

УДК 33

## Разработка подходов к формированию кадровой политики предприятия

**Калачихин Артем Михайлович**

Аспирант,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ (Владимирский филиал),  
600017, Российская Федерация, Владимир, ул. Горького, 59-а;  
e-mail: kalachihin@yandex.ru

### Аннотация

Предметом исследования является разработка научных подходов к построению кадровой политики предприятия, с акцентом на определении наиболее эффективных методов и инструментов управления кадрами в современном бизнесе. Цель исследования – анализ и синтез существующего научного знания по теме кадровой политики, определение ключевых факторов и трендов, влияющих на ее развитие, и разработка концептуальной модели построения кадровой политики, адаптированной к потребностям предприятия. Результаты исследования показали, что разработка кадровой политики – это сложный и многоаспектный процесс, на который влияет ряд внутренних и внешних факторов, включая цели и стратегии организации, характеристику трудового потенциала и внешнюю среду. Выводы исследования подчеркивают важность кадровой политики, адаптированной к потребностям предприятия и его трудового потенциала. Разработана концептуальная модель построения кадровой политики, основанная на всестороннем анализе целей, стратегий и внутренней и внешней среды организации. Исследование также определило несколько важных последствий для практики, включая необходимость постоянной коммуникации и вовлечения, важность гибкости и адаптации, а также необходимость постоянной оценки и улучшения.

### Для цитирования в научных исследованиях

Калачихин А.М. Разработка подходов к формированию кадровой политики предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 8А. С. 514-525.

### Ключевые слова

Кадры, кадровая политика, управление персоналом, управление кадрами.

## Введение

Построение кадровой политики – важный инструмент управления персоналом для предприятия, который выступает в качестве процесса разработки и реализации стратегий, позволяет привлекать, развивать и удерживать наиболее подходящих сотрудников для достижения организационных целей.

Основной подход к построению кадровой политики – это системный подход. Данный подход фокусируется на взаимосвязи между различными компонентами кадровой политики и организационной стратегии. Системный подход включает в себя анализ целей предприятия, определение необходимых ресурсов и разработку планов для достижения поставленных целей. Этот подход дает возможность предприятию создать согласованную и единообразную кадровую политику, учитывающую все аспекты работы персонала [Рахимова, Бикметов, 2020].

### Основная часть

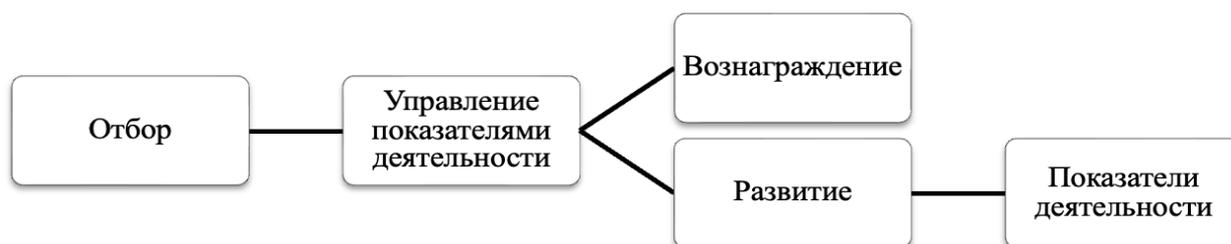
Мичиганская школа вынесла первое заявление в отношении человеческих ресурсов как объекта управления. Так, управлять персоналом предприятие должно при полном соответствии своей структуры этой задаче и всем акцентам в стратегии предприятия. Такие рассуждения известны как модель Фомбруна, Тичи и Деванны.

Ученые познакомили с содержанием данной модели в 1984 г., когда назвали ключевыми только несколько функций и условие их сопряжения. В частности, в кадровой политике предприятие, кроме отбора и оценки, закладывает условие развивать и вознаграждать персонал. Человеческие ресурсы, управляемые в свете названных закономерностей, предприятие рассматривает как важный критерий растущих итогов деятельности.

Но только четыре функции модели Fombrun обуславливают ее неполноту в возможностях и результатах управления человеческими ресурсами (далее – УЧР), так как внешняя среда и форс-мажорные факторы исключены из сферы кадровой политики предприятия [Торопова, 2021].

Более реалистичной считаем «модель соответствия УЧР», где комплексность принята за основу в подходе к управлению персоналом. В рамках этой модели было введено новое понятие – цикл человеческих ресурсов, которое подразумевает последовательность шагов и действий, направленных на эффективное использование и развитие человеческого потенциала.

