкурентного преимущества. Следовательно, менеджеры должны стараться разработать стратегию так, чтобы она удовлетворяла потребности максимального количества заинтересованных лиц (групп) для получения синергетического эффекта. На практике подобное стремление ведет не к распылению средств, а к аккумулярованию ресурсов и повышению эффективности деятельности организации.

К значимым понятиями в области мотивации А.П. Егоршин¹ относит такие категории, как мотивы человека, стимулы труда, потребности, методы воздействия. Всеми отечественными учеными данные понятия трактуются, по сути, однозначно. Системообразующая категория «мотивация» рассматривается большинством авторов как «процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей». Зарубежные исследователи определяют ее как процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей.

Стейкхолдеры корпоративной системы стратегического управления человеческими ресурсами

Любая организация представляет собой единое противоречивое целое, результат взаимодействия разных групп стейкхолдеров, каждая из которых имеет свои собственные интересы и силы. Для внутренних стейкхолдеров (как части системы) важны не только собственные приоритеты, но и потребности компании.

¹ Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие для студентов вузов. Нижний Новгород: НИМБ; 2003. 320 с.

Сотрудники (как внутренние стейкхолдеры) характеризуются посредством таких категорий, как:

- главные цели — качество жизни (уровень оплаты, условия и содержание труда, уверенность в сохранении рабочего места);
- интересы — соотношение вознаграждения (материального и нематериального) и усилий;
- общие закономерности в развитии интересов — зависимость от социальных стадий общего жизненного цикла (вступление во взрослую жизнь, обзаведение семьей);
- ресурсы/сила влияния — уровень трудовых усилий, производственная дисциплина, способность к постоянному развитию и совершенствованию, инновационный потенциал [7].

Персонал заинтересован в первую очередь в удовлетворении своих потребностей и потребностей членов своих семей, однако для этого организация должна стабильно развиваться. Механизмом повышения интереса внутренних стейкхолдеров (сотрудников) к результатам деятельности своего предприятия выступает система мотивации персонала. Также HR-специалисты отмечают, что общность интересов сотрудников и компании достигается посредством понимания работниками ее миссии, целей и стратегии, осознания ими необходимости роста экономической эффективности организации и своей роли в этом процессе.

Классификации теорий мотивации

Все отечественные экономисты придерживаются одной и той же классификации теорий мотивации (которые отражают определенный этап производства и применяются на практике с учетом актуализации действительности), а именно — разделяют их на три блока: содержательные; процессуальные теории мотивации; теории среды (А.В. Тебекин) или первоначальные теории (А.П. Егоршин). Классификационный признак — звено механизма мотивации.

Данные концепции максимально тесно связаны с практикой мотивации, их тезисы ложатся в основу мотивационных систем, так как управлять людьми можно, только зная структуру и закономерности формирования их потребностей. Именно поэтому обоснованная критика упомянутых теорий является актуальной. В настоящее время основной считается классификация потребностей американского психолога А. Маслоу. Л.А. Бирман в отношении нее указывает на смену приоритетов в удовлетворении потребностей в условиях экономического кризиса, техноген-

ных катастроф, терроризма². Ученая считает, что на первое место выходят потребности в безопасности, а в контексте информационного общества — духовные (потребности второго уровня) даже преобладают над ними.

Б.М. Генкин также критически относится к известным содержательным концепциям мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.). Им еще в 2000 г. была сформулирована общая теория потребностей. Она включает потребности существования двух уровней (минимального и базисного) и потребности достижения целей жизни (самореализации), и, по оценке автора, учитывает индивидуальные особенности людей, что является ее ключевым преимуществом по сравнению с остальными подходами. Механизм формирования и изменения потребностей ученый объясняет влиянием факторов самореализации. Концепция Б.М. Генкина и содержательные теории мотивации (которые представляются ее частными случаями) дают возможности для практического анализа потребностей персонала организации [8].

