

Научная статья

Original article

УДК: 331.108.2

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_7_411

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА
СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ
FEATURES OF THE FORMATION OF THE PERSONNEL STRATEGY
AT THE STAGES THE LIFE CYCLE OF THE ORGANIZATION**



Арнаут Марина Николаевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, г. Владивосток, Россия, E-mail: Marina.Kulakova@vvsu.ru

Хаметов Андрей Анатольевич, кафедра экономики и управления ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», г. Владивосток, Россия, E-mail: Manandsportsm@bk.ru

Arnaut Marina N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, the Economics and Management Department, Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, Russia, E-mail: Marina.Kulakova@vvsu.ru

Khametov Andrey A., Master's student (applicant) of the Economics and Management Department at Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, Russia, E-mail: Manandsportsm@bk.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы, которые связаны с формированием кадровой стратегии на стадиях жизненного цикла, которые проходит организация. Кадровая стратегия организации рассматривается, как элемент бизнес-стратегии и, как главный фактор эффективности предприятия на

конкурентном рынке. Сложным аспектом в реализации реальных разработок стратегических кадровых планов с учетом модели жизненного цикла организации является слабый уровень компетенций и квалификации менеджеров по персоналу, а также топ-менеджмента, от которого зависят ключевые решения в части найма, увольнения, обучения, мотивации, управления персоналом и установления корреляции между кадровой и общей стратегией развития организации. Поэтому проблемы, которые приводят к потере жизнеспособности организации, ее развития, ценных кадров и других ресурсов предприятия являются крайне важными вне зависимости от его сферы деятельности. В статье рассмотрены разные подходы к формированию кадровой стратегии с опорой на стадию жизненного цикла организации зарубежных и российских исследователей, отмечены достоинства и недостатки, описанных организационно-управленческих отношений, а также предложен авторский подход к формированию кадровой стратегии в модели жизненного цикла, которая состоит из следующих стадий: «появление на свет», «приспособление», «голодное развитие», «стабильность», «сохранение преимущества или «время заката». Для перехода на благоприятную стадию жизненного цикла или сохранения преимущества организацией, в статье предлагается ряд рекомендаций по эффективному формированию кадровой стратегии, которая затрагивает все подразделения предприятий и оказывает сильное влияние на его общую стратегию развития.

Abstract. The article discusses issues related to the personnel strategy formation at the life cycle stages that an organization goes through. The personnel strategy of the organization is looked at as an element of the business strategy and as the main factor of the enterprise efficiency in the competitive market.

Making strategic personnel plans informed by the organization's life cycle is often challenged by the lack of competent HR and top managers who are responsible for hiring, firing, training, motivation, personnel management and correlating the personnel and the overall development strategy of the organization.

Consequently, companies face problems that lead to their weakening, slow growth, valuable personnel and other losses, irrelevant of their field of activity. The article examines different approaches to the personnel strategy formation based on the life cycle stage of the organization in foreign and Russian researchers. It further looks at the advantages and disadvantages of the described organizational and managerial relations, and also suggests the author's approach to the personnel strategy formation in the life cycle model. The model includes the following stages: "birth", "adaptation", "hungry development", "stability", "preservation of advantage or "sunset time". In order to move to a favorable stage of the life cycle or to keep the existing advantages, the article offers a number of recommendations how to effectively articulate a personnel strategy that will affect all the departments in the company as well as its overall development strategy.

Ключевые слова: кадровая стратегия, стадии жизненного цикла, организация

Key words: HR strategy, life cycle stages, organization

Актуальностью данной темы является то, что на сегодняшний день зарубежные и российские авторы предлагают свой подход к формированию кадровой стратегии на стадиях жизненного цикла организации, на которых возникают организационно – управленческие отношения между работниками и руководством. Несмотря на все многообразие подходов, не учитывается альтернатива стадии «упадок» и вариант «смена руководства» на первых стадиях ослабления организации в моделях жизненного цикла.

Гипотеза исследования заключается в том, что эффективность формирования кадровой стратегии зависит от того, на какой из стадий жизненного цикла находится организация.

Целью исследования является определить особенности формирования кадровой стратегии на стадиях жизненного цикла организации. Задачами исследования являются рассмотреть подходы исследователей в области форми-

рования кадровой стратегии на стадиях жизненного цикла организации, определить достоинства и недостатки подходов авторов, разработать авторский подход к формированию кадровой стратегии на стадиях жизненного цикла организации.

Объект исследования – организация на разных стадиях жизненного цикла. Предмет исследования – организационно–управленческие отношения, возникающие по поводу формирования кадровой стратегии организации.

Методы, используемые в научной статье – теоретический анализ, критический анализ, дедукция, моделирование, наблюдение, синтез, эмпирический сбор данных.

Рыночные условия носят постоянно изменчивый характер, в которых эффективность предприятия напрямую связано со специалистами высокого уровня, обладающими широкими профессиональными компетенциями и навыками в области формирования кадровой стратегии. Серьезная потребность в подобных специалистах ощущается на предприятиях в блоке «персонал», поскольку требуется короткий срок, чтобы они смогли создать систему управления организацией, обеспечивающую необходимые условия для адаптации новых сотрудников, высокую производительность, гибкость, конкурентное преимущество, развитие и устойчивость организации на рынке в соответствии с трендами сегодняшнего дня.

Армстронг Майкл в своей книге «Главный учебник HR в мире» рассматривает принцип максимального соответствия. Данный подход ориентирован на то, чтобы HR-стратегии соответствовали контексту, конкретным обстоятельствам и типу организации. По мнению автора, максимальное соответствие можно рассматривать с точки зрения вертикальной интеграции либо совмещения бизнес-стратегии организации с её HR-стратегиями. Для этого разработаны модели жизненного цикла, конкурентной стратегии, стратегической конфигурации [1].

