

## СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

О.Н. Зажогина, канд. экон. наук

Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (Великолуцкий филиал)  
(Россия, г. Великие Луки)

DOI:10.24412/2411-0450-2022-1-183-95-101

**Аннотация.** В статье рассматриваются значимая для коммерческих предприятий проблема, связанная с формированием адекватной экономической и социальной ситуациям кадровой политики. Анализируя существующую кадровую политику в конкретных организациях, была осуществлена группировка по двум основаниям: уровень осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий; степень открытости предприятия по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, а так же ее ориентации на внешние и внутренние источники комплектования. В статье приведены результаты исследования опыта и особенностей формирования кадровой политики современных предприятий по определенным критериям. Представлена типология кадровой деятельности, выделены основные этапы формирования кадровой политики предприятия. Обоснованы элементы эффективной кадровой политики, которые должны использоваться при разработке и реализации современной кадровой политики отечественных предприятий. К названным элементам отнесены: наличие тесной связи между кадровой политикой и стратегией развития предприятия; гибкость кадровой политики с учетом изменений внешней и внутренней среды предприятия; экономическая обоснованность кадровой политики с учетом финансовых и стратегических условий функционирования предприятия; ориентированность кадровой политики на адекватное обеспечение индивидуального подхода к своим сотрудникам.

**Ключевые слова:** кадровая политика, типология кадровой политики, кадровый процесс, внешние и внутренние факторы влияния.

Для успешного функционирования организации необходимо непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использование достижений отечественной и зарубежной науки, передового опыта. Решение кадровых вопросов требует серьезной специальной подготовки. В настоящий момент имеет место дефицит профессиональных знаний и умений в области кадровой работы и управления персоналом у значительного числа руководителей и специалистов кадровых служб [1; 2].

Эффективная кадровая работа позволяет оптимизировать производственный процесс, снизить потери, связанные с использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, позволяет сократить неэффективную и излишнюю численность персонала, что в свою очередь повышает

результативность деятельности организации. Безусловна и актуальность решения данных проблем для конкретного экономического субъекта, так как повышение эффективности кадровой работы предоставляет экономическому субъекту дополнительные конкурентные преимущества в части повышения качества обслуживания клиентов и достижения максимальных результатов в интересах общества при минимально возможных затратах, а также достигается качественное и полное доведение продукции до потребителя с минимальными издержками и в оптимальные сроки [3; 4].

Обычно кадровую политику представляют как систему теоретических взглядов, принципов, требований и идей, которые определяют основные направления работы

с персоналом, а также ее методы и формы [5].

Кадровую политику разрабатывает и осуществляет любая организация. Часто она разрабатывается собственниками совместно с представителями кадровых служб. Крупные компании официально провозглашают и фиксируют в документах свою кадровую политику как философию компании [6]. Небольшие фирмы в основном не разрабатывают кадровую политику специально. В данном случае она представляет собой систему неофициальных установок ее владельцев.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефицит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения, что работа с кадрами носит только административный характер [7; 8]. Организация отношений между руководством и подчиненными, а так же их совместной деятельности является одной из основных проблем кадровой политики. Достаточно трудными являются вопросы, связанные с определением в процессе работы предприятия ролей субъектов организации, задач, форм, содержания их деятельности, методов и принципов их взаимодействия [9].

Понятие «кадровая политика» можно рассматривать как в широком, так и узком смысле. В первом случае оно представляет собой систему осмысленных и сформулированных норм и правил, которые формируют человеческие ресурсы, соответствующие долговременной стратегии фирмы. Во втором – это набор определенных правил, ограничений и пожеланий, которые часто бывают неосознанными и реализуются как при непосредственном взаимодействии сотрудников, так и в процессе взаимоотношений между работниками и организацией в целом [3; 10; 11].

Необходимо, чтобы кадровая политика полностью соответствовала концепции организации, поскольку она является частью ее общей политики.

Анализируя существующую кадровую политику в конкретных организациях можно осуществить группировки по двум основаниям следующим образом. Связи-

вая первое основание с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий, выделяют такие типы кадровой политики как: пассивная, реактивная, превентивная, активная. Рассматривая второе основание с точки зрения степени открытости предприятия по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, а так же ее ориентации на внешние и внутренние источники комплектования выделяют открытый и закрытый тип кадровой политики.

При пассивном типе кадровой политики часто имеют место ситуации, при которых руководство организации не владеет четкой программой действий по отношению к собственному персоналу. При этом кадровая работа представляет собой однообразное и утомительное функционирование или устранение неподвижных негативных последствий.

Характерной чертой так же является отсутствие средств оценки персонала, прогноза кадровых потребностей и диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без анализа причин и возможных последствий [12].

