

УДК 331.1
МРНТИ 06.81.23

DOI: <https://doi.org/10.37788/2022-1/101-109>

Л.И. Кашук¹, А.И. Киргеева¹, М.Н. Оскембаев¹
¹Инновационный Евразийский университет, Казахстан
(e-mail: kashukli@mail.ru)

Кадровая стратегия и кадровая политика как инструмент системы управления: из опыта казахстанских компаний

Аннотация

Основная проблема: Одной из проблем управления поступательным развитием современной организации является проблема эффективности её кадрового потенциала. Эту проблему зачастую сводят к вопросам качества подготовки молодых специалистов, неэффективного регулирования рынка труда, как на уровне государства, так и на уровне регионов. Эти, внешние по отношению к организации факторы, несомненно, влияют на эффективность ее деятельности, но в настоящее время государство и бизнес среда уже сформировала инструментарий решения данного вопроса. Однако в сфере управления персоналом существует и ряд внутренних проблем, обусловленных отсутствием четкой согласованности и сбалансированности кадровой стратегии, ее направленности, целей и задач со стратегией компании. А ведь только в этом случае и кадровая стратегия, и кадровая политика, в частности, могут стать эффективным инструментом управления персоналом в контексте поставленных стратегических целей развития компании.

Цель: Рассмотреть и провести сравнительный анализ содержания кадровой политики ряда крупных казахстанских компаний, провести анализ взаимосвязи и согласованности кадровой политики компаний с их генеральной стратегией.

Методы: При подготовке статьи и обосновании исследуемой в ней проблемы применялись традиционные методы, такие как анализ, сравнение, описание, обобщение, обоснование и др.

Результаты и их значимость: В статье на материалах крупных компаний Республики Казахстан авторами исследуется и идентифицируется содержание кадровой стратегии и кадровой политики как основообразующих факторов подхода отечественных работодателей к вопросам управления человеческими ресурсами. Анализ свидетельствует о многовекторности подходов организаций Республики Казахстан к вопросам формирования и развития кадрового потенциала. Очевидным является и тот факт, что кадровая политика казахстанских компаний носила и в значительной степени продолжает носить ситуационный характер, обусловленный необходимостью решать те или иные кадровые проблемы, связанные с динамикой рыночной конъюнктуры, динамикой целей и задач их развития. Авторами отмечается, что эффективность управления персоналом и эффективность кадровой политики организации требует четкого понимания роли и значимости человеческих ресурсов в организации. Объективное понимание этого будет во многом определяться такими факторами, как форма собственности, отраслевая специфика, масштабы производства, уровень динамичности используемых технологий и рынка реализуемой организацией продукции или услуг. Очень важно, чтобы это понимание нашло свое адекватное воплощение в кадровой стратегии и кадровой политике организации, а также было сбалансировано с её рыночной стратегией развития.

Ключевые слова: стратегия, человеческие ресурсы, кадровая стратегия, кадровая политика, персонал, управление персоналом.

Введение

Кадровые вопросы, включая вопросы кадровой политики и её роли в управлении персоналом, широко обсуждаются в научной литературе на постсоветском пространстве, что связано с новым рыночным осознанием роли человеческого фактора в управлении конкурентоспособностью и успешностью деятельности современной организации. Проводимые исследования и обсуждения, с одной стороны, направлены на рассмотрение содержания человеческого капитала в целом, и человеческого капитала организаций, в частности, а с другой – на вопросы управления его качеством в рамках кадровой политики и кадровой стратегии организаций. Исследуются теоретические подходы к становлению и развитию концепции человеческого капитала, направления и приоритеты его развития в рамках национальной экономики [1], а также в контексте инновационного развития организаций [2], исследуются подходы к оценке интеллектуального капитала организаций. Рассматривается сущность и содержание кадровой политики, её роль в управлении персоналом [3] и обеспечении устойчивого развития организации, даётся обоснование целей и задач кадровой политики и кадровой стратегии [4], обосновывается необходимость их согласования с генеральной стратегией организации [5].

Анализируется специфика кадровой политики коммерческих организаций и организаций сферы государственного управления, рассматривается роль в реализации кадровой политики отдельных этапов управления персоналом, исследуются проблемы и подходы к повышению её эффективности [6].