Следует отметить, что сотрудники являются одним из самых сложных

объектов управления, поскольку в отличие от материальных активов, люди самостоятельны в принятии решений, в оценке предъявляемых к ним требований, реакция их может быть непредсказуема при переменах в организации [2]. Для эффективной работы процессов и инструментов, в приоритете организации должны быть люди и их взаимодействие, для осуществления стратегических целей, следование первоначальному плану должно быть менее важно, чем готовность сотрудников к изменениям, данная точка зрения рассматривается в книге Катерины Ленгольд «Просто Космос» [3]. В основе практики управления персоналом лежит совокупность основных принципов, функций и методов, что раскрывает сущность понятия «кадровая стратегия», а понятие «жизненный цикл предприятия» объясняет циклический характер, связанный с переменами в организации в положительную или в отрицательную сторону. Рассмотрим подходы к формированию кадровой стратегии на этапах жизненного цикла на примере зарубежных и российских авторов. На рисунке 1 представлен подход Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.

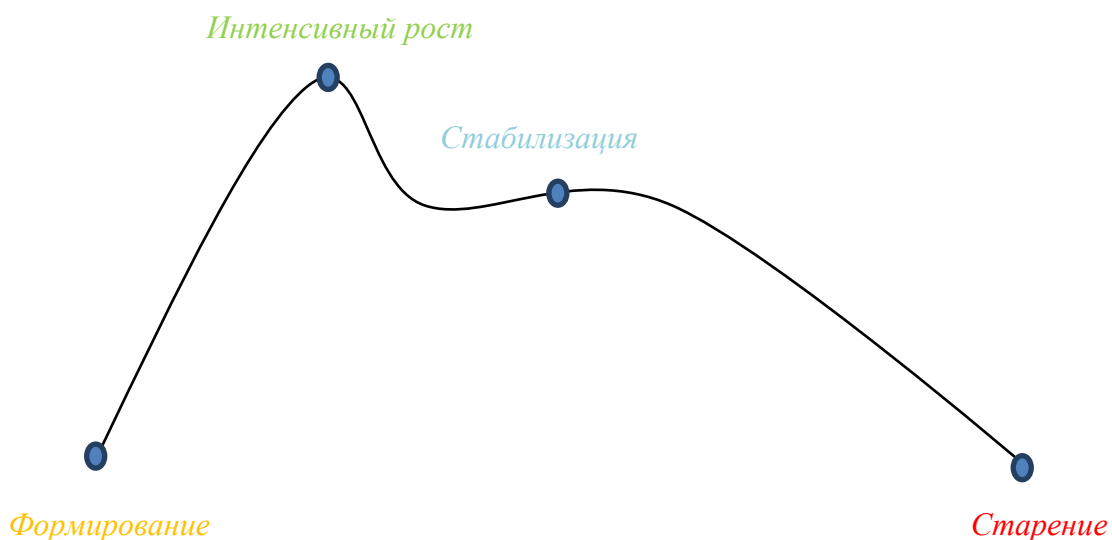


Рисунок 1. Формирование кадровой стратегии на этапах жизненного цикла организации по Базарову Т.Ю. и Еремину Б.Л.

Модель жизненного цикла организаций включает в себя такие стадии, как «формирование», «интенсивный рост», «стабилизация», «старение». По

мнению Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л., на первой стадии в организации сотрудникам присущи, такие особенности, как гибкость, постоянность, рискованность, высокая вовлеченность, ответственность, малая сменяемость ведущих сотрудников. На второй стадии важен процесс организации привлечения, отбора, обучения сотрудников, а также развития стабильных трудовых отношений, взаимодействие и гибкость в условиях перемен. На третьей стадии пристальное внимание уделяется аспектам «стоимости рабочей силы» и «повышению производительности труда», «работе с фондом оплаты труда», на четвертой стадии организации теряют свой потенциал, происходит отток людей из штата организации [4]. Основным достоинством подхода является небольшое количество стадий, на которых подробно и исчерпывающе описаны поведенческие приоритеты кадров, авторы схожи во взглядах, - своими точками зрения друг друга дополняют, что делает их подход более детальным и целостным. Однако, авторами не учитывается альтернативный вариант стадии развития «старение» и фактор «смена менеджмента». Несмотря на то, что все организации от своего формирования идут в сторону этапа «старение», некоторым предприятиям удастся избежать серьезных последствий в виде сокращения сотрудников и потери их приверженности организации, тем самым, сохранив преимущество предприятия. Далее на рисунке 2 представлен подход Стори Ж. и Сиссона К.

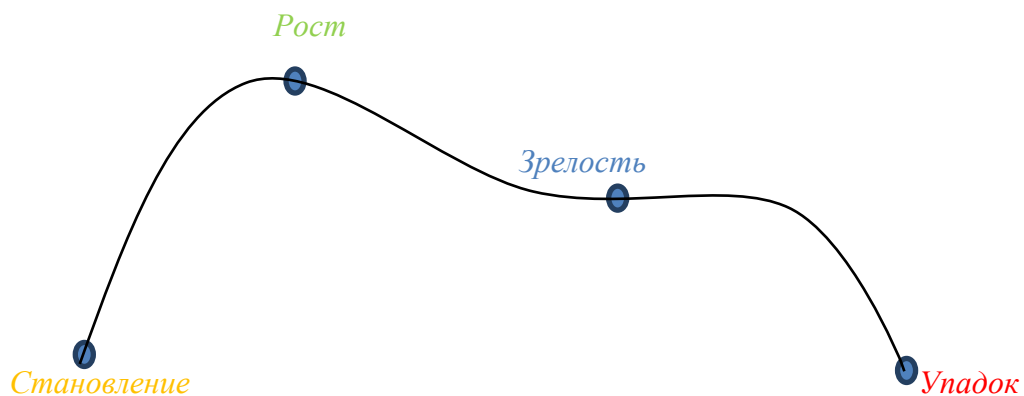


Рисунок 2. Формирование кадровой стратегии на этапах жизненного цикла организации по Стори Ж., Сиссону К.

