

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47

Алавердов А. Р., докт. экон. наук, профессор Университета «СИНЕРГИЯ», г. Москва, AAlaverdov@synergy.ru, SPIN-код: 9148-6051

Алавердова Т. П., канд. экон. наук, доцент Университета «СИНЕРГИЯ», г. Москва, TAlaverdova@synergy.ru, SPIN код: 1664-1746

Социально ориентированная кадровая стратегия как дополнительное конкурентное преимущество современной организации JEL: M12

Предметной областью статьи выступает кадровая стратегия современной организации как один из факторов, прямо влияющих на ее рыночные позиции. Уточняется понятие социально ориентированной кадровой стратегии и аргументируется тезис о том, что ее правомерно рассматривать в качестве дополнительного конкурентного преимущества конкретного хозяйствующего субъекта — работодателя. Формулируются и обосновываются критерии, с помощью которых можно объективно оценить степень социальной ориентации кадровой стратегии. Выявляются угрозы рыночным позициям организации, реализующей асоциальную кадровую стратегию.

Ключевые слова: индивидуальные социальные пакеты, кадровая стратегия, кадровая элита организации, конкурентные преимущества и недостатки, конкуренция на рынке труда, социальные льготы, социальная политика, человеческий капитал организации

Введение

Тема социальной ответственности отечественного бизнеса перед обществом является одной из наиболее обсуждаемых не только в академическом сообществе, но и на самом вершине «политического Олимпа». Так, 5 апреля 2018 г. на одном из заседаний Государственного совета РФ, посвященного приоритетным направлениям деятельности субъектов Федерации по содействию развитию конкуренции в России, президент Владимир Путин специально отметил: «Понятно, что прибыль — это для бизнеса главный приоритет. Но это не должно достигаться любой ценой. Вы знаете, почему я говорю об этом сегодня. Почему так важна ответственность бизнеса перед людьми и перед обществом. Нельзя быть временщиками» [2]. Можно

предположить, что это высказывание относится не только к проблеме добросовестной уплаты налогов российскими предпринимателями, а также их участия в различных спонсорских и благотворительных программах. Социальная ответственность бизнеса имеет три вектора направленности — перед государством, обществом и собственными сотрудниками.

Предметной областью данной статьи является именно третий вектор, предполагающий, что современный работодатель при формировании корпоративной системы трудовых отношений должен не только соблюдать все требования, установленные действующим законодательством, но и в добровольном порядке принимать на себя дополнительные социальные обязательства перед своими сотрудниками, перечень и формы реализации которых исследовались

в работах в том числе отечественных ученых, например М. Ишкининой [6].

Вместе с тем с сожалением приходится констатировать, что до настоящего времени большинство российских работодателей рассматривают подобные обязательства как «нерационально избыточные и противоречащие принципам оптимизации кадрового бюджета». Показательно, что подобную точку зрения разделяют не только частные предприниматели, но и топ-менеджеры крупнейших российских корпораций, фактически находящихся в государственной собственности и уже в силу этого обязанные демонстрировать приверженность декларируемому государством курсу на построение социально ориентированной рыночной экономики. В качестве доказательства справедливости подобной нелицеприятной оценки можно привести ставший широко известный благодаря СМИ инцидент с вознаграждением по итогам 2014 г. генерального директора «Почты России» Д. Страшнова. Размер его составил 95,4 млн руб., что более чем в 25 раз превышало его годовую зарплату [12]. Показательно, что среднегодовая зарплата почтальона Санкт-Петербурга за тот же год составляла 170 тыс. руб., что в 678 раз меньше премии, полученной главой корпорации. Как финансисты по образованию, авторы статьи готовы понять и принять ситуацию, при которой компания, нуждающаяся в дополнительных средствах на собственное развитие, например модернизацию основных фондов, вынуждена оптимизировать свой бюджет, в том числе по кадровому направлению. Но в данном случае мы наблюдаем совершенно иную мотивацию к данной экономии, не нуждающуюся в дополнительных комментариях.

