

УДК 65.011.1

DOI: 10.18413/2409-1634-2021-7-4-0-5

Цьомкал М. Д.,
Вахрушев Н. Н.,
Малыгина А. И.

**РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОПРЕДЕЛЕНИИ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Балтийский Государственный Технический Университет «ВОЕНМЕХ»
им. Дмитрия Федоровича Устинова, 190005, ул. 1-ая Красноармейская, 1,
Санкт-Петербург, Россия

e-mail: Marinats000@gmail.com

Аннотация. Система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением условий внутренней и внешней сред организации, для обеспечения необходимых условий формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива. И на данный момент времени благоприятная атмосфера для тех самых изменений, обновлений и корректировок в работе с персоналом. В данной научной работе представлены виды кадровой политики и соответствующие им типологии стратегий организации. Ключевые показатели кадровой политики и требования для её формирования с учетом выбранного стратегического направления в управлении организацией.

На сегодняшний день делопроизводство и всё кадровое направление в управлении организацией подверглись значительным изменениям, в особенности после эпидемиологической ситуации с COVID-19. И не каждое предприятие смогло адаптироваться под давлением постоянно изменчивой обстановки. И в такой ситуации руководству предприятий необходимо не только правильно обеспечить эффективность трудового процесса и внести корректировки в политику кадров, но и иметь представление о будущем своего продукта или услуги – стратегию организации.

Целью работы является выявление взаимосвязи между кадровой политикой организации и выбором стратегического направления движения предприятия.

Ключевые слова: кадровая политика, стратегия компании, планирование, организация, коллектив, управление персоналом.

Информация для цитирования: Цьомкал М. Д., Вахрушев Н. Н., Малыгина А. И. Роль кадровой политики в определении стратегического направления деятельности организации // Научный результат. Экономические исследования. 2021. Т. 7. № 4. С. 40-47. DOI: 10.18413/2409-1634-2021-7-4-0-5

Marina D. Tsyomkal,
Nikita N. Vakhrushev,
Alexandra I. Malygina

**THE ROLE OF PERSONNEL POLICY
IN DETERMINING THE STRATEGIC DIRECTION
OF THE ORGANIZATION**

Dmitry Fedorovich Ustinov Baltic State Technical University "VOENMEH",
1 1st Krasnoarmeyskaya St., Saint Petersburg, 190005, Russia

e-mail: Marinats000@gmail.com

Abstract. The system and methods of personnel work must be periodically updated due to changes in the conditions of the internal and external environments of the organization, to ensure the necessary conditions for the formation and functioning of a capable labor team. And at this point in time, a favorable atmosphere for the very changes, updates and adjustments in working with staff. This scientific work presents the types of personnel policy and the corresponding typologies of the organization's strategies. Key indicators of personnel policy and requirements for its formation taking into account the selected strategic direction in the management of the organization.

To date, the office work and the entire personnel direction in the management of the organization have undergone significant changes, especially after the epidemiological situation with COVID-19. And not every company has been able to adapt under the pressure of a constantly changing environment. And in such a situation, the management of enterprises needs not only to properly ensure the efficiency of the labor process and make adjustments to the personnel policy, but also to have an idea about the future of their product or service – the strategy of the organization.

The purpose of the work is to identify the relationship between the personnel policy of the organization and the choice of the strategic direction of the company's movement.

Key words: personnel policy; company strategy; planning; organization; team; personnel management

Information for citation: Tsyomkal M. D., Vakhrushev N.N., Malygina A. I. "The role of personnel policy in determining the strategic direction of the organization", *Research Result. Economic Research*, 7(4), 40-47, DOI: 10.18413/2409-1634-2021-7-4-0-5

Введение

Политика (дословный перевод с греческого – «много интересов») – это примирение, приведение в согласие, упорядочивание множества зачастую противоречивых интересов членов социальной группы.

Кадровая политика – система принципов и норм, которая в соответствии со стратегией организации выстраивает кадровые мероприятия: привлечение, отбор, аттестация, обучение, развитие, мотивация

и стимулирование, карьерное продвижение, высвобождение.