Стори Ж., Сиссон К. утверждают, что на первой стадии жизненного цикла организации у руководства в приоритете гибкие рабочие модели, привлечение приверженных и высокомотивированных сотрудников, высокая вовлеченность, ответственность, высокая зарплата, малая сменяемость ведущих сотрудников, отсутствие профсоюзов. На второй стадии в приоритете процесс организации привлечения, отбора, обучения, акцент на достижениях высокой степени приверженности, развитии долгосрочных и стабильных трудовых отношений, взаимодействие и гибкость в условиях перемен. На третьей стадии особое внимание уделяется работе с фондом оплаты труда, возникает напряженная обстановка в коллективе, на четвертой стадии акцент уходит в сторону сокращения сотрудников, долгосрочные практические подходы теряют свою актуальность в применении или сильно ограничиваются в целях оптимизации затрат, профсоюзы теряют важность своей роли [5]. Из достоинств данного подхода можно выделить логическую последовательность утверждений авторов на каждом из описанных ими этапов, стадия «рост» подчеркивает актуальность сегодняшнего дня, описанная модель носит прикладной характер, однако, авторы не учитывают альтернативную стадию этапу «спад» с точки зрения положительной роли, а также влияние смены менеджмента на поведение кадров на стадиях жизненного цикла организации. Далее на рисунке 3 представлена модель жизненного цикла, на которой Марр Р. и Шмидт Г. описывают формирование кадровой стратегии.

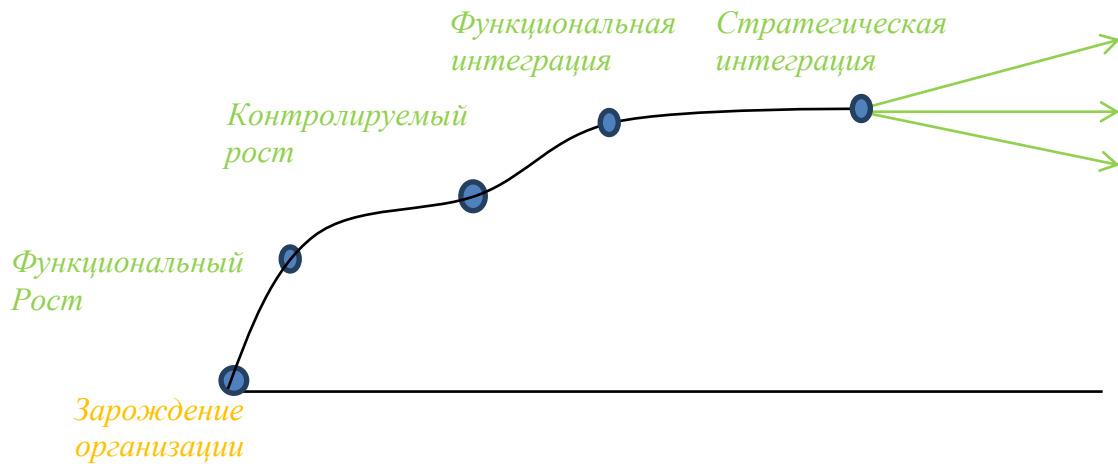


Рисунок 3. Формирование кадровой стратегии на этапах жизненного цикла организации по Марру Р. И, Шмидту Г.

Марр Р. И и Шмидт Г. описывают формирование кадровой стратегии в модели жизненного цикла, которая включает в себя 5 стадии. На первой стадии организация все дела ведет вручную, она отличается предпринимательством, управление в руках собственника. На второй стадии возникает рост подразделений, но корпоративная культура еще не становится частью кадровой стратегии. На третьей стадии прослеживается заметная конкуренция за ресурсы, управление в руках топ-менеджмента, часть процессов автоматизировано. На четвертой стадии организационная структура становится более плоской и горизонтальной, используется долгосрочное планирование, делается акцент на производительность, эффективность и гибкость. На пятой стадии хорошо развита групповая культура, межфункциональная горизонтальная структура, управление персоналом согласовывается со стратегией организации, активно принимаются управленческие решения, делается систематический анализ внешней среды, управление входит в компетенцию руководителя организации или его первого заместителя. В отличии от подходов Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., Стори Ж., Сиссона К. к формированию кадровой стратегии на этапах жизненного цикла организации, Марр Р. И, Шмидт Г. предлагают концентрироваться на развитии системы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла, модель описана с учетом цифровых преобразований и смены руководства, так как на стадии «контролируемый

рост» присутствует топ-менеджмент и внедрение практик по автоматизации процессов на предприятии. Подход по Марру Р. И, Шмидту Г. логичен и имеет структурированность, авторы уточнили важный момент, что на стадии «зарождение организации» управляет организацией один собственник, затем было обозначено, что произошло увеличение руководителей на других стадия в связи с расширением организации, однако, в структуре не хватает этапов жизненного цикла, которые бы характеризовались стабильностью, незначительным спадом, также в модели нет альтернативной стадии этапу «стратегическая интеграция» с учетом серьезных рисков, связанных с конкурентными, политическими, социальными, финансовыми и другими факторами, поскольку любая организация претерпевает отрицательные и положительные перемены, влияющие на кадровую и общую стратегию развития. Далее на рисунке 4 представлена модель жизненного цикла, на которой Грейнер Л. описывает формирование кадровой стратегии.

