

МРНТИ 06.77.59

УДК 65.011.12

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2020-1-4-102-106>

**А.Т. СИСЕНОВА,<sup>1</sup>**  
к.э.н., профессор.  
Университет «Туран»<sup>1</sup>

## **СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Аннотация**

В настоящее время актуальными являются проблемы систематического развития и совершенствования системы управления персоналом компании, основанной на ее стратегической и инновационной направленности в условиях неопределенности. В современных условиях крайне важен продуманный подход к управлению персоналом, необходима реализация уравновешенной кадровой стратегии. Грамотно выстроенная стратегия управления персоналом позволит топ-менеджменту сформировать коллектив, отвечающий реалиям современного бизнеса. Разработка кадровой стратегии – обязательное условие для успешной реализации планов развития организации, особенно если руководство намерено провести ряд организационных или технологических реформ. Из-за пандемии в 2021 г. такие реформы, кажется, будут не редкостью. Стратегия должна учитывать все направления работы с персоналом. Необходима концентрация кадровой стратегии на реализацию стратегических задач развития бизнеса компании. Данный факт вызывает необходимость в более эффективной увязке планирования потребностей в рабочей силе с планированием показателей бизнеса. Непосредственная связь HR-стратегии с генеральной стратегией компании обуславливает вероятность ее эффективной реализации. Данное единство обеспечивает условие для внедрения стратегий, направленных на рост квалифицированных кадров. При разработке методологических основ исследования автором были изучены публикации известных ученых. В статье приводятся результаты анализа концептуальных подходов различных ученых к исследованию кадровой стратегии компании.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая стратегия, стратегический менеджмент, рынок труда, бизнес, планирование, квалификация кадров, рыночная экономика.

Условия существования и дальнейшего совершенствования любой компании неразрывно связаны с постоянным стремлением сохранить и закрепить свои стратегические и приоритетные позиции на рынке.

В условиях глобализационных процессов, включающих в себя ужесточение мировой конкуренции за ресурсы, инвестиции, потребителя, компания должна действовать в соответствии с современными тенденциями рыночной экономики.

В борьбе за ограниченные ресурсы компании вынуждены обеспечивать рациональность, эффективность и своевременность управленческих действий на основе высокого уровня инновационности, технологичности и автоматизации бизнес-процессов.

Несомненно, что данные тенденции требуют немедленных изменений в содержании труда, методах управления персоналом.

В настоящее время актуальными являются проблемы систематического развития и совершенствования системы управления персоналом компании, основанной на ее стратегической и инновационной направленности в условиях неопределенности.

В современных условиях крайне важен продуманный подход к управлению персоналом, а также необходима реализация уравновешенной кадровой стратегии. Разработка кадровой стратегии формируется на основе генеральной стратегии компании и, несомненно, является одним из импульсов к ее достижению.

Обязательным условием для разработки и реализации эффективной кадровой стратегии должно стать применение прогрессивных методов стратегического менеджмента. Необходимо использовать все возможности и преимущества передовых технологий управления персоналом. Кадровая стратегия является своего рода индикатором реализуемости общей стратегии компании. Данная стратегия позволяет своевременно провести корректировки в системе управления персоналом.

Создание эффективной системы управления персоналом, основанной на стратегическом подходе, позволяет компании заявить о своей уникальности, обозначить высокий и приоритетный статус сотрудников в ее деятельности. Реализуемая кадровая стратегия должна стать для компании одним из основных конкурентных преимуществ, основанном на эффективном управлении персоналом.

Однако нельзя опровергать тот факт, что, несмотря на присутствие элементов системы управления персоналом на каждом этапе ее развития в той или иной форме, в ней не всегда существует система в целостном виде.

На данный момент существует множество мнений в вопросах изучения стратегии управления персоналом.

Тем не менее возможно выделить общие точки соприкосновения [1]:

1) стратегический характер системы управления персоналом носит долгосрочный характер (нацеленность на разработку и изменение психологических установок сотрудников, выстраивание эффективной системы мотивации, выстраивание структуры персонала и т.д.);

2) стратегии управления персоналом выводятся из большого количества факторов и тесно взаимосвязаны со стратегией компании в целом.

Вместе с тем объектами стратегического управления могут быть также структура персонала, условия труда и т.д.

Такие авторы, как Т.Ю. Базаров [2] и А. Бедненко [3], определяют кадровую стратегию как набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом.

По мнению же ряда других авторов, кадровая стратегия является определенным направлением действий для достижения системой управления персоналом поставленных целей [4, 5].