Трансформация роли человеческого фактора в организации менялась по мере эволюции подходов к его управлению (классическая школа менеджмента, доктрина человеческих отношений, доктрина человеческого капитала и доктрина человеческого развития) и идентификации его с простым «винтиком» производственной системы, от которого мало чего зависит, до осознания его как человеческого ресурса и человеческого капитала, который можно осознанно и целенаправленно формировать и оптимально использовать. Как следствие, все это находит отражение в составе и содержании кадровой политики и этапах управления персоналом. В настоящее время существует определенная типология кадровой политики, позволяющая идентифицировать и оценивать эффективность кадровой политики действующих организаций как с точки зрения объективных, так и субъективных фактов, обосновывающих её содержание.

Стратегический подход к управлению организациями на постсоветском пространстве обусловил прямую зависимость кадровой стратегии и кадровой политики от их генеральной стратегии развития. При этом многовариантность стратегических альтернатив обуславливает и многовариантность подходов к организации кадровой политики. Так, предпринимательская стратегия развития организации предполагает ориентацию кадровой стратегии на поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. В соответствии с этими требованиями будет структурироваться кадровая политика и все этапы процесса управления персоналом, начиная от набора, мотивации, стимулирования и оплаты труда до оценки и управления карьерным ростом.

В статье кадровая политика казахстанских организаций рассматривается на материалах АО «Казхателеком», АО «КазТрансОйл» и АО «AirAstana».

Материалы и методы

Анализ и аргументация содержания исследуемого вопроса в статье основан на материалах отечественных и зарубежных аналитических обзоров, статьях и публикациях в интернет-ресурсах по исследованию опыта подходов современных организаций к формированию своей кадровой политики. В качестве инструментов в статье применяется метод аналитического анализа. Обработка информационной базы по теме исследуемого вопроса базируется на использовании методов систематизации, сравнения, обобщения и оценки.

Результаты

На конкретных примерах исследована и идентифицирована направленность кадровой политики и ее соответствие генеральной стратегии организации. Определено, что эффективность управления персоналом обусловлена сбалансированностью кадровой политики организации с ее кадровой стратегией и соответствием последней генеральной стратегии организации.

Обсуждение

Содержание кадровой политики объективно определяется содержанием стратегии управления персоналом, целевая направленность которой диктуется сущностью и содержанием генеральной стратегии организации, рисунок 1.