Однако все указанные подходы рассматриваются в научной литературе не только с гносеологической точки зрения, но и как научная методическая основа для практических целей — построения систем мотивации для конкретных компаний. При этом Т.Ю. Базаров отмечает, что при высоком разнообразии теорий и практических наработок единая концепция трудовой мотивации отсутствует³.

Мотивационное управление

Рост значимости роли человеческого фактора в процессе производства в постиндустриальную эпоху и, следовательно, его мотивации как функции управления инициирует появление отдельного вида управленческой деятельности — мотивационного управления или мотивационного менеджмента. Однозначного определения этого понятия в научной среде не существует, но цели и задачи данного вида деятельности можно определить довольно четко. Его главная цель заключается в совершенствовании процесса управления человеческими ресурсами на основе обеспечения роста заинтересованности персонала организации в результатах своей деятельности, а также увеличении производительности труда [8].

² Бирман Л.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. М.: Дело; 2018. 346 с.

³ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие. М.: Academia; 2008. 224 с.

Мотивационное управление — это концепция, определяющая построение УЧР на основе приоритетов конкретных мотивов с опорой на мотивы как средство управления. Управление мотивацией может быть структурировано как любой другой процесс. Объектом при этом является мотивация труда персонала, субъектом — организация (как система) в лице руководства и службы управления персоналом. Базу взаимодействия управляемой и управляющей подсистем системы управления мотивацией составляют механизмы мотивации труда, опосредующие переход потребности и интереса сотрудников к заданному трудовому поведению.

Мотивационное управление должно увязать между собой такие категории, как потребность, интерес, мотив, стимул, мотивационный механизм, поведение, мотивационная система, мотивационная структура. Ряд экономистов мотивационный менеджмент рассматривает как наиболее эффективный, направленный на развитие трудовой мотивации путем создания условий, способствующих формированию у сотрудников заинтересованности в конечных результатах труда [9].

Поскольку управление мотивацией персонала, будучи функциональной подсистемой управления персоналом (рис. 1), в условиях непредсказуемости и турбулентности окружающей среды трансформировалось в управление человеческими ресурсами и потребовало стратегического подхода, то и мотивационное управление в эпоху постиндустриального общества может быть рассмотрено релевантно.

Мотивационное управление должно быть ориентировано на формирование стратегии мотивации, интегрированной в общую концепцию УЧР, которая, в свою очередь, определяется общей бизнес-стратегией организации [10].

Система мотивации и развития персонала

Концептуальными положениями системы мотивации и развития персонала являются следующие:

- методологически концепция стратегии УЧР базируется на теориях: ресурсной, человеческого капитала и стейкхолдеров;
- к человеческому фактору следует относиться как к основному источнику конкурентных преимуществ;
- воздействие условий внешней среды на выбор стратегии управления человеческими ресурсами так же значимо, как и влияние внутренних факторов организации;



Рис. 1 / Fig.1. Иерархия стратегий организации / Hierarchy of Organizational Strategies

Источник / Source: составлено автором / Compiled by the author.

- стратегия УЧР вертикально интегрирована с бизнес-стратегией;
- частные стратегии УЧР горизонтально интегрированы;
- существует иерархия стратегий;
- общие стратегии УЧР определяют стиль управления персоналом, в то время как частные/специфические определяют планы по достижению целей в отдельных функциональных областях УЧР;
- возникают новые роли HR-службы (стратегический партнер, создатель человеческого капитала) [11, 12].

Концепция стратегического УЧР исходит из положения, что персонал предприятия представляет собой не просто объект издержек и один из необходимых организационных ресурсов, а основной ресурс, определяющий конкурентные преимущества, и, следовательно, объект инвестиций [13]. Подобная трактовка опирается на теорию человеческого капитала, в соответствии с которой инвестиции в знания, умения, навыки работников являются долгосрочными вложениями. Компания расходует средства на обучение и развитие компетенций своих сотрудников, формирует условия для их обмена опытом, знаниями. Последующая отдача от таких инвестиций может многократно превысить эффективность материальных и финансовых активов.

