УДК 65.015

JEL J53, M12, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2019-2-109-117

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

© О.А. Сазыкина, Д.С. Разумова 2019

*Пензенский государственный университет архитектуры
и строительства, г. Пенза, Россия*

В статье обоснована необходимость использования стратегического подхода к формированию и реализации кадровой политики современных организаций. Приведены результаты апробации разработанной авторами методики оценки стратегической направленности системы управления персоналом на примере ряда организаций. Выявлено отсутствие четкой выраженности ориентации кадровой политики на внешнюю или внутреннюю среду организации, а также недостаточный уровень стратегической направленности в работе с персоналом. Предложен авторский подход к формированию нового типа кадровой политики, адекватного современным условиям внешней среды организации, который можно раскрыть с помощью термина «стратегически ориентированная» кадровая политика.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, кадровая стратегия, факторы внешней среды, стратегический подход.

FORMATION OF STRATEGICALLY-ORIENTED PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION

© O.A. Sazykina, D.S. Razumova 2019

Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia

The article substantiates the need to use a strategic approach to the formation and implementation of personnel policies of modern organizations. The results of testing the methods developed by the authors for assessing the strategic focus of the personnel management system on the example of a number of organizations are presented. The absence of a clear expression of the orientation of the personnel policy to the external or internal environment of the organization, as well as an insufficient level of strategic orientation in work with the staff, has been revealed. An author's approach to the formation of a new type of personnel policy, adequate to the modern conditions of the external environment of the organization, which can be revealed using the term «strategically oriented» personnel policy, is proposed.

Keywords: personnel management, personnel policy, personnel strategy, environmental factors, strategic approach.

Введение

Роль кадровой политики организаций в современных условиях значительно возрастает, особенно когда от персонала все в большей степени зависят результаты ее деятельности. В этой связи именно в кадровой политике необходимо закладывать эффективные элементы, конструктивно определяющие архитектуру и компоненты системы управления персоналом организации. С этих позиций следует согласиться с мнением А.Б. Зеленцова, что «кадровую политику следует рассматривать как некий закон, совокупность норм и правил, которые работодатель устанавливает для себя по отношению к наемному персоналу в области занятости, организации и эффективности труда, вознаграждения за труд, развития человеческих ресурсов и социальных программ» [8].

Подтверждая подходы известных отечественных ученых (С.А. Дятлова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшни) к тому, что «кадровая политика организации представляет собой направление кадровой работы, в состав которой входят принципы, методы, формы, организационный механизм по разработке целей и задач, направленные на обеспечение формирования кадрового потенциала», ряд исследователей делает акцент на том, что кадровая политика «являясь важнейшей составной частью стратегически ориентированной политики организации, определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов» [11, С. 75], должна обеспечивать «создание эффективного, производительного состава, способного быстро принимать решения и реагировать на меняющиеся внешнюю среду, не забывая о стратегии развития организации» [19, С. 491].

В настоящее время цифровая экономика проникает во все сферы деятельности современных организаций и все больше исследователей [3, 4, 6, 15, 16, 18] акцентируют внимание на необходимости цифровизации бизнеса, анализируя факторы, определяющие уровень ее развития, а также ключевые аспекты кадровой политики в условиях цифровой экономики.

Цифровизация российской экономики ставит работодателей и работников перед необходимостью адаптации к новым условиям, которые характеризуются таким факторами, как замена человеческого труда машинным, возрастание роли информации, необходимость саморазвития и обучения работников на протяжении всей жизни. В этих условиях возникает необходимость в четко разработанной кадровой политике, которая должна быть ориентирована на перспективные направления развития кадрового потенциала организации.

Методические основы исследования

Развивая исследования, результаты которых опубликованы в [1, 13], авторами статьи был проведен анализ кадровой политики в 32 организациях различных сфер деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Сферы деятельности исследованных организаций

№ п\п	Сфера деятельности Вашей организации	Количество	
		Организаций	%
1	Строительство	5	15,6
2	Торговля	8	25,0
3	Производство	6	18,8
4	Оказание услуг	13	40,6
	Итого	32	100

Для проведения исследования использована анкета руководителя организации, один из блоков вопросов которой посвящен определению типа кадровой политики и ее ориентации на перспективное развитие организации.