Наличие в определенной организации активной кадровой политики подтверждается тем, что кадровая служба разрабатывает целевые кадровые программы, осуществляет регулярный мониторинг ситуации, корректирует применение программ согласно параметрам внутренней и внешней среды. Активную кадровую политику можно подразделить в соответствии с механизмами, которые используются руководством организации, на два вида, а именно – рациональную и авантюристическую.

В случае рациональной кадровой политики руководство предприятия владеет не только качественным мониторингом, но и обоснованным прогнозом развития ситуации и имеет средства, с помощью которых можно повлиять на нее. В данном случае в распоряжении кадровой службы предприятия находятся не только средства диагно-

стики персонала, но и методы для осуществления прогнозов кадровой ситуации как на среднесрочный, так и на долгосрочный периоды. Программы развития организации включают в себя краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы качественной и количественной потребности в кадрах. Отметим, что программа кадровой деятельности с вариантами ее реализации является одной из составных частей плана. Рациональная кадровая политика дает возможность реализовать внутри организации мобильную стратегию управления персоналом, учитывая осуществление нескольких направлений деятельности или проектов. Так же при данном виде кадровой политики предполагаются универсальные формы включения специалистов для решения задач конкретного этапа осуществления проекта, которые эти специалисты способны решить с максимальной эффективностью. При таком подходе возможно строительство долгосрочных направлений карьеры сотрудников за счет постоянной смены состава исполнителей, которая зависит от переходов предприятия с одной стадии развития на другую.

В случае авантюристической кадровой политики руководящие органы предприятия не владеют качественным мониторингом обоснованного прогноза развития ситуации, но имеют стремление повлиять на нее. В программе развития предприятия содержатся планы кадровой деятельности, которые часто ориентированы на удовлетворение целей, являющихся важными для его развития, но не проанализированными с точки зрения изменения ситуации. При этом кадровая служба обычно не располагает средствами, позволяющими диагностировать персонал и прогнозировать кадровую ситуацию. Планирование работы с персоналом осуществляется на практически не аргументированном, эмоциональ-

ном, хотя и правильном понятии о целях работы с персоналом. В случае усиления влияния факторов, которые не рассматривались ранее, могут возникнуть проблемы, влекущие за собой резкое изменение ситуации с отрицательными последствиями для предприятия. Например, в условиях существенного изменения рынка, возможно появление нового товара, которое приведет к вытеснению имеющегося на данный момент у предприятия.

Для открытой кадровой политики характерно то, что организация является прозрачной для всех потенциальных сотрудников на каждом из структурных уровней. Новые сотрудники имеют возможность получения работы как в составе самого низшего звена, так и в рядах высшего руководства. В предельном случае организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы [13]. Данный тип кадровой политики адекватен для новых предприятий, агрессивно завоевывающих рынок, ориентируясь на мгновенный рост и быстрый выход на лидирующие позиции в своей отрасли.

Характерными чертами закрытой кадровой политики является то, что новый персонал, включающийся в состав организации, может начать свою деятельность лишь на низших должностных позициях. Вакансии высших должностных уровней замещаются только теми, кто входит в состав сотрудников организации. Организация, принимающая рассматриваемый тип кадровой политики, обычно работает либо в условиях дефицита кадровых ресурсов, либо ориентируется на формирование определенной корпоративной атмосферы.

Сравнительная характеристика открытого и закрытого типов кадровой политики, согласно основных кадровых процессов приведена в таблице.

Таблица. Сравнительная характеристика основных кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Осуществляется при наличии на рынке труда высокой конкуренции	Осуществляется при наличии дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможно быстрое включение в конкурентные отношения, развитие новых для организации подходов	Происходит включение в традиционные подходы. Наличие сплоченного коллектива, а так же наставников приводит к эффективной адаптации
Обучение и развитие персонала	Часто привлекаются внешние центры, что способствует получению нового опыта	Часто происходит во внутренних центрах. Происходит формирование единого взгляда, следование специфике работы данной организации
Продвижение персонала	Имеются трудности на пути карьерного роста из-за постоянного пополнения новыми кадрами. В то же время существует возможность успешной карьеры из-за наличия высокой мобильности кадров	Проводится планирование карьерного роста. Чаще всего назначения на вышестоящие должности закрепляются за заслуженными сотрудниками организации
Стимулирование и мотивация	Прежде всего, предпочитается материальное стимулирование труда.	Предпочитается мотивация, например, для удовлетворения потребностей в стабильности и безопасности
Внедрение инноваций	Наличие постоянного инновационного воздействия со стороны новых сотрудников.	Инновационное поведение имеет место либо при осознании сотрудником связи своей судьбы с судьбой предприятия, либо инициируется специально

Реализация кадровой политики организации обеспечивает своевременное обособление и сохранение кадрового состава с точки зрения его количества и качества, позволяет ему развиваться, соответствуя требованиям действующего законодательства, потребностям предприятия, состоянию рынка труда.