Стратегическое УЧР как практика принципиально отличается от традиционного УЧР, поскольку направлено на состыковку функций управления персоналом с генеральной стратегией организации и результатами ее деятельности и в наибольшей степени отвечает потребностям построения системы управления мотивации.

вазией и развитием персонала. Взаимосвязь концепции стратегического УЧР с теорией стратегического управления выступает методологической основой для разработки и внедрения системы мотивации и развития персонала для любого предприятия [14].

В ходе реализации ситуационного подхода к формированию стратегии УЧР (ее функциональной части, касающейся мотивации и развития персонала) для определенного предприятия требуется адаптировать ее к конкретным внешним условиям. При этом можно будет говорить о соединении функций УЧР с бизнес-стратегией организации (которая в значительной мере определяется внешней средой). В данном случае полезно проведение SWOT-анализа как хорошо зарекомендовавшего себя инструмента выявления наиболее существенных направлений развития компании в соответствии с воздействующими на нее внешними и внутренними факторами. Учет этих же факторов и уже сформированная бизнес-стратегия должны определять стратегию УЧР (как общую, так и специфические).

Проведенное исследование формирования стратегии управления человеческими ресурсами

В качестве эмпирической базы исследования выступило реально функционирующее предприятие МСП — ООО «Агрохоззайство «Петровское»». Результаты анализа его общехозяйственной деятельности за период с 2020 по 2024 гг. продемонстрировали, что компания стабильно убыточна, нерентабельна, ее себестоимость постоянно снижается. Сельскохозяйственное (с/х) производство само по себе эффективно, но имеют место значительные капиталовложения (в основные фонды), которые пока не полностью окупаются, а убыток покрывается за счет добавочного капитала. Организационно-экономические показатели (текучесть кадров) говорят о неэффективном кадровом менеджменте. Производительность труда в денежном и материальном выражении соответствует средней по области.

Предварительный анализ деятельности предприятия также позволил сделать вывод о проблемном состоянии системы управления персоналом — на протяжении последних пяти лет (2020–2024 гг.) из компании увольнялись сотрудники, проработавшие больше года, то есть благополучно прошедшие адаптацию. По мнению автора настоящего исследования, одной из причин данного явления может служить неудовлетворенность трудом (его оплатой — дей-

ствующей системой вознаграждений, условиями). Высокая текучесть кадров, отсутствие роста (в натуральном выражении) производительности труда (25 ц/га) говорит о малоэффективной системе мотивации персонала.

Для разработки комплексной программы мотивации сотрудников ООО «Агрохоззайство «Петровское»» был проведен SWOT-анализ системы управления персоналом компании (см. таблицу) и определены следующие цели ее стратегии УЧР, базирующиеся на миссии организации и концептуальном подходе руководства к производственной деятельности:

1. Обеспечение наличия необходимых высококлассных и многопрофильных специалистов в любое время и на любом этапе работ с/х цикла.

2. Долгосрочное и обоюдовыгодное сотрудничество персонала и руководства через развитие лояльности и сопричастности сотрудников для экономической и социальной эффективности с/х предприятия.

Следующим этапом стала непосредственно разработка стратегии УЧР, которая включала в себя следующие составные элементы:

1. Постановка целей и задач.

2. Аудит человеческих ресурсов организации по численности, структуре (то есть стратегический анализ среды).

3. Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии УЧР.

4. Создание механизмов реализации стратегии (выбор конгруэнтных практик управления персоналом).

5. Реализация стратегии и оценка.

6. Корректировка стратегии УЧР при условии изменения факторов внутренней и внешней среды организации.

Такая схема формирования стратегии УЧР сохраняет основные методические положения концепции УЧР, а именно — вертикальное (связь со стратегическими целями организации) и горизонтальное (набор кадровых, управленческих практик, дополняющих и поддерживающих друг друга) соответствия.

Процесс создания модели стратегического УЧР представлен на рис. 2.