Цикл человеческих ресурсов включает в себя такие этапы, как привлечение, отбор, адаптация, развитие и удержание сотрудников. [Лаврентьева, Капкаев, Руденко, 2022]. Таким образом, модель соответствия УЧР предлагает системный подход к управлению персоналом, с учетом всех этапов жизненного цикла сотрудников и их соответствия целям и потребностям предприятия (рис. 1).



**Рисунок 1 – Цикл УЧР в модели соответствия УЧР**

*Источник:* по данным [Лаврентьева, Капкаев, Руденко, 2022].

Цикл включает четыре основных процесса или функции, которые выполняются в любом предприятии:

1. Отбор – это процесс сопоставления имеющихся человеческих ресурсов с требованиями рабочих мест. Предприятие должно выбирать подходящих сотрудников, которые обладают необходимыми навыками и квалификацией для выполнения своих обязанностей.

2. Аттестация – это управление показателями деятельности сотрудников. Она включает оценку и контроль производительности и достижения целей сотрудников. Этот процесс помогает предприятию измерить, насколько эффективны сотрудники в своей работе.

3. Вознаграждение – это система вознаграждений, которая используется для стимулирования достижения организационных показателей сотрудников. Цель этой системы – поощрять как краткосрочные, так и долгосрочные успехи сотрудников. Организация должна рассматривать будущее и стремиться к развитию, чтобы успешно работать в долгосрочной перспективе.

4. Развитие – это процесс развития высококвалифицированных сотрудников. Организация должна инвестировать в обучение и развитие своей рабочей силы, чтобы повысить их профессионализм и подготовить их к выполнению сложных задач. Развитие сотрудников обеспечивает рост и успешное функционирование предприятия.

Гарвардская модель получила известность из-за многофакторности внимания к кадровой политике предприятия. Так, УЧР моделируется с учетом 6 аспектов: кроме заинтересованных сторон, рассматриваются ситуационные факторы, предпочтения к конкретной политике и оценка ее результатов, варианты исходов долгосрочных последствий, возможность наладить обратную связь. Данные модели востребованы, кроме авторов кадровой политики предприятия, заинтересованными сторонами [Снитко, Чижова, Бородин, 2021]

Еще несколько отцов-основателей УЧР, помимо представителей Гарвардской школы М. Биера и Р. Уолтона, принимали участие в разработке того, что стало известно как Гарвардская схема. Основоположники, включая П. Боксалла, верили в то, что исторически сложившиеся проблемы управления персоналом могут быть решены [Асанова, 2021].

М. Биер и его коллеги осознавали, что сегодняшние предприятия сталкиваются с многочисленными трудностями и потому важна более широкая, стратегическая перспектива в сфере УЧР [Иванова, Мясоедов, 2020]

Многочисленные авторы постулировали, что правильное управление персоналом может быть ключевым фактором успеха предприятия. Поэтому в рамках Гарвардской схемы они предлагали стратегический подход к управлению людьми, который акцентировал внимание на их потенциалах и ресурсах, а не только на затратах.

Гарвардская схема, построенная Биером и его коллегами, показана на рис. 2.