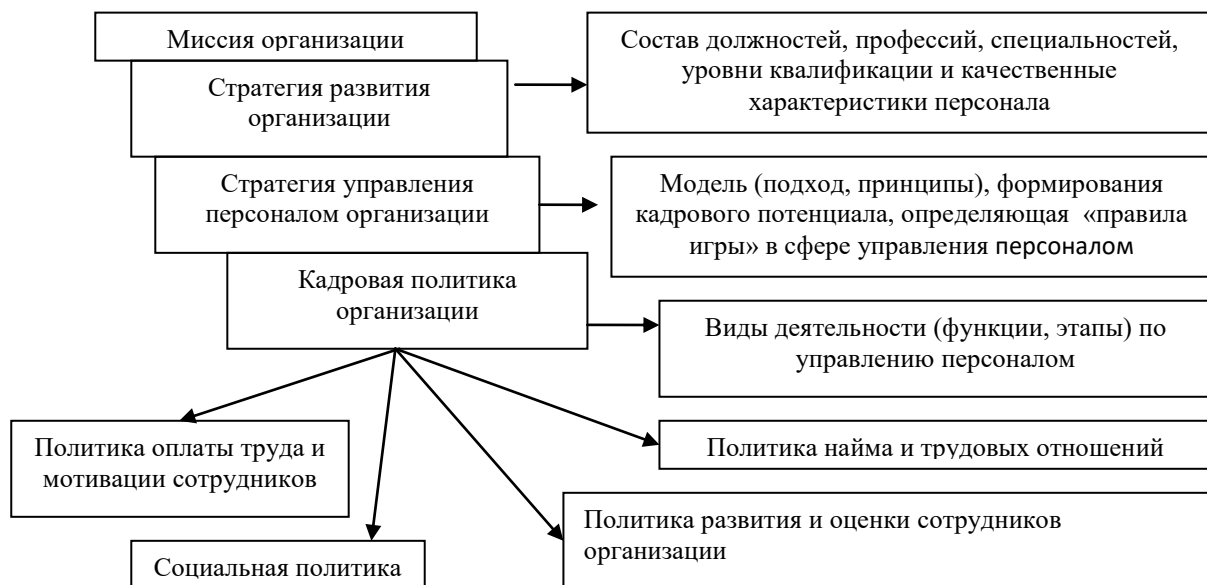


Рисунок 1 – Взаимосвязь кадровой политики с генеральной стратегией организации

В контексте кадровых вопросов рыночные стратегии, как правило, отличаются характером их влияния на динамику количественного и качественного состава персонала и целевую направленность стратегии управления персоналом. Например, стратегия концентрированного роста потенциально ориентирована на интенсификацию развития производства и рост производительности труда, либо на расширение существующей производственной мощности. Что может измениться в этом случае в сфере человеческих ресурсов организации? Во-первых, появится дополнительная потребность в персонале. При этом во втором случае, при расширении производственных площадей, эта проблема более актуальна, чем в первом. Качественный состав персонала с точки зрения состава должностей, профессий и специальностей, при условии, что интенсификация производства не будет связана с серьезным техническим и технологическим переоснащением производства, может не измениться. В такой производственной ситуации в центре внимания кадровой стратегии доминирующей задачей будет формирование коллектива высококвалифицированных, компетентных, мотивированных работников с определенным опытом работы, так как именно эти составляющие являются основой роста производительности труда (за исключением производства с высоким уровнем специализации). Политика организации и процедуры в сфере управления персоналом фиксируются письменно. Упор стратегии делается на эффективность работы персонала. Как следствие, задачи кадровой политики будут ориентированы на набор персонала, соответствующего указанным требованиям. Источниками покрытия дополнительной потребности персонала будет как внешний, так и внутренний рекрутинг, с приоритетом последнего за счет обучения, переобучения и повышения квалификации своих работников. В области оценки и организации вознаграждения персонала все будет ориентировано на результативность труда, профессионализм и компетентность работников. Оценка строится на четко оговоренных критериях и является объективной информационной базой для ротации персонала и организации системы вознаграждения, включая заработную плату. Объективность и справедливость вознаграждения и системы внутриорганизационной миграции персонала, в свою очередь, выступает эффективным инструментом его мотивации.

Очевидным является факт, что сбалансированность стратегии управления персоналом с генеральной стратегией и кадровой политикой является базовым принципом эффективного управления как персоналом, так и организацией, в целом. Как правило, кадровая политика формализуется в виде документа, в котором фиксируются цели, принципы, система ценностей, ключевые процессы и показатели управления человеческими ресурсами организации [7]. Но даже если она и не представлена в виде документа, она всё равно существует в каждой организации в разной степени выраженности.

Для примера рассмотрим цели кадровой политики АО «Казхтелеком», АО «Эйр Астана» и АО «КазТрансОйл» и их согласованность с кадровой стратегией и генеральной стратегией компаний (Таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение целей кадровой стратегии и политики АО «Казхтелеком», АО «Эйр Астана» и АО «КазТрансОйл»

	АО «Казхтелеком»	АО «Эйр Астана»	АО «КазТрансОйл»
Стратегия компании	Умеренный рост/прибыльность	Трансформационный рост	Концентрированный рост
Характеристика стратегии	Сохранение существующего уровня прибыли, стабильные, умеренные темпы ее роста. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил	Внутриотраслевая диверсификация. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно	Повышение рыночной стоимости компании за счет концентрации усилий на повышении эффективности функционирования компании. Документированная система процедурных правил
Стратегия HR	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала. Отбор и расстановка персонала достаточно жесткие, вознаграждения: основываются на заслугах	Развитие бренда работодателя, привлекающего лучших специалистов со всего Казахстана. Оценка, вознаграждение сотрудников по заслугам на четко оговоренных критериях. Предоставление каждому возможность	Управление пулом высокопрофессиональных работников (привлечение, развитие и удержание) и создание условий, регламентирующих ожидаемое поведение работника через систему совместных ценностей, социальных норм,

Продолжение таблицы 1

		максимальной реализации своего потенциала	установок
Кадровая политика (цели)	Формирование высокопрофессионального трудового коллектива, обладающего единым командным духом и способного качественно и оперативно решать задачи компании посредством максимальной реализации потенциала человеческих ресурсов и действенности механизмов корпоративного взаимодействия	Привлечение талантливых молодых специалистов, совершенствование процедур аттестации персонала для оценки и развития навыков сотрудников, совершенствование корпоративной культуры и внедрение высоких профессиональных стандартов	Эффективное управление персоналом, укрепление и развитие человеческого капитала, повышение стоимости компании путем получения конкурентного преимущества в человеческом капитале

Анализ показывает, что кадровая политика казахстанских компаний, как правило, имеет специфику содержания и своей целевой направленности. Как следствие, содержание целей кадровой стратегии и кадровой политики определяет состав приоритетов компаний в организации их работы с персоналом (Таблица 2).