Возникает закономерный вопрос, можно ли изменить подобную позицию отечественных работодателей без использования методов принудительного воздействия со стороны государства? Соответствующий опыт имеется как за рубежом, так и в России. Первый путь, по которому пошла, в част-

ности, Швеция, — это ужесточение требований трудового законодательства ко всем категориям работодателей в области защиты социальных прав их сотрудников, например в форме обязательной антиинфляционной индексации заработных плат. Второй путь — это введение налога на сверхрентабельность. В середине прошлого века он широко применялся в Великобритании (максимальная ставка до 80%) и США (до 90%). В начале 1990-х гг. Минфином России был разработан проект введения такого налога в качестве временной меры на период стабилизации экономики (предполагалось изымать в доход бюджета до 75% прибыли, полученной сверх 50% уровня рентабельности, и 90% прибыли, полученной сверх 100% ее уровня). Однако такое давление на отечественное предпринимательство с высокой степенью вероятности приведет не к повышению социальной активности работодателей, а к уходу «в тень» значительной части бизнеса и, что еще хуже, к новой волне вывода капиталов за рубеж.

Поэтому более адекватным для современной ситуации авторам представляется вариант, при котором степень социальной ориентации кадровой стратегии российских компаний всех форм собственности будет постепенно повышаться в инициативном порядке под влиянием пересмотра их собственниками и топ-менеджерами ранее сложившихся стереотипов и приоритетов в области организации трудовых отношений. Основанием для подобной «переоценки ценностей» должны стать, естественно, не лозунги и призывы к гражданскому самосознанию и социальному гуманизму, а исключительно подкрепленное экономическими расчетами понимание работодателями, что вложение средств в развитие их человеческого капитала является не только не убыточным, а вполне рентабельным. Поэтому *целью статьи* является аргументация того тезиса, что социально ориентированную кадровую стратегию правомерно рассматривать в качестве очевидного конкурентного

преимущества конкретного хозяйствующего субъекта. Для этого будут рассматриваться дополнительные рыночные возможности, открывающиеся перед реализующими такую стратегию работодателями, и анализироваться угрозы их рыночным позициям в случае сохранения прежних асоциальных кадровых приоритетов.

Основная часть

Для обеспечения методической корректности исследования в первой части статьи следует уточнить само понятие социально ориентированной кадровой стратегии. Обзор соответствующих определений, сформулированных различными исследователями, показывает их схожесть в части привязки к целям рассматриваемой стратегии и ее общим ограничениям. Так, по мнению А. Гурьяновой, главной целью социально ориентированной кадровой политики является создание системы управления персоналом, базирующейся не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда и повышении эффективности производства [4]. С подобной трактовкой практически полностью солидаризируется А. Кургина. Согласно ее определению кадровая политика — это составная часть всей управленческой деятельности и производственной политики организации, главной целью которой является создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда [7]. Следующая формулировка еще больше сужает ассортимент рекомендуемых инструментов воздействия на трудовое поведение работника. С точки зрения Г. Сактагановой,

главной целью социально ориентированной кадровой политики является «формирование эффективной системы управления персоналом, которая основывается на социальных гарантиях и социальной помощи» [10, 74], то есть экономические стимулы ею в принципе не рассматриваются. Отметим, что все три автора выдвигают на первый план именно экономические стимулы и социальные гарантии, при этом административные методы HR-менеджмента либо вообще игнорируются, либо рассматриваются как вспомогательные. Возникает вопрос, не приведет ли подобный перекос в приоритетах к возникновению серьезных проблем, например, в области эффективного управления дисциплинарными отношениями в организации, особенно с учетом специфики трудовой ментальности россиян. Можно предположить, что традиционные для представителей академического сообщества трактовки понятия социально ориентированной кадровой стратегии в какой-то мере отпугивают представителей бизнес-сообщества, которые видят в ней исключительно собственные дополнительные обязательства перед персоналом без каких-либо очевидных выгод.