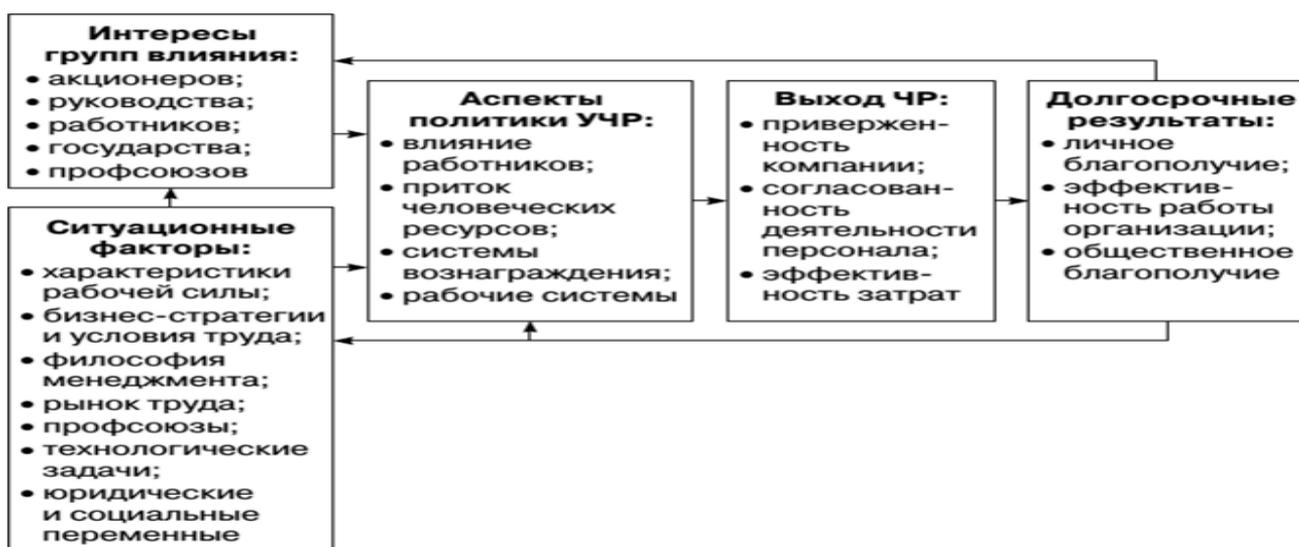


Рисунок 2 – Гарвардская модель УЧР

Источник: по данным [Иванова, Мясоедов, 2020].

Гарвардская школа описывает кадровую политику предприятия как феномен, имеющий два основных аспекта:

1. Руководители среднего звена несут основную ответственность за формирование конкурентной стратегии и кадровой политики.

2. Работникам необходимо установить правила, поддерживающие развитие кадровой деятельности, приносящие пользу менеджерам как среднего, так и низшего звена [Суринов, 2020].

Гарвардская концепция оказала значительное влияние на теорию и практику управления человеческими ресурсами, в частности, подчеркивая, что управление человеческими ресурсами является обязанностью всех менеджеров, а не отдельной функцией управления персоналом.

Р. Уолтон из Гарварда разработал модель, которая более подробно и развернуто описывает взаимодействие внутри предприятия и выделяет ключевую роль приверженности и доверия к руководству [Резанович, Резанович, 2020].

Согласно этой модели, УЧР строится на основе набора правил и принципов, которые устанавливают взаимность и взаимоотношения между сотрудниками и руководством. Включение всеобщих целей, взаимного влияния, взаимоуважения, взаимного вознаграждения и ответственности перед другими – основные принципы, которые применяются в этой модели.

Идея заключается в том, что если установлены принципы взаимности, то это приводит к укреплению приверженности сотрудников к предприятию. Когда каждый сотрудник ощущает, что он участник процесса и его мнение учитывается, это создает ощущение принадлежности и привлекает к более высокой степени ответственности перед организацией и коллегами.

В результате приверженность сотрудников приводит к улучшению эффективности работы внутри предприятия. Благодаря взаимодействию, основанному на взаимности, сотрудники могут чувствовать большую удовлетворенность, мотивированность и преданность предприятию, что сказывается на финансовых показателях предприятия. Увеличивается производительность, растет качество продукта, текучесть кадров приходит в норму, клиентура возвращается к товарам предприятия повторно.

Доверительный контакт, улучшение межличностных отношений и коммуникации в целом также являются частью эффективной кадровой политики. От предприятия требуется организация комфортных условий, чтобы работник мог выполнять свои обязанности, а также повышать профессиональные компетенции. Работники стремятся участвовать в программах обучения, потому что для них это уже привычная практика. Взаимное вознаграждение и нематериальное стимулирование также являются инструментами кадровой политики.

В модели УЧР, которую предлагает Уолтон, взаимодействие в коллективе – результат взаимного уважения и грамотного распределения зон ответственности. Внутрикорпоративные и межличностные отношения определяют эффективность коммуникации. В результате персонал воспринимает себя командой, работает на результат, что повышает экономические показатели предприятия, улучшает психоэмоциональный фон в коллективе.

Сфера УЧР рассматривалась в работах Дэвида Геста, который в конце 1990-х гг. предложил революционный взгляд на работу с кадрами на предприятии, поместив управленцев в категорию тех специалистов, что также могут проходить обучение, повышать квалификацию. Это необходимо, чтобы принимать взвешенные управленческие решения, разработанные под конкретное производство, без типового подхода. Также на особом контроле должна быть деятельность специалистов по кадрам. Результаты их решений должны оцениваться в том числе по параметрам роста производительности предприятия [Новопавловская, Куроптева, 2022].

Данная модель УЧР имеет шесть звеньев, которые соединены между собой. Принятая на предприятии кадровая политика порождает кадровую практику. Оценке подлежат работа с трудовыми ресурсами, измерение поведенческой динамики, соответствия результатов с планами, финансовой составляющей. Все финансовые итоги формируются персоналом, который демонстрирует высокую производительность, производственную дисциплину. Важно не просто «насаждать» эти требования, а добиваться сознательного отношения к ним работников.

Приверженность персонала корпоративным ценностям формирует поведение работника в ходе трудового процесса. Важна компетентность и адаптивность коллектива. Применяемые управленческие методы не должны противоречить общей стратегии управления предприятием, деятельностью, развитием.