Таблица 2 - Приоритеты работы с персоналом АО «Казхателеком» и АО «КазТрансОйл»

АО «Казхателеком»	АО «Эйр Астана»	АО «КазТрансОйл»
<ul style="list-style-type: none"> - создание условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков; - совершенствование системы мотивации персонала, в взаимозависимости результатов деятельности компании и вклада каждого работника; - всестороннее развитие системы обучения, включающей подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала; - управление пулом высокопотенциальных работников компании; - дальнейшее развитие корпоративной культуры, атмосферы взаимопонимания, взаимовыручки и профессиональной поддержки 	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспособный компенсационный пакет; - непрерывное развитие и улучшение опыта сотрудников; - равные возможности профессиональной деятельности, развития и карьерного роста; - управление производительностью персонала; - безопасная и здоровая среда с упором на этические стандарты ведения бизнеса и корпоративные ценности; - поддержка высокого уровня вовлеченности персонала; - индивидуализация, своевременность и прозрачность признания заслуг сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> - управление пулом высокопотенциальных работников компании (привлечение, развитие и удержание, развитие и удержание); - поддержка инноваций и преобразований в компании; - внедрение передовых методов управления персоналом компании; - создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установок, регламентирующих поведение работника компании; - совершенствование существующей системы организации и мотивации труда; - целеполагание и оценка эффективности деятельности работников в рамках подхода SMART

Создание условий для инициативной и творческой деятельности, совершенствование системы материальной, социальной и моральной мотивации и всестороннее развитие системы обучения персонала, управление пулом высокопотенциальных работников компании – все эти направления деятельности АО «Казхателеком» в сфере управления персоналом вполне адекватны поставленным целям кадровой политики и как цели – ориентированы на обеспечение эффективной и результативной работы персонала.

Базовыми корпоративными ценностями в системе управления человеческими ресурсами АО «Казхателеком» признает стремление персонала к достижению общих целей и повышению экономической эффективности деятельности компании, высокий профессионализм и стремление к самосовершенствованию, коммуникабельность и цивилизованное ведение

переговоров/диспутов/диалога, взаимное уважение и доверие, умение услышать и учесть мнение другого работника. При этом в компании приветствуются и поощряются работники, ориентированные на позитивный результат, способные работать в команде, энергичные и ответственные за реализацию поставленных задач, конструктивно, креативно и позитивно мыслящие, заинтересованные в профессиональном и карьерном росте.

Введенная в 2015 году в АО «Казхаттелеком» модель HR-управления, ориентированная на централизацию и исключение дублирующих функций управления путем профессиональной специализации, унификации процессов и систем, позволила обеспечить концентрацию HR-функций в отдельном структурном подразделении [8].

Достижению целей кадровой политики в компании подчинены все этапы процесса управления персоналом, в числе которых привлечение и найм персонала, оценка результативности труда, мотивация и стимулирование туда и т.д. Система оплаты труда компании основана на вознаграждении за достижение KPI и стимуле качественного и результативного труда, что согласуется с целями ее кадровой стратегии и кадровой политики.

В рамках ориентации стратегии управления человеческими ресурсами на обеспечение эффективности персонала с 2009 года в компании внедрена электронная система оценки эффективности деятельности работников. Она включает оценку степени качества достигнутых работником индивидуальных целей и оценку рабочего поведения по определенным индикаторам (25 компетенций пяти типов: основные, специфические, личные, технические и лидерские). Формирование коллектива, соответствующего потребностям компании, является залогом достижения не только поставленных целей кадровой политики, но и гарантией успешности реализации процесса управления персоналом по всем его этапам.

В этой связи в компании особое внимание уделяется набору персонала, прорисовки профиля должности и состава требований к кандидату на вакантную должность. Показателями эффективности компании по управлению своим персоналом являются низкая текучесть кадров и высокий внутренний и внешний конкурс на вакантные должности, что тоже согласуется с ее генеральной стратегией и стратегией управления персоналом.

Обобщая изложенное выше, следует отметить, что в сфере HR-менеджмента компании все управленческие процессы ориентированы на обеспечение количественных показателей эффективности персонала, включая, как уже отмечалось, достаточно жесткие условия набора и отбора. Это, с одной стороны, потенциально снижает эффективность организации внешнего рекрутинга, особенно в условиях низкоконтурного рынка труда, а с другой - переносит центр тяжести в вопросе формирования команды высококвалифицированных специалистов на внутрифирменную систему мобильности и развития персонала.