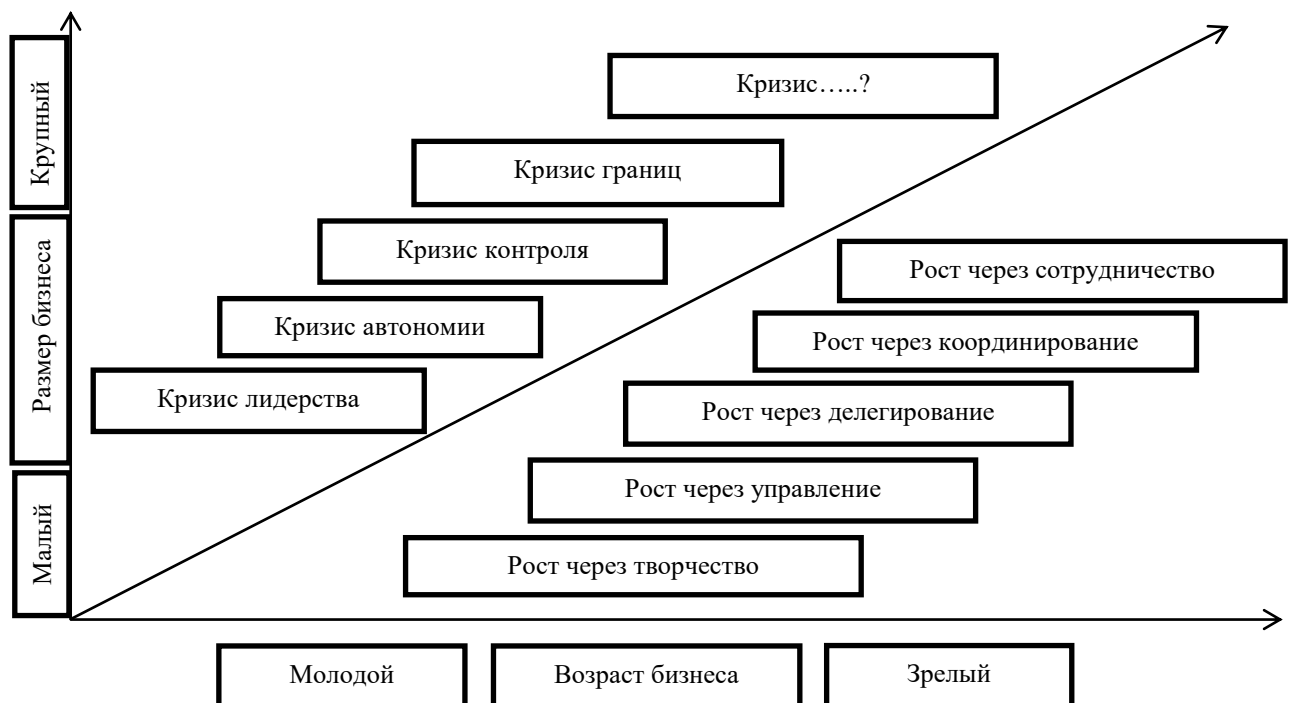


Рисунок 4. Формирование кадровой стратегии на этапах жизненного цикла организации по Грейнеру Л.

По утверждению Грейнера Л. на начальном этапе организация ведет работу над созданием продукта и определяет границы рынка, внедряются

формальные правила при росте численности сотрудников. На второй стадии появляются новые подразделения, формируется управленческий персонал, важные процессы в компании тормозятся, так как есть необходимость согласования у вышестоящего руководства. На третьем этапе жизненного цикла организации, развитие организации происходит через мотивацию сотрудников. Если персонал не обременен лишней отчетностью и контролем, они начинают более быстро принимать решения, что позволяет занять более высокую долю рынка и расширить ассортимент продукции, вместе с тем топ-менеджмент может быть не согласен с точкой зрения сотрудников, из-за чего могут быть введены формы жесткого контроля. Четвертая стадия характеризуется согласованностью между общей миссией с общими целями высшего руководства и кадровой стратегией организации, но процедуры преобладают над решениями и бизнес-задачами, возникает кризис границ, снижается общая инновационность, скорость и гибкость принятия решений. На заключительном этапе жизненного цикла организации, Грейнер Л. утверждает, что организация пересматривает взаимоотношения между кадрами. Акцент делается на командную работу, чтобы решить поставленные задачи, происходит сокращение корпоративного персонала, внедряется система обучения, формальные системы управления упрощаются.

По мнению Грейнера на данном этапе возникнет кризис, связанный с «психологической пресыщенностью» сотрудников, которые будут «сгорать» на работе при постоянных требованиях инновационности и интенсивной командной работы.

Достоинством данного подхода является то, что автор обозначил возможные кризисные явления на каждой из стадии жизненного цикла и не отрицает наличие положительных или отрицательных перемен, которые могут произойти в организации.

Вместе с тем, автор не учел ряд возможных альтернатив, чтобы избежать выгорания и резкой текучести кадров, что характерно для кризиса, не

получившего названия в данной модели [6].

Далее на рисунке 5 представлена модель жизненного цикла, на этапах которой Ицхак А. описывает формирование кадровой и бизнес-стратегии.