Данная модель значима конкретизацией вводных данных и следующих из них результатов. Впрочем, экспертное сообщество полагает, что модель требует доработки и на практике не всегда реализуема в представленном виде.

Еще один вариант проекта УЧР – Warwick model, разработка Хендри и Петтигрю. Модель раскладывается на ключевые компоненты, среди которых необходимо выделить анализ внешней и внутренней среды перед принятием решений; содержание бизнес-стратегии должно коррелировать с условиями, возможностями, потенциалом конкретного предприятия; целесообразность выделения управления персоналом в отдельную категорию; содержательная сторона УЧР может улучшаться, дорабатываться под конкретную ситуацию, макросреду, микросреду [Omar et al., 2023].

Модель Уорвика базируется на ведущей стратегии предприятия и методологии в управлении. Для нее также важна макросреда и ее влияние, которое может быть использовано для преобразования. Соответственно, внешняя среда является приоритетным фактором влияния, который принимается во внимание при управлении. Если имеется какой-то вызов (ситуация на рынке, санкционный режим), должно быть решение, отвечающее на этот вызов. Внешние факторы оказывают воздействие на внутриорганизационную среду, которая оказывается подготовленной реагировать, встраиваться, отвечать, работать над производительностью.

В 1995 г. Дэвид Ульрих, профессор, специалист, который много сделал для развития менеджмента, привлек внимание к клиентоориентированному подходу в управлении. Методы управления кадрами находятся в прямой зависимости от обратной связи от клиентов, узнаваемости и популярности бренда. [Торопова, 2021]. Управление персоналом на стыке веков во многом опиралось на идеи, выдвинутые Ульрихом. Однако сегодня некоторые эксперты считают их устаревшими, теряющими актуальность ввиду усиления фактора технологичности, цифровой трансформации.

Модель Ульриха особое внимание уделяет работе отделов кадров. Важно правильно распределить полномочия и зоны ответственности по направлениям деятельности предприятия. Автор модели и его команда периодически актуализируют ее содержание, исходя из текущей рыночной ситуации. Важно избегать погруженности кадровых служб исключительно в оперативные задачи, они должны соответствовать стратегическим целям предприятия. Адекватная организация HR-функций служит поддержке как трудовых ресурсов, так и производственных процессов. В рамках модели предприятию возможно сделать процессы прозрачными, проверяемыми, контролируемыми. Если эффективны службы управления персоналом, это скажется как на экономических показателях предприятия, так и на

удовлетворенности потребителей. Множество предприятий по всему миру практикуют данную модель, чтобы улучшить ситуацию с кадрами. Рабочая сила разделяется на несколько компонентов. Речь идет о деятельности стратегического партнера, эксперте по администрированию, агенте по изменениям и представителе сотрудников, которые участвуют в управлении персоналом. Работники должны чувствовать удовлетворенность своей работой, местом работы, связывать с ним свое будущее, иметь возможность профессионально развиваться, в том числе делать карьеру.

Модель УЧР преследует достижение определенных целей: создание работающей, функциональной команды; определение роли и места каждого члена в команде; гарантированность стабильности предприятия, что важно для корпоративной приверженности персонала (рисунок 3).



**Рисунок 3 – Подход к построению УЧР Дэвида Ульриха**

*Источник:* по данным источника [Торопова, 2021]

Чтобы измерить производительность и улучшить модель управления, необходимо соответствовать инновационным тенденциям, связанным с утверждением, что персонал – главный актив любого предприятия. Человекоцентричность становится философией компании. Сегодня уже практически невозможно «требовать» высокой производительности, повышать нагрузки. Важно через обучение, автоматизацию, цифровую трансформацию повысить работоспособность. Отдел кадров не только выполняет задачи, рассматриваемые как традиционные, но и имеет карьерный план для каждого специалиста, траекторию его развития. Компании в РФ сегодня существуют в условиях конкуренции за кандидатов.

Имеются аспекты, которые приоритетны в рамках данной модели [Dandage, Rane, 2021]:

1. Предназначение стратегического партнера – в управлении развитием и карьерой персонала. Он работает с потребностями человека, их удовлетворением.
2. Предназначение специалиста по административным вопросам – работа с внутрикорпоративной ситуацией, расходами на фоне текущей деятельности компании.
3. Предназначение биржевого брокера – следить за изменениями, трендами, адаптировать под них корпоративную культуру. Данный специалист взаимодействует с линейными менеджерами, чтобы повысить эффективность, прибыльность предприятия.

4. Предназначение мастера управления – повысить значимость специалиста в коллективе, организовать защиту, внедрить меры поддержки, поощрения. Человек должен чувствовать себя важной частью команды.

