

# Формирование кадровой политики как условие конкурентоспособности предпринимательской организации

**Клементьев Дмитрий Вячеславович**

аспирант базовой кафедры торгово-промышленной палаты РФ «Развитие человеческого капитала», РЭУ им. Г.В. Плеханова, [dklementev01@gmail.com](mailto:dklementev01@gmail.com)

В статье приведены разработанные рекомендации и предложения применения кадровой политики для предпринимательских организаций с целью повышения их конкурентоспособности. Несмотря на то, что в текущих экономических условиях многие предпринимательские организации ориентируются на качество и цену предоставляемого товара или услуги, многие забывают, что кадровая политика и мероприятия, проводимые при работе с персоналом, играют важнейшую роль в достижении конкурентного преимущества. Цель исследования состоит в авторской разработке предложений и рекомендаций касательно формирования кадровой политики как шаблон для предпринимательских организаций. Целью исследования также является доказательство важности и перспективности формирования кадровой политики. Задачи исследования сводятся к разработке методических рекомендаций по вопросам формирования кадровой политики предпринимательской организации, а также выработке последовательных шагов ее реализации. Результатами исследования сформированные рекомендации касательно проводимых мероприятий кадровой политики. Предложены последовательные шаги эффективного применения кадровых процедур с целью повышения конкурентоспособности предпринимательской организации. Разработан оригинальный механизм внедрения кадровой политики в компанию.

**Ключевые слова:** кадровая политика, внедрение кадровой политики, формирование кадровой политики, конкурентоспособность

Кадровая политика – одно из условий конкурентоспособности предпринимательской организации. Кадровая политика также является одним из инструментов достижения стратегических целей организации. «Применительно к компании можно считать, что политика — это общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей. Другими словами, политика — это кодекс законов, который определяет направления реализации стратегии развития организации с тем, чтобы избежать принятия решений, основанных на требованиях сегодняшнего дня, и обеспечить достижение поставленных целей». [1, с. 6]

Нельзя недооценивать важность кадровой политики в текущих социально-экономических условиях. Определение конкурентоспособности предпринимательской организации зависит как цены и качества предоставляемого товара или услуги, так и от стратегических, организационных решений, которые определяют ключевые направления деятельности организации. Определение именно стратегических целей, принципов, ценностей организации определяют направление и содержание работы с персоналом. Эти цели и ценности являются важнейшим условием развития кадрового потенциала и, как следствие, конкурентоспособности организации. Одной из главных функций кадровой политики является реализация целей и задач управления человеческими ресурсами, она является отправной точкой деятельности организации, поэтому её считают центром системы работы с человеческими ресурсами. Кадровая политика формируется исходя из интересов руководства организации и реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

Методология исследования состоит в анализе, синтезе, абстрагировании, моделировании положений кадровой политики, применительно для предпринимательских организаций. Особое значение имеет анализ подходов по формированию кадровых процедур. Предлагается авторская разработка механизма внедрения кадровой политики для предпринимательских организаций.

В общем, кадровую политику можно рассматривать в двух направлениях:

1. В общем смысле кадровая политика – непрерывное, постоянное руководство и совершенствование управлением персонала в организации. Кадровая политика определяет философию и ценности организации по отношению к обращению с людьми, из нее выводятся принципы, в соответствии с которыми менеджеры должны действовать при принятии решений в системе управления персоналом.

2. В узком смысле кадровая политика – свод ограничений, законов и правил. Реализация норм происходит в процессе взаимоотношений между сотрудниками и компанией.

Так, одной из базовых целей кадровой политики организации будет являться ее соблюдение качественного

и численного состава персонала с потребностями самой организации, а также с требованиями рынка труда.



Рисунок 1. Механизм повышения конкурентоспособности организации. Составлено автором.

Кадровая политика также является условием конкурентоспособности организации:

1. Кадровая политика влияет на мотивацию труда персонала

2. Кадровая политика влияет на развитие персонала в организации (развитие талантов, получение обратной связи о результатах работы)

3. Кадровая политика определяет систему вознаграждения (материальную, нематериальную мотивацию труда)

4. Кадровая политика определяет подготовку или переподготовку кадров, создание резерва кадров, использование технологий в обучении персонала.

В совокупности, политика организации в отношении персонала – существенное звено в достижении конкурентного преимущества.

Порядок информирования о кадровой политике начинается с вводного инструктажа, обучении руководителей групп и руководителей, чтобы помочь участникам понять философию и ценности организации, какое от них ожидается поведение. Кадровая политика может быть выражена как в формальных, так в неформальных формах проявления. Это будут либо общие утверждения направлений организации или одна из конкретных областей деятельности.