Целями кадровой политики являются создание благоприятных экономических, социально-психологических условий для формирования высокопроизводительного коллектива, для сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала [Веснин В. Р., 2014]. Кадровая политика влияет также на формирование организационной культуры и на особенности осуществляемых деловых коммуникаций.

Основная часть

Формулирование кадровой политики осуществляется под влиянием факторов внутренней и внешней среды организации. К внешним факторам относятся: политические условия, экономическая конъюнктура, трудовое законодательство, взаимоотношения с отраслевым профсоюзом, динамика и перспективы изменений на рынке труда, миграция рабочей силы. Среди внутренних факторов необходимо отметить: стратегию, структуру, технологии, организационную культуру, конфликты.

Необходимо отметить, что система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением условий внутренней и внешней среды организации для того, чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива. В кадровой работе следует избегать таких действий, как так называемые «перетряски» персонала; локальные, частичные, второстепенные изменения вместо назревших радикальных реформ; применение устаревших методов работы с людьми; замена руководителей без наличия соответствующего кадрового резерва; ослабление роли специалистов; коренное обновление менеджеров среднего звена при сохранении прежних менеджеров на высшем уровне. На кадровую политику оказывает сильное влияние избранная руководством стратегия организации.

Кадровое планирование – процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала в конкретные временные интервалы. Кадровое планирование должно учитывать изменения факторов внешней среды организации: демографическую ситуацию, уровень и качество образования, технологическое развитие, степень конкуренции, государственное регулирование экономики и т.п. [Столярчук Е.А., 2015].

Кадровое планирование включает в себя следующие этапы:

1. Анализ действующего персонала.
2. Оценка ожидаемых изменений в предложении кадров на рынке труда в планируемый период времени.

3. Прогноз спроса на кадры в планируемый период.

4. Принятие мер для обеспечения предприятия востребованными кадрами в необходимый период времени (содействие совпадению спроса и предложения).

Классификация кадровой политики осуществляется по следующим критериям:

- 1) степени включенности управленческого аппарата в принятие кадровых решений;

- 2) направленности и степени открытости кадровой политики.

Первым критерием классификации кадровой политики является:

➤ *Степень включенности управленческого аппарата в принятие кадровых решений.* Этот критерий характеризует уровень осознанности принципов и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий.

По такому критерию выделяют четыре типа кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Руководство организации не имеет сформированной программы действий в отношении персонала. Вся кадровая работа сводится к ликвидации последствий возникающих негативных эпизодов. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую не пытаясь выяснить их причины и возможные последствия. Для такого руководства характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки эффективности труда, диагностики состояния кадров в целом.

Реактивная кадровая политика. Руководство организации отслеживает лишь негативные симптомы в работе с персона-

лом: низкое качество труда, отсутствие мотивации к труду, отсутствие квалифицированных трудовых ресурсов, возникновение конфликтных ситуаций. Предпринимаются меры для локализации кризисных явлений и выявлению причин их возникновения. Кадровые службы таких организаций располагают средствами диагностики текущей ситуации и мерами экстренной помощи. Хотя в программах организационного развития кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, однако основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. Кадровая служба располагает не только средствами быстрого реагирования, как в реактивной, но и способна прогнозировать кадровую ситуацию на *среднесрочный* период. В разрабатываемых программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности (качественной и количественной) в кадрах, поставлены основные задачи развития персонала.

Активная кадровая политика. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию. Кадровая служба проводит *постоянный* мониторинг кадровой ситуации, она способна разрабатывать антикризисные кадровые программы и корректировать исполнение этих программ в соответствии с изменениями условий внешней и внутренней сред организации.

Указанные выше виды кадровой политики соответствуют типологии стратегий организации, разработанной Р. Майлзом (Raymond Miles) и Ч.Сноу (Charles Snow) [Дафт Р., 2016]. Здесь также выделяют четыре вида стратегии:

- поиск;
- анализ;
- защита доли рынка;
- реагирование.