Такой подход позволяет распределить роли, процессы, включить специалистов в осуществление стратегических и оперативных целей.

Появление модели Ульриха пришлось на то время, когда в бизнес-среде и обществе сложилось представление, что управлять персоналом нет необходимости, в этом нет выгоды для предприятия, все принятые специалисты будут работать на одном и том же уровне, вне зависимости от того, проводится работа с коллективом или она отсутствует. Безусловно, впоследствии и данная модель, и иные подходы подтвердили свою эффективность. При этом очевидно, что стандартизированная модель не всегда приемлема для конкретного предприятия. Она особенно полезна для крупных рыночных игроков, для малого бизнеса она менее ценна.

В рамках данной модели происходит смена подхода к управлению развитием персонала, происходит четкое распределение ролей, вводится многоступенчатая работа по совершенствованию профессиональных и личностных компетенций сотрудников [Sarvaiya, Arrowsmith, Eweje, 2021]. Снимаются излишние бюрократические, административные барьеры, которые имеют высокую ресурсоемкость. Модель позволяет создавать и продвигать корпоративные ценности.

Сегодня европейские компании занимаются реализацией практики УЧР через применение возможностей искусственного интеллекта (далее – ИИ). Для РФ эти тенденции также могут быть перспективны, однако сегодня они не распространены.

В целом, все подходы и модели подчеркивают, что главный ресурс любого предприятия – это кадры. Цифровизация позволяет проанализировать потенциал, сильные и слабые стороны работника, его потребности и ожидания, чтобы предложить условия и стимулы для успешной самореализации.

Статья Сакка и др. рассматривает перспективы ИИ в управлении персоналом и его развитием. Сегодня по данному направлению накоплено недостаточно информации, однако эффективность данных технологий очевидна. Например, на ИИ можно переложить рутинные, текущие задачи, чтобы высвободить руководящие кадры для работы над стратегическими целями.

HR-отделы в рамках цифровой трансформации существенно изменились. Сегодня каждый из них – центр принятия важных управленческих решений стратегического характера.

Безусловно, внедрение в сферу управления человеческими ресурсами новых технологий требует финансовых вложений и юридической оценки.

Для определения возможностей использования ИИ в УЧР нужно выделить направления и аспекты, в которых данные технологии на конкретном предприятии будут уместны и полезны. С его помощью можно привлекать квалифицированных специалистов, оценивать производительность, уровень образования и динамику профессионального роста, степень мотивированности и средства, способные ее повысить.

Технологию считают незаменимой при наборе и отборе соискателей, в процессе обучения команды, выработке методов по удержанию сотрудников, в том числе с помощью льгот и иных преференций.

ИИ может составлять описание вакансии, которое станет основой при найме работников. Технологии помогут обработать и проанализировать резюме, привлечь данные о соискателях. Боты могут связываться с соискателями, информировать их, интервьюировать и делать выводы

о способности конкретного человека влиться в команду. Если интервью проводится дистанционно, в видеоформате, ИИ может оценить невербальные характеристики человека, например его внешний вид на собеседовании, речевую культуру, степень открытости, готовности сотрудничать. Все данные обобщаются, после чего принимается решение. ИИ сегодня способен рассуждать, распределять по категориям, оценивать, делать выводы, что ранее можно было доверить только человеку. Он также может рассматриваться как виртуальный тренер, повышающий квалификацию сотрудника. Но внедрение подобных технологий на современном этапе имеет некоторые риски. К примеру, специалист по кадрам мог делать выбор интуитивно, основываясь на своем опыте, но робот стремится быть объективным. Кроме того, роботы в настоящее время недостаточно хорошо распознают эмоции и работают с контекстом. Их лучшее применение – выполнение рутинных задач и автоматизация процессов.

Технологии машинного обучения строятся на алгоритмах ИИ, которые грамотно обрабатывают данные, могут их прогнозировать и классифицировать. Алгоритмы классификации особенно востребованы в сфере рекрутинга. Отбор персонала может происходить в рамках работы следующих алгоритмов классификации.

Дерево решений (DT) – элементарный способ принять решение в отношении соискателя на вакантное место. Устанавливаются значимые переменные, происходит оценка позиций, после чего принимается решение. В связи с этим необходимо рассмотреть построение посредством древовидной структуры и слоя вывода. DT имеет определенные функции, может создавать и сокращать древовидную структуру. В структуре DT имеется корневой узел, внутренние узлы, которые являются атрибутами объекта, листовые узлы (то есть, классификация на основе решения).