АО «КазТрансОйл» рассматривает персонал как человеческий капитал. Главной целью его кадровой политики является обеспечение развития человеческого капитала, ориентированного на повышение стоимости компании. Как следствие, ключевые приоритеты в сфере управления человеческими ресурсами компании направлены на управление пулом высокопрофессиональных работников и создание условий, регламентирующих ожидаемое поведение работника.

АО «КазТрансОйл» определяет основным направлением управления персоналом привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников, поддержка инноваций и преобразований в компании, создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установок, регламентирующих ожидаемое компанией поведение работника и внедрение передовых методов управления персоналом. Совершенствование существующей системы организации труда и развитие кадрового потенциала определены одной из стратегических целей развития компании.

В 2021 году в АО «КазТрансОйл» введена в действие кадровая политика на 2021-2025 годы, утвержденная Советом директоров [9]. Ключевой целью кадровой политики определено поддержание и непрерывное развитие человеческих ресурсов, профессиональный и личностный потенциал которых является ключевым фактором в реализации стратегических целей компании. Направления кадровой политики и её содержание охватывают все традиционные этапы управления персоналом от планирования, набора и совершенствования структуры кадров до управления результативностью деятельности, мотивацией работников и формирования корпоративной культуры. По каждому направлению кадровой политики идентифицированы и обоснованы задачи и ключевые показатели оценки эффективности их реализации.

В новой кадровой политике компании акцентируется внимание на приоритете внутреннего рекрутинга, как при замещении вакантных должностей, так и при решении проблем по обеспечению потребности в работниках более высокой квалификации: обучение, переподготовка, повышение квалификации. Целеполагание и оценка эффективности деятельности работников кадровой политикой планируется с учётом подхода SMART. Оценка эффективности базируется на определении требований к результатам работы и оценки достижения полученных результатов.

Несмотря на то, что стратегия концентрированного роста в сфере человеческих ресурсов предполагает концентрацию внимания на количественных показателях эффективности персонала и его профессионализме, в кадровой политике компании, как одна из пяти целей процесса планирования и

набора персонала, предусматривается связь с профильными учебными заведениями как ресурсной базы формирования кадрового потенциала компании в рамках системы внутреннего рекрутинга.

Следует отметить, что применение прозрачных конкурсных процедур при подборе персонала на вакантные должности/рабочие профессии, многофакторная система оценки эффективности деятельности персонала (КПД/цели и компетенции), система вознаграждения (включая заработную плату) по достигнутым результатам и система обучения по модели «70:20:10» (70 % - обучение на своем рабочем месте за счет решения функциональных задач, 20 % - обучение на рабочем месте через общение с руководителем, коллегами, 10 % - теоретическое обучение в виде семинаров и т.д.) четко согласуются со стратегией концентрированного роста и стратегией HR, ориентированной на формирование команды высококвалифицированных работников, заинтересованных и мотивированных в результативности своего труда.

Основу развития АО «Эйр Астана» составляет ее трансформационный рост, цель которого обеспечить прибыльный рост компании и закрепить за ней позиции лидирующего авиаперевозчика в Центральной Азии, соединяющего крупнейшие и наиболее быстрорастущие мировые рынки [10].

В числе стратегических целей компании в сфере HR: дальнейшее развитие уже ставшего известным бренда компании как работодателя, привлекающего лучших специалистов со всего Казахстана, чтобы тем самым способствовать росту компании и извлечь выгоду из возможностей учебного центра компании мирового класса, обеспечивающего высокие стандарты подготовки (с 2015 года готовит пилотов, бортпроводников, инженеров и других специалистов в сфере гражданской авиации на уровне, соответствующем стандартам EASA). В сфере управления персоналом АО «Эйр Астана» реализуется стратегия «Наши люди», в составе ключевых элементов которой находится привлечение, развитие, повышение, оценка и вознаграждение персонала. Стратегия базируется на ценностях HEART (гостеприимность, эффективность, активность, надежность, доверие), которые лежат в основе всех процессов компании, связанных с сотрудниками: набор, обучение и развитие, оценка эффективности и признание. Стратегия построена на непрерывном развитии и улучшении опыта сотрудников и реализуется в рамках культурной, технологической и физической среды. Основными элементами культурной среды компании являются привлечение талантливых специалистов, развитие персонала, управление производительностью работников, признание заслуг и вовлеченность персонала. Корпоративная система ежегодной оценки персонала согласована с ценностями HEART и соответствующими компетенциями и с 2017 года дополнена программой ежедневного признания заслуг сотрудников для обеспечения его персонализации, своевременности и актуальности. Технологическая среда компании ориентирована на внедрение и совершенствование цифровых систем кадрового управления, физическая среда - на создание комфортной и творческой среды для обеспечения компании преимуществ в привлечении и удержании перспективных сотрудников. Эту же цель ставит перед собой и корпоративный пенсионный план компании.