Поэтому большой интерес вызывают две следующие трактовки, в которых указываются конкретные рыночные преимущества, обеспечиваемые работодателям за счет реализуемой ими кадровой стратегии социальной направленности. В статье Т. Опариной и А. Васильева подтверждается тезис о том, что эффективная социальная стратегия базируется на социальных услугах, как обязательных по действующему законодательству, так и дополнительных, установленных работодателем в инициативном порядке. Но при этом специально отмечается, что конкуренция на рынке труда предполагает наличие дополнительных социальных услуг, которые могут привлечь новых работников или удерживать работающих здесь людей [8]. О тех же рыночных возможностях, хотя и в несколько иной интерпретации, пишут

Н. Н. Чаусов и Н. Ю. Чаусов: в современных условиях правильно организованное социальное обеспечение дает возможность привлекать квалифицированных специалистов, воспроизводить рабочую силу, обеспечивая ее всем необходимым. Оно позволяет освободить работника от повседневных проблем и предоставляет ему больше времени и сил уделить производству [11].

Опираясь на изложенные выше позиции, попытаемся уточнить рассматриваемое понятие, обеспечив при этом соблюдение одного из требований, вполне очевидных для любого участника рыночных отношений, в том числе рынка труда. В соответствии с ним любые договорные обязательства, в том числе партнерские, должны обеспечивать как минимум относительный баланс интересов сторон. Трудовые отношения не могут составлять исключение. Поэтому под социально ориентированной кадровой стратегией представляется правомерным понимать *совокупность стратегических целей и приоритетов по кадровому направлению деятельности организации, обеспечивающих относительный паритет социально-экономических интересов сторон в лице работодателя и его наемных работников.*

При этом необходимо учитывать, что степень социальной ориентации рассматриваемой стратегии может быть разной в зависимости от требований, предъявляемых конкретным работодателем к качеству своего человеческого капитала. Поэтому второй, теперь уже не теоретической, а практико-ориентированной задачей статьи выступает формулировка критериев для оценки степени социальной ориентации кадровой стратегии организации. Наличие таких критериев объективно необходимо для ухода от сложившейся в нашей стране практики использования чисто «визуальных» оценок эффективности управления, не подкрепленных конкретным фактологическим обоснованием. В частности, здесь представляется уместным сослаться на диссертационное исследование А. Зеленцова [5], в котором

подробно изучены проблемы, связанные с отсутствием обоснованных подходов к оценке эффективности кадровой политики.

Первая группа критериев позволяет обеспечить минимально необходимую степень социальной ориентации кадровой стратегии, характерной для организаций, не предъявляющих высоких требований качеству человеческого капитала и функционирующих на региональных рынках труда с предложением рабочей силы, опережающим спрос на нее. В эту группу, по мнению авторов, должны входить следующие социальные гарантии, закрепленные в индивидуальных (а при наличии профсоюза — и в коллективных) трудовых договорах:

- наличие всех социальных гарантий, установленных действующим трудовым законодательством;
- ежегодная антиинфляционная индексация заработной платы;
- неприменение любых «серых схем» оплаты труда, позволяющих минимизировать обязательные социальные гарантии работникам (выплат по больничным листам, отпускных, компенсаций при сокращении и другие);
- заключение срочных трудовых договоров только в случаях, предусмотренных статьей 59 Трудового кодекса РФ [1];
- отказ от включения в должностные инструкции новых функциональных обязанностей без перезаключения трудового договора с обязательной корректировкой условий оплаты;
- гарантированная оплата любых дополнительных и сверхурочных работ по повышенному тарифу;
- отсутствие искусственных ограничений карьерного роста (возрастной ценз, минимально необходимый стаж работы в организации и другие).

Легко заметить, что при таком варианте кадровой стратегии работодатель практически не принимает на себя каких-либо дополнительных социальных обязательств перед работниками сверх установленных

действующим законодательством, поэтому с позиции теории социального партнерства подобная стратегия вообще не может считаться социально ориентированной. Однако исходя из реалий, сложившихся на отечественном рынке труда, указанные выше социальные обязательства соблюдают в полном объеме лишь немногие работодатели. Поэтому для организаций, основную часть производственного персонала которых составляют малоквалифицированные работники, в том числе легальные трудовые мигранты, соответствие данным критериям обеспечит пусть и минимальную, но все же дополнительную социальную защищенность персонала.