Он состоит из нескольких этапов, причем одним из важнейших является разработка целевой программы УЧР.

Представленная ниже подобная программа для ООО «Агрохоззайство «Петровское»» может быть использована как методологический базис для формирования аналогичных документов.

Таблица / Table

**SWOT-матрица системы управления персоналом ООО «Агрохоззйство “Петровское”» /
SWOT-matrix of the Personnel Management System at LLC Agrokhozyaistvo “Petrovskoye”**

Возможности / Opportunities	Внешние угрозы / External Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитая сеть образовательных учреждений во Владимирской области. 2. Высокий уровень стратегического управления на местном уровне. 3. Наличие национальных проектов. 4. Благоприятный имидж организации в Юрьев-Польском районе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы развития аграрного сектора экономики – условия труда (так как основной источник финансирования – собственные средства с/х предприятий, ощущается их нехватка на полноценную техническую и технологическую модернизацию). 2. Демографические проблемы (низкая плотность сельского населения). 3. Отсутствие региональной инфраструктуры (транспортной, социальной). 4. Недостаток методических рекомендаций по системному кадровому менеджменту
Сильные стороны / Strengths	Слабые стороны / Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий творческий и трудовой потенциал работников. 2. Компетентность ряда ведущих специалистов (агроном, гл. механик). 3. Система поощрения и премирования работников за результаты труда 4. Наличие четко сформулированной бизнес- стратегии организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая текучесть кадров. 2. Нехватка квалифицированных работников (руководителей, специалистов) как с высшим, так и со средним специальным образованием. 3. Слабое информационное обеспечение. 4. Низкая производительность труда (в натуральных показателях). 5. Низкий уровень кадрового менеджмента (отсутствие стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами по функциям: отсутствие переподготовки и развития персонала и контроля, неспособность улучшать условия производства). 6. Низкая мотивация работников к развитию и расширению профессиональных навыков и компетенций

Источник / Source: составлено автором / Compiled by the author.

**Предлагаемая программа мотивационного
управления персоналом
Цели**

В качестве целей программы были предложены следующие постулаты:

1. Повышение производительности труда через мотивацию сотрудников и формирование организационного поведения, основанного на максимальной отдаче и инициативности.
2. Освоение сотрудниками новых смежных специальностей, необходимых для с/х производства.
3. Повышение квалификации, профессиональный рост по имеющимся специальностям.
4. Создание атмосферы, приветствующей качественный самоотверженный труд.
5. Создание организационных компетенций фермы, основанных на обмене работников опытом, наставничестве, коллективном творчестве.

Содержание программы

1. Совершенствование системы материального стимулирования (Реформирование системы оплаты труда):

1.1. Обеспечение достойного (не ниже рыночного) уровня заработной платы, что является «гигиеническим требованием», необходимым для жизнедеятельности организации.

1.2. Определение структуры заработной платы по элементам (постоянная и переменная части в процентном соотношении) с целью максимальной привязки оплаты труда к результатам конечной деятельности предприятия. Значительная доля переменной части, определяемая результатами деятельности сотрудника и организации в целом, характеризует взаимосвязь размера вознаграждения с выполнением показателей организации и реализацией ею ее стратегических целей. При этом постоянная часть в структуре заработной платы должна превалировать (для обеспечения ее воспроизводственной функции). Условно-постоянная часть заработной платы связана с квалификацией сотрудника, а переменная – с его результативностью.

1.3. Разработка принципа формирования постоянной части заработной платы на основе системы грейдов по методике Хея. По каждому грейду существует определенный диапазон (вилка) должностных окладов. Трудовое вознаграждение сотрудника определяется внутри грейда уровнем его квалификации и эффективностью. Преимущества: зарплата зависит только от требуемых компетенций работника для данной должности; вилка оплаты учитывает его квалификацию; наглядный стимул для развития персонала (какие именно навыки и компетенции нужно освоить, чтобы заработная плата росла).