Важно сразу отметить, что при формировании кадровой политики руководству и линейному управлению рекомендовано следовать следующим принципам:

1. Определить приоритет целей

2. Создать штат, структуру организации и кадровый резерв

3. Сформировать систему своевременного распространения информации

4. Сформулировать и определить систему работы трудовой мотивации и стимулирования

5. Спланировать систему подготовки и переподготовки кадров

6. Создать систему оценки результатов работы: оценка кадрового потенциала.

Более того, как показывает опыт многих успешных предпринимательских организаций, компании должны придерживаться определённых ценностей, которые будут влиять на мотивацию труда персонала, а также на развитие кадрового потенциала являющихся важнейшим условием конкурентоспособности:

1. Прежде всего компании должны обеспечить безопасные условия труда для сотрудников (соблюдение норм и законов трудового кодекса, а также получение обратной связи от самих сотрудников об условиях труда).

2. Компании должны быть справедливыми. «Беспристрастный подход» должен обеспечить равенство

возможностей для трудоустройства, должна присутствовать справедливая оплата труда.

3. Следуя из пункта 1 компании должны постоянно улучшать качество трудовой жизни сотрудников: уменьшение монотонности работы; снижение уровня стресса за счет проводимых корпоративных мероприятий и предоставление сотрудникам «зон отдыха» в течение рабочего дня; развивать систему трудовой мотивации, чтобы сотрудники чувствовали ответственность за результат; обеспечить баланс между работой и семьей.

4. Компании должны постоянно совершенствоваться, способствовать развитию потенциала сотрудников, предоставлять необходимую поддержку.

5. Ориентироваться на производительность труда: внедрение новых технологий в работу, совершенствование организации труда, использование автоматизации производства.

Современные производственно-экономические условия определяют современные подходы к управлению предпринимательской организацией. В текущих условиях многие предпринимательские организации нуждаются в новых приоритетах касательно изменения организационной структуры и системы трудовой мотивации. Для таких организаций характерен ввод новых должностей, совмещение обязанностей по нескольким направлениям. Например, маркетолог с функцией администратора или кадровый делопроизводитель с функцией бухгалтера. Перевод сотрудников на частичную занятость или удаленную работу.

Для системы трудовой мотивации становится характерна зависимость заработной платы от переменной составляющей. Можно также определить следующие объективные и субъективные приоритеты кадровой политики:

1. Многим организациям не нужны кадровые агентства. Руководители принимают решения, кого принять на работу.

2. Организации применяют дистанционные формы обучения, проводится работа с руководителями, развивается система наставничества.

3. Компании создают систему внутренних коммуникаций: внутренняя интернет-платформа, где сотрудники информированы о мероприятиях организации. [2, с. 18]

Рассмотрим, например, как работает мотивационная и социальная политика компании «Газпром». Во-первых, Компания успешно реализует политику вознаграждения сотрудников, которая предусматривает следующие положения:

1. В Компании предусмотрены тарифные ставки и должностные оклады, которые учитывают квалификацию работников и их деловые качества.

2. Компания реализует систему премирования персонала за конечные результаты работы: вводятся надбавки и доплаты, учитывающие условия труда, учитывает также и объем выполненной работы, Компания также одновременно премирует сотрудников (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов).

3. Компания производит выплату по итогам общей работы.

Во-вторых, говоря о формальном аспекте кадровой политики, положения по оплате труда закреплены в ти-

повом положении об оплате труда работников организаций ПАО «Газпром», утвержденном приказом ОАО «Газпром» от 20.12.2012 года № 377. [15]

В-третьих, Компания предоставляет сотрудникам участие в программе уставного капитала ПАО «Газпром». Данная программа направлена на долгосрочное стимулирование ключевых работников Компании. В частности, в повышении рыночной стоимости акций Общества. Говоря о стимулировании труда персонала в Компании реализована система поощрения государственными наградами Российской Федерации, наградами Минэнерго России и ПАО «Газпром».

В дополнение к политике вознаграждения, Компания также проводит социальную политику, которая направлена на обеспечение:

1. Социальной защиты и социальных гарантий работников.

2. Мотивации работников к долгосрочной и производительной работе в компании. Политика реализуется путем предоставления льгот, гарантий и компенсаций, медицинского и санаторно-курортного обслуживания, различных видов личного страхования, создания комфортных и безопасных условий труда, дополнительного пенсионного обеспечения.