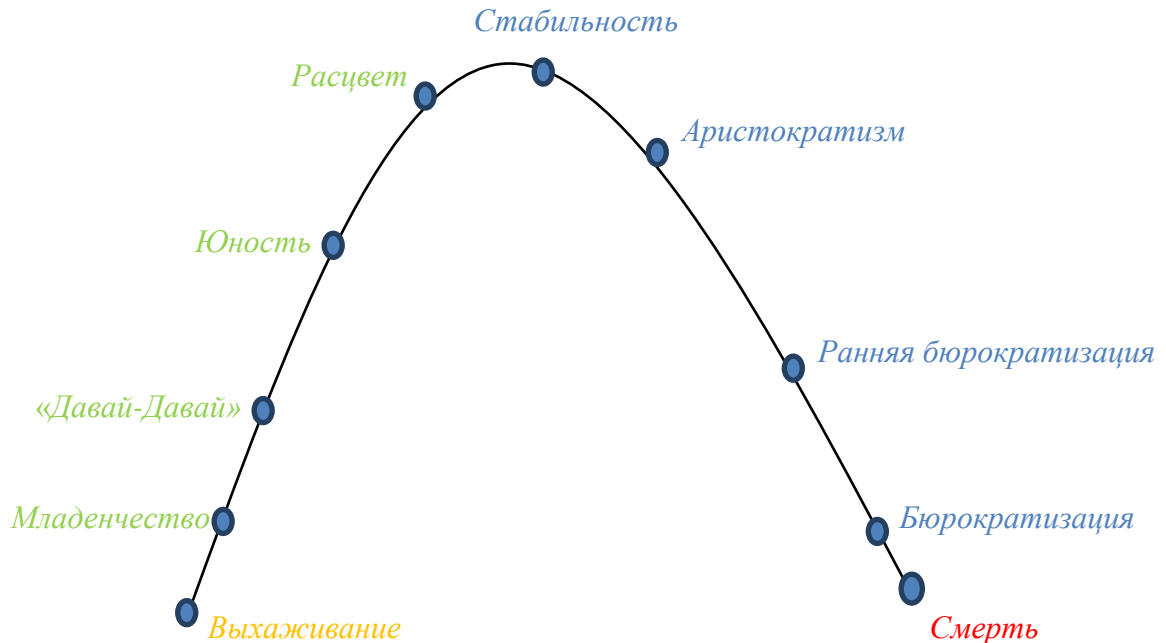


Рисунок 5. Формирование кадровой стратегии на этапах жизненного цикла организации по Адизесу И.

Адизес И. утверждает, что на стадии «выхаживание» происходит формирование идеи и обсуждение по поводу будущего организации. На стадии «младенчество» внимание акцентируется на удовлетворении потребностей клиентов. В организации на данном этапе все сотрудники взаимодействуют на демократичном уровне, имеется слабый контроль выполнения заданий. На стадии «давай-давай» в организации отсутствует четкий перечень должностных обязанностей, разные функции нередко выполняются одним сотрудником. На стадии «юность» организация рождается второй раз, так как ее фундаментальные основы претерпевают коренные изменения. Для организации характерными становятся конфликты между основателями, увеличение ее размеров, противоречие целей, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям предприятия. На стадии «расцвет» в организации присутствуют система должностных обязанностей, высокая организа-

ционная культура, эффективное планирование, четкость перспектив развития, ориентир на удовлетворении потребностей клиентов, стабильный рост продаж и прибыли [7]. Адизес И. утверждает, что следующий этап «стабилизация» является первой стадией старения в жизненном цикле организации.

Организация еще сильна, но уже теряет гибкость, креативность, инновационный порыв. Морально-психологический климат в коллективе становится более формальным, появляются предпосылки для комфорта и безопасности среди сотрудников.

Для стадии «аристократизм» организации характерны следующие признаки: организация обладает значительными финансовыми ресурсами, затраты направлены на укрепление системы контроля, страхования и обустройство помещений, формализм в одежде, в обращении друг другу, консерватизм, наблюдается тяжелый морально-психологический климат [8].

На стадии «ранней бюрократизации» возникает достаточно много внутренних конфликтов между сотрудниками предприятия. Наблюдается полный упадок организации, начинается поиск виновного во всех бедах, и тем самым сдвигается акцент на удовлетворение потребностей клиентов.

На стадии «бюрократизация» организация не создает нужных ресурсов для самосохранения. Организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Ослабленный фокус на рынок, удовлетворение потребностей клиентов, акцент делается на решение внутренних проблем с сотрудниками и превалирование излишних формальностей предприятия, что ведет к неизбежной «смерти организации».

Когда у организации уже нет заказов, ее продукция не пользуется спросом на рынке, возникает огромная текучка кадров, организация прекращает свое существование и наступает стадия «смерть». Смерть предприятия может произойти в форме его ликвидации или в форме поглощения его более крупной корпорацией. Избежать этого можно при условии, если руководство решит возродить организацию. Для возобновления организации, необходима

новая команда менеджмента или принятие прежним руководством жесткой системы обновления, пересмотров в корне всю систему управления организацией, ассортимент выпускаемой продукции, подбор необходимых кадров, формирование кадровой стратегии. Адизес А. считает, что при успешном выполнении ключевых условий, организация может вступить в новую стадию развития «обновление». Организациям вновь нужно будет бороться за выживание и добиваться преимущества, а в дальнейшем сохранения.