Результаты исследования

В отечественной литературе выделяют две классификации кадровой политики организации в зависимости от:

- во-первых, уровня стратегической направленности кадровой политики (пассивная, реактивная, превентивная и активная);
- во-вторых, степени открытости к внешней среде при формировании кадрового состава (открытая, закрытая).

Для определения типа кадровой политики в зависимости от принципиальной ориентации на собственный или внешний персонал, руководителям организаций было предложено построить профиль кадровой политики (табл. 2).

Средняя оценка открытости (закрытости) кадровой политики исследуемых организаций равна 3,2 балла, что свидетельствует об отсутствии четкой выраженности ориентации кадровой политики на внешнюю или внутреннюю среду организации. С одной стороны, это может свидетельствовать о высоком уровне гибкости и адаптивности к изменяющимся условиям функционирования организаций как вне, так и внутри них. С другой стороны, это косвенно говорит о том, что в исследуемых организациях нет устойчивых целей и принципов, в соответствии с которыми осуществляется работа с персоналом.

Для определения типа кадровой политики исследуемых организаций в зависимости от стратегической направленности респондентам было предложено дать оценку характеристикам текущей кадровой политики их организации, а также определить предпочтительную кадровую политику. Исследование показало, что текущий тип кадровой политики на 32,5% охарактеризован как активная кадровая политика, 30,6% – превентивная кадровая политика, 17,4% – реактивная кадровая политика, 19,5% – пассивная кадровая политика (табл. 3).

Для пассивной кадровой политики присущи следующие основные негативные аспекты: отсутствие внимания руководства к изменениям на рынке труда, нехватка и старение кадров. При реактивной кадровой политике руководство организаций осуществляет только контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом. Таким образом, эти два типа кадровой политики характеризуются отсутствием стратегической направленности при работе с персоналом организаций.

Таблица 2

Профиль кадровой политики современных организаций

Закрытая	Средняя оценка	Открытая
Организация закрыта для потенциальных сотрудников	3,8	Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне
Организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации	3,1	Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства
Руководство организации приветствует ротацию кадров внутри организации	3,6	Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях
Обучение и развитие персонала часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации	3,1	Обучение и развитие персонала часто проводится во внешних центрах, что способствует заимствованию нового опыта
Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы	2,8	Адаптация персонала основана на внедрении новых для организации подходов, предположенных новичками (новыми сотрудниками)
Предпочтение при назначении на высшие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры	2,5	Возможность карьерного роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, с одной стороны, а с другой – вполне вероятно «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров
Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)	3,4	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)

Таблица 3

Оценка текущего и предпочтительного состояния
кадровой политики современных организаций

Характеристика направлений кадровой политики	Оценка	
	Теперь	Предпочтительно
А) пассивная	19,5	15,8
Б) реактивная	17,4	22,4
В) превентивная	30,6	25,9
Г) активная	32,5	35,9
	100	100

При превентивной кадровой политике организации предпочитают в целом строить планы развития кадрового потенциала на более-менее долгий период, при необходимости разрабатывая программы для достижения конкретных кадровых целей.

Реализуя активную кадровую политику, руководство организаций обладает не только прогнозными данными, но и программами, которые позволяют предотвратить дефицит кадров в различных неблагоприятных ситуациях. Активная кадровая политика предусматривает постоянный мониторинг и своевременное реагирование на возникающие проблемы со стороны внешней и внутренней среды.

В настоящий момент назрела необходимость пересмотра подходов к разработке и реализации кадровой политики.

В условиях необходимости обеспечения стабильной перспективы развития организаций в жесткой конкурентной борьбе перед кадровой политикой должны стоять следующие основные задачи:

- повышение значимости планирования потребностей в персонале;
- применение новых методов трудовой мотивации, выстраивание таких отношений, когда персонал готов разделять с руководством его проблемы и риски;
- повышение квалификации персонала и его приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды.

При этом кадровую политику следует рассматривать не как обязательный формальный документ, а как важный элемент системы управления персоналом, от правильности которого зависит не только судьба организации, но и расклад сил в конкурентной среде.

С учетом двух основных видовых признака кадровой политики можно определить наиболее рациональное сочетание преимуществ различных типов кадровой политики и сформировать новый тип кадровой политики организации.