Боле того, с целью решения жилищного вопроса работников успешно реализуется программа жилищного обеспечения, основанная на использовании нового рыночного механизма - банковского ипотечного кредитования. Основные положения кадровой политики согласно оплате труда закреплены в Типовом положении об оплате труда работников организаций ПАО «Газпром», утвержденном приказом ОАО «Газпром» от 20.12.2012 года № 377. Компания также придерживается положений Международной организации труда. «Газпром» выполняет и соответствует международным стандартам касательно вопросов оплаты труда, продолжительности рабочего дня, условий труда, социальных гарантий, предоставления отпуска, охраны труда и др.

Таким образом, составленные автором рисунок 1, 2 показывают общую схему функционирования кадровой политики организации. Предпринимательские организации должны придерживаться данных схем внедрения политики организации, а также принимать во внимание нижеперечисленные причины значения кадровой политики в организации.



Рисунок 1. Организационно-управленческий механизм реализации кадровой политики. Составлено автором.



Рисунок 2. Организационно-управленческий механизм реализации кадровой политики. Составлено автором.

Немаловажно отметить причины повышения значения кадровой политики в организации:

- Во-первых, со стороны компании растут требования к качеству работы. Можно увидеть, что есть тенденция к сокращению рынка рабочей силы, которая специализируется на узких специальностях. Растут издержки на содержание персонала в компаниях.

- Во-вторых, с точки зрения сотрудников кадровой политика организации должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение равных возможностей личного развития и продвижения по карьерной лестнице. Сотрудники должны быть уверены в будущем.

- В-третьих, со стороны самой личности растет уровень жизни. Как результат, растут требования населения к профессиональной работе. [1, с. 17]

Нужно еще раз подчеркнуть, что одним из главных и основных критериев достижения конкурентного преимущества на рынке будет являться развитие трудового и кадрового потенциала организации. Поэтому кадровая политика должна, как один из приоритетов, обращать внимание на развитие трудового и кадрового потенциала работников. Так, под трудовым потенциалом организации является количество и качество труда. Другими словами, трудовой потенциал - качественная и количественная характеристика рабочей силы. «Кадровый потенциал организации - это совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом». [9]

Трудовой потенциал компании состоит из следующих характеристик:

1. Обеспечение здоровья (в том числе и затраты на обеспечение здоровья)

2. Важность придаваемая взаимоотношения между сотрудниками (минимизация конфликтных ситуаций)

3. Поощрение предприимчивости работников, создание новых изобретений и предложений

4. Важность соблюдения трудовой дисциплины (минимизация прогулов и других трудовых потерь)

5. Инвестиции в человеческий капитал (инвестиции в развитие персонала: навыки, умения, компетенции)

6. Качественная продукция или услуга (минимизация производственных потерь)

В то время, как трудовой потенциал работника - это возможности работника, определяющие его потенциальное участие в трудовой деятельности компании. В общем, трудовой потенциал – это количество и качество труда, которое есть у работника. [3, с. 7-8]

Таким образом, кадровый потенциал - количественные и качественные характеристики рабочей силы. Личностными и профессиональными характеристиками кадрового потенциала работника являются:

1. Возраст сотрудников, их профессионализм

2. Способность к профессиональному росту, непрерывному совершенствованию

3. Отношение к труду, стаж работы

Целью формирования кадровой политики будет определение целей организации и последовательные решения касательно внедрения политики в организации. Руководители, кадровая служба и линейные менеджеры играют в этом важнейшую роль.

Проанализировав основные положения кадровой политики в организациях, можно сформулировать основные направления, как должны действовать предпринимательские организации с целью формирования эффективных кадровых процедур и достижения конкурентного преимуществ на рынке:

1. Определить цель организации, руководствоваться ценностями и принципами корпоративной культуры.

2. Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду – уровень конкурентоспособности, принятые миссию и философию, управленческий стиль в организации, применение трудового законодательства, интересы всех заинтересованных сторон.

3. Оценить направления, в которых необходимы новые стратегии или где существующие политики неэффективны, при необходимости изменить их направление реализации (например, неэффективная политика оплаты труда, развития персонала).

4. Консультироваться с функциональными и линейными менеджерами об их взглядах на кадровую политику и о том, что, по их мнению, можно улучшить, получить обратную связь.

5. Узнавать мнение сотрудников о проводимых мероприятиях. Получение обратной связи поможет в корректировке направления.

6. Узнавать мнение представителей профсоюзов о проводимых мероприятиях.

7. Проводить консультации, обсуждения и согласование политики формирования и реализации системы управления персоналом с руководством и представителями профсоюзов.

8. Создать систему информирования всех сотрудников организации о проводимых мероприятиях (внутренняя интернет-платформа, стенд с информацией, другие каналы информирования).