Очевидным является факт, что в отличие двух рассмотренных выше компаний управление в сфере человеческих ресурсов АО «Эйр Астана» реализуется в рамках системы корпоративных ценностей компании и ориентировано на обеспечение баланса между производительностью и качеством персонала как основы роста его производительности. В формировании кадров компании используются инструменты внешнего (в основном набор высококвалифицированных специалистов) и внутреннего рекрутинга (выпускники академии компании). Оценка и вознаграждение ориентированы на удержание и наращивание опыта персонала, мотивацию заинтересованности долгосрочной работы в компании.

Заключение

Сравнение целевой направленности кадровой политики компаний позволяет сделать следующие выводы:

– кадровая политика АО «Казахтелеком» ориентирована на развитие механизмов корпоративного взаимодействия и формирование команды специалистов, способных максимально эффективно, мобильно и качественно решать стоящие перед компанией задачи, что согласуется с целевой направленностью его генеральной стратегии и стратегии HR. При этом кадровая политика компании выступает инструментом решения её тактических задач и ориентирована на удержание её рыночных позиций;

– в отличие от АО «Казахтелеком» кадровая политика АО «КазТрансОйл» ориентирована на развитие человеческого капитала и повышение его конкурентоспособности как фактора, способного обеспечить рост рыночной стоимости компании, и носит стратегический характер;

– кадровая политика АО «Эйр Астана» выстроена в рамках четко структурированной системы корпоративных ценностей и по содержанию является инструментом реализации стратегических целей и миссии компании: стать лидером в отрасли пассажирских авиаперевозок. Преобразование в структуре компании и номенклатуре её услуг гибко отражаются в системе управления ее персоналом;

– анализ показывает, что кадровая политика и генеральная стратегия рассмотренных в статье компаний, несмотря на свою специфику, носят сбалансированный характер. Однако в целом следует отметить, что в настоящее время не все организации имеют четко сформулированную кадровую стратегию, а стратегические цели в сфере управления персоналом зачастую сводятся к решению существующих проблем кадровой политики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Азбергенова Р.Б., Қнарбек П.А. Приоритеты развития человеческого капитала в современном Казахстане [Электронный ресурс] // Статистика, учет и аудит. – 2018. – № 2 (69). – С.133-138. – Режим доступа: <http://rmebrk.kz/journals/3956/75409.pdf>.
- 2 Aimukhanbetova G. Intellectual capital management for increasing innovative activity of enterprises [Электронный ресурс] // Bulletin of the Karaganda university. – 2019. – № 1(93). – С 143-149. – Режим доступа: <http://rmebrk.kz/journals/5345/94717.pdf> <http://rmebrk.kz/journals/5345/94717.pdf>.
- 3 Просвирина Н.В. Кадровая политика предприятия как инструмент управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] // Московский экономический журнал. – 2019. – № 12. – С.759-770. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-organizatsii-kak-instrument-upravleniya-chelovecheskimi-resursami/viewer>.
- 4 Филиппова Т.А., Фролова Г.С. Сущность и задачи кадровой политики и кадровой стратегии предприятия [Электронный ресурс] // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 12. – С.400-404. – Режим доступа: <https://human.snauka.ru/2016/12/18558>.
- 5 Воскресов М.В. Стратегия организации и кадровая политика: динамика соответствия [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2018. – № 43 (229). – С.207-209. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/229/53272/>.
- 6 Дубинина А.А. Повышение эффективности кадрового менеджмента в России [Электронный ресурс] // Молодой ученый. - 2019. - №11 (249). – С.189-191. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/249/57144/>
- 7 Кадровая политика АО «Казактелеком». [Электронный ресурс] – Режим доступа: [nsovetnik.ru/kadrovye_dokumenty/razrabotka_kadrovoy_politiki_organizacii_obrazec_dokumenta/...](https://nsovetnik.ru/kadrovye_dokumenty/razrabotka_kadrovoy_politiki_organizacii_obrazec_dokumenta/)
- 8 «Казактелеком» презентовал новую модель HR-управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sk.kz/press-centre/company/7099/>
- 9 Кадровая политика АО «КазТрансОйл» на 2021-2025 годы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://kaztransoil.kz/ru/ustoychivoe_razvitie/kadrovaia_politika/
- 10 Управление персоналом. Годовой отчет АО «Эйр Астана». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ar2017.airastana.com/ru/management-report/personnel>