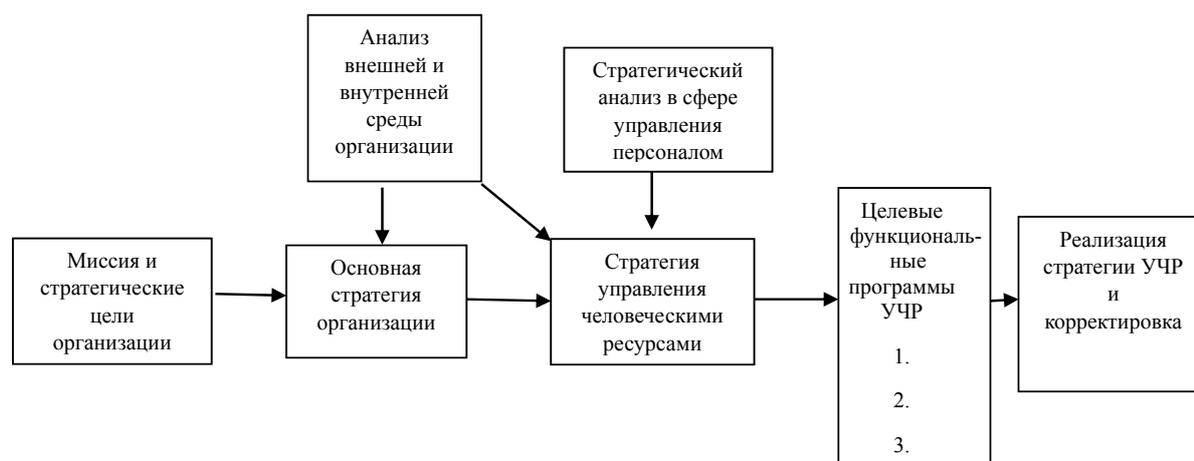


Рис. 2 / Fig. 2. Модель стратегического УЧР / Model of Strategic HRM

Источник / Source: составлено автором / Compiled by the author.

1.4. Систематизация перечня надбавок по видам деятельности и его структуризация по категориям работников.

1.5. Совершенствование переменной части заработной платы посредством упрочения ее связи с результатами труда конкретного сотрудника, команды и всей организации. Персонал должен быть замотивирован на достижение целей бизнес-стратегии. Определение результативности работника через систему KPI (ключевых показателей эффективности) — наиболее совершенный инструмент оценки деятельности персонала, так как он предполагает личную ответственность за достижение целей, закрепление за каждым специалистом конкретных задач, интеграцию личных и корпоративных целей (с возможностью корректировки целей и показателей), а также единый инструментарий для планирования, оценки и развития.

1.6. Разработка критериев премирования за качественные характеристики трудовой деятельности: инициативу, активность, развитие, инновации.

1.7. Формирование и документальное закрепление системы премирования.

2. Совершенствование системы нематериального стимулирования:

2.1. Мотивация через вовлеченность. Развитие вовлеченности персонала. Термин «вовлеченность» все чаще используется вместо таких понятий, как «удовлетворенность работой», «мотивация» и «приверженность». При этом особо подчеркиваются произвольные усилия как форма взаимности, которой сотрудники отвечают хорошему работодателю.

2.2. Использование при формировании системы мотивации и развития персонала следующих факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников:

- Качественные характеристики самой работы (интересная и непростая, разнообразная работа, ответственность, автономность [свобода действий]), масштабность и развитие навыков и способностей, возможности для продвижения.

- Рабочие условия (командно-ориентированная организация труда; совершенствование рабочих процессов, оборудования; удобство и сбалансированность трудовой жизни; гарантия занятости, удовлетворение потребностей в индивидуальном развитии; атмосфера в организации; снижение уровня стресса).

- Качественные отношения между подчиненными и руководителем (поддержка сотрудников руководством, делегирование ответственности, обеспечение автономности, предоставление подчиненным возможности высказывать свое мнение и получить реакцию на него; признание заслуг за внесенный вклад).