9. Анализировать финансовые и трудовые показатели целью принятия последующих, более эффективных управленческих решений.

Более того, касательно формального подхода к формированию кадровой политики, организациям рекомендо-

дуется также следить за изменением федерального, регионального законодательства. Важно также сказать, что некоторые из положений могут быть формально подписаны между работником и работодателем. Ниже приведены примеры таких соглашений, которые также относятся к части кадровой политики предпринимательских организаций:

1. Получение имущества компании сотрудником. Если компания предоставляет сотрудникам свое оборудование, инструменты для работы или другое имущество, между сотрудником и организацией заключается дополнительное соглашение к трудовому договору. Данный подход поможет гарантировать, что все имущество организации будет возвращено.

2. Согласие с правилами организации. Сотрудник, подписывая этот документ признает, что он несет ответственность за соблюдение политики и правил компании. Каждый новый сотрудник должен подписать данный документ. При изменении положений все сотрудники должны быть проинформированы об изменениях.

3. Отпуск. Сотрудники должны письменно сообщить руководителю о запланированном отпуске. Как правило, заявление подается в свободной форме руководителю.

4. Условия работы для сотрудников с ограниченными возможностями. Работники с ограниченными возможностями имеют право на обеспечение соответствующих условий для работы. Хотя от сотрудников не требуется подавать в письменном виде заявление о сопровождении условий для работы, работодатели рекомендуется письменно задокументировать запрос.

5. Результаты работы. Для руководителей предпринимательских организаций рекомендуется документировать все служебные и дисциплинарные мероприятия как положительные, так и отрицательные. Сюда входят оценка результатов работы, продвижение по службе и дисциплинарные меры: письменные и устные предупреждения, планы повышения результатов работы, например.

6. Деловые расходы. Если сотрудник отправляется в командировку, работодатель должен попросить его предоставить заявление на возмещение расходов в письменной форме.

Существует необходимость в кадровой политике, которая должна быть разработана для руководителей. Именно они будут нести ответственность за ее реализацию. Одной из функций сотрудников кадровой службы будет предоставление рекомендаций, но именно руководство организацией будет принимать решения касательно проводимых мероприятий и стратегического направления. Роль кадровой службы состоит в том, чтобы сообщать и интерпретировать политику, а также обеспечить обучение и поддержку сотрудников.

В заключение немаловажно отметить, что для достижения устойчивости работы компании, ее стабильности и роста, принципиально важной составляющей частью кадровой политики должна стать скоординированная система оплаты труда и вознаграждения за результаты работы. Решение этой сложной проблемы требует выработки надежной оценочной системы, в которой должны приниматься во внимания такие факторы, как профессиональные знания, стаж и опыт работы, интеллектуальные и физические возможности, условия и качество труда, вклад работника в конечный результат деятельности организации.

## Литература

1. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджан. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 20176. — 202 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

2. Одегов, Юрий Геннадьевич Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Одегов Юрий Геннадьевич. - М.: Юрайт, 2016. - 258 с.

3. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. М.: Проспект, 2012.

4. Журавлев П.В. Методология управления персоналом предпринимательских организаций: Дис. д-р экон. наук / П.В. Журавлев. — М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 1999. — 299 с.

5. Кадровая политика в системе государственного управления (на примере министерства социально-демографической и семейной политики самарской области) Тасеев В.Б. В сборнике: Современные тенденции в управлении персоналом. Сорочайкин А.Н., Тасеев В.Б. Сер. "Экономика и управление в XXI веке" Самара, 2013. С. 97-171.

6. Влияние кадровой политики на конкурентоспособность организации. Басенко В.П., Даинова В.А. Научный вестник южного института менеджмента. 2017 №3. С. 34-41

7. Бережливые технологии как пути повышения эффективности кадровой политики на государственной службе. Сычанина С.Н., Кравцова Р.В сборнике: Теоретические и практические аспекты развития научной мысли в современном мире. Сборник статей международной научно-практической конференции: в 2 частях.

8. The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics to Improve Business Performance. By: Nigel Guenole, Jonathan Ferrar & Sheri Feinzig 2019. Human Resource Management By: Gary Dessler 2019.

9. Bring Your Human to Work: 10 Surefire Ways to Design a Workplace That Is Good for People, Great for Business, and Just Might Change the World By: Erica Keswin 2019.

10. The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional By: Sharon Armstrong & Barbara Mitchell 2019.

11. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives By: Wayne Cascio and John Boudreau 2019.

12. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance By: Brian Becker, Mark Huselid and Dave Ulrich 2019.