Вторая группа критериев позволяет обеспечить среднюю степень социальной ориентации кадровой стратегии, включая в себя дополнительные социальные обязательства работодателя (естественно, при условии полного соответствия его кадровой стратегии первой группе критериев). К таким критериям относятся:

- опережающая антиинфляционная индексация заработной платы, при которой с 1 января каждого очередного года заработная плата увеличивается на 1,5–2%, опережая темпы инфляции, спрогнозированной Министерством финансов на этот год;
- минимальный дополнительный пакет социальных льгот коллективной направленности, не связанных с высокими затратами работодателя (например, дотируемое питание в корпоративной столовой, оплата проезда на общественном транспорте, материальная помощь при форс-мажорных семейных обстоятельствах и другие);
- оплата работодателем всех форм дополнительного обучения персонала, в том числе вне организации и с отрывом от производства;
- создание условий для полного раскрытия трудового потенциала работника за счет использования работодателем эффективных технологий управления профессиональной карьерой и талант-менеджмента;

- обеспечение необходимого уровня психологической поддержки персонала силами штатного психолога либо регулярно приглашаемых специалистов;

- наличие дополнительных социальных гарантий на случай сокращения штата, в частности, путем использования технологии аутплейсмента.

Соответствие кадровой стратегии конкретного работодателя указанной выше номенклатуре критериев уже позволяет позиционировать ее как социально ориентированную. Данный вариант рекомендуется организациям, предъявляющим достаточно высокие, но не повышенные требования к качеству своего человеческого капитала.

Наконец, третья группа критериев обеспечивает высокую степень социальной ориентации кадровой стратегии, включая в себя еще более широкие по номенклатуре дополнительные социальные обязательства работодателя (естественно, при условии полного соответствия его кадровой стратегии первой и второй группам критериев). К таким критериям относятся:

- социальный пакет, дифференцированный по категориям должностей и включающий в себя как широкую номенклатуру льгот коллективного характера, так и индивидуальные льготы для особо ценных категорий сотрудников (включая и льготы для членов их семей, например оплату обучения детей);
- наличие у крупной организации собственной социальной инфраструктуры по аналогу, существовавшему в СССР (например, корпоративный медицинский и оздоровительный центр, дом отдыха, детский сад, детский лагерь для летнего отдыха);
- все формы обучения сотрудников за счет работодателя, включая оплату более высокого уровня базового профессионального образования;
- механизм участия в прибыли, дифференцированного по типам организации и категориям должностей (от основной оплаты

труда в процентах от фактически обеспеченного сотрудником финансового результата до ежегодного бонуса в форме передачи ведущим менеджерам и специалистам определенного пакета акций по номинальной стоимости).

Определив основные критерии оценки степени социальной ориентации кадровой стратегии, можно перейти к решению главной задачи проведенного в статье исследования, а именно к изучению механизма влияния данной стратегии на конкурентные позиции современной организации. Наличие между ними прямой взаимосвязи аргументируем в три последовательных шага.

Первый шаг предполагает уточнение перечня основных факторов, определяющих конкурентоспособность подавляющего большинства современных хозяйствующих субъектов. Они не требуют специальной аргументации, поскольку давно и комплексно исследованы в трудах ведущих зарубежных и отечественных ученых. К ним прежде всего относятся:

- соотношение цены и качества продукции или услуг;
- культура обслуживания клиентов;
- степень инновационности бизнеса;
- способность оперативно и адекватно реагировать на изменение ситуации на обслуживаемом рынке;
- высокая деловая репутация.

Второй шаг требует обоснования того тезиса, что в сформулированном выше перечне нет ни одной позиции, не связанной с качеством человеческого капитала. Подкрепим это утверждение несколькими очевидными фактами. Так, в реальном секторе экономики качество и себестоимость зависят не столько от сырья, материалов, производственного оборудования и технологий, сколько от работников, которые все это используют в процессе производства. От их компетентности и ответственности при исполнении служебных обязанностей прямо зависят соблюдение технологической дисциплины, рациональное расходо-