Метод  $k$ -ближайших соседей ( $k$ -NN) строится на том, что оценивается схожесть переменных в наборе данных. При этом признаки могут быть разнообразными, задача алгоритма – установить соответствия, отобрать специалиста среди круга лиц со схожими вводными данными. В связи с этим производится объединение в кластер близких точек данных, что способствует их идентификации. Методом  $k$ -NN класс точки данных предсказывается при сравнении ее с  $k$  ближайшими соседями в пространстве признаков. Если используется алгоритм классификации со значением  $k$ , равным 4, нужно проверить четырех ближайших соседей. Если обнаружится, что кто-то из них соотносится с определенным классом, для нового входа подбирается соответствующая классификация.

Нейронная сеть (НС) – разновидность вычислительной модели, которая способна действовать как нейросеть. Это также инструмент классификации объектов на основе множества атрибутов. [Блинникова, Йинг, 2000]

В работе алгоритма нейросети (NN) используется комплекс взаимосвязанных нейронов, задача каждого из которых – хранение части общей информации. В сети есть входной, выходной и скрытый слои. Входные узлы слоя по количеству должны совпадать с входными данными модели, а выходные узлы в соответствующем слое определяются количеством классов в задаче классификации. В скрытых слоях содержатся узлы, которые связаны с количеством и спецификой гиперпараметров, необходимых для настраивания алгоритма под конкретный сценарий. В связи с этим целесообразно рассмотреть пример использования алгоритма.

Для совершенствования таких операций, как отбор, обучение, анализ продуктивности работников на предприятии, на сегодняшний день особую актуальность приобретают технологии на основе искусственного интеллекта и нейросетей. Однако стоит отметить, что это создает новые вызовы и требования. Системы, построенные на нейронных сетях и ИИ,

позволяют обрабатывать большое количество информации о персонале предприятия, прогнозировать дальнейшую эффективность их работы, разрабатывать предложения о смене их места на предприятии. Для того, чтобы ввести инновационные инструменты в текущие корпоративные системы, необходимо брать в расчет такие нюансы, как соотношение ПО и технического оснащения, преобразование бизнес-операций, освоение сотрудниками новых инструментов и так далее.

Нейронные сети, в частности те, которые подлежат глубинному обучению, демонстрируют способность выявления скрытых поведенческих тенденций персонала, их компетенций и умений. Таким образом, руководство получает детальную информацию для отбора более эффективных работников и освоения ими программ обучения. Нейронные сети на предприятии требуют разработки надежной системы информационной защиты, так как инновационные технологии постоянно оперируют личными данными работников. Помимо этого, нужно брать в расчет этические нюансы применения искусственного интеллекта в целях предотвращения несправедливых отказов в отношении некоторых кандидатов на должность.

С позиции корпоративных нюансов особую значимость приобретает формирование мультифункциональных групп, куда входят работники таких подразделений, как IT, HR, управленческий отдел, отдел ИИ. Благодаря этому можно контролировать процесс внедрения инновационных технологий в работу предприятия. Для запуска ИИ и нейросетей в рамках предприятия необходимо создание перечня требований и операций для дальнейшего освоения сотрудниками технологических инноваций.

Сбор мультифункциональных групп, задействующих работников из разных подразделений, представляет собой основу для достижения максимальной эффективности при введении технологий ИИ и нейросетей в кадровый менеджмент предприятия. Для реализации запланированного необходимо применять комплексный подход к решению корпоративных задач, а также адаптировать организационные программы и стандарты предприятия под актуальные условия.

Эксперты в области информационных технологий формируют техническую базу для внедрения и адаптации систем на основе искусственного интеллекта, в частности разрабатывают и обеспечивают соответствующую инфраструктуру и информационную защиту. Специалисты по управлению персоналом выступают ключевым звеном в достижении соответствия бизнес-мероприятий актуальным условиям. Именно они преобразуют процессы отбора, обучения, анализа работников. Сотрудники, взаимодействующие с искусственным интеллектом, разрабатывают, обучают и вводят в практику различные модели, основанные на ИИ, оценивают эффективность их функционирования.

Создание перечня обновленных бизнес-операций и требований предполагает комплексное исследование текущих организационных мероприятий и их потенциального обновления для дальнейшего ввода технологических инноваций. Сюда входят такие процессы, как разработка нормативной базы, служащей основным регулятором сбора, оформления, хранения информации, применение аналитического комплекса, методов оценки продуктивности персонала.

Для достижения высокого уровня профессионализма персонала по части использования искусственного интеллекта и нейросетей необходимо на регулярной основе обучать работников взаимодействию с этими технологиями в рамках семинаров и тренингов. То есть не меньшую важность представляют социально-этический компонент освоения инновационных технологий на предприятии. Обучающий процесс должен ориентироваться на закрепление у персонала

компетенций критического мышления, оперативного приспособления к актуальным рабочим обстоятельствам.