- Возможности индивидуального развития и роста (формирование среды, благоприятной для обучения: расширение круга обязанностей; предоставление полномочий, а не постоянный контроль; самоуправляемое обучение, а не инструктирование; карьерный рост).

2.3. Обеспечение взаимосвязанного и взаимодополняющего применения указанных выше практик для разных групп сотрудников для достижения синергетического эффекта по формированию вовлеченности.

3. Развитие корпоративной культуры:

3.1. Формирование организационной культуры как единого социально-экономического пространства внутри организации, где взаимодействие сотрудников осуществляется на основе общих идей,

представлений и ценностей в соответствии с особенностями их трудовой деятельности. Закрепление в организационной культуре уже достигнутых ценностей и традиций.

Цель: создание организационной культуры как эффективного мотиватора в рамках положительного отношения персонала к трудовой деятельности и профессиональному развитию, формирования вовлеченности, ориентированной на реализацию стратегических целей организации.

3.2. Четкое декларирование (в документах) миссии, философии, целей, ценностей, норм поведения, характеристик организационного климата, имиджа организации.

3.3. Создание общего информационного поля, транслирующего и разъясняющего миссию, стратегические цели, ценности организации. Разработка многообразных средств идентификации организационной культуры для сотрудников: информационное обеспечение (вербальное и невербальное), коммуникации (официальные: собрания, летучки и межличностные неформальные). Доведение до сотрудников миссии, целей и стратегии организации. Проведение мероприятий с целью сплочения коллектива, проявление заботы о сотрудниках, организация командной работы.

3.4. Формирование обратной связи, организация мониторинга и диагностики организационной культуры по важнейшим параметрам: требуемое организационное трудовое поведение, социально-психологический микроклимат (опросы, анкетирование, наблюдение) и корректировка программы.

4. Совершенствование системы развития персонала.

Цель: обеспечение индивидуального обучения и развития, продвижение организационного обучения, формирование организационной культуры, ориентированной на индивидуальное и организационное обучение. свободный обмен знаниями между сотрудниками.

4.1. Индивидуальное обучение и развитие, предполагающее внутреннее и внешнее обучение. Актуальная цель — взаимозаменяемость сотрудников. Задача совершенствования профессиональных навыков и компетенций как вертикально, так и горизонтально (овладение смежными профессиями) продиктована сезонностью с/х производства и развертыванием деятельности в новой сфере — овцеводстве:

- Организация внутреннего обучения (выявление потребности и организация), базирующаяся на наставничестве (создание «Положения о наставни-

честве»), коучинге, обсуждении и дискуссиях, обмене опытом, работе в командах; обучение на рабочем месте (через наблюдение за деятельностью опытного сотрудника для овладения подобными навыками в своей работе, а также путем создания и развитие профессиональных сообществ [команд]).

- Организация внешнего формального обучения: курсы повышения квалификации, электронное обучение, семинары, выездные областные конференции.

- Оценка эффективности обучения — контроль результатов (тесты, личное мнение обучавшегося).

4.2. Организационное обучение и развитие, способствующее обмену и трансляции знаний между людьми:

- Доведение знаний, полученных из внешних источников, до других (всех заинтересованных) сотрудников.

- Ротация специалистов в смежные подразделения.

- Организация постоянных коммуникаций с целью обмена «интеллектуальными моделями»: «круглых столов», «летучек», совещаний по важным вопросам работы организации с участием специалистов разных подразделений, или специалистов одного профиля, или одной команды.

- Групповое обучение.

- Создание технологических информационных систем обмена знаниями, обеспечение доступа к ним.

5. План реализации стратегии мотивации и развития персонала: перечень мероприятий, ресурсы, ответственные лица, сроки.

6. Контроль за реализацией стратегии мотивации и развития персонала (контрольные показатели: изменение текучести кадров, производительности труда в натуральных единицах для основных категорий работников, а также прибыли [рентабельности]) и корректировка программы: перечень мероприятий, ответственные лица, сроки.

