

Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-hr-menedzhmenta-v-strategicheskom-upravlenii-kompaniey>. – Дата доступа: 12.03.2020.

2. HR-тренды 2018: десять инноваций, которые в корне изменяют отношения на рынке труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hh.ru/article/505209>. – Дата доступа: 12.03.2020.

3. Гурова, Т. И. Инновационные технологии в управлении персоналом [Электронный ресурс] / Т. И. Гурова // Вестн. Рос. междунар. акад. туризма. – 2017. – № 1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-upravlenii-personalom>. – Дата доступа: 13.03.2020.

4. Десятка прорывных HR-технологий 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clobbi.com/ru/blog/hr-recruitment-2018/>. – Дата доступа: 13.03.2020.

УДК 005.95/.96

Е. П. Пархимчик

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, epp10@tut.by

КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ КАК ЧАСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ

Представлены авторское видение и определения кадровой политики и ее составной части – кадровой стратегии, поэтапный порядок разработки кадровых стратегий. Раскрываются условия успешной разработки стратегий и приводится пример разработки стратегии омоложения руководящих кадров организации.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровые стратегии, персонал, резерв руководящих кадров, кадровая служба

E. Parhimchik

School of Business of BSU, Minsk, Belarus, epp10@tut.by

HUMAN RESOURCES STRATEGIES AS PART OF HUMAN RESOURCES POLICY OF THE ORGANIZATION: ORDER OF DEVELOPMENT

The article gives the author's vision and definitions of personnel policy and its component – personnel strategy. The author presents a phased procedure for the development of personnel strategies, reveals the conditions for successful development of strategies and gives an example of developing a strategy for rejuvenating the organization's leading personnel.

Keywords: personnel policy, personnel strategies, personnel, reserve of leading personnel, personnel service

Важным направлением обеспечения инновационного развития организаций, предприятий является формирование эффективной и результативной кадровой политики. Опосредованно кадровая политика может превратиться в инструмент своевременных кадровых ответов на вызовы времени, влекущих изменения организаций. Формирование адекватной кад-

ровой политики является ключевой задачей топ-менеджмента. Под научным руководством автора во время работы в НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь было проведено исследование руководителей и специалистов отечественных кадровых служб. Результаты показали, что только около 60 % экспертов определили кадровую политику своей организации, предприятия (далее – организация) сформулированной четко. В половине организаций директор не принимал участия в разработке кадровой политики. В исследуемых организациях в большинстве случаев разработкой кадровой политики занимался лишь начальник отдела кадров. В более чем 60 % организаций к разработке кадровой политики не привлекали начальника отдела организации труда и заработной платы, невзирая на то, что проблемы дифференциации оплаты труда занимают важнейшее место в кадровой политике. Эти результаты свидетельствуют, что часть руководителей организаций или не в полной мере понимали важность кадровой политики как инструмента достижения целей, или относились к ее разработке формально, перекладывая свои обязанности на кадровые структуры. [1, с. 87–96].

Представляется, современное содержание понятия «кадровая политика» должно основываться на следующих идеях. Во-первых, кадровая политика логично вытекает из миссии, стратегических целей организации и ориентируется на достижение конкретных результатов деятельности, перспективы развития. Отсюда следуют повышенные требования к конкретности, практичности, гибкости кадровой политики и ее тесная связь с факторами внутренней (состав персонала, возможности его мотивации, стиль управления и руководства, внутриорганизационная культура и т. д.) и внешней (состояние рынка труда, особенности экономической политики, трудового законодательства и др.) сред. Во-вторых, кадровую политику должны формулировать высшие руководители организации (собственники, топ-менеджеры) исходя из регулярного анализа конкретных результатов деятельности организации и реактивно на нее влиять, превращая в инструмент изменений и развития. В-третьих, кадровую политику осознанно и ежедневно последовательно должны воплощать на практике все линейные, функциональные руководители в основном высшего и среднего уровней. Соответственно, она должна быть им известной, понятной и прозрачной. При этом в реализации кадровой политики ведущую роль должна играть профессиональная кадровая служба, выступающая консультантом, методистом, помощником руководителей, координатором, осуществляющим мониторинг результативности кадровой политики, ее контроллинг, а в случае необходимости – инициатором ее изменения. Кадровая служба обязана разрабатывать проекты конкретных кадровых стратегий, сценариев, положений и персоналотехнологий, способствующих превращению кадровой политики в активный инструмент преобразований в организации.