На наш взгляд, наиболее точно терминологическую сущность нового вида кадровой политики, адекватного современным условиям внешней среды современной организации, можно раскрыть с помощью термина

«стратегически ориентированная» кадровая политика. Ее основными характеристиками будет, во-первых, правильное соотношение открытости и закрытости по отношению к внешней среде, и, во-вторых, высокая гибкость и быстрая адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, в том числе в долгосрочной перспективе.

Основными составляющими кадровой политики, в рамках которых должны приниматься кадровые управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности организации, являются (табл. 4):

- набор персонала;
- адаптация персонала;
- развитие персонала;
- продвижение персонала;
- мотивация персонала;
- безопасность условий труда;
- внедрение инновационных технологий.

Придание новой кадровой политике перечисленных в табл. 4 качеств – это и есть основная цель разработки стратегически ориентированной кадровой политики.

Таблица 4

Характеристика содержания стратегически ориентированной
кадровой политики

№ п/п	Основные элементы кадровой политики	Характеристика элементов кадровой политики
1	Наем и отбор персонала	Процесс набора персонала зависит от наличия конкуренции на рынке труда и предполагает его разделение на внешний и внутренний для сбалансированного комплектования кадров на основе гибких программ отбора персонала. Организация одновременно прозрачна как для потенциальных, так и для штатных сотрудников
2	Профессиональная и социальная адаптация персонала	Балансирование вокруг внутренней занятости персонала, поиск новых методов его профессиональной и социальной адаптации
3	Развитие персонала	Развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников, формирование этики с привлечением различных форм как внутреннего, так и внешнего обучения
4	Профессиональная мобильность персонала	Назначение на вышестоящие должности осуществляется в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений сотрудника, формирование кадрового резерва
5	Система мотивации	Балансирование вокруг мотивации персонала к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации
6	Безопасность условий труда	Стремление к созданию наиболее благоприятных условий труда, разработка более содержательных работ на каждом рабочем месте
7	Внедрение инноваций	Активизация инновационных технологий в работе с персоналом

При этом основное внимание следует уделить устранению тех негативных моментов, которые выявлены в результате мониторинга кадровой политики организаций:

- развитие сотрудников со стороны компании производится крайне редко;
- о формировании кадрового резерва и осуществлении его подготовки знают только половина респондентов;
- недостаточно развита корпоративная культура в организации и уровень проведения общих культурных мероприятий.

Обобщая подходы современных ученых [5, 7, 9, 10, 17] и собственные результаты исследований [2, 12, 14] авторами статьи разработан комплекс мероприятий по приведению кадровой политики исследуемых организаций в состояние стратегической ориентации, включающий:

- а) рекомендации по улучшению системы развития персонала:
 - разработка специального плана развития кадрового потенциала организаций;
 - совершенствование системы планирования обучения и повышения квалификации с помощью формирования индивидуальных планов обучения работников и специалистов организаций;
 - применение системы ассесмент-менеджмента;
 - создание системы ротации и продвижения кадров в организации;
 - совершенствование системы мотивации наставников к обучению новичков;
- б) рекомендации по формированию и подготовке резерва кадров как особой формой мотивации:
 - замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска;
 - привлечение к подготовке и участие в работе обучающих семинаров, курсов, тренингов;
 - участие в разработке предложений по улучшению деятельности организации;
 - объективная оценка деловых, личностных качеств и готовности кандидата на дальнейшее продвижение;
 - индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
 - стажировки в должности на своем предприятии;
- в) рекомендации для развития корпоративной культуры организаций:
 - адаптация новичков, обязательное ознакомление с корпоративной культурой и этикой поведения в коллективе;
 - размещение ценностей корпоративной культуры, правил и лозунгов в различных сообщениях, брошюрах, на стендах, страницах внутри-корпоративных СМИ;
 - использование методов вдохновения сотрудников на работу, а

именно: выступления знаменитых людей, тренеров, лучших работников, освещающих цели и достижения коллектива;

– соблюдение традиции (организация торжеств в честь дня рождения организации, федеральных и профессиональных праздников);

– мероприятия по тимбилдингу;

– проведение спортивных мероприятий, экскурсий, турпоездок, совместного досуга вне стен организации;

– видеоролики, посвященные увлечениям сотрудников, проведенных мероприятий и торжеств.