REFERENCES

- 1 Azbergenova, R.B., Qnarbek, P.A. (2018). Prioritetyi razvitiya chelovecheskogo kapitala v sovremennom Kazahstane [Priorities for the development of human capital in modern Kazakhstan]. Statistika, uchet i audit - Statistics, accounting and audit, 2(69), 133-138. Retrieved from: <http://rmebrk.kz/journals/3956/75409.pdf> [in Russian].
- 2 Aimukhanbetova, G. (2019). Intellectual capital management for increasing innovative activity of enterprises. Vestnik Karagandinskogo Universiteta - Bulletin of the Karaganda University, 1, 143-149. Retrieved from: <http://rmebrk.kz/journals/5345/94717.pdf>.
- 3 Prosvirina, N.V. (2019). Kadrovaya politika predpriyatiya kak instrument upravleniya chelovecheskimi resursami [Personnel policy of an enterprise as a tool for human resource management]. Moskovskii ekonomicheskii jurnal - Moscow Economic Journal, 12, 759-770. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-organizatsii-kak-instrument-upravleniya-chelovecheskimi-resursami/viewer> [in Russian].
- 4 Filippova, T.A., Frolova, G.S. (2016). Sushhnost` i zadachi kadrovoy politiki i kadrovoy strategii predpriyatiya [The essence and objectives of the personnel policy and personnel strategy of the enterprise]. Sovremennyye nauchny`e issledovaniya i innovacii - Modern scientific research and innovation, 12, 400-404. Retrieved from: <https://human.snauka.ru/2016/12/18558> [in Russian].
- 5 Voskresov, M.V. (2018). Strategiya organizatsii i kadrovaya politika: dinamika sootvetstviya [Organizational Strategy and HR Policy: Compliance Dynamics]. Molodoy uchenyy - Young scientist, 43(229), 207-209. Retrieved from: <https://moluch.ru/archive/229/53272/> [in Russian].
- 6 Dubinina, A.A. (2019). Povysheniye effektivnosti kadrovogo menedzhmenta v Rossii [Increasing the efficiency of personnel management in Russia]. Molodoy uchenyy - Young scientist, 11 (249), 189-191. Retrieved from: <https://moluch.ru/archive/249/57144/> [in Russian].
- 7 Kadrovaya politika AO «Kazakhtelekom» [Personnel policy of JSC «Kazakhtelecom»]. Retrieved from: https://nsovetnik.ru/kadrovye_dokumenty/razrabotka_kadrovoy_politiki_organizacii_obrazec_dokumenta/ [in Russian].
- 8 «Kazakhtelekom» prezentoval novuyu model` HR-upravleniya. [«Kazakhtelecom» presented a new model of HR-management]. Retrieved from: <https://sk.kz/press-centre/company/7099/> [in Russian].
- 9 Kadrovaya politika AO «KazTransOjl» na 2021-2025 gody` [Personnel policy of «KazTransOil» JSC for 2021-2025]. Retrieved from: Retrieved from: https://kaztransoil.kz/ru/ustoychivoe_razvitie/kadrovaia_politika/ [in Russian].
- 10 Upravlenie personalom. Godovoi otchet AO «Eir Astana» [Personnel Management. Annual report of «Air Astana» JSC]. Retrieved from: <https://ar2017.airastana.com/ru/management-report/personnel> [in Russian].

Л.И. Кашук¹, А.И. Киргеева¹, М.Н. Оскембаев¹

¹Инновациялық Еуразия университеті, Қазақстан

**Кадрлық стратегия және кадр саясаты - басқару жүйесінің құралы ретінде:
Қазақстан компанияларының тәжірибесінен**

Заманауи ұйымдастыруда үдемелі дамытуды басқару проблемаларының бірі - оның кадрлық әлеуетінің тиімділігі мәселесі. Бұл мәселені мемлекет деңгейінде де, аймақтар деңгейінде де көбінесе, жас мамандарды даярлау сапасының, еңбек нарығын тиімсіз реттеу сұрақтарының салғырттығына әкеліп тірейді. Ұйымдастырудағы бұл сыртқы факторлар, күмәнсіз, оның қызметіне әсер етеді, бірақ қазіргі уақытта мемлекет пен бизнес қауымдастық бұл мәселені шешу құралдарын қалыптастырды. Алайда қызметкерлерді басқару саласында компанияның мақсаттарымен, міндеттерімен, стратегиясымен үйлесім, кадр саясатында нақты келісім мен тұрақтылық, белгілі бағыт жоқтығымен алғышартталған бірқатар ішкі мәселелер бар. Тек осы жағдайда ғана кадрлық стратегия мен кадр саясаты компанияны дамыту жолында қойылған стратегиялық мақсаттар тұрғысынан қызметкерлерді басқарудың тиімді құралы бола алады.