Получается, что сбор мультифункциональных рабочих групп, развертывание новых организационных операций и требований, регулярное обучение персонала взаимодействию с ИИ и нейросетями служат основой для эффективного внедрения инновационных технологий в корпоративные системы кадрового менеджмента. Все перечисленное реализуемо при условии комплексного подхода на всех ступенях управления предприятием.

Использование нейронных сетей и ИИ в кадровом менеджменте является многосторонней задачей, решение которой предусматривает комплексный анализ и разработку стратегии. В дальнейшем подобные наработки способствуют развитию конкурентных преимуществ предприятия и повышению его общей эффективности на рынке.

### Заключение

Подытоживая, следует сказать, что модель управления может внедряться инструментами разных подходов. Как база для управления используется анализ, синтез, сбор данных. Изучается специфика ситуативных факторов и уровень компетентности. Любой подход способен закрепить конкретную практику в работе компании, ее методе управления человеческими ресурсами, помогает с определением переменных и взаимозависимостей, которые могут изучаться и корректироваться. Любая модель – также способ для понимания механизма практик управления персоналом.

### Библиография

1. Асанова А.Р. Взаимосвязь между общей стратегией и стратегией управления персоналом организации // Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. 2020. С. 52-57.
2. Блиникова А.В., Йинг Д.К. Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами // Вестник университета. 2020. № 7. С. 14-21.
3. Иванова С.П., Мясоедов А.И. Концепции управления человеческими ресурсами организации // Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых ученых. 2020. С. 372-377.
4. Лаврентьева И.В., Капкаев Ю.Ш., Руденко Д.С. Трансформация модели воспроизводства человеческих ресурсов в современных реалиях // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 11 (469). С. 18-27.
5. Новопавловская Е.Е., Куроптева А.С. Стратегии развития человеческих ресурсов // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. 2022. С. 249-254.
6. Рахимова А.Ш., Бикметов Р.Ш. Кадровая политика организации и порядок ее формирования // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 19. С. 76-81.
7. Резанович Е.А., Резанович И.В. Генезис концепции управления человеческими ресурсами // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2020. Т. 14. № 1. С. 151-160.
8. Снитко Л.Т., Чижова Е.Н., Бородин М.А. Стратегическое управление человеческим капиталом как составляющая развития предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 5. С. 135-148.
9. Суринов Н.Н. Управление человеческими ресурсами: понятие, функции и научные подходы // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 61-7. С. 28-30.
10. Торопова А.И. Зарубежные модели управления человеческими ресурсами 90-х годов XX века // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. 2021. С. 186–188.
11. Торопова А.И. Модель управления человеческими ресурсами по Д. Ульриху // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. 2021. С. 183-185.
12. Dandage R.V., Rane S.B., Mantha S.S. Modelling human resource dimension of international project risk management // Journal of Global Operations and Strategic Sourcing. 2021. Vol. 14. No. 2. P. 261-290.
13. Omar S.S. et al. Assessing the Disparities Between Strategic Human Resource Management and Conventional Human Resource Management: A Theory-Based Review // KnE Social Sciences. 2023. P. 588-613.
14. Sarvaiya H., Arrowsmith J., Eweje G. Exploring HRM involvement in CSR: variation of Ulrich's HR roles by organisational context // The International Journal of Human Resource Management. 2021. Vol. 32. No. 21. P. 4429–4462.

## Development of approaches to the formation of the enterprise's personnel policy

**Artem M. Kalachikhin**

Postgraduate Student,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Vladimir branch),  
600017, 59-a, Gor'kogo str., Vladimir, Russian Federation;  
e-mail: kalachihin@yandex.ru

### Abstract

The subject of the research is the development of scientific approaches to the construction of the personnel policy of the enterprise, with an emphasis on determining the most effective methods and tools of personnel management in modern business. The purpose of the study is to analyze and synthesize existing scientific knowledge on the topic of personnel policy, identify key factors and trends affecting its development, and develop a conceptual model for building personnel policy adapted to the needs of the enterprise. The research methodology is based on a comprehensive review of the existing scientific literature on the topic of personnel policy, including theoretical and empirical studies, as well as cases and expert opinions. The analysis was carried out using a qualitative methodology, with an emphasis on identifying key topics, concepts and relationships underlying the development of personnel policy. The results of the study showed that the development of personnel policy is a complex and multidimensional process influenced by a number of internal and external factors, including the goals and strategies of the organization, the characteristics of labor potential and the external environment. The study identified several key factors critical to the success of HR policy, including the need for a clear and concise policy statement, the importance of communication and engagement, and the need for ongoing assessment and adaptation. The conclusions of the study emphasize the importance of a personnel policy adapted to the needs of the enterprise and its labor potential. The research has developed a conceptual model for building a personnel policy based on a comprehensive analysis of the goals, strategies and internal and external environment of the organization. The study also identified several important implications for practice, including the need for constant communication and engagement, the importance of flexibility and adaptation, and the need for continuous evaluation and improvement.