По мнению автора, кадровая политика – это сформулированные (устно и/или письменно) руководством организации видение, цели, принципы, приоритеты, стратегии, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом, для достижения стратегических целей организации с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды [2, с. 7].

Кадровая политика организации структурно состоит из совокупности «отраслевых» политик по различным направлениям работы с персоналом, в частности:

- политики управления персоналом;
- политики обеспечения организации кадрами (планирование, подбор, отбор, адаптация персонала);
- политики оценки персонала;
- политики развития персонала;
- политики мотивации и вознаграждения персонала;
- политики работы с резервом руководящих кадров и т. д. [2, с. 11].

Частью кадровой политики являются кадровые стратегии (далее – стратегии). По мнению автора, стратегии есть единство направлений работы, их планов, ресурсов, средств, при помощи которых эффективно решаются конкретные задачи по оптимизации управления персоналом, вытекающие из целей, и принципов кадровой политики на определенном этапе развития организации.

Стратегии определяются топ-менеджментом на основе всестороннего анализа и контроллинга персонала. Стратегии, к примеру, могут формулироваться следующим образом:

- стратегия омоложения руководящих кадров;
- стратегия перманентного развития персонала и управления его знаниями;
- стратегия повышения статуса и роли кадровой службы в управлении персоналом;
- стратегия регулярной, комплексной оценки персонала на основе современных инновационных технологий для поддержания эффективной мотивации каждого работника;
- стратегия повышения качества подготовки и повышения квалификации кадров и т. д.

На выбор стратегии влияют различные внешние и внутренние факторы: бизнес-цели организации, ситуация на рынке труда, стиль руководства; степень компетентности кадровой службы, приоритеты в работе с персоналом, особенности корпоративной культуры и т. д. Кадровые стратегии могут разрабатываться на различные периоды и быть, как правило, среднесрочными и долгосрочными. Выбор срока их действия зависит от успешности реализации и факторов ее обеспечивающих.

Автором представлен пример поэтапного процесса разработки стратегии омоложения руководящих кадров организации.

Этап 1. Формулируем на основе анализа кадровой ситуации новую стратегию.

Этап 2. Анализируем внутриорганизационные и внешние факторы для успешной реализации стратегии.

Этап 3. Определяем цели, задачи, принципы, особенности, примерные сроки реализации стратегии.

Этап 4. Разрабатываем планы, программы, сценарии, положения, процедуры, направленные на реализацию стратегии.

Этап 5. Проводим контроллинг реализуемой стратегии.

Этап 6. Корректируем (при необходимости) стратегию.

Необходимым условием реализации данной стратегии является организация системной деятельности по ее воплощению. Стратегия успешно реализуется при обеспечении управленческих, организационных, экономических, информационных, правовых, психологических и других условий. Во-первых, целесообразно оформлять реализацию стратегии задокументированным решением руководителя организации (приказом или изменением внутри-

организационных локальных нормативных правовых актов, касающихся кадровой политики), запускающим, к примеру, в действие обновленное положение о работе с резервом руководящих кадров. Во-вторых, ядром реализации стратегии станет системообразующее положение о работе с резервом руководящих кадров (далее – положение). Представляется, что структура положения может состоять из следующих 10 разделов.

1. Общие положения.
2. Система работы с резервом.
3. Кадровая служба и ее обязанности по работе с резервом.
4. Структура, состав и источники резерва.
5. Подготовка резерва.
6. Конкурсная комиссия и ее обязанности по работе с резервом.
7. Права резервиста.
8. Система контроля над работой с резервом.
9. Документационное обеспечение работы с резервом.
10. Приложения.