Достоинство подхода автора в том, что учитывается все три аспекта деятельности организации: бизнес-стратегия, бизнес-функции, роли [9]. Это важно учитывать в условиях цифровизации при формировании кадровой стратегии организации. Подход Адизеса И. логичен и структурирован, он указывает на ошибки многих управленцев. Адизес И.А. подробно описал характер тех последствий, которые произойдут, если руководство и сотрудники не будут готовы к изменениям во внутренней и внешней среде организации. Если касаться недостатков данного подхода, Адизес И. А. обозначил методы «смену команды» и стадию «обновление» уже на этапе, который характеризуется «смертью», когда организация с большой долей вероятности не сможет возобновить свою деятельность. Стратегически корректно сменить команду на ранней стадии упадка «ранняя бюрократизация», создавая предпосылки для движения в сторону стадии «сохранение преимущества», минуя стадии «смерть».

Предлагается авторский подход к формированию кадровой стратегии организации на стадиях ее жизненного цикла. Модель с практической точки зрения показывает связь между 1 и 2 стадиями, когда малые предприятия становятся средними, а также между 3 и 5 стадиями, когда высшему менеджменту важно задуматься о том, какие инструменты помогали добиваться серьезных результатов на 3 стадии, чтобы сохранить преимущество организации. Авторский подход представлен на рисунке 6.

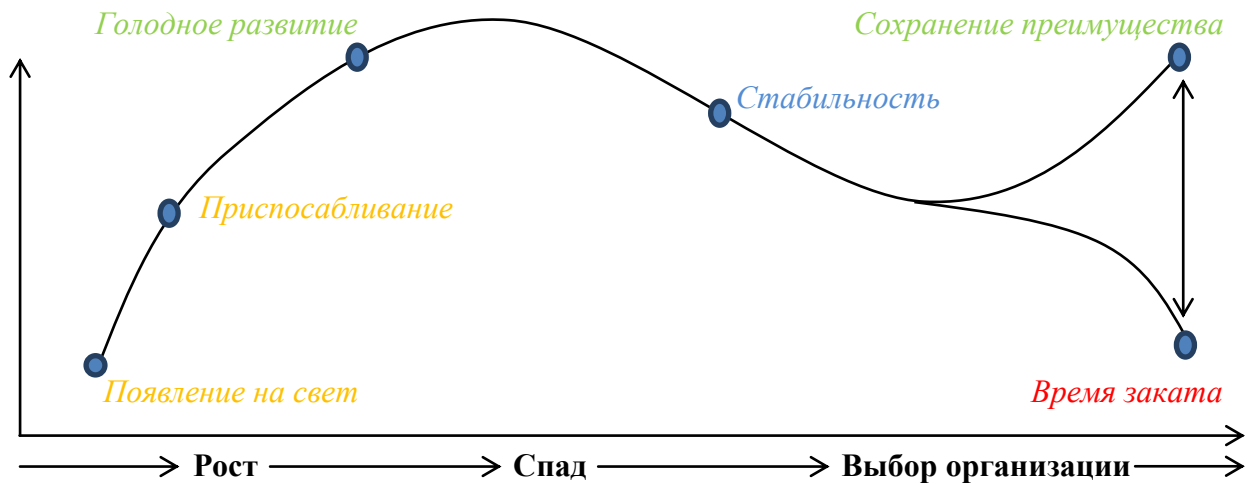


Рисунок 6. Авторский подход к формированию кадровой стратегии на этапах жизненного цикла

Модель жизненного цикла включает в себя 5 стадий: «появление на свет», «приспосабливание», «голодное развитие», «стабильность», «время заката» или «сохранение преимущества». На стадии «появление на свет» организации используют финансовые средства для создания условий работы и найма персонала. Бывает, что руководство осуществляет все функции самостоятельно. На данном этапе руководство стремится сэкономить финансовые средства на себестоимости услуг, товаров, работ, ограничиться трудовыми ресурсами. Мотивация специалистов выражена в основном денежным вознаграждением, нет профсоюзов, мало формальностей, есть мысли о новых идеях, что могут принести в перспективе прибыль.

На стадии «приспосабливание» зависит, насколько организация готова дальше продолжать свою деятельность. Организации сталкиваются с рядом факторов, как юридические, ресурсные, конкурентные, кадровые, инновационные и т.д. Данные факторы могут носить как положительный, так и отрицательный характер для организаций. Некоторые руководители вкладывают в развитие своего персонала по необходимой линейке компетенций, другие уверены, что нужно платить выше по рынку и вкладывать в развитие отдельно взятых кадров, например, маркетологов, юристов, бухгалтеров, что не является целесообразным. Владельцы организации берут на себя несколько ро-

лей: маркетолога, ответственного за весь перечень сделок, бухгалтера и т.д., стараясь сэкономить на некоторых должностях. ФОТ на данной стадии может колебаться, как в положительную, так и в отрицательную сторону в зависимости от намерений руководства. Нет четко выстроенной корпоративной культуры. Наиболее правильное решение на стадии «приспосабливание» - вкладывать финансовые средства в сотрудников и их развитие, считаясь с их точкой зрения, а также инвестировать в новые идеи, которые были согласованы коллегиально. На стадии «голодное развитие» организации становятся более амбициозными, стараясь расширить сеть филиалов, внедрить больше подразделений в дирекции, реализовать проекты более крупных масштабов, не исключается смена высшего руководства, есть четкая иерархия подчиненности и развитая корпоративная культура, система обучения сотрудников становится более эффективной. Техники подбора персонала становятся более модифицированными, собеседование проходит в несколько этапов:

- 1) интервью с соискателем;
- 2) тестовое задание;
- 3) согласование анкеты кандидата со службой безопасности;
- 4) предложение по работе от руководства.