Организация, принявшая *стратегию поиска* (prospector), готова к инновациям, риску, ищет новые возможности и стре-

мится к росту. Стратегия поиска уместна в динамично развивающейся окружающей среде, где творчество важнее производительности. Такой стратегии соответствует *активная* кадровая политика.

Организация, применяющая *стратегию анализа* (analyzer), старается поддерживать стабильный бизнес, осуществляя инновации по периферии. Некоторые продукты могут быть нацелены на стабильную внешнюю среду, в которой задача экономической эффективности включает в себя удержание существующих потребителей. Другие могут предлагаться новой, более динамичной внешней среде, допускающей возможность роста. Стратегия анализа основана на попытках соблюдения баланса между поддержанием экономической эффективности уже выпускаемых товаров и разработкой новых. Данной стратегии соответствует *превентивная* кадровая политика.

Деятельность организации, ориентированной на *стратегию защиты доли рынка* (defender strategy), не связана с риском и поиском новых возможностей, а нацелена на стабильность, сохранение уже существующей потребительской аудитории или даже на сокращение расходов. Обеспечение экономической эффективности и контроль за производством качественных товаров для неизменных потребителей – сверхзадача такого предприятия. Стратегия защиты доли рынка может быть успешной в ситуации спада или в стабильном окружении. Ей соответствует *реактивная* кадровая политика.

Стратегия реагирования (reactor) есть своего рода карикатура на стратегию. Организации реагируют на угрозы внешней среды, не прогнозируя их. Такие организации предпринимают лишь те действия, которые отвечают насущным потребностям. Менеджеры не разрабатывают долгосрочного плана и не предлагают подчиненным четко сформулированной миссии и цели. Они работают в режиме экстренного реагирования на возникающие негативные ситуации, не способны выяс-

нить их причины и последствия и тем более спрогнозировать будущую конъюнктуру. Такой «стратегии» соответствует *пассивная* кадровая политика.

В таблице приводится сопоставление видов кадровой политики и видов стратегии согласно классификации Майлза и Сноу:

Таблица

Взаимосвязь видов кадровой политики и видов стратегии

Table

Interrelation of types of personnel policy and types of strategy

Вид стратегии организации	Вид кадровой политики
Поиск	Активная
Анализ	Превентивная
Защита доли рынка	Реактивная
Реагирование	Пассивная

Наиболее предпочтительной является *активная* кадровая политика, соответствующая *стратегии поиска*, которую эффективно применять в динамично развивающейся окружающей среде, где творчество важнее производительности.

Если организация не готова рисковать, стремится поддерживать стабильный бизнес, осуществляя инновации лишь по периферии, то осуществляемая ею *стратегия анализа* основана на попытках соблюдения баланса между поддержанием экономической эффективности уже выпускаемых товаров и разработкой новых. Данной стратегии соответствует *превентивная* кадровая политика.

Таким образом, из четырех видов кадровой политики, классифицируемых по критерию *степени включенности управленческого аппарата в принятие кадровых решений* эффективными, будут только две: активная и превентивная. Остальные две свидетельствуют о низком или вообще нулевом качестве управленческих решений.

Вторым критерием классификации кадровой политики является:

➤ *Степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава*, т. е. принципиальная ориентация на собственный кадровый резерв или на внешние трудовые ресурсы, привлекаемые с рынка труда.

По такому критерию выделяют два типа кадровой политики:

– открытая;

– закрытая.

Открытая кадровая политика. Организация достаточно прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне. То есть с рынка труда принимаются работники не только на низкие уровни иерархии, но и на средние и на высший уровни. Организация может принимать на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией. Такой тип кадровой политики используется организациями, ведущими экспансионистскую политику завоевания рынка, ориентированными на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. Среди методов открытой кадровой политики следует назвать: непосредственную целенаправленную вербовку – налаживание контактов с теми, кто представляет интерес в качестве потенциальных кадров (личные связи работников, учебные заведения, предприятия-конкуренты, государственные центры занятости, кадровые агентства); организацию презентаций, мастер-классов, участие в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и проч.