вание сырья и материалов, соблюдение правил эксплуатации оборудования. Напротив, при использовании работодателем неквалифицированного и тем более безответственного персонала даже самое современное оборудование, инновационные технологии и высококачественное сырье не защитят от потерь, связанных с перерасходом сырья, браком, вынужденными простоями из-за поломок станков и механизмов. В сфере торговли и бытовых услуг приоритетную роль в обеспечении конкурентоспособности организации играет культура обслуживания клиента, отсутствие которой в форме недостаточной вежливости и компетентности, например, продавца не заменит ни высокое качество реализуемых товаров, ни удобное расположение магазина, ни его интерьер. На финансовых рынках, в сферах медицинских, юридических, консалтинговых, аудиторских услуг успешность бизнеса прямо зависит от деловой репутации конкретного продавца соответствующих услуг как особо доверенного делового партнера. Она, в свою очередь, определяется и способностью обеспечить сохранность клиентской тайны. В случае ее разглашения виновнику грозят не только иски, но и стремительный отток наиболее привлекательных клиентов. Не требует доказательств тот очевидный факт, что за утечкой такой информации всегда стоят безответственные или прямо нелояльные сотрудники. Они же являются субъектами и других угроз имущественной и информационной безопасности, негативное влияние которых на конкурентные позиции организации любой отраслевой принадлежности исследовалось в ранее опубликованной статье одного из авторов [3].

Наконец, третий шаг позволит оценить степень зависимости качества человеческого капитала организации от степени социальной ориентации ее кадровой стратегии. Качество данного капитала определяется эффективностью HR-технологий, обе-

спечающих решение следующих четырех задач:

- привлечение в организацию с внешнего рынка труда новых сотрудников, чьи профессиональные и личностные компетенции полностью соответствуют требованиям работодателя по замещаемым рабочим местам;
- обеспечение возможности всем категориям сотрудников своевременно актуализировать свои профессиональные компетенции путем прохождения различных программ повышения квалификации или получения следующего уровня базового профессионального образования;
- управление профессиональной карьерой сотрудников, позволяющее полностью раскрыть имеющийся у них трудовой потенциал;
- сохранение в штате организации наиболее ценных для нее сотрудников путем профилактики их инициативных увольнений, в том числе в режиме переманивания конкурентами.

Далее рассмотрим, насколько успешно-му решению этих задач способствует высокая степень социальной ориентации кадровой стратегии организации.

Во-первых, не требует доказательств, что возможности конкретной организации по привлечению работников с высокими профессиональными и личностными компетенциями прямо зависят от степени привлекательности ее имиджа на рынке труда как работодателя. Напомним, что на рынке труда, в отличие от большинства других рынков, конкурентное соперничество существует не только между продавцами, но и между покупателями товара, который раньше назывался рабочей силой, а теперь человеческим капиталом. Естественно, что такое соперничество возникает только в том сегменте рынка труда, где в качестве продавцов выступают менеджеры, специалисты, исполнители с особо высокими или дефицитными для данного региона профессиональными компетенци-

ями. В результате у них появляется возможность не только беспрепятственного трудоустройства, но и выбора между несколькими потенциальными работодателями. Соответствие кадровой стратегии конкретного работодателя сформулированным выше критериям как раз и обеспечивает ему очевидные конкурентные преимущества, позволяя оперативно замещать имеющиеся вакансии сотрудниками, чьи профессиональные и личностные качества полностью соответствуют требованиям по соответствующему рабочему месту.

Во-вторых, человеческий капитал как конкретного индивидуума, так и организации имеет тенденцию к снижению своего качества в силу устаревания профессиональных компетенций (по аналогии с моральным износом основных фондов). Создавая все условия для своевременного повышения квалификации собственного персонала, работодатель обеспечивает профилактику этой угрозы. В случае же использования им эффективных HR-технологий управления горизонтальной и вертикальной карьерой сотрудников, включая и технологии талант-менеджмента, качество человеческого капитала не только не снижается, но и постоянно растет.