Кадровая политика организации должна формироваться согласно определенным этапам. В первую очередь необходимо разработать общие принципы кадровой политики, а так же определить цели. Затем нужно спланировать потребности в персонале, сформировать структуру и штат, создать резерв кадров. На следующем этапе создается и поддерживается система кадровой информации, осуществляется кадровый контроль. Позже формируется и обеспечивается эффективная система стимулирования и мотивации труда, формулируются принципы распределения средств. На предпоследнем этапе происходит реализация программы развития сотрудников, адаптация и профориентация персонала, создаются планы индивидуального роста, формируются команды, осу-

ществляется процесс профессиональной подготовки кадров, а так же их переподготовки и повышения квалификации. Заключительный этап предполагает проведение анализа соответствия существующей кадровой политики и стратегии организации управлению ее сотрудниками. Оценивается кадровый потенциал.

Восприятие руководством организации персонала, соотношение категорий «объект-субъект» в содержании понятия «персонал» является ключевым вопросом, который определяет принципы кадровой политики. Решение данного вопроса находится в зависимости от таких субъективных факторов как особенности личности руководителя предприятия, его образовательный уровень в сфере экономических, гуманитарных и правовых наук, осознание социальной ответственности, а так же от объективных факторов, включающих в себя потенциал финансовых и материальных ресурсов предприятия, состояние деловой активности, с точки зрения ее уровня и перспектив, политику государства, силу общественного мнения.

Кадровая политика – это индикатор внутренней этики организации.

Кадровая политика в целом, специфика и содержание определенных программ и

кадровых мероприятий зависят от внешних и внутренних по отношению к организации факторов (рис.).

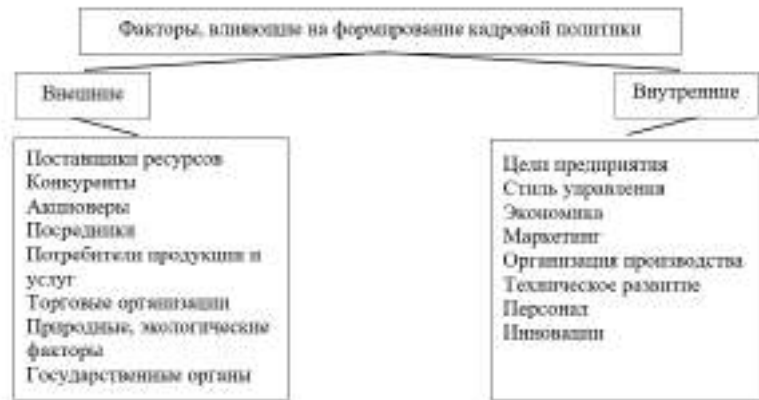


Рис. Факторы влияния на кадровую политику организации

Факторы, обусловленные внешней средой, можно объединить в две группы. К первой группе относятся нормативные ограничения. К примеру, в некоторых странах существуют запреты на использование представителями кадровых служб тестов при приеме на работу новых сотрудников, что существенно затрудняет процесс проектирования программ отбора и ориентации персонала. Вторую группу определяет ситуация на рынке труда. Учитывая данный фактор, необходимо производить анализ наличия конкуренции, изучать источники комплектования, а так же профессиональный и структурный состав свободной рабочей силы. Кроме того, значимым является получение информации о профессиональных и общественных объединениях, в состав которых входят работники или кандидаты на работу. При этом высокие результаты в области создания и реализации эффективных кадровых программ могут быть достигнуты при учете стратегий деятельности таких объединений, их традиций и приоритетов.

В свою очередь внутренние факторы влияния на кадровую политику организации можно объединить в три группы. К первой группе относятся такие понятия как цели предприятия, их временные перспективы. Например, предприятию, которое ориентируется на постепенное развитие крупного производства с обширной

филиальной сетью, требуются профессионалы отличные от тех, которые необходимы организациям, ставящим перед собою цель мгновенного получения прибыли с последующим сворачиванием деятельности. Вторая группа основывается на закрепленном стиле управления. Так профессионалы организаций, использующих принцип децентрализации в своей работе, не будут столь же эффективными для организаций с жестким централизованным стилем управления. Третья группа представляет собой условия труда поскольку как привлекать, так и отталкивать людей могут такие показатели работ как вредность для здоровья, месторасположение рабочих мест, уровень требуемых психических и физических усилий, взаимоотношения с другими сотрудниками при выполнении работы, продолжительность рабочего дня, степень свободы выбора при решении задач, понимание и принятие цели организации. Следует отметить, что производственная эстетика определяет требования по внесению художественного начала в среду, в условиях которой осуществляется трудовая деятельность людей [14].

