

УДК 331.108

**А.В. ВЕЛИЧКО,**  
*кандидат экономических наук, доцент  
Донецкого института  
последипломного образования  
инженерно-педагогических работников  
УМО НАПН Украины*

**А.В. СИЛАЕВ,**  
*магистрант  
Донецкого института  
последипломного образования  
инженерно-педагогических работников  
УМО НАПН Украины*

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*В статье рассмотрены направления формирования кадровой политики, а также основные формы кадровых стратегий в современных условиях.*

**Ключевые слова:** *кадровая политика, кадровая работа, управление персоналом, кадровая стратегия.*

**Актуальность.** Кадровая политика является одной из важнейших социально-экономических характеристик любого предприятия (организации). Особенную значимость данный аспект приобретает в рыночной экономике. Кадровая политика выступает ядром системы управления персоналом и реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов. Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации и продвижения.

**Обзор литературы и постановка общей проблемы.** Над проблемами формирования кадровой политики и управления персоналом в разных аспектах работали как зарубежные: А. Кибанов, Т. Базаров, В. Маслов, так и отечественные ученые: Б. Андрушків, Д. Мельничук, Н. Савина и др.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. А именно, рассмотрение и принятие решений в кадровой политике происходит по всем комплексным функциональным подсистемам организации, например: управление научно-технической деятельностью, управление производством, социальная политика и т. д., что напрямую влияет на их деятельность. С другой стороны, решения в области политики деятельности в этих комплексных функциональных подсистемах влияют на кадровую политику всей организации в целом. Основной целью кадровой политики организации является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимым количеством работников с определенными качествами.

**Цель и задачи.** Целью статьи является исследование кадровой политики и системы управления персоналом, а также выбор направлений её совершенствования. Переход к рыночной экономике существенно изменил основополагаю-

щие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия (организации) и его работников.

**Основная часть.** Ряд исследователей кадровую политику организации определяют как совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание сплоченного квалифицированного коллектива. Данный коллектив способен своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом [1].

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефицит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения о том, что работа с кадрами носит только административный характер. Под кадровой работой в настоящее время понимается единство двух основных мер: обеспечение подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой и обеспечение мотивации персонала на достижение высоких результатов трудовой деятельности [2]. Управление персоналом стало перерастать в стратегическую функцию менеджмента организации, сохранив, однако, классические инструменты работы с кадрами: количественное и качественное планирование персонала организации, привлечение рабочей силы, повышение квалификации, кадровый контроль и т. д.

Основная цель кадровой политики состоит в обеспечении оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда. При усилении роли функции управления персоналом в менеджменте организации кадровая политика ориентируется на решение следующих перспективных задач:

- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- количественное и качественное планирование штатных должностей;
- организация профессионального кадрового маркетинга;
- введение в специальность и адаптация сотрудников;
- повышение квалификации;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- определение уровней руководства;
- регулярный сбор и обработка информации о текущей деятельности и реализации стратегии организации [3].

Кадровая политика связана, прежде всего, с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу, текущая же кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними существует тесная взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели. Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

При формировании кадровой политики, для всестороннего определения направления деятельности в организации, необходимо учитывать основные принципы отдельных направлений кадровой политики, а именно:

**1. Управление персоналом организации:**

- принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей определяет необходимость искать честные компромиссы

между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации.

2. Подбор и расстановка персонала:

- принцип соответствия определяет необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности возможностям человека;
- принцип профессиональной компетенции определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;
- принцип практических достижений определяет наличие определенного уровня опыта;
- принцип индивидуальности определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения необходимой работы.

3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:

- принцип ротации определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и горизонтали;
- принцип индивидуальной подготовки определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе.

4. Оценка и аттестация персонала:

- принцип отбора показателей оценки определяет необходимость составления системы показателей, включающей в себя цель оценок, критерии и частоту оценок;
- принцип оценки выполнения заданий определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям.

5. Развитие персонала:

- принцип повышения квалификации определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствии с индивидуальной стратегией развития сотрудника;
- принцип самовыражения – определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей).
- принцип саморазвития определяет необходимость развития при наличии способности к этому;

6. Мотивация и стимулирование персонала:

- принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников;
- принцип мотивации определяет необходимость установления побудительных факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач [4].

В формировании кадровой политики можно выделить несколько этапов:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий;
- управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от этапа развития, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и

---

проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Существуют такие стадии развития организации, на которых преимущественно реализуется стратегия:

- предпринимательская (стадия формирования);
- динамического роста (стадия интенсивного роста);
- прибыльности (стадия стабилизации);
- ликвидационная (стадия кризиса) [5].

Формирование кадровой стратегии представляет собой суммарный результат влияния таких основных факторов, как внешняя и внутренняя среда компании, краткосрочные задачи и стратегия развития компании. Учитывая также, что реализация всех остальных стратегий компании, так или иначе, связана именно с персоналом компании, необходимо признать, что кадровая стратегия в этом смысле становится ключевой.