Мақсаты - бірқатар қазақстандық компаниялардың кадр саясатының мазмұнын қарастырып, салыстырмалы талдау жүргізу, компанияның негізгі стратегиясы мен кадр саясатының өзара байланысына және келісімділігіне талдау жүргізу.

Мақаланы дайындау және онда зерттелген мәселені негіздеу кезінде анализ, салыстыру, сипаттау, жалпылау, негіздеу және т.б. дәстүрлі әдістер қолданылды.

Қазақстан Республикасының ірі компанияларының материалдары бойынша авторлар мақалада кадрлық стратегия мен кадр саясатының мазмұнын отандық жұмыс берушілердің адам ресурстарын басқару мәселелеріне келгенде ескеретін негізгі факторлары ретінде зерттеп, сәйкестендірді. Талдау Қазақстан Республикасы ұйымдарының кадрлық потенциалды қалыптастыру және дамыту мәселелеріне келгенде қолданатын тәсілдерінің көп векторлы екенін көрсетті. Қазақстан компанияларының кадр саясаты осы уақытқа дейін де жағдайлық сипатқа ие болғанын және қазір де жағдайлық сипатқа ие екені анық. Бұл нарық конъюнктурасының динамикасымен және оларды дамыту мақсаттары мен міндеттерінің динамикасымен байланысты кадрлық мәселелерді шешу қажеттілігімен алғышартталған. Авторлар қызметкерлерді басқару тиімділігі және ұйымның кадр саясатының тиімділігі ұйымдағы адам ресурстарының рөлі мен маңызын анық түсінуді талап етеді. Объективті түрде бұл түсінік меншік формасы, салалық ерекшелік, өндіріс масштабы, пайдаланылатын технологиялар мен ұйым өткізетін өнім немесе қызмет нарығының динамика деңгейі сияқты факторлар бойынша анықталатын болады. Бұл түсініктің ұйымның кадрлық стратегиясы мен кадр саясатында көрініс тапқаны және оның нарықтық даму стратегиясымен үйлескені өте маңызды.

Түйін сөздер: стратегия, адами ресурстар, кадрлық стратегия, кадр саясаты, қызметкерлер, қызметкерлерді басқару.

L. Kashuk¹, A. Kirgeeva¹, M. Oskembayev¹

¹Innovative University of Eurasia, Kazakhstan

**HR Strategy and HR Policy as a management system tool
based on Kazakhstan companies' experience**

One of the management concerns of the progressive development of a modern organization is the efficiency of its HR potential. This concern is often resolved to quality issues of training graduates, inefficient labor market regulation, both at public level and regional one. These factors, external to the organization, positively impact the effectiveness of its activities, but today the government and business environment have already formed the tools to address this problem. However, there are also a number of inner concerns in HR management based on non-exact coordination and balanced HR Strategy, its orientation, goals and objectives and the company's strategy. But only in this situation, both HR Strategy and HR Policy, more specifically, can become an effective tool for HR management as part of the company's strategic development objectives.

The purpose is to study and make a comparative analysis for supporting HR Policy of a number of major Kazakhstan companies, to analyze the relationship and coordination of companies' HR Policy with their general strategy.

We used classic methods, such as analysis, comparison, description, generalization, justification, etc., while preparing the paper and rationalizing the problem studied in it.

As to this paper, based on materials of major companies of the Republic of Kazakhstan, the authors study and identify the content of HR Strategy and HR Policy as the main factors of domestic employers' approach to HR management issues. The analysis proves the multi-vector approaches of Kazakhstan organizations to the formation and HR development. It seems also obvious that HR Policy of Kazakhstan companies has been and remains highly situational manner providing rationale to solve some or other HR problems related to dynamics of market situations and dynamics of goals and objectives for their development.

The authors emphasize that the effectiveness of HR management and the HR Policy one of the organization requires a clear comprehension of the position and relevance of HR in organization. Honestly, this comprehension will be mainly governed by such factors as ownership, industry aspects, productivity levels, buoyancy rate of technologies used and the market of products or services sold by the organization. It is highly important that this comprehension is embodied properly in HR Strategy and HR Policy of the organization and is balanced with its market development strategy.

Keywords: strategy, human resources, HR Strategy, HR Policy, HR, HR management.

Дата поступления рукописи в редакцию: 16.02.2022 г.