На наш взгляд, стратегия управления персоналом является подсистемой стратегии компании, представленной в виде долгосрочной программы необходимых мер по реализации концепции использования и развития потенциала персонала компании для обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Считаем, что в современных реалиях стратегия управления персоналом должна стать не просто отдельно взятой частью концепции развития компании, а органически переплетаться с ней.

Эффективная стратегия управления персоналом должна ориентироваться и учитывать такие стратегические цели компании, как ее долгосрочное развитие, сохранение рыночной независимости, получение прибыли, сохранение финансового равновесия, постоянный рост и др.

Рассмотрим направления стратегии управления персоналом, среди которых исследователь Бугаков В.М. выделяет следующие [6] (рисунок 1).

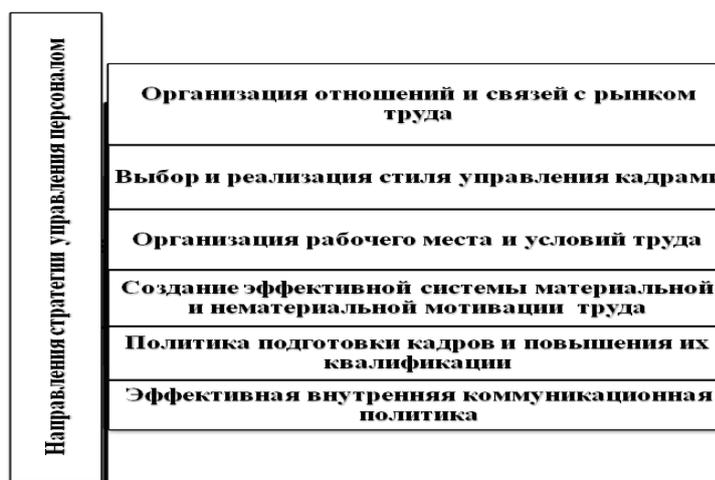


Рисунок 1 – Направления стратегии управления персоналом

Примечание – Источник [6].

Грамотно выстроенная стратегия управления персоналом позволит топ-менеджменту сформировать коллектив, отвечающий реалиям современного бизнеса.

Специалисты в области кадрового менеджмента акцентируют внимание на четкой взаимозависимости стратегических решений по управлению компанией и системой управления персоналом.

Выстраивание стратегии небольшой компании основывается на наличии ресурсов, компетенции персонала, его идеях, амбициях.

Для более крупных компаний данное положение также адаптируемо, однако практика функционирования значительного количества преуспевающих фирм показывает, что горизонт стратегического планирования не должен превышать трех лет.

Для более долгосрочного горизонта планирования наблюдается обратная зависимость. Стратегические амбиции и перспективные цели топ-менеджмента компании на 5–10 лет определяют перспективу работы с персоналом.

Стратегический характер работы с персоналом позволит в промежутке до 3-х лет подготовить сотрудников, способных к реализации глобальных целей развития самой компании.

Определив, что объектом воздействия в управлении персоналом являются человеческие ресурсы, стратегию управления можно представить в виде множества отдельных выборов.

Некоторые из них представлены на рисунке 2. Считаем, что стратегические установки определяют тактические шаги.

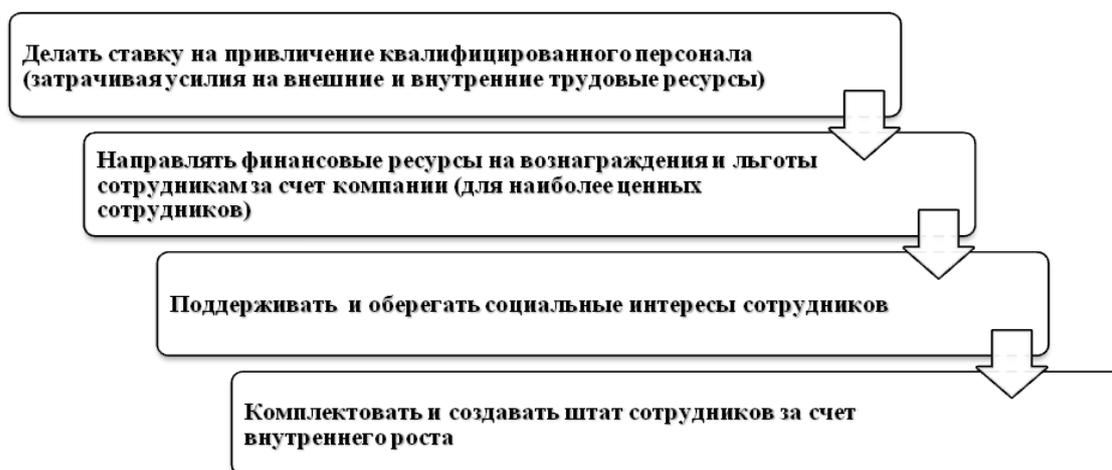


Рисунок 2 – Выборы в рамках стратегии управления персоналом

Примечание – Составлено автором.