Стратегия деятельности предприятия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач связанными с ее развитием, или преобразованием. Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ непосредственно зависят от стратегии деятельности организации. Существует два типа кадровых стратегий. Во-первых, это стратегии организации, главным продуктом деятельности которых являются сами кадры, например, учебные заведения или фирмы по лизингу персонала. Кадровые стратегии здесь имеют самостоятельное значение и являются генеральными. Выработка таких стратегий должна подчиняться общим правилам, которые сегодня являются в достаточной мере устоявшимися.

Во-вторых, речь идет об организациях, которых большинство, где персонал является пусть ведущим, но лишь одним из факторов их деятельности. Здесь кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии. Поэтому она исходит из последней, развивает и детализирует ее.

Рассмотрим основные формы кадровых стратегий, выступающих в организации в роли функциональных, т. е. развивающих генеральные.

Условно последние могут быть разделены на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три их варианта:

- лидерство в низких издержках;
- дифференциации;
- фокусирования.

Кадровая стратегия при лидерстве в низких издержках должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Для ее осуществления обычно нет необходимости привлекать научные кадры, обладающие высоким уровнем творческого потенциала. Что же касается управленцев, то здесь, видимо, предпочтительнее менеджеры административного склада.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Соответствующая ей кадровая стратегия в отличие от предыдущего случая должна ориентироваться на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации – научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка.

Рыночная стратегия фокусирования предполагает выбор фирмой того или иного сегмента рынка и реализацию на нем одной из двух предыдущих стратегий. Соо-

ответствующая ей функциональная кадровая стратегия также должна соответствовать одной из описанных выше с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае следования стратегии дифференциации.

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет потенциал организации и ее конкурентные преимущества. Классическими в настоящее время являются стратегии данного вида:

- роста;
- умеренного роста;
- сокращения;
- сочетания [6].

Кадровая политика стратегии роста должна быть направлена, прежде всего, на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Вопросы закрепления кадров здесь на первый план выходят далеко не всегда, ибо персонал во многих случаях еще находится в процессе формирования. Важнейшими моментами должны быть создание надлежащих систем оплаты труда и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию здесь имеют подчиненное значение.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах. Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в кадрах здесь несколько иная: относительно меньше требуется лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода организаций сравнительно большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров, а соответственно, и их переобучения, усиления социальных гарантий, организации ухода на пенсию.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего. Одной из причин стратегии сокращения может быть кризис развития или существования организации. Основные моменты кадровой стратегии в этом случае будут заключаться в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве, стимулировании выхода на пенсию, сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим направлениям работы фирмы, переквалификация работников. Вопросы набора новых людей, повышения квалификации практически не рассматриваются.

На практике имеет место комбинированная стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих стратегий. По характеру можно выделить три вида стратегий: наступательную стратегию; стратегию стабилизации; стратегию выживания.

Характер стратегий предъявляет соответствующие требования к управленческому персоналу. Для реализации стратегии первого вида требуются менеджеры предпринимательского типа, ищущие новые, нетрадиционные пути работы. Для реализации стратегии второго типа предпочтительнее смотрительные менеджеры-администраторы. Третий вид стратегии требует уникального сочетания предпринимательских и административных задатков, жесткости, позволяющих спасти фирму от краха.

Каждая стратегия нуждается в «своем» персонале с определенными характеристиками. Процесс формирования кадровой стратегии кризисного предприятия должен включать следующие блоки [7]:

1. Оценка существующей (будущей) потребности в компетентности персонала.
-

2. Выявление и оценка сложившегося уровня компетентности персонала (кадровый потенциал предприятия – активный и пассивный).

3. Установление разрыва в уровнях компетентности – прогнозируемый и существующий.

4. Построение плана устранения указанного разрыва в уровнях компетентности, включая: образовательные программы; стимулирование профессионального развития с помощью планирования карьеры и повышение внутренней мобильности персонала; привлечение на временной (договорной) основе специалистов и рабочих.

5. Выполнение плана повышения уровня компетентности персонала. Решающее значение для успеха плана имеет обретение персоналом навыков командной работы.

6. Использование растущего кадрового потенциала для повышения уровня профессиональной компетентности персонала предприятия.

Без сомнения, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

**Выводы.** Таким образом, общие требования к кадровой политике в современных условиях можно свести к следующему:

– кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

– кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

– поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

Кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

#### Список использованной литературы

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 301 с.

2. Федосеев В.Н. Управление персоналом: учеб. пособие / В.Н. Федосеев М.: ИКЦ «Март», Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2006. – 528 с.

3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. – М: Финпресс, 2004. – 512 с.

4. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации / Э.М. Воронина. – Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003. – 181 с.

5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.

6. Ижбулатова О.Н. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / О.Н. Ижбулатова // Управление персоналом, 2007. – № 1 (155). – С. 12.

7. Ярных В.П. Кадровые политики и кадровые стратегии: цели, задачи, результаты / В.П. Ярных // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/>

*У статті розглянуто напрями формування кадрової політики організації, а також основні форми кадрових стратегій у сучасних умовах.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, кадрова робота, управління персоналом, кадрова стратегія.*

*The paper considers in forming the personnel policy of the organization and the main form of employment strategies in the modern world.*

**Key words:** *personnel policies, personnel, personnel management, human resources strategy.*

*Надійшло до редакції 5.04.2012.*