Предлагаемая программа разработана на базе эмпирического применения в организации сельскохозяйственного сектора, однако может стать методологическим базисом для создания аналогичного документа для предприятий иных секторов экономики. С учетом того, что цели и пункты программы не содержат узкоспециализированных отсылок к специфике с/х предприятия, она может быть адаптирована под иную область экономической деятельности.

ВЫВОДЫ

Концепция стратегического УЧР исходит прежде всего из уникальности персонала как ресурса его ценности, исключительности и дефицитности, а также необходимости его адекватного использования. Антология концепции стратегического УЧР крайне важна для оценки ее сегодняшнего прикладного использования.

Система знаний научной области «стратегическое УЧР» коррелирует с положениями мотивационного управления персоналом. Концепция

стратегического УЧР обеспечивает системный подход к управлению сотрудниками и способствует экономической и социальной эффективности деятельности организации, определяемой такими показателями, как рост, производительности труда, прибыль, рентабельность, снижение текучести кадров. Научно-теоретические положения концепции стратегического УЧР являются методическими рекомендациями, обязательными к применению при разработке стратегии мотивации и развития персонала.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Амосу А.Д., Корсакова Т.В. Управление человеческими ресурсами: от тейлоризма к гибкому подходу. *Управление в экономических и социальных системах*. 2024;(1):23–29. (На англ.).
2. Колмогорова Т.В. Инновации в планировании стратегического управления человеческими ресурсами. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024;(3):141–148. (На англ.). DOI: 10.26118/2782–4586.2024.84.24.022
3. Виханский О.С., Каталевский Д.Ю. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации. *Российский журнал менеджмента*. 2022;20(1):5–27. DOI: 10.21638/spbu18.2022.101
4. Гирфанова Е.Ю. Сущность и назначение профессионального развития персонала в системе управления качеством человеческих ресурсов. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024;13(10):115–121. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.13.014
5. Сабьтханова М., Кожаммет С. Управление человеческими ресурсами в постсоветских странах: библиометрический анализ. *Central Asian Economic Review*. 2023;(3):6–18. (На англ.). DOI: 10.52821/2789–4401–2023–3–6–18
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. М.: Инфра-М; 2002. 328 с.
7. Саттибай Г. Эффективность информационной системы управления человеческими ресурсами (HRIS). *Интернаука*. 2023;(19–7):25–27. (На англ.).
8. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). М.: Инфра-М; 2011. 352 с.
9. Пачеко Де Хесус Х.К., Макарова Е.П., Арельяно Мартинес Й.Х. Мотивационные механизмы управления персоналом. *Политика и общество*. 2015;(9):1216–1221. DOI: 10.7256/1812–8696.2015.9.15658
10. Гусева А.В., Колесников А.В. Мотивационная стратегия управления персоналом в системе инновационно-ориентированного управления организацией. Импульс организационных инноваций. Сб. науч. работ 2 межвуз. конкурса студентов, магистрантов и аспирантов. М.: Паблит; 2021:288–301.
11. Трунова С.Н., Кипчук К.Ю., Марчинская Ю.А., Попков И.В. Стратегия управления человеческими ресурсами в организации: ключевые аспекты и принципы. Траектории социально-экономического развития региона в условиях внешнеполитического санкционного давления. Мат. II Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. (Мичуринск, 17 апреля 2024 г.). Курск: Университетская книга; 2024:232–237.
12. Mao Ya. Develop human resource management in the digital economy. In: Education and science in the 21st century. Proc. 8th Int. sci.-pract. conf. (Vitebsk, November 29, 2023). Vitebsk: State Technological University; 2024:77–79.
13. Анюшенкова О.Н. Управления человеческими ресурсами как стратегический метод управления активами предприятия. *Самоуправление*. 2023;(3):99–103.
14. Дамбуева В.Ю. Управление мотивационным профилем государственных служащих. *Государственная служба*. 2020;22(6):19–22. DOI: 10.22394/2070–8378–2020–22–6–19–22