Характеризуя стратегию управления персоналом, важно отметить следующее – долгосрочная стратегия компании определяет стратегию управления персоналом.

Принимаемые в рамках персонал-стратегии тактические решения должны рассматриваться лишь как элемент общей стратегии. От особенностей стратегии управления зависит цепочка кадровых решений тактического плана.

Таким образом, считаем, что выбор и реализация стратегии управления персоналом определяется и обуславливается необходимыми условиями функционирования компаний.

Стратегия управления персоналом является системой необходимых альтернатив, основывающейся на текущих ресурсах компании и перспективах ее развития.

Российский исследователь Дейнека А.В. в своем труде «Стратегия управления персоналом организации» сформировал характерные черты HR-стратегии:

- 1) долговременность;
- 2) одно из приоритетных направлений генеральной стратегии организации [7].

Предпочтение определенного вида стратегии управления персоналом реализуется в зависимости от целей компании в сфере кадрового менеджмента в определенный промежуток времени.

Самые известные варианты классификации источников выбора кадровых стратегий представлены на рисунке 3.

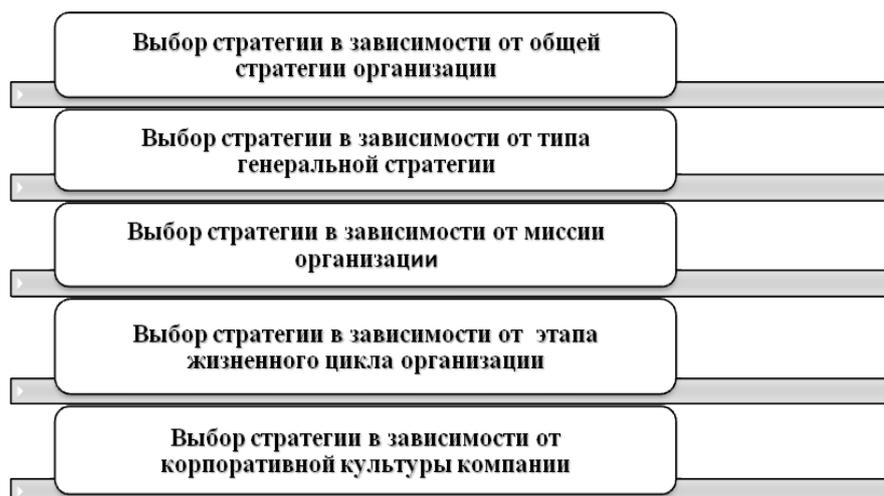


Рисунок 3 – Классификации кадровых стратегий

Примечание – Источник [7].

Приоритетом создания эффективной кадровой стратегии компании должно стать обеспечение качества ее кадрового потенциала. Данный процесс должен быть на уровне, обеспечивающим достижения стратегических целей компании.

Считаем, что тесная взаимосвязь кадровой стратегии с генеральной стратегией развития бизнеса компании повышает возможность ее успешной реализации и обеспечивает предпосылки для будущего внедрения более сложных стратегий, сфокусированных на приобретение, рост и сохранение квалифицированных кадров.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 178 с.
- 2 Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика. – М.: Юрайт, 2017. – 381 с.
- 3 Бедненко А. Относитесь к подчинённым как к талантливым и эффективным – и они станут такими! // Практика торговли. Торговое оборудование. – 2017. – Апрель. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.retailmagazine.ru/article.php?numn=10925> (дата обращения: 01.11.2020).
- 4 Корчагина А.С., Клочкова М.С. Управление персоналом. – М.: Научная книга, 2017. – 280 с.
- 5 Гусарова М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 6 (18). С. 65–79.
- 6 Бугаков В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров / под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 157 с.
- 7 Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации: учеб. пособие. – Краснодар: КИМ-ПиМ, 2016. – 266 с.

#### SPISOK LITERATURY

- 1 Egorshin A.P. Motivatsiya trudovoi deyatel'nosti: ucheb. posobie dlya vuzov. – M.: INFRA-M, 2015. – 178 s.
- 2 Bazarov T.Yu. Psikhologiya upravleniya personalom: teoriya i praktika. – M.: Yurait, 2017. – 381 s.
- 3 Bednenko A. Otnosites' k podchinennym kak k talantlivym i effektivnym – i oni stanut takimi! // Praktika torgovli. Torgovoe oborudovanie. – 2017. – Aprel'. [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.retailmagazine.ru/article.php?numn=10925> (data obrashcheniya: 01.11.2020).
- 4 Korchagina A.S., Klochkova M.S. Upravlenie personalom. – M.: Nauchnaya kniga, 2017. – 280 s.