Закрытая кадровая политика. Организация набирает персонал с рынка труда только на низший уровень иерархии, а замещение вышестоящих должностей происходит из числа сотрудников, входящих в кадровый резерв. Этот тип кадровой политики направлен на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование

привязанности и отождествления себя с компанией (например, опыт японских предприятий).

Ключевую взаимосвязь между кадровой политикой и стратегией организации иллюстрирует пример с ООО «ИГЛКАМ».

ООО «ИГЛКАМ» – узкопрофильная фирма в рыболовной отрасли.

Организация имеет высокий уровень надёжности своей деятельности, за счёт качественных материалов и высококвалифицированных специалистов.

Эта компания была создана более 10 лет назад и работает по настоящее время, что говорит о стабильности деятельности и предполагает поднадзорность государственных органов.

Благодаря широкому ассортименту и возможности монополизации своей деятельности в некоторых аспектах, фирма заработала себе «хорошую» репутацию на рынке.

Так как предприятие достаточно узконаправленное, специалисты подбираются, обучаются, адаптируются иначе, чем в других отраслях.

При анализе предприятия выявлено, что данная организация склонна к превентивной кадровой политике. Такая кадровая политика является одной из наиболее эффективной для компании с небольшим числом работников. Здесь она вполне сможет раскрыть потенциал предприятия в дальнейшем.

Возвращаясь к классификации Р. Майлза и Ч. Сноу, следует отметить, что для данного предприятия будет характерна стратегия анализа. Выбранная стратегия поможет компании соблюдать баланс между поддержанием экономической эффективности уже выпускаемых товаров и разработкой новых, что обеспечивает стабильность деятельности организации на рынке.

Заключение

Таким образом, источники привлечения кадров могут быть внутренними и внешними. Внешние предоставляют ши-

рокий выбор кандидатур с необходимым уровнем подготовки, позволяют быстро закрыть вакансии. Их использование целесообразно, если при стратегической перестройке деятельности в организации нет подходящих специалистов в нужном количестве. Стратегия ориентации на внутренние источники оправдана тогда, когда нужно сохранить основной состав, предоставить работникам перспективы карьерного роста, повысить удовлетворенность трудом, снизить текучесть кадров, сформировать благоприятный моральный климат. Внутреннее привлечение кадров наиболее предпочтительно [Веснин В. Р., 2014].

Выбор между закрытой и открытой кадровой политикой будет зависеть в первую очередь от модели менеджмента, избираемой руководством предприятия: американская модель – исключительно ориентирована на открытую кадровую политику, что ярко иллюстрируется поговоркой «из грязи – в князи»; японской модели присуща закрытая кадровая политика, нацеленность на пожизненный найм работников корпорации, их постепенное движение и постоянное движение по горизонтали (ротация кадров) и медленное неторопливое восхождение по вертикали. Вероятно, степень мастерства выше будет в последнем случае, однако, во внешней среде («за бортом» могут оказаться «звезды»), необходимые для динамичного развития предприятия. В каждом конкретном случае руководитель выбирает сам, здесь не может быть готовых рецептов успеха, в отличие от предыдущих видов классификации.

Список литературы

1. Ваганова О.В., 2011. Механизм интенсификации инновационного производства. Вестник Белгородского технологического университета им. В.Г. Шухова, 2011 (4): 92-95.
2. Веснин В. Р., 2014. Стратегическое управление: учебник. М.: Проспект, 2014: 328.
3. Веснин В. Р., 2014. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2014. 688 с.

4. Дафт Р., 2016. Теория организации / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016: 736.

5. Повышение качества образовательных услуг на основе внедрения технологий бережливого производства в НИУ «БелГУ» / О.В. Ваганова, А.С. Кумаргей // Научный результат. Экономические исследования. 2019. Т.5(1): 3-10.

6. Стратегия кадровой политики в эпоху цифровой экономики: научная монография / И. Л. Авдеева, О. А. Базарнова, Е. А. Боброва и др.; под общ. редакцией Н. А. Лытневой. – Орел: Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2019. – 273 с.