Организации стремятся обойти конкурентов по количеству клиентов, по критериям «лучший работодатель», снизить затраты и увеличить объемы продаж, улучшить качество продукции, доставку ценности, реализовать проекты, которые планируются на текущий год. На стадии «стабильность» организация имеет достаточно ресурсов для обеспечения операционной, инвестиционной, финансовой, а также кадровой деятельности.

На данной стадии менеджмент не сильно сосредоточен на внедрении новых сервисов и проектов. Вместе с тем, присутствует огромный риск, что организация и ее корпоративная культура может стать слабее по отношению к конкурентам и прийти к периоду кризиса под воздействием внешних и

внутренних угроз, так как на этой стадии концентрация в аспекте управления изменениями снижена.

На данной стадии может наблюдаться текучка кадров, снижение мотивации сотрудников работать с полной самоотдачей, снижение уровня обучения в организации, переработки сотрудников, отношения между сотрудниками и руководством более напряженные, соответственно, увеличение себестоимости продаж, коммерческих и управленческих затрат и снижение объемов продаж, сокращение сотрудников для экономии финансовых средств. На стадии «время заката или сохранение преимущества» зависит то, как организация себя поведет этапе «стабильность», поскольку именно на ней предприятия должны принять ряд ключевых решений, чтобы избежать этапа «время заката», придя к стадии «сохранение преимущества».

Для сохранения преимущества, организация должна кадровую стратегию сделать согласованной с общей стратегией предприятия, при необходимости сменить команду и высший менеджмент, придерживаться корпоративных принципов, которые были во главе на стадии «голодное развитие» в части корпоративной культуры, подбора персонала, реализации проектов мелких, средних и крупных масштабов. Сохранив преимущество, организации смогут избежать стадии «время заката», когда теряется их жизнеспособность, прибыль, трудовые ресурсы и другие силы предприятия. Переход от одной стадии к другой требует отличающихся друг от друга подходов, которые с практической точки зрения могут быть реализуемы в организациях. Основной акцент предприятиями делается на практики и проекты, которые позволяют увеличить прибыль, клиентскую базу, сократить отток кадров из штата организации, удержать действующих сотрудников, привлечь молодых и талантливых кадров, повысить их производительность для успешной деятельности компании. В таблице 1 представлен перечень мероприятий для эффективного формирования кадровой стратегий на первых стадиях жизненного цикла, когда организация претерпевает ослабление.

Таблица 1. Мероприятия по формированию кадровой стратегии в организациях

Мероприятие	Суть мероприятия	Результат
Развитие компетенций в соответствии с критериями SMART и этапам: «узнать», «применить», «скорректировать»	Сотрудником формируется цель освоения конкретного навыка в соответствии с критериями SMART и этапам: «узнать», «применить», «скорректировать»	Снижение переработок, повышение профессионализма, предпосылки для карьерного развития, увеличение производительности
Внедрение портала компетенций/ базы знаний	Реализация проекта по внедрению базы знаний. Ресурсы: книги, видео, инструкции, инструменты, скрины с решениями корпоративных задач	Оперативность в получении нужных знаний, новички будут более обучаемы, снизятся переработки, повышение профессионализма
Внедрение практики корпоративного тайм-менеджмента	Реализуется серия тренингов для сотрудников каждого подразделения, где будут даваться практические задания с их проверкой	Больше выполненных задач в единицу времени, больше времени на обучение сотрудников, самостоятельность в решениях
Цифровой рекрутинг	Собеседование сотрудников через систему Zoom, Skype.	Привлечение опытных кадров из других городов, повышение производительности HR-специалистов.
Совершенствование ФОТ (Фонд оплаты труда)	Делается анализ средней з/п по рынку должностей: экономисты, менеджеры по продажам, маркетологи, проектные менеджеры и т.д. Цель анализа увеличение ФОТ, чтобы платить специалистам больше по рынку.	В организации будут работать специалисты высокого уровня и сократится текучесть кадров
Внедрение практики «открытого мышления»	Реализуется серия тренингов для сотрудников каждого подразделения, чтобы внедрить практику «открытого мышления»	Сотрудники будут настроены более лояльно друг другу, будут готовы помочь в решении задач поделиться опытом, знаниями, командообразование между отделами
Создание карты потока ценности	Руководителям необходимо выявить и устранить потери в своем подразделении, анализируя работу подчиненных	Задачи будут выполняться без лишних действий, которые зачастую приводят к снижению производительности труда
Эффективное делегирование задач	Задачи, которые относятся к специализированной, рутинной, подготовительной работе, частному вопросу должны быть делегированы Руководителем подчиненным	Сотрудники станут более исполнительны, ответственны, инициативны, будут расти, как специалисты, что станет огромным плюсом для подразделения

Таким образом, данные мероприятия могут быть использованы на предприятиях разных сфер деятельности, чтобы добиваться высоких результатов по ключевым показателям эффективности. Растущий интеллектуальный потенциал, профессионализм работников является залогом успеха всех самообучающихся организаций [10]. Отмечается, что для любой организации важно сохранение преимущества в ее внутренней и внешней среде, а также преодоление фаз жизненного цикла, которые характеризуется кризисными явлениями и нестабильностью на первых стадиях ослабления организации, а без необходимых мероприятий по формированию кадровой стратегий это не является возможным.

Рассмотренные особенности формирования кадровой стратегий с учетом жизненного цикла организации, можно назвать традиционными, поскольку их придерживается большинство как российских, так и зарубежных авторов, что указывает на практическую значимость выбранного направления исследования.