REFERENCES

1. Amosu A.J., Korsakova T.V. Human resource management: From Taylorism to a flexible approach. *Upravlenie v ekonomicheskikh i sotsial'nykh sistemakh = Management in Economic and Social Systems*. 2024;(1):23–29.
2. Kolmogorova T.V. Innovations in strategic human resource management planning. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024;(3):141–148. DOI: 10.26118/2782–4586.2024.84.24.022

3. Vikhansky O.S., Katalevsky D. Yu. The competitive advantage in the age of digitalization. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2022;20(1):5–27. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu18.2022.101
4. Girfanova E. Yu. The essence and purpose of professional development of staff in the system of human resources quality management. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024;13(10):115–121. (In Russ.). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.13.014
5. Sabytkhanova M., Kozhakhmet S. Evaluation of human resource management research in post-Soviet countries: A bibliometric analysis. *Central Asian Economic Review*. 2023;(3):6–18. DOI: 10.52821/2789–4401–2023–3–6–18
6. Armstrong M. Strategic human resource management: A guide to action. London: Kogan Page Publishers; 2000. 252 p. (Russ. ed.: Armstrong M. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami. Moscow: Infra-M; 2002. 328 p.).
7. Sattibay G. Effectiveness of human resource information system (HRIS). *Internauka*. 2023;(19–7):25–27.
8. Genkin B.M. Motivation and organization of effective work (theory and practice) Moscow: Infra-M; 2011. 352 p. (In Russ.).
9. Pacheco De Jesus H.K., Makarova E.P., Arellano Martinez J.H. Motivational mechanisms of personnel management. *Politika i obshchestvo = Politics and Society*. 2015;(9):1216–1221. (In Russ.). DOI: 10.7256/1812–8696.2015.9.15658
10. Guseva A.V., Kolesnikov A.V. Motivational strategy of personnel management in the system of innovation-oriented management of the organization. In: Impetus for organizational innovation. Coll. sci. pap. 2nd Interuniversity competition of students, undergraduates and postgraduates. Moscow: Pablit; 2021:288–301. (In Russ.).
11. Trunova S.N., Kipchuk K. Yu., Marchinskaya Yu.A., Popkov I.V. Human resource management strategy in the organization: Key aspects and principles. In: Trajectories of socio-economic development of the region in the context of foreign policy sanctions pressure. Proc. 2nd All-Russ. (nat.) sci.-pract. conf. (Michurinsk, April 17, 2024). Kursk: Universitetskaya kniga; 2024:232–237. (In Russ.).
12. Mao Ya. Develop human resource management in the digital economy. In: Education and science in the 21st century. Proc. 8th Int. sci.-pract. conf. (Vitebsk, November 29, 2023). Vitebsk: State Technological University; 2024:77–79.
13. Anyushenkova O.N. Human resource management as a strategic method for managing enterprise assets. *Samoupravleniye*. 2023;(3):99–103. (In Russ.).
14. Dambueva V. Yu. Managing personnel motivational profile as a tool for motivating civil servants. *Gosudarstvennaya sluzhba = Public Administration*. 2020;22(6):19–22. (In Russ.). DOI: 10.22394/2070–8378–2020–22–6–19–22

ИНФОРМАЦИЯ О АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Иван Петрович Шишляков — директор по персоналу, ООО «Агрохоззайство “Петровское”», Большепетровское, Владимирская область, Российская Федерация
Ivan P. Shishlakov — HR Director, LLC Agrokhozyaystvo “Petrovskoe”, Bolshepetrovskoe, Vladimir Region, Russian Federation
<https://orcid.org/0009-0004-5447-6888>
 ivanshisha@mail.ru

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
 Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 14.04.2025; после рецензирования 18.06.2025; принята к публикации 06.08.2025.
 Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
 The article was submitted on 14.04.2025; revised on 18.06.2025 and accepted for publication on 06.08.2025.
 The author read and approved the final version of the manuscript.*