7. Стратегия и конструирование организации / С.А. Люфт // Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2008. №3: 54-58.

8. Столярчук Е.А., 2015. Современные технологии управления персоналом в организации: учебное пособие. СПб. 2015:108.

9. Тезисы докладов IV Общероссийской молодёжной научно-технической конференции «Старт 2018». СПб., 2018. – 82 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1638640407&tld=ru&lang=ru&name=START_tezisy2018.pdf&text=Тезисы%20докладов%20IV%20Общероссийской%20молодёжной%2.

References

1. Abstracts of the IV All-Russian Youth Scientific and Technical Conference "Start 2018" St. Petersburg, 2018 – 82 p. [Electronic resource] Access mode: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1638640407&tld=ru&lang=ru&name=START_tezisy2018.pdf&text=Theses%20doclades%20IV%20All-Russian%20molodezhnaya%2.

2. Vesnin V. R., (2014). Strategic management: a textbook. M.: Prospect, 2014: 328. (in Russian).

3. Vesnin V. R., (2014). Human resource management. Theory and practice: textbook. Moscow: Prospect, 2014. 688 p. (in Russian).

4. Daft R., (2016). Theory of organization / Transl. from English M.: UNITY-DANA, 2016: 736 p. (in Russian).

5. Strategy and organization design / S.A. Luft // Bulletin of Omsk University. Economics series. 2008. №3: 54-58. (in Russian).

6. Stolyarchuk E.A., (2015). Modern technologies of personnel management in the organi-

zation: a textbook. St. Petersburg, 2015:108. (in Russian).

7. Improving the quality of educational services based on the introduction of lean manufacturing technologies in the National Research University "BelSU" /O.V. Vaganova, A.S. Kumargey // Scientific result. Economic research. 2019. Т.5(1): 3-10. (in Russian).

8. The strategy of personnel policy in the era of the digital economy: a scientific monograph / I. L. Avdeeva, O. A. Bazarnova, E. A. Bobrova, etc.; under the total. edited by N. A. Lytneva. – Orel: Central Russian Institute of Management – branch of RANEPА, 2019. – 273 p. (in Russian).

9. Vaganova O.V., (2011). The mechanism of intensification of innovative production. Bulletin of Shukhov Belgorod Technological University, 2011 (4): 92-95. (in Russian).

Информация о конфликте интересов:

авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Цьомкал Марина Даниловна – магистрант кафедры менеджмента организации, Балтийского Государственного Технического Университета «ВОЕНМЕХ» им. Дмитрия Федоровича Устинова, специалист отдела кадров ООО «ИГЛКам-1», (Санкт-Петербург, Россия).

Marina D. Tsyomkal, Master's Degree Student of the Department of Organization Management, Dmitry Fedorovich Ustinov Baltic State Technical University "VOENMEH", Specialist of the Personnel Department of LLC "Iglkam-1", (St. Petersburg, Russia).

Вахрушев Никита Николаевич – ассистент кафедры экономики, организации и управления производством, делопроизводитель отдела социального развития и взаимодействия с общественностью Балтийского Государственного Технического Университета «ВОЕНМЕХ» им. Дмитрия Федоровича Устинова, специалист отдела кадров ООО «ИГЛКам-1», (Санкт-Петербург, Россия).

Nikita N. Vakhrushev, Assistance Lecturer of the Department of Economics, Organization and Production Management, Clerk of the Department of Social Development and Public Relations, Dmitry Fedorovich Ustinov Baltic State

Technical University "VOENMEH", Specialist of the Personnel Department of LLC "Iglkam-1", (St. Petersburg, Russia).

Малыгина Александра Ивановна – начальник отдела социального развития и взаимодействия с общественностью Балтийского Государственного Технического Университета

«ВОЕНМЕХ» им. Дмитрия Федоровича Устинова, (Санкт-Петербург, Россия).

Alexandra I. Malygina, Head of the Department of Social Development and Public Relations, Dmitry Fedorovich Ustinov Baltic State Technical University "VOENMEH", (St. Petersburg, Russia).