5 Gusarova M.S. Terminologicheskii khaos: kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom // Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 2017. – № 6 (18). S. 65–79.

6 Bugakov V.M. Upravlenie personalom: ucheb. posobie / V.P. Bychkov, V.M. Bugakov, V.N. Goncharov / pod red. V.P. Bychkova. – M.: NITs INFRA-M, 2013. – 157 s.

7 Deineka A.V. Strategiya upravleniya personalom organizatsii: ucheb. posobie. – Krasnodar: KIMPiM, 2016. – 266 s.

**А.Т. СИСЕНОВА,<sup>1</sup>**  
э.ғ.к., профессор,  
«Тұран» университеті<sup>1</sup>

## **ҚАЗІРГІ ҰЙЫМ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРІНІҢ СТРАТЕГИЯСЫНЫҢ МАҢЫЗЫ**

### **Андатпа**

Қазіргі кезде белгісіздік жағдайында компанияның стратегиялық және инновациялық бағытына негізделген персоналды басқару жүйесін жүйелі түрде дамыту және жетілдіру мәселелері өзекті болып табылады. Қазіргі жағдайда персоналды басқаруға деген ойластырылған көзқарас өте маңызды, теңдестірілген кадрлық стратегияны жүзеге асыру қажет. Жақсы құрылған персоналды басқару стратегиясы топ-менеджментке заманауи бизнестің шындықтарына сәйкес келетін команда құруға мүмкіндік береді. Кадрлық стратегияны әзірлеу ұйымның даму жоспарларын сәтті жүзеге асырудың алғышарты болып табылады, әсіресе, егер басымық бірқатар ұйымдастырушылық немесе технологиялық реформалар жүргізуге ниет білдірсе. 2021 ж. пандемияға байланысты олар сирек емес сияқты. Стратегия қызметкерлермен жұмыс істеудің барлық салаларын ескеруі қажет. Ұйымның бизнесін дамытудың кадрлық стратегиясын жүзеге асыруға бағытталуы керек. Бұл факт еңбекке қажеттілікті жоспарлауды іскерлік қызметті жоспарлаумен тиімді байланыстыру қажеттілігін туғызады. HR-стратегияның компанияның бизнесті дамытудың жалпы стратегиясымен тығыз байланысы оны сәтті жүзеге асыру мүмкіндігін арттырады. Бұл бірлік білікті кадрлардың өсіруге бағытталған стратегияларды енгізу үшін жағдайды қамтамасыз етеді. Зерттеудің әдіснамалық негіздерін жасау кезінде автор белгілі ғалымдардың жарияланымдарын зерттеді. Мақалада әр түрлі ғалымдардың компанияның кадрлық стратегиясын зерттеуге арналған тұжырымдамалық тәсілдерін талдау нәтижелері келтірілген.

Тірек сөздер: персоналды басқару, кадрлық стратегия, стратегиялық басқару, еңбек нарығы, бизнес, жоспарлау, кадрлардың біліктілігі, нарықтық экономика.

**A.T. SISSENOVA,<sup>1</sup>**  
c.e.s., professor.  
Turan University<sup>1</sup>

## **THE ESSENCE OF THE STAFF STRATEGY OF A MODERN ORGANIZATION**

### **Abstract**

At present, the problems of systematic development and improvement of the company's personnel management system based on its strategic and innovative focus in conditions of uncertainty are urgent. In modern conditions, a thoughtful approach to personnel management is extremely important; it is necessary to implement a balanced personnel strategy. A well-built HR management strategy will allow top management to form a team that meets the realities of modern business. The development of a personnel strategy is a prerequisite for the successful implementation of development plans for an organization, especially if management intends to carry out a series of organizational or technological reforms. Due to the pandemic in 2021, these seem to be not uncommon. The strategy should take into account all areas of work with personnel – from recruiting to dismissal – and be clearly focused on the implementation of the strategic objectives of the organization's business development. This fact raises the need for a more effective linkage of planning for labor requirements with planning of business performance. The direct connection of the HR strategy with the general strategy of the company determines the probability of its effective implementation. This unity provides a condition for the implementation of strategies aimed at the growth of qualified personnel. When developing the methodological foundations of the research, the author studied the publications of famous scientists. The article presents the results of the analysis of conceptual approaches of various scientists to the study of the company's HR strategy.

Key word: HR management, HR strategy, strategic management, labor market, business, planning, personnel qualification, market economy.