Выводы

В результате исследований выявлено, что кадровая политика является одним из основных механизмов развития конкурентоспособности современных организаций. Для того чтобы организация могла эффективно вести агрессивную политику завоевания рынка, ориентируясь на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли, ей необходима кадровая политика, которая базируется на стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Стратегически ориентированная кадровая политика будет учитывать потребности и уровень подготовленности отдельных сотрудников, подразделений, руководящего состава при выборе программ развития персонала, сформированный кадровый резерв будет способствовать достижению намеченных целей в кратчайшие сроки, а эффективная корпоративная культура сплоченной команды сотрудников организаций позволит не только выжить в современных рыночных условиях, но и достичь устойчивой конкурентоспособности на рынке.

Литература

1. Алимова Д.О. Особенности реализации стратегии кадрового менеджмента на современном предприятии / Д.О. Алимова, О.А. Сазыкина // Журнал исследований по управлению. 2017. Т. 3. № 11. – С. 22-29.
2. Вдовина О.А. Стратегия кадрового менеджмента / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина. – М.: ИНФРА-М, 2018.
3. Гретченко А.А. Прогнозирование потребности цифровой экономики в квалифицированных кадрах / А.А. Гретченко, К.А. Бобровская // Научно-аналитический журнал Наука и практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2017. № 4 (28). – С. 131-138.
4. Демьянова О. Влияние цифровизации на кадровую политику / О. Демьянова, Э. Ахметшина // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 4. – С. 117-122.
5. Ефанова Е.И. Формирование кадрового резерва в соответствии с требованиями кадровой политики организации / Е.И. Ефанова, А.В. Кириллов // Новое поколение. 2017. № 13 (3). – С. 125-129.
6. Жокина Н.А. К вопросу о подготовке кадров для цифровой экономики / Н.А. Жокина, Н.А. Петухов // Друкерровский вестник. 2018. № 5. – С. 178-183.
7. Журавлева А.В. Кадровая политика: понятие, виды, принципы и этапы формирования / А.В. Журавлева, О.Н. Коркешко // Теория и практика современной науки. 2017. № 2 (20). – С. 264-269.
8. Зеленцов А.Б. Формирование и реализации кадровой политики в системе социально-

- экономических отношений организации / Дисс. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук. – М., 2015.
9. Коваленко Т.В. Особенности внедрения инновационных технологий управления персоналом / Т.В. Коваленко, М.Ю. Месяц // Друкерровский вестник. 2016. № 2. – С. 195-204.
 10. Кондаурова И.А. Анализ и систематизация подходов к оценке человеческого капитала работников предприятия / И.А. Кондаурова, А.М. Кузнецова // Друкерровский вестник. 2017. № 3. – С. 86-95.
 11. Мурзаева О.В. Формирование кадровой политикой в сфере закупок / О.В. Мурзаева // Вестник научных конференций. 2017. № 3-1 (19). – С. 74-76.
 12. Рынки труда и образовательных услуг России: реалии и перспективы : монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016.
 13. Сазыкина О.А. Кадровая политика и кадровая стратегия современной компании / О.А. Сазыкина, М.М. Буровкина // Друкерровский вестник. 2018. № 2 (22). – С. 104-110.
 14. Управление изменениями в высшей школе: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018.
 15. Управление изменениями в современных компаниях: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018.
 16. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016.
 17. Ушакова Ю.В. Тенденции кадровой политики: вызовы и современность / Ю.В. Ушакова, Е.В. Карпова // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2017. № 1 (20). – С. 73-75.
 18. Фридман М.Ф. Глобализация стратегического управления: кадровая политика цифровой экономики / М.Ф. Фридман // Профессиональное образование и рынок труда. 2018. № 2. – С. 29–36.
 19. Цабиева З.С. Инновационное управление кадровой политикой организации / З.С. Цабиева. В сборнике: «Инновационное развитие российской экономики»: материалы X Международной научно-практической конференции. 2017. – С. 491-493.

Поступила в редакцию

25.02.2019

Сазыкина Ольга Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, г. Пенза, Россия.

Sazykina Olga – Candidate of Economics (Ph.D.), Assistant Professor at the Department of Management at the Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia.

Разумова Дарья Сергеевна – студентка 4 курса Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, г. Пенза, Россия.

Razumova Darya – student at the Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia.

Россия, 440028, г. Пенза, ул. Титова, 28
28, Titov str., Penza, 440028, Russia
e-mail: soa02041978@bk.ru; e-mail: razumooova@bk.ru