В-третьих, в перечне инструментов воздействия на сотрудников у организаций с высокой степенью социальной ориентации кадровой стратегии появляется дополнительный и исключительно эффективный мотиватор, а именно страх потери работы. В странах с исторически сложившейся рыночной экономикой он является едва ли не основным, что нашло отражение в постулате, известном любому зарубежному HR-менеджеру, а именно «лучшая форма мотивация работника — это сохранение его рабочего места». Характерное для трудовой ментальности россиян «философское» отношение к угрозе увольнения существенно снижает функциональный потенциал рассматриваемого здесь мотива. Однако при наличии у конкретного сотрудника

социальных привилегий и возможностей карьерного роста, которых лишено подавляющее большинство работающих в других организациях его родственников и знакомых, опасение их потерять радикально влияет на трудовое поведение, прежде всего, на ответственность за добросовестное исполнение всех принятых на себя трудовых обязательств.

В-четвертых, у социально ответственных работодателей имеются изначально лучшие возможности по сохранению элитного персонала как наиболее ценной части их человеческого капитала. Уже рассмотренная выше конкуренция покупателей на рынке труда делает вполне реальной угрозу переманивания таких сотрудников. В данном случае можно сослаться на мнение профессора Ю. Рубина, утверждающего, что «высшим менеджерам фирмы следует оберегать сотрудников от внешнего воздействия в части переманивания их на работу в фирмы-конкуренты» [9, 108]. Практика показывает, что высокие должностные оклады, регулярные премии и стандартные социальные льготы коллективной направленности далеко не всегда являются гарантией эффективной профилактики подобной угрозы. Решить эту задачу помогают индивидуальные социальные пакеты, адаптированные к приоритетным личным потребностям конкретного менеджера или специалиста. Например, оплата обучения сына или дочери элитного сотрудника в частной гимназии, а далее — в престижном вузе, фактически «приковывает» его к своему работодателю на весь период получения сначала общего среднего и потом высшего профессионального образования, то есть на 11–17 лет.

Заключение

В заключение отметим, что авторы предлагают отказаться от сложившихся стереотипов аргументации необходимости проведения социально ориентированной

кадровой стратегии, основанных на различных теоретических положениях, вытекающих из концепций корпоративной культуры, корпоративного духа, социальной ответственности и социального партнерства. Практика показывает, что подобный подход вполне подходит при написании учебников, научных статей, монографий и диссертаций, однако у представителей бизнес-сообщества он вызывает немедленную реакцию отторжения, поскольку реализация соответствующих требований влечет за собой немалые расходы, в то время как эффект, обещанный от внедрения таких социальных инноваций, имеет не вещественный, а скорее абстрактно-теоретический характер. Поэтому заведомо обречены на провал попытки доказать собственнику или топ-менеджеру российской компании, что ему следует резко увеличить бюджет по кадровому направлению, чтобы сформировать в трудовом коллективе отношения корпоративного духа, поднять степень вовлеченности и приверженности персонала или уровень корпоративной культуры.

Более реалистичным представляется иной подход к аргументации необходимости проведения социально ориентированной кадровой стратегии, основанный на выкладках сугубо экономического характера. Естественно, что в статье, предназначенной для публикации в научном журнале, нет возможности подтвердить их конкретными цифрами. Однако это вполне в состоянии сделать специалисты кадровой службы конкретной компании или приглашенные ею HR-консультанты. В этом случае аргументация целесообразности рассматриваемых здесь социальных инноваций должна строиться по очень простой и доступной для понимания любого предпринимателя или менеджера схеме: «предлагаемая инновация — плановые расходы на ее внедрение — ожидаемый экономический эффект в форме дополнительной прибыли или предотвращенных убытков». Например, аргументируя