Кадровая стратегия организации может быть осуществима, если имеется постоянная готовность к переменам, понимание использования российских и зарубежных практик с целью удержания конкурентных позиций организации, сохранения ее жизнеспособности, развития корпоративной культуры, снижения текучки, привлечения молодых кадровых ресурсов.

Список источников

- 1 Армстронг Майкл Главный учебник HR в мире. Москва: Эксмо, 2022. – 384 с.
- 2 Арнаут, М. Н. Организационно-методические инструменты совершенствования системы кадрового менеджмента / М. Н. Арнаут, Т. В. Митрофанова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – № 4(25). – С. 15-18.
- 3 Катерина Ленгольд Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией Издательство. –М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2019.

– 159 с.

4 Базаров Т.Ю. Управление персоналом: / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин., Аксенова Е.А., Малиновский П.В., Малиновская Н.М. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 550 с.

5 Тесленко, И. Б. Стратегии управления персоналом, их классификация и характеристика / И. Б. Тесленко, Е. С. Кирьянова. — Стратегия управления персоналом // Молодой ученый. — 2019. — № 22 (260). — С. 596-598. — URL: <https://moluch.ru/archive/260/59763/> (дата обращения: 05.07.2022).

6 Кисель, А. И. Сравнительный анализ основных моделей жизненных циклов организаций / А. И. Кисель. — Каждый год в мире возникает огромное число компаний // Молодой ученый. — 2020. — № 4 (294). — С. 130-133. — URL: <https://moluch.ru/archive/294/66838/> (дата обращения: 05.07.2022). Грейнер

7 Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 512 с.

8 Основные этапы жизненного цикла организации [Электронный ресурс]. URL: https://revolution.allbest.ru/management/00365983_0.html (дата обращения 20.06.22).

9 Демьянова, О. В. Жизненный цикл и возможности цифровой трансформации компании / О. В. Демьянова, А. Р. Диммиева // Современные проблемы управления и регулирования : сборник научных статей. – Пенза : "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2018. – С. 108-119. – EDN XWJKIP.

10 Малышенко, Г. И. Кадровые стратегии внутрифирменного обучения в самообучающихся организациях / Г. И. Малышенко // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2021. – Т. 15. – № 2. – С. 227-237. – DOI 10.17238/issn1998-5320.2021.15.2.28. – EDN TGSKNS.

References

1 Armstrong Majkl Glavny`j uchebnik HR v mire. Moskva: E`ksmo, 2022. – 384 s.

- 2 Arnaut, M. N. Organizacionno-metodicheskie instrumenty` sovershenstvovaniya sistemy` kadrovogo menedzhmenta / M. N. Arnaut, T. V. Mitrofano-va // Azimut nauchny`x issledovaniy: e`konomika i upravlenie. – 2018. – T. 7. – № 4(25). – S. 15-18.
- 3 Katerina Lengol`d Prosto kosmos. Praktikum po Agile-zhizni, napolnennoj smy`sлом i e`nergiej Izdatel`stvo. –M.: «Mann, Ivanov i Fer-ber», 2019. – 159 s.
- 4 Bazarov T.Yu. Upravlenie personalom: / T.Yu. Bazarov, B.L. Eremin., Aksenova E.A., Malinovskij P.V., Malinovskaya N.M. – M.: YuNITI-DANA, 2017. – 550 s.
- 5 Teslenko, I. B. Strategii upravleniya personalom, ix klassifikaciya i xarakteristika / I. B. Teslenko, E. S. Kir`yanova. — Strategiya upravleniya personalom // Molodoj ucheny`j. — 2019. — № 22 (260). — S. 596-598. — URL: <https://moluch.ru/archive/260/59763/> (data obrashheniya: 05.07.2022).
- 6 Kisel`, A. I. Sravnitel`ny`j analiz osnovny`x modelej zhiznenny`x ciklov organizacij / A. I. Kisel`. — Kazhdy`j god v mire voznikaet ogromnoe chislo kompanij // Molodoj ucheny`j. — 2020. — № 4 (294). — S. 130-133. — URL: <https://moluch.ru/archive/294/66838/> (data obrashheniya: 05.07.2022). Grej-ner
- 7 Adizes I.K. Upravlenie zhiznenny`m ciklom korporacij. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. – 512 s.
- 8 Osnovny`e e`tapy` zhiznennogo cikla organizacii [E`lektronny`j re-surs]. URL: https://revolution.allbest.ru/management/00365983_0.html (data obrashheniya 20.06.22).
- 9 Dem`yanova, O. V. Zhiznenny`j cykl i vozmozhnosti cifrovoj trans-formacii kompanii / O. V. Dem`yanova, A. R. Dimmieva // Sovremenny`e problemy` upravleniya i regulirovaniya : sbornik nauchny`x statej. – Penza : "Nauka i Prosveshchenie" (IP Gulyaev G.Yu.), 2018. – S. 108-119. – EDN XWJKIP.
- 10 Maly`shenko, G. I. Kadrovye strategii vnutrifirmennogo obucheniya v samoobuchayushhixsya organizacijax / G. I. Maly`shenko // Nauka o cheloveke: gu-

manitarny`e issledovaniya. – 2021. – Т. 15. – № 2. – S. 227-237. – DOI
10.17238/issn1998-5320.2021.15.2.28. – EDN TGSKNS.

Для цитирования: Арнаут М.Н., Хаметов А.А. Особенности формирования кадровой стратегии на стадиях жизненного цикла организации // Московский экономический журнал. 2022. № 7.

URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-7-2022-21/>

© Арнаут М.Н., Хаметов А.А., 2022. Московский экономический журнал,
2022, № 7.