Таким образом, кадровая политика в современных условиях должна отвечать следующим требованиям:

1. Наличие тесной связи между кадровой политикой и стратегией развития

предприятия. При выполнении данного требования кадровая политика выступает в качестве кадрового обеспечения реализации существующей стратегии.

2. Гибкость кадровой политики. Данное требование заключается в том, что кадровая политика, оставаясь стабильной, должна быть достаточно динамичной.

3. Экономическая обоснованность кадровой политики. То есть она должна отталкиваться от реальных финансовых возможностей организации.

4. Наличие способности кадровой политики обеспечивать индивидуальный подход к своим сотрудникам.

Работа с кадрами в современных условиях должна обладать способностью со-

здания системы, направленной на достижение экономического и социального эффекта в условиях соблюдения действующего законодательства.

Таким образом, направления и формирование кадровой политики организации на современном этапе включают множество составляющих, которые заключены как внутри самой организации, так и вне ее. Успешность проводимой предприятием кадровой политики зависит от того, насколько эффективно выбран тип кадровой политики, используются благоприятные факторы и исключаются неблагоприятные.

#### **Библиографический список**

1. Восканян Л.В. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 2-1. – С. 101-108.
2. Рязанова В.А., Люшина Э.Ю. Организация и планирование производства. – М.: Изд-во Академия, 2010. – 272 с.
3. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. – М.: Инфра-М, 2008. – 320 с.
4. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 283 с.
5. Глухенькая Н.М. Исследование кадровой политики организации: подходы, принципы, методы // Paradigmata poznani. – 2014. – № 3. – С. 46-48.
6. Стародымова А.В., Самохвалова С.М. Современные задачи кадровой политики организации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2011. – №3. – С. 611-613.
7. Ласский И.А., Башмаков О.А. Кадровая политика и планирование в организации // Клинический опыт Двадцатки. – 2014. – № 3 (23). – С. 10-12.
8. Нагаева И.Х. Исследование опыта формирования кадровой политики в зарубежных и российских промышленных организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2011. – №2. – С. 74-78.
9. Захираева А.Х., Гайрбекова Р.С. Выбор кадровой политики предприятия в современных условиях // Вестник Махачкалинского филиала МАДИ. – 2013. – №13. – С. 245-249.
10. Вертакова Ю.В., Ланкина М.Ю. Кадровая политика как инструмент управления интеллектуальным потенциалом организации // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. – 2015. – № 3. – С. 47-50.
11. Свиридова Г.Б., Шекина Н.В. Кадровая политика – залог успешности деятельности любой организации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – №6. – С. 231-237.
12. Позднякова Т.В. Кадровая политика организации: анализ основных теоретико-методологических подходов // Северо-Восточный гуманитарный вестник. – 2014. – №1 (8). – С. 43-50.
13. Бескровная В.А., Петров С.Ю., Виноградова Т.И. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: оценка прозрачности управленческих процедур // Теория и практика физической культуры. – 2015. – № 6. – С. 42-44.

14. Шеламкова Н.Ю., Хвостенко Т.М. Кадровая политика в области образования и кадрового обеспечения организаций // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 70-72.

### **MODERN TRENDS IN THE FORMATION OF PERSONNEL POLICY IN THE ENTERPRISE**

**O.N. Zazhogina**, *Candidate of Economic Sciences*

**Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University (Velikie Luki branch)  
(Russia, Velikie Luki)**

**Abstract.** *The important problem for businesses associated with the formation of an adequate economic and social situations of the personnel policy is discussed. Analyzing the existing personnel policy in specific organizations the grouping on two grounds was implemented: the level of awareness of rules and norms underlying human activities; the degree of openness of the company in relation to the external environment during the formation of personnel structure, as well as its focus on external and internal sources of recruitment. The article presents the results of the research experience and peculiarities of formation of personnel policy of modern enterprises based on certain criteria; a typology of HR activities. Besides the basic stages of formation of personnel policy of the enterprise is underlined. The elements of an effective personnel policy, which should be used in the development and implementation of a modern HR policy of domestic enterprises are proved. These elements include: the existence of close links between HR policy and strategy of the enterprise's development the flexibility of the personnel policy to reflect changes in the external and internal environment of the enterprise; the economic feasibility of the personnel policy with regard to financial and strategic conditions of enterprise functioning; orientation of personnel policy on (at) the of adequate provision of individual approach to its employees.*

**Keywords:** *personnel policy, typology of personnel policy, recruitment process, internal and external factors of influence.*