Приложениями станут различные документы, помогающие наполнить каждый раздел положения живым содержанием: протоколы действий, дорожные карты, сценарии, методики действий на каждом этапе работы с резервом. Например, дорожная карта замещения руководителя организации резервистом – «Смена», протокол подбора кандидатов в состав резерва на руководящие должности различных уровней – «Поиск резервистов», сценарий собеседования с кандидатами в резерв – «Интервью с будущим», пакеты методов и методик, предназначенных для отбора различных категорий резервистов (методика «360, 450, 540 градусов»).

В-третьих, реализация стратегии предполагает обязательную информационную и методическую подготовку руководителей структурных подразделений для обеспечения единого ее видения. В-четвертых, лидером организации эффективной работы по реализации стратегии является компетентная кадровая служба и ее руководитель. Однако здесь еще существует немало проблем. Исследование работников по кадрам крупных, средних, малых коммерческих, бюджетных организаций, органов государственного управления, проведенное НИИ труда Минтруда и социальной защиты Республики Беларусь (в котором принимал участие автор), показало: среди руководителей организаций и структурных подразделений 77 % считали, что для их работников по кадрам необходимо повышение квалификации. Однако половина опрошенных работников по кадрам, по их мнению, не имеет такой возможности [3].

Кадровые стратегии в практике управления персоналом, по мнению автора, еще не заняли приоритетного положения. Такое положение следует изменять. Контроллинг и всесторонний анализ внутриорганизационных процессов в кадровой сфере позволяют своевременно диагностировать проблемы. Их успешному разрешению способствуют тщательно проработанные и обеспеченные стратегии, которые должны смелее использоваться в практике оптимизации работы с персоналом.

Список использованных источников

1. Разработать рекомендации по формированию и реализации кадровой политики в организациях : отчет о НИР (заключ.) / Науч.-исследовательский ин-т труда ; рук. Э. И. Скоробогатый. – Минск, 2002. – С. 87–96. – № ГР 20022614.

2. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

3. Исследовать работу кадровых служб по обеспечению соблюдения прав работников в сфере трудовых и связанных с ними отношений и разработать предложения по ее совершенствованию : отчет о НИР (заключ.) / Науч.-исследовательский ин-т труда ; рук. В. Н. Пинязик. – Минск, 2007. – С. 6–18. – № ГР 20071096.

УДК 005.95

С. А. Полетаев

*Филиал Российского государственного социального университета в г. Минске,
Минск, Беларусь, minsk-rgsu@mail.ru*

КОМПЕТЕНЦИИ HR-МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рассматриваются тенденции в расширении и модификации профессиональных компетенций HR-менеджеров на различных этапах проведения организационных изменений, связанных с возрастанием роли человеческого фактора в успехе преобразований, направленных на инновационное развитие компаний. Обосновывается необходимость большей индивидуализации образовательных траекторий студентов и слушателей на всех уровнях подготовки.

Ключевые слова: компетенции HR-менеджера, управление изменениями, организационная динамика, сопротивление персонала, индивидуализация обучения

S. Poletaev

*Branch of the Russian State Social University in Minsk,
Minsk, Belarus, minsk-rgsu@mail.ru*

THE COMPETENCES OF HR MANAGERS IN CHANGE MANAGEMENT

The article discusses the trends in expanding and modifying the professional competencies of HR managers at various stages of organizational change related to the increasing role of the human factor in the success of transformations aimed at the innovative development of companies. The necessity of greater individualization of the educational trajectories of students and students at all levels of preparation is substantiated.

Keywords: HR manager competencies, change management, organizational dynamics, staff resistance, individualization of training

Специфика управления инновационным бизнесом состоит в крайне нестабильной внешней среде, низкой программируемости управленческих решений и непредсказуемости конечного результата. Для того чтобы выжить и обеспечить инновационное развитие, менеджмент должен все более эффективно использовать ресурсы организаций, прежде всего человеческий капитал. Необходимость разрабатывать и внедрять новые товары и услуги, осваивать новые технологии, модели бизнеса и рынки ведет к тому, что непре-