### For citation

Kalachikhin A.M. (2024) Razrabotka podkhodov k formirovaniyu kadrovoi politiki predpriyatiya [Development of approaches to the formation of the enterprise's personnel policy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (8A), pp. 514-525.

### Keywords

Personnel, personnel policy, personnel management, personnel management.

## References

1. Asanova A.R. (2020) Vzaimosvyaz' mezhdru obshchei strategiei i strategiei upravleniya personalom organizatsii [The relationship between the general strategy and the HR management strategy of the organization]. *Regional'naya spetsifika*

- i rossiiskii opyt razvitiya biznesa i ekonomiki* [Regional specifics and Russian experience in business and economic development], pp. 52-57.
2. Blinnikova A.V., Iing D.K. (2020) Ispol'zovanie iskusstvennogo intellekta v protsessakh upravleniya chelovecheskimi resursami [Using artificial intelligence in human resource management processes]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University], 7, pp. 14-21.
  3. Dandage R.V., Rane S.B., Mantha S.S. (2021) Modelling human resource dimension of international project risk management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 14 (2), pp. 261-290.
  4. Ivanova S.P., Myasoedov A.I. (2020) Kontseptsii upravleniya chelovecheskimi resursami organizatsii [Human resource management concepts of the organization]. *Aktual'nye problemy sovremennoi nauki: vzglyad molodykh uchenykh* [Actual problems of modern science: the view of young scientists], pp. 372-377.
  5. Lavrent'eva I.V., Kapkaev Yu.Sh., Rudenko D.S. (2022) Transformatsiya modeli vosproizvodstva chelovecheskikh resursov v sovremennykh realiyakh [Transformation of the human resources reproduction model in modern realities]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State University], 11 (469), pp. 18-27.
  6. Novopavlovskaya E.E., Kuropteva A.S. (2022) Strategii razvitiya chelovecheskikh resursov [Human Resources Development Strategies]. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: teoriya, praktika i perspektivy* [Human Resource Management: Theory, Practice and Prospects], pp. 249-254.
  7. Omar S.S. et al. (2023) Assessing the Disparities Between Strategic Human Resource Management and Conventional Human Resource Management: A Theory-Based Review. *KnE Social Sciences*, pp. 588-613.
  8. Rakhimova A.Sh., Bikmetov R.Sh. (2020) Kadrovaya politika organizatsii i poryadok ee formirovaniya [HR Policy of the Organization and the Procedure for Its Formation]. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie* [Innovations. Science. Education], 19, p. 76-81.
  9. Rezanovich E.A., Rezanovich I.V. (2020) Genezis kontseptsii upravleniya chelovecheskimi resursami [Genesis of the Concept of Human Resources Management]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management], 14 (1), pp. 151-160.
  10. Sarvaiya H., Arrowsmith J., Eweje G. (2021) Exploring HRM involvement in CSR: variation of Ulrich's HR roles by organisational context. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (21), pp. 4429-4462.
  11. Snitko L.T., Chizhova E.N., Borodin M.A. (2021) Strategicheskoe upravlenie chelovecheskim kapitalom kak sostavlyayushchaya razvitiya predpriyatiya [Strategic Management of Human Capital as a Component of Enterprise Development]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 5, pp. 135-148.
  12. Surinov N.N. (2020) Upravlenie chelovecheskimi resursami: ponyatie, funktsii i nauchnye podkhody [Human Resource Management: Concept, Functions and Scientific Approaches]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the Development of Science and Education], 61-7, pp. 28-30.
  13. Toropova A.I. (2021) Model' upravleniya chelovecheskimi resursami po D. Ul'rikhu [Human Resource Management Model according to D. Ulrich]. *Promyshlennoe razvitie Rossii: problemy, perspektivy* [Industrial Development of Russia: Problems, Prospects], pp. 183-185.
  14. Toropova A.I. (2021) Zarubezhnye modeli upravleniya chelovecheskimi resursami 90-kh godov KhKh veka [Foreign Models of Human Resource Management of the 90s of the XX century]. *Promyshlennoe razvitie Rossii: problemy, perspektivy* [Industrial Development of Russia: Problems, Prospects], pp. 186-188.