рекомендацию внедрить индивидуальные социальные пакеты для кадровой элиты организации, можно отталкиваться от суммы упущенной прибыли из-за потери клиентов, ушедших на обслуживание вслед за курирующим их менеджером по продажам в конкурирующую фирму, которая его переманила.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в редакции от 16.12.2019 №439-ФЗ). URL: <http://www.consultant.ru/document/cons.doc.LAW>.
2. Официальный сайт Президента РФ. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57205>.
3. Алавердов А. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности современной организации // Современная конкуренция. 2015. №5(53). С. 25–38.
4. Гурьянова А. Социально ориентированная кадровая политика как инструмент эффективного управления человеческими ресурсами организации: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. [Место защиты: Сам. гос. эконом. ун-т]. Самара, 2008. — 198 с.
5. Зеленцов А. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. [Место защиты: Гос. ун-т упр.]. Москва, 2016. — 21 с.
6. Ишкинина М. Социальная ответственность организаций перед работниками: факторы формирования и особенности реализации в современных условиях // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2017. № 3. С. 63–70.
7. Кургина Н. Социально ориентированная кадровая политика как инструмент эффективного управления персоналом организации // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2016. № 2(7). С. 194–197.
8. Опарина Т., Васильев А. Использование социальных стратегий в деятельности организаций // Фундаментальные исследования. 2016. № 2–2. С. 416–419.
9. Рубин Ю. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. № 5(47). С. 77–116.
10. Сактаганова Г. Социально ориентированная кадровая политика как основной инструмент формирования эффективной системы управления персоналом // Региональные проблемы преобразования экономики. 2017. № 2. С. 72–78.
11. Чаусов Н. Н., Чаусов Н. Ю. Социально ориентированная кадровая политика как фактор обеспечения устойчивого развития организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 11. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15573>.
12. Сайт РИА-Новости. URL: <https://pasm.ru/archive/164822>.

References

1. The Labor Code of the Russian Federation dated December 30, 2001 № 197-FZ (as amended on December 16, 2019 № 439-FZ). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW.
2. The official website of the President of the Russian Federation. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57205>.
3. Alaverdov A. *Personnel security as a factor of competitiveness of modern organization*. Modern competition, 2015, no. 5(53), pp. 25–38.
4. Guryanova A. *Socially oriented personnel policy as a tool of effective management of human resources of the organization*: thesis... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. [Place of protection: state. house-keeper. Un-t]. Samara, 2008. — 198 p.
5. Zelentsov A. *Formation and implementation of personnel policy in the system of social and labor relations of industrial organizations*: autoreferat... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. [Place of protection: State. Un-t ex.]. Moscow, 2016. — 21 p.
6. Ishkinina M. *Social responsibility of organizations to employees: formation factors and implementation features in modern conditions*. Bulletin of Surgut State Pedagogical University, 2017, no. 3, pp. 63–70.
7. Kurgina N. *Socially oriented personnel policy as an instrument of effective personnel management of the organization*. Bulletin of Oryol State Agrarian University, 2016, no. 2(7). pp. 194–197.
8. Oparin T., Vasilyev A. *Use of social strategies in the activities of organizations*. Fundamental research, 2016, no. 2–2, pp. 416–419.
9. Rubin Yu. *Competitive Action Management*. Modern Competition, 2014, no. 5(47). pp. 77–116.
10. Saktaganova G. *Socially oriented personnel policy as the main tool for forming an effective system of personnel management*. Regional problems of economic transformation, 2017, no. 2, pp. 72–78.
11. Chausov N.N., Chausov N.Y. *Socially oriented personnel policy as a factor of ensuring sustainable development of the organization*. Economics and management of innovative technologies, 2017, no. 11. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15573>.
12. RIA Novosti website. URL: <https://pasm.ru/archive/164822>.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47

Alaverdov A. R., University «SYNERGY», Moscow, Russia, AAlaverdov@synergy.ru

Alaverdova T. P., University «SYNERGY», Moscow, Russia, TAlaverdova@synergy.ru

Socially oriented human resources strategy as an additional competitive advantage of the modern organization

The subject area of the article is the personnel strategy of a modern organization as one of the factors directly affecting its market position. The concept of a socially — oriented personnel strategy is clarified and the thesis that it is legitimate to consider it as an additional competitive advantage of a particular business entity — the employer is argued. Criteria are formulated and justified with the help of which it is possible to objectively assess the degree of social orientation of the personnel strategy. Threats are revealed to the market positions of an organization that implements an asocial personnel strategy.

Keywords: individual social packages, personnel strategy, personnel elite of the organization, competitive advantages and disadvantages, competition in the labor market, social benefits, social policy, human capital of the organization

About authors: Alaverdov Ashot R., *Doctor of Economics, Professor*,
Alaverdova Tatiana P., *PhD in Economics, Associate Professor*

For citation: Alaverdov A. R., Alaverdova T. P. Socially oriented human resources strategy as an additional competitive advantage of the modern organization. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 38–47 (in Russian, abstr. in English).