13. База данных "Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе" // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1> (Дата обращения: 06.09.2020).

14. <https://static.myshop.ru/product/f16/299/2987770.pdf>. (Дата обращения 07.09.2020)

15. <https://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/> (Дата обращения 08.09.2020)

16. Сысоева Е.В. Основы подготовки кадрового резерва в организации // Инновации и инвестиции. 2018. № 1. С. 237-241.

17. Гужина Г.Н., Назаршоев Н.М. Система управления должностным развитием кадров через индивидуальное карьеростроительство // Инновации и инвестиции. 2016. № 10. С. 275-279.

## The development of human resource policy as a competitive advantage of entrepreneurial organization

Klementyev D.V.


Plekhanov Russian University of Economics

The article presents the developed recommendations and proposals in the field of personnel policy for entrepreneurial organizations in order to increase their competitiveness. Despite the fact that in the current economic conditions, many business organizations are guided by the quality and price of the goods or services provided, many forget that personnel policy and measures taken when working with personnel play a critical role in achieving a competitive advantage. The purpose of the study is to develop proposals and recommendations for the development of personnel policy as a template for entrepreneurial organizations. The aim of the study is also to prove the importance and prospects of the formation of personnel policy. The objectives of the study are reduced to the development of guidelines for the formation of the personnel policy of an entrepreneurial organization, as well as the development of sequential steps for its implementation. The results of the study formed recommendations regarding the ongoing activities of personnel policy. Sequential steps are proposed for the effective application of personnel procedures in order to increase the competitiveness of an entrepreneurial organization. An original mechanism has been developed for introducing personnel policy into the company.

Keywords: personnel policy, personnel policy methodology, implementation of personnel policy, labor motivation, formation of personnel policy

## References

1. Personnel policy and personnel planning. In 2 hours. Part 1: textbook and workshop for academic bachelor's degree / Yu. G. Odegov, S. A. Kartashov, M. G. Labadzhyan. - 2nd ed., Rev. and add. - M.: Yurayt Publishing House, 20176. -- 202 p. - Series: Bachelor. Academic course.
2. Odegov, Yuri Gennadievich Personnel policy and personnel planning. Textbook and workshop for academic undergraduate / Odegov Yuri Gennadievich. - M. : Yurayt, 2016. -- 258 p.
3. Kibanov, A. Ya. Personnel policy and personnel management strategy / A. Ya. Kibanov, LV Ivanovskaya. M. : Prospect, 2012.
4. Zhuravlev P.V. Methodology of personnel management of entrepreneurial organizations: Dis. Dr. econ. Sciences / P.V. Zhuravlev. - M. : Russian University of Economics. G.V. Plekhanov, 1999. -- 299 p.
5. Personnel policy in the system of public administration (on the example of the Ministry of Social, Demographic and Family Policy of the Samara Region) Taseev VB In the collection: Modern trends in personnel management. Sorochaikin A.N., Taseev V.B. Ser. "Economics and management in the XXI century" Samara, 2013. S. 97-171.
6. The influence of personnel policy on the competitiveness of the organization. Basenko V.P., Dainova V.A. Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. 2017 No. 3. S. 34-41
7. Lean technologies as ways to improve the efficiency of personnel policy in public service. Sychanina S.N., Kravtsova R. In the collection: Theoretical and practical aspects of the development of scientific thought in the modern world. Collection of articles of the international scientific and practical conference: in 2 parts.
8. The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics to Improve Business Performance. By: Nigel Guenole, Jonathan Ferrar & Sheri Feinzig 2019. Human Resource Management By: Gary Dessler 2019.

- 
9. Bring Your Human to Work: 10 Surefire Ways to Design a Workplace That Is Good for People, Great for Business, and Just Might Change the World By: Erica Keswin 2019.
  10. The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional By: Sharon Armstrong & Barbara Mitchell 2019.
  11. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives By: Wayne Cascio and John Boudreau 2019.
  12. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance By: Brian Becker, Mark Huselid and Dave Ulrich 2019. Electronic resources:
  13. Database "The best personnel practices in the state civil and municipal service" // Official site of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1> (Date of access: 09/06/2020).
  14. <https://static.my-shop.ru/product/f16/299/2987770.pdf>. (Date of treatment 09/07/2020)
  15. <https://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/>
  16. Sysoeva E.V. Fundamentals of personnel reserve training in an organization // Innovations and investments. 2018.No. 1.P. 237-241.
  17. Guzhina G.N., Nazarshoev N.M. The system of management of job development of personnel through individual career building // Innovations and investments. 2016. No